

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO**

**ANÁLISE DO SISTEMA DE GESTÃO DA  
QUALIDADE EM ORGANIZAÇÕES MILITARES:  
UM ESTUDO DE CASO**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**Édio Polacinski**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2006**

**ANÁLISE DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE  
EM ORGANIZAÇÕES MILITARES: UM ESTUDO DE  
CASO**

**por**

**Édio Polacinski**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Área de Concentração em Qualidade e Produtividade, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção.**

**Orientador: Prof. Alberto Souza Schmidt**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2006**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a dissertação de  
Mestrado

**ANÁLISE DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE EM  
ORGANIZAÇÕES MILITARES: UM ESTUDO DE CASO**

elaborada por  
**Édio Polacinski**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Engenharia de Produção**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

**Alberto Souza Schmidt, Dr.**  
(Presidente/Orientador)

---

**Adriano Mendonça Souza, Dr. (UFSM)**

---

**Leoni Pentiado Godoy, Dr<sup>a</sup>. (UFSM)**

Santa Maria, 11 de janeiro de 2006.

## **DEDICATÓRIA**

Dedico, esta conquista, aos meus pais, Benjamim e Ana, e a minha irmã, Nelci, pelo apoio, dedicação, carinho e incentivo recebidos nas horas mais difíceis da caminhada empreendida para a elaboração do presente trabalho, bem como durante todos os anos de minha vida.

## AGRADECIMENTOS

Aos professores do Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, pelos conhecimentos adquiridos, e ainda pela definição de novos rumos em minha vida.

Ao 4º Regimento de Carros de Combate, que permitiu a realização deste estudo, em especial ao Comandante Ten. Cel. Leonardo Ramalho Rodrigues Alves, bem como aos coordenadores do programa de qualidade Sgt. Nirion Bernardes Machado e Sgt. Erlei Roldan Melgarejo, que gentilmente acompanharam as visitas realizadas, e colaboraram no fornecimento dos dados indispensáveis ao presente estudo.

Aos professores Dr. Alberto Souza Schmidt (orientador), Dr. Adriano Souza de Mendonça e Dr<sup>a</sup>. Leoni Pentiado Godoy, pelos ensinamentos transmitidos durante todo o desenvolvimento do mestrado, pelas oportunidades, pelo despertar de possibilidades e, acima de tudo, pela amizade.

Aos colegas do Curso de Mestrado, os quais, durante mais de um ano, fizeram parte de minha vida, tornando-a criativa, com contribuições para o desenvolvimento dos trabalhos, pelo companheirismo e pela amizade. Destacando Cláudio, Roger, Darlon, Taís, Tagli, Cristina, Kátia, Lorena, Kilder, Lucca, Luis e Carlos.

Aos amigos Fábio, Giovani, Copetti, Telmo, Vladimir, Daniel, Augusto, Gilberto, Danilo e Chapoval, que sempre me apoiaram e incentivaram no decorrer desta jornada.

Ao meu padrinho, Libino, pelo apoio e incentivo.

A Deus, pela força nesta caminhada, pela vida e por tudo que me tem proporcionado.

## SUMÁRIO

Lista de Quadros.....	vii
Lista de Figuras .....	viii
Lista de Tabelas.....	ix
Lista de Siglas.....	x
Resumo .....	xiv
Abstract.....	xv
<b>Capítulo 1 - Introdução.....</b>	<b>16</b>
<b>1.1. Contextualização.....</b>	<b>16</b>
<b>1.2. Objetivos.....</b>	<b>18</b>
1.2.1 Objetivo geral .....	18
1.2.2 Objetivos específicos.....	18
<b>1.3. Justificativa .....</b>	<b>19</b>
<b>1.4. Estrutura do trabalho .....</b>	<b>19</b>
<b>Capítulo 2 - Fundamentação Teórica .....</b>	<b>21</b>
<b>2.1. Evolução histórica da qualidade .....</b>	<b>21</b>
2.1.2 Uma abordagem sobre Qualidade e Qualidade Total.....	25
2.1.3 Diferenças entre TQC e TQM .....	27
2.1.4 A evolução da qualidade de TQM para excelência em desempenho .....	29
2.1.5 A excelência em desempenho no Brasil.....	32
2.1.6 O histórico do modelo de excelência brasileiro.....	33
<b>2.2. O Prêmio da Qualidade no Japão - Prêmio Deming.....</b>	<b>36</b>
<b>2.3 O Prêmio da Qualidade nos Estados Unidos - Prêmio Malcolm Baldrige.....</b>	<b>46</b>
<b>2.4 O Prêmio da Qualidade no Brasil - PNQ .....</b>	<b>53</b>
<b>2.5 O Prêmio da Qualidade no Rio Grande do Sul - PGQP .....</b>	<b>59</b>
<b>2.6 Modelos de excelência de desempenho no mundo .....</b>	<b>66</b>
<b>Capítulo 3 - Procedimentos Metodológicos .....</b>	<b>69</b>
<b>3.1. Classificação da pesquisa .....</b>	<b>69</b>
3.1.1 Quanto aos enfoques teóricos.....	69
3.1.2 Quanto aos objetivos .....	71

3.1.3 Quanto à natureza das variáveis pesquisadas .....	72
3.1.4 Quanto aos procedimentos técnicos .....	73
<b>3.2 Formulação do problema da pesquisa .....</b>	<b>75</b>
3.2.1. Questões da pesquisa .....	76
<b>3.3 Descrição das atividades desenvolvidas .....</b>	<b>76</b>
<b>3.4 Limitações do estudo .....</b>	<b>78</b>
<b>Capítulo 4 - Apresentação e análise dos resultados.....</b>	<b>80</b>
<b>4.1 Caracterização da organização pesquisada .....</b>	<b>80</b>
4.1.1. O 4º Regimento de Carros de Combate .....	80
4.1.2. Categorias de público .....	82
4.1.3. Organograma do 4º RCC .....	83
4.1.4. Serviços oferecidos aos seus usuários .....	83
4.1.5. Fornecedores nas áreas de pessoal e material.....	84
4.1.6. Principais estratégias do Regimento.....	84
4.1.7. Diretrizes da Organização .....	85
4.1.8 Valores e fundamentos .....	86
<b>4.2 Histórico de implantação do programa de qualidade no 4º RCC .....</b>	<b>86</b>
<b>4.3 Principais práticas de gestão da qualidade desenvolvidas pela organização .....</b>	<b>91</b>
4.3.1 Critério 1 - Liderança .....	92
4.3.2 Critério 2 - Estratégias e Planos .....	97
4.3.3 Critério 3 - Clientes .....	101
4.3.4 Critério 4 - Sociedade .....	106
4.3.5 Critério 5 - Informações e Conhecimento .....	111
4.3.6 Critério 6 - Pessoas .....	114
4.3.7 Critério 7 - Processos.....	119
4.3.8 Critério 8 - Resultados .....	123
<b>4.4 Análise dos aspectos relativos ao sistema de gestão da qualidade .....</b>	<b>130</b>
4.4.1 Considerações sobre o aprendizado organizacional .....	133
<b>Capítulo 5 - Conclusões e recomendações .....</b>	<b>135</b>
<b>5.1. Conclusões .....</b>	<b>135</b>
<b>5.2. Recomendações sobre trabalhos futuros .....</b>	<b>137</b>
<b>Referências bibliográficas .....</b>	<b>137</b>

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Elementos do TQM .....	28
Quadro 2 - Categorias do Prêmio Deming .....	38
Quadro 3 - Categorias dos subcomitês do Prêmio Deming.....	41
Quadro 4 - Histórico da implantação do programa de qualidade no 4º RCC - 1995 .....	87
Quadro 5 - Histórico da implantação do programa de qualidade no 4º RCC - 1996 até 1999 .....	88
Quadro 6 - Histórico da implantação do programa de qualidade no 4º RCC - 2000 até 2004 .....	90



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fases de evolução da qualidade .....	29
Figura 2 - Visão evolutiva para TQM .....	30
Figura 3 - Medalha concedida à organização que conquista o Prêmio Deming.....	37
Figura 4 - Troféu concedido à organização que conquista o Prêmio Malcolm Baldrige.....	47
Figura 5 - Modelo de Excelência do PNQ.....	55
Figura 6 - Entrega de premiação do PGQP em 2005 .....	60
Figura 7 - Histórico do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade.....	61
Figura 8 - Os três níveis do sistema de avaliação do PGQP.....	63
Figura 9 - Macrofluxo do sistema de avaliação do PGQP - 2005 .....	64
Figura 10 - Graus de reconhecimento do Programa Gaúcho.....	65
Figura 11 - Indicadores das organizações candidatas e premiadas no PGQP .....	66
Figura 12 - Mapa demonstrativo do RS com destaque para a cidade da OM .....	81
Figura 13 - Portão de acesso principal da Organização Militar .....	82
Figura 14 - Organograma do 4º RCC .....	83
Figura 15 - Reunião do Comitê da Qualidade .....	92
Figura 16 - Planejamento Estratégico da OM .....	98
Figura 17 - Visão da segmentação dos clientes do Regimento .....	102
Figura 18 - Atividades de apoio à comunidade de Rosário do Sul .....	108
Figura 19 - Gerenciamento das atividades desenvolvidas pela OM em diversos níveis.....	112
Figura 20 - Atividades de lazer nos grêmios de cabos e soldados .....	115
Figura 21 - Fluxograma de capacitação dos recrutas .....	119
Figura 22 - Almoxarifado - ENAP - 1996.....	126
Figura 23 - Pionerismo na Gestão Pública - 1997 .....	127
Figura 24 - Troféu Prata - PQGF - 1998 .....	127
Figura 25 - Troféu Bronze - PGQP - 2000 .....	128
Figura 26 - Troféu Prata - PGQP - 2001 .....	128
Figura 27 - Troféu Ouro - PGQP - 2002 .....	129
Figura 28 - Troféu PQGF - PQSP - 2003/2004.....	129
Figura 29 - Troféu Diamante - PGQP - 2004 .....	130

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Critérios e itens do Prêmio Deming .....	39
Tabela 2 - Critérios e pontuação do prêmio americano.....	49
Tabela 3 - Critérios, itens e pontuação do PNQ para o ciclo 2005.....	57
Tabela 4 - Critérios, itens e pontuação do PGQP para o ciclo 2005 - Nível 1 .....	62

## LISTA DE SIGLAS

- ACISO - Ação Cívico Social
- AMAN - Academia Militar das Agulhas Negras
- APA - Análise Pós Ação
- ASQC - Associação Americana de Controle da Qualidade
- B Adm - Base Administrativa
- Bda - Brigada
- BI - Boletim Interno
- BIB - Batalhão de Infantaria Blindado
- Bld - Blindado (a)
- C Ap - Comando e Apoio
- C Mec - Cavalaria Mecanizada
- CC - Carros de Combate
- CCQ - Círculo de Controle da Qualidade
- Cel - Coronel
- Celotex - Quadro Mural
- CFSD - Curso de Formação de Soldados
- CFC - Curso de Formação de Cabos
- CFST - Curso de Formação de Sargentos Temporários
- Ch - Chefe
- CIBSB - Campo de Instrução Barão de São Borja
- CITEx - Centro Integrado de Telemática do Exército
- Cmt - Comandante
- Cmdo - Comando
- Com - Comunicações
- COTER - Comando de Operações Terrestres
- Cro - Comissão Regional de Obras
- CSM - Circunscrição do Serviço Militar
- DAProm - Diretoria de Avaliação e Promoção
- DE - Divisão de Exército
- DGP - Departamento Geral de Pessoal
- Div Adm - Divisão Administrativa

- Div Pes - Divisão de Pessoal
- Div Sau - Divisão de Saúde
- DMAIC - Definir - Medir - Analisar - Melhorar - Controlar
- D Mov - Diretoria de Movimentação
- DSSM - Depósito de Subsistência de Santa Maria
- EB - Exército Brasileiro
- EDL - Exercício de Desenvolvimento de Liderança
- EFQM - Prêmio Europeu da Qualidade
- EM - Estado Maior
- EME - Estado Maior do Exército
- ENAP - Escola Nacional de Administração Pública
- EP - Efetivo Profissional
- EQA - Prêmio Europeu da Qualidade
- EQT - Escritório de Qualidade Total
- EsSA - Escola de Sargentos das Armas
- EV - Efetivo Variável
- Ex - Exploradores
- EXAR - Exercício de Apresentação da Reserva
- FAO - Ficha de Avaliação de Oficiais
- FAP - Ficha de Avaliação de Praças
- FIIB - Ficha de Instrução Individual Básica
- FPNQ - Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade
- FNQ - Fundação Nacional da Qualidade
- FCS - Fatores Críticos de Sucesso
- FSR - Formação Sanitária Regimental
- FUSEx - Fundo de Saúde do Exército
- Gen - General
- Inf - Infantaria
- JUSE - União Japonesa de Cientistas e Engenheiros (Órgão que controla o Prêmio Japonês)
- MBC - Movimento Brasil Competitivo
- MBNQA - Prêmio Malcolm Baldrige (Norte-Americano)
- MFQ - Prêmio Francês da Qualidade
- Mnt - Manutenção
- Mrt P - Morteiro Pesado

- M-60 A3TTS - Carro de Combate
- NGA - Normas Gerais de Ação
- NQI - Órgão que administra o Prêmio Canadense da Qualidade
- NIST - Órgão que administra o Prêmio Norte-Americano da Qualidade
- Of - Oficial
- OII - Objetivo de Instrução Individual
- OM - Organização Militar
- PA - Período de Adestramento
- PAQT - Programa de Administração pela Qualidade Total
- P Bim Coter - Plano Básico de Instrução Militar do Comando de Operações Terrestres
- PDCA - Planejamento - Execução - Controle - Ação
- PEG-EB - Programa Excelência Gerencial do Exército Brasileiro
- PEO - Planejamento Estratégico Organizacional
- PGQP - Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade
- PI/6 Bda Inf Bld - Plano Básico de Instrução da 6ª Brigada de Infantaria Blindada
- PI/4º RCC - Plano Básico de Instrução do 4º Regimento de Carros de Combate
- PNQ - Prêmio Nacional da Qualidade
- POP - Procedimento Operacional Padrão
- PPB1 - Plano do Período de Instrução Básica 1
- PPB2 - Plano do Período de Instrução Básica 2
- PQRS - Prêmio Qualidade Rio Grande do Sul
- PQGF - Prêmio de Qualidade do Governo Federal
- PQSP - Programa da Qualidade no Serviço Público
- QCP - Quadro de Cargos Previstos
- QDI - Quadro de Desenvolvimento da Instrução
- QS - Quantitativo de Subsistência
- QR - Quantitativo de Rancho
- QTS - Quadro de Trabalho Semanal
- QFD - Desdobramento da Função Qualidade
- QT - Qualidade Total
- REDIBEX - Rede Ibero-americana de Prêmios da Qualidade da Gestão
- RM - Região Militar
- RP - Relações Públicas
- RCC - Regimento de Carros de Combate

- RCT - Regimento de Cavalaria Transportado
- RCM - Regimento de Cavalaria Motorizado
- Saú - Saúde
- Sd - Soldado
- SEF - Secretaria de Economia e Finanças
- Sec/EM - Seção do Estado Maior
- Sgt - Sargento
- SIAFI - Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal
- SICAF - Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores
- SICON - Sistema de Gestão de Contratos
- SIMATEX - Sistema de Material do Exército
- SIP - Seção de Inativos e Pensionistas
- SIQ - Prêmio Sueco da Qualidade
- SIREP - Sistema de Registro de Preços
- SISCOP/CMS - Sistema de Controle de Pessoal do Comando Militar do Sul
- SISCOPAT - Sistema de Controle do Patrimônio
- SISMOTO - Sistema de Controle do Material Motomecanizado
- SIDEC - Sistema de Divulgação Eletrônica de Compras e Contratações
- SIP - Seção de Inativos e Pensionistas
- SIPLEX - Sistema de Planejamento do Exército
- SOM - Situação de Ordem de Marcha
- SU - Subunidade (local de trabalho dos colaboradores)
- Sup - Suprimentos
- TAF - Teste de Aptidão Física;
- TAT - Teste de Aptidão do Tiro.
- TC - Turma de Controle
- TFM - Treinamento Físico Militar
- TQC - Controle da Qualidade Total
- TQM - Gestão da Qualidade Total
- UGB's - Unidades Gestoras Básicas
- VBC M60 A3TTS - Viatura Blindada de Combate (carro de combate)

## RESUMO

Dissertação de Mestrado  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção  
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

### **ANÁLISE DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE EM ORGANIZAÇÕES MILITARES: UM ESTUDO DE CASO**

Autor: Édio Polacinski  
Orientador: Alberto Souza Schmidt  
Santa Maria, 11 de janeiro de 2006.

No contexto atual, a gestão pela qualidade passou a ser enfocada como uma nova perspectiva, a qual veio a torna-se uma arma agressiva ao concorrente, e, em consequência, uma ótima estratégia adotada pelas organizações brasileiras, para enfrentar o atual cenário caracterizado pela competitividade. Nesse sentido, o presente estudo objetivou analisar a implantação do sistema de gestão da qualidade em uma Instituição Pública, de caráter militar do Exército Brasileiro, que veio a obter o reconhecimento, em nível nacional, de excelência em sua gestão organizacional. Assim, através de uma pesquisa de natureza qualitativa, classificada também como descritiva, e que utilizou, para o desenvolvimento de seu processo, a técnica do estudo de caso, foram coletadas as informações necessárias no 4º Regimento de Carros de Combate em Rosário do Sul. Onde, determinou-se, inicialmente, através do estudo do referencial teórico disponível, a evolução da qualidade, bem como as principais metodologias referentes aos programas certificadores, sob uma perspectiva mundial, nacional e regional, destacando-se os aspectos fundamentais para o Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), órgão certificador da organização pesquisada. A seguir, descreveu-se o histórico de implantação do programa de gestão pela qualidade na Organização Militar, no período de 1995 a 2004. Após, apresentou-se, as principais práticas voltadas para gestão pela qualidade, embasadas nos critérios de excelência exigidos pelo PGQP. Para, finalmente, reconhecer quais foram os principais benefícios que o sistema de gestão pela qualidade proporcionou à organização. Em função de esses aspectos serem alcançados em sua plenitude, conclui-se que, a partir deste trabalho, ficou evidente que o 4º RCC, desenvolveu sua própria política voltada para a qualidade. A qual, desde sua implantação, tornou-se um instrumento de dinamismo, fundamental e indispensável para a busca da operacionalidade, bem como o alcance das metas, a definição dos objetivos estratégicos e, principalmente, a valorização e o bem-estar do homem. Ainda, favoreceu o desenvolvimento do trabalho em equipe, do combate ao desperdício e da superação das dificuldades. Tornando a Organização pioneira na adoção do gerenciamento pela qualidade, em âmbito da Força Terrestre, vindo a ser, assim, um referencial de excelência em todo o Brasil.

Palavras-chaves: Gestão da Qualidade, Modelos de Excelência, Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP).

## ABSTRACT

Mastership Dissertation  
Program of Post-graduation in Production Engineering  
Federal University of Santa Maria, RS, Brazil

### **ANALYSIS OF THE QUALITY ADMINISTRATION SYSTEM IN MILITARIES ORGANIZATIONS: A CASE STUDY**

Author: Édio Polacinski  
Advisor: Prof. Alberto Souza Schmidt, Dr.  
Santa Maria, January 11<sup>th</sup>, 2006

In the current context, the administration for the quality became focused as a new perspective, which became an aggressive weapon to the competitor, and in consequence a great strategy adopted by the Brazilian organizations, to face the current scenery characterized by the competitiveness. In that sense, the present study aimed at analyzing the implementation of the quality administration system in a Public Institution, of military character in the Brazilian Army, which obtained recognition, in national level, of excellence in its organizational administration. Hence, through a research of qualitative nature, also classified as descriptive and that used for the development of its process, the technique of the case study, the necessary information were collected in the 4th Regiment of Combat Cars in Rosário do Sul. Where, it was determined, initially through the study of the available theoretical references, the evolution of the quality, as well as the main methodologies referring to the certifiers programs, under a worldwide, national and regional perspective, highlighting the fundamental aspects for the Gaúcho Program of Quality and Productivity (PGQP), certifier organ of the researched organization. To proceed, the report of implementation of the quality administration program in the Military Organization was described, in the period from 1995 to 2004. Afterwards, the principal practices turned to quality administration were presented, based in the excellence criteria demanded by PGQP. In order to, finally, recognize which were the principal benefits that the quality administration system provided for organization. Exactly because those aspects were fully reached, it is concluded that, starting from this work, it was evident that 4th RCC developed its own polity turned to the quality. The one which, since its implementation, became an instrument of dynamism, fundamental and indispensable, for the search of the operationability, as well as, the reach of the goals, the definition of the strategic objectives, and mainly the valorization and the man's welfare. Still, it favored the development of team work, of the combat to the waste and of the overcoming of difficulties, turning the Organization into pioneer in the adoption of the administration for quality in every ambit of the Terrestrial Force, becoming like this, an excellence reference all over the country.

Key words: Quality Administration, Models of Excellence, Gaúcho Program of Quality and Productivity (PGQP).



# 1 - INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

Percebe-se, hoje, um intenso movimento em busca da qualidade, onde as organizações têm de produzir produtos de qualidade, não mais como uma estratégia de diferenciação no mercado, mas como uma condição de preexistência. Engana-se quem pensa que a preocupação com a qualidade dos produtos, oferecidos aos clientes, é coisa recente. Por volta de 2150 a.C., o código de “Hamurabi” já demonstrava uma preocupação com a durabilidade e funcionalidade das habitações produzidas na época, de tal forma que, se um construtor negociasse um imóvel que não fosse sólido o suficiente para atender à sua finalidade e desabasse, ele, construtor, seria sacrificado.

Acrescente-se que os fenícios amputavam a mão do fabricante de determinados produtos que não fossem produzidos segundo as especificações governamentais, com perfeição. Já os romanos desenvolveram técnicas de pesquisa altamente sofisticadas para a época, e as aplicavam principalmente na divisão e mapeamento territorial, com a finalidade de controlar as terras rurais incorporadas ao império. Desenvolveram padrões de qualidade, métodos de medição e ferramentas específicas para execução desses serviços (OLIVEIRA, 2004).

Outros aspectos, altamente relevantes na história dizem respeito aos avançados procedimentos adotados pela França, durante o reinado de Luís XIV, que detalhavam critérios para a escolha de fornecedores e instruções para supervisão do processo de fabricação de embarcações.

Observa-se que foi percorrido um “longo” caminho, para que as teorias e práticas de gestão pela qualidade chegassem até o estágio em que se encontram. Porém, ainda há uma difícil jornada a ser percorrida, principalmente em países menos desenvolvidos, entre os quais se podem incluir o Brasil, em virtude do atraso no acesso e implantação desses conceitos, que se justifica por razões históricas e econômicas.

Nesse contexto, ao mesmo tempo em que é reconhecida a importância do tema em estudo, destaca-se que, apesar das dificuldades no País, existe um aumento representativo do interesse, pela qualidade, das instituições, em todos os níveis e setores.

O Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade – PGQP (2005), diante dessa realidade, considera que, para as organizações vencerem as dificuldades de um mercado cada vez mais competitivo e instável, a opção por desafios e mudanças tornam-se a melhor estratégia, uma vez que sempre estiveram presentes no mundo dos negócios. E complementa que, uma vez definida a estratégia, a adoção de uma ferramenta, para o exercício da auto-avaliação, é fundamental, pois se caracteriza por ser o primeiro passo para o processo de aprendizagem e transformação.

Acrescenta o Programa, ainda, que, como uma boa alternativa, aparecem os seus critérios de avaliação do sistema de gestão PGQP, referindo-se à condução do processo de mudança pelas lideranças, com clareza das estratégias, valores e metas, com foco nos clientes, com responsabilidade social e com decisões baseadas em fatos e dados. E completa que, esses, referem-se à qualificação das pessoas e ao domínio dos processos, induzindo a um sistema de gestão voltado para resultados.

Finalmente PGQP (2005) destaca que, segundo pesquisas, as organizações ao utilizarem essa ferramenta de diagnóstico de gestão, observaram: ganhos de mercado, melhoria da qualidade dos seus produtos e serviços, aumento da produtividade e vendas, maior envolvimento dos funcionários e um fortalecimento de sua imagem.

Nesse sentido, com essa mesma percepção, o comando do 4º Regimento de Carros de Combate (4º RCC), em meados de 1995, adotou a filosofia de que a busca de desafios e mudanças poderiam tornar-se a melhor estratégia para o desenvolvimento de sua organização. E, através do PGQP, acabou encontrando o apoio e o assessoramento necessários para desenvolver a melhoria contínua, alcançando o reconhecimento em excelência, tornando-se referência no RS e em todo Brasil.

Partindo dessas premissas, busca-se, com esta pesquisa, demonstrar o interesse pelo desenvolvimento de políticas de gestão voltadas para a qualidade em organizações públicas. Nesse intuito, registra-se a preocupação das organizações militares do Exército Brasileiro (EB), que apesar da escassez de recursos financeiros disponíveis, mas considerando as transformações políticas, econômicas e sociais, que ocorrem tanto em âmbito local, quanto nacional e mundial, buscaram trabalhar desenvolvendo práticas que possam levar à conquista da excelência na gestão organizacional.

A questão que se impõe é, pois, analisar a implantação do sistema de gestão da qualidade em uma Instituição Pública, de caráter militar do EB, em Rosário do Sul, que conquistou o troféu diamante, no PGQP, no estado do Rio Grande do Sul.

Portanto, nesse contexto, busca-se verificar as particularidades do sistema de gestão, identificando e descrevendo as principais práticas voltadas para qualidade, desenvolvidas pela Organização Militar (OM), no período de 1995 a 2004. E, através de um estudo de caso, analisar a evolução do sistema de gestão da organização.

De um modo geral, a presente dissertação pretende contribuir como subsídio para que se possa melhor compreender a gestão pela qualidade de uma organização, analisando o modelo de gestão difundido pelo Premio Nacional da Qualidade (PNQ), e seguido pelo PGQP.

## **1.2 Objetivos**

A seguir, são definidos e delimitados o objetivo geral e os objetivos específicos do trabalho.

### **1.2.1 Objetivo geral**

Analisar a implantação do sistema de gestão da qualidade em uma Instituição Pública, de caráter militar, do Exército Brasileiro, que conquistou o troféu diamante, no PGQP.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Realizar o levantamento bibliográfico sobre a evolução da qualidade e os principais programas certificadores de gestão pela qualidade, no RS, no Brasil e no mundo.
- Descrever o histórico de implantação do programa de gestão pela qualidade, na empresa pesquisada.

- Identificar o desenvolvimento das principais práticas, voltadas para gestão pela qualidade, embasadas nos critérios de excelência exigidos pelo PGQP.
- Reconhecer os principais benefícios que o sistema de gestão pela qualidade proporcionou à organização.

### **1.3 Justificativa**

A escolha do presente tema teve ênfase, principalmente, pela grande representatividade da Instituição no contexto social estadual, e pela particularidade desse tipo de organização apresentar uma estrutura bastante precisa e pouco difundida, para a sociedade em geral.

Partindo do ponto de vista teórico, o fato relevante, sobre o tema a ser estudado, provém da carência efetiva de trabalhos e literaturas que apresentem a forma de como é conduzido um sistema de gestão organizacional, voltado à qualidade, por organizações militares.

No que se refere ao ponto de vista prático, o fato que justifica a realização desta pesquisa é poder analisar o modelo desenvolvido pela OM, desde a implantação da qualidade total, em 1995, até a conquista do troféu diamante, no ano de 2004.

Dessa forma, o trabalho será de grande importância, pois além de função social significativa, de modo especial contribuirá de forma prática ao oferecer subsídios para ações futuras das próprias instituições militares e organizações em geral, bem como a acadêmicos e profissionais ligados à área, que buscam aprofundar conhecimentos sobre o tema.

Finalmente, pretende-se, através desta dissertação, identificar dados e informações que possibilitem uma compreensão ampliada, através do conhecimento das estratégias e alternativas de planos de ação, com vistas à implantação, manutenção e evolução da forma de gestão organizacional voltada para qualidade.

### **1.4 Estrutura do trabalho**

A construção do texto se dá em uma perspectiva do entendimento da gestão e certificação pela qualidade. Através do estudo de caso, onde a organização é vista como principal fonte de

informação, foram relacionadas as variáveis de maior percepção para elaboração da pesquisa. Mediante dados mensuráveis, desmembraram-se as estratégias de ação utilizadas, pela organização, para alcançar à conquista do reconhecimento em gestão organizacional.

A narração desta pesquisa foi organizada em cinco capítulos. No primeiro, denominado “Introdução”, é apresentada a relevância do tema investigado, definindo-se os objetivos e as justificativas para a sua execução, bem como a estrutura da dissertação. Destaca-se que os objetivos buscam estabelecer as intenções e as fronteiras no desenvolvimento deste estudo.

No segundo capítulo, “Fundamentação teórica”, apresenta-se o referencial teórico sobre a pesquisa, onde a opção conceitual aparece como fundamentação para a definição da evolução e conceituação de qualidade, com base em vários autores, bem como o entendimento de conceitos relacionados a órgãos certificadores. Nesse intento, além da preocupação em caracterizar o que é desenvolvido no Brasil, procurou-se trazer informações sobre os principais programas certificadores do mundo.

O terceiro capítulo, “Aspectos metodológicos”, descreve as etapas, bem como a ordem de desenvolvimento, desde a concepção da idéia até a escolha, delineamento e consecução do tipo de pesquisa. Este capítulo privilegia a organização, objeto principal do estudo de caso, na coleta de informações sobre as principais práticas adotadas pela organização, em relação às exigências dos órgãos certificadores. Nesta parte, encontram-se as estratégias de pesquisa utilizadas com foco na unidade militar, para fornecer as respostas ao problema proposto pela investigação.

No quarto capítulo, “Apresentação e análise dos resultados”, têm-se a identificação e apresentação dos dados coletados, bem como, o desenvolvimento de sua análise e interpretação, em comparação com as teorias estudadas. Destaca-se a apresentação das características da organização em foco, seguido da exposição dos resultados empíricos.

Finalmente, no quinto capítulo, “Conclusões e recomendações”, apresentam-se as considerações finais a respeito da resposta ao problema de pesquisa proposto, e verifica-se o atendimento aos objetivos estabelecidos, além de indicar novas oportunidades de pesquisa que poderão complementar e aprimorar o presente trabalho.

## **2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Muito se escreve sobre qualidade como ferramenta indispensável para as organizações competitivas. Essa temática incorporou-se ao dia-a-dia dessas organizações e, apesar do intenso volume de informações nessa área estabelecerem as práticas que permitem manter o alinhamento da área de qualidade, com a estratégia da organização, voltada para a conquista da excelência, é um desafio não tão simples de ser compreendido.

Esta pesquisa tem sua razão de ser na análise das principais práticas desenvolvidas pela organização em questão, para alcançar o reconhecimento no mais alto nível, do Prêmio Qualidade RS. Devido a isso, a apresentação desta revisão de literatura busca oferecer os fundamentos teóricos capazes para que se compreenda melhor o funcionamento das variáveis que compõem os modelos de gestão pela qualidade, dentro de uma perspectiva temporal.

Para tanto, é importante identificar, inicialmente, a evolução histórica da qualidade. Na medida do possível, apresentar os principais programas certificadores de gestão pela qualidade no exterior, que foram norteadores dos programas nacionais. Complementarmente, caracterizar os órgãos que validam a excelência em gestão pela qualidade no País, bem como no Estado do Rio Grande do Sul.

Dessa forma, com o propósito maior de elevar a robustez da proposta a ser elaborada, destaca-se que os referenciais apresentados, a seguir, são conceitos e pressupostos selecionados a partir dos autores pesquisados, e dão suporte à construção de conceitos aplicados a esta dissertação de mestrado.

### **2.1 Evolução histórica da qualidade**

As mudanças que ocorrem no mundo dos negócios, decorrentes do acirrado cenário competitivo, fazem as organizações buscarem soluções variadas para continuarem alcançando seus objetivos. Mas, dentre as várias soluções adotadas, uma, que por muito tempo vem sendo utilizada com muito sucesso, é a qualidade.

Nesse sentido, observa-se que a qualidade, segundo Algarte e Quintanilha (2000), iniciou na China Antiga, vindo a espalhar-se por todo o mundo. Foi caracterizada pelas atividades que a China desenvolvia em relação à qualidade dos produtos comercializados nas dinastias *Xia, Shang, Zhou e Quin*.

As marcas registradas na história, referentes à qualidade, vão se tornando mais claras quando se identifica que, tanto na construção das pirâmides do Egito antigo, como na construção civil na Grécia antiga, nas organizações militares dos persas e nas construções navais de Veneza, no século XVI, uma ferramenta da qualidade, denominada controle de processos, já era empregada e recebia importante destaque.

Naquele período, um arquiteto, chefe das obras de detalhamento do projeto e controle da qualidade do renomado faraó Zoser, da Terceira Dinastia, chamado de Imhotep, nascido em 2650 a.C., já acreditava que o controle do processo era parte integrante do próprio processo. Nesse contexto, completa-se que no Império Romano, motivado pela falta de mão-de-obra de qualidade, durante a construção de prédios, deu-se início ao surgimento das atividades de inspeção.

Na época, com o surgimento do mercado, e com a necessidade de o artesão ter um controle integrado de todo o processo produtivo, desde a matéria-prima, produção e comercialização, os produtos já sofriam uma espécie de controle de qualidade. Porém, com o desenvolvimento do mercado, o artesão não conseguia controlar e executar, sozinho, o processo. Surgiu, então, a figura do aprendiz, que passou a aprender como fazer o trabalho.

Através de constantes descobertas e evoluções, a qualidade foi conquistando seu espaço. Porém, só com a revolução industrial, conforme Carvalho e Paladini (2005), surgiu uma nova ordem produtiva, em que a customização foi substituída pela padronização e a produção em larga escala. Diante dessa nova realidade, a invenção de máquinas, projetadas para obter grande volume de produção, e uma nova forma de organização do trabalho, permitiu alcançar a produção em massa.

Algarte e Quintanilha (2000) destacam que, nesse mesmo período, a revolução industrial veio a determinar mudanças profundas na administração das organizações, que passaram a dividir o processo industrial em várias fases: marketing, concepção, projeto, aquisição, produção e comercialização. Foi o momento em que começou o distanciamento entre o produtor e consumidor, vindo a ocasionar uma série de problemas na qualidade dos produtos.

Posteriormente, em 1924, de acordo a Carvalho e Paladini (2005), o controle da qualidade deu um novo salto, quando foi estabelecido o controle estatístico da qualidade por Walter A. Shewhart, através da criação de gráficos de controle, e a fusão de conceitos de estatística à realidade produtiva das empresas. Evidenciou-se, que Shewhart também propôs o ciclo PDCA (*plan-do-check-act*), que direciona as atividades de análise e solução de problemas.

Vieram, então, os anos 30 e 40, onde o controle da qualidade evoluiu bastante, através do desenvolvimento do sistema de medidas, das ferramentas do controle estatístico do processo e do surgimento de normas específicas para essa área. Nessa fase, surgiram ainda, técnicas de inspeção por amostragem, fato que viria a reduzir as inspeções a 100% (antes, geravam elevados custos diretos). Observa-se, também, que as normas britânicas e americanas, de controle estatístico da qualidade, são desse período, *British Standard BS 600* e *American War Standards Z1.1 - Z1.3*, respectivamente.

Assim, chega-se ao período da segunda guerra mundial, onde as conquistas do controle estatístico da qualidade se difundiram. Mas vale destacar que só no pós-guerra, novos elementos surgiram na gestão da qualidade. Nos Estados Unidos, a área da qualidade se consolidou, tendo, em 1945, surgido à primeira associação de profissionais da área da qualidade - *Society of Quality Engineers*.

Posteriormente, foi fundada, em 1946, a *American Society for Quality Control (ASQC)*, com a participação de importantes nomes da área da qualidade, como Joseph M. Juran, o qual veio a tornar-se membro fundador. Pouco depois, em 1950 também seria criada a associação japonesa de cientistas e engenheiros, a *JUSE (Japan Union of Scientists and Engineers)*.

A partir da década de 50, percebeu-se que as primeiras associações da área da qualidade desenvolveram políticas voltadas para a redução dos custos, sendo assim, foi proposta a primeira abordagem sistêmica. Mais tarde, em 1951, Juran lançou a publicação *Planning and Practices in Quality Control*, apresentando um modelo que envolvia planejamento e apuração dos custos da qualidade.

Destaca-se, ainda, que Armand Feigenbaum foi o primeiro a tratar a qualidade de forma sistêmica, nas organizações, formulando o sistema de Controle da Qualidade Total (TQC - *Total Quality Control*), que influenciaria fortemente o modelo proposto pela *Internacional Organization for Standardization (ISO)*, a série ISO 9000.



Ao fim dessa década, em 1957, Philip B. Crosby lançou os elementos que criaram o programa “Zero Defeito”, muito popular na época, tanto em programas militares como em empresas.

Enquanto isso, o Japão lutava pela reconstrução, no período pós-guerra. Naquele momento, dois importantes teóricos, da área da qualidade, estiveram no Japão, W. Edwards Deming e Juran. Esses teóricos influenciaram a criação do modelo japonês, Prêmio Deming, atribuído à empresa que mais se destacasse na área da qualidade em cada ano.

No final da década de 1960, Mizuno e Akao colaboraram para resgatar a proximidade com o cliente, propondo o método de Desdobramento da Função Qualidade, QFD (*Quality Function Deployment*). E, a partir dos anos 70, o modelo japonês, *Company Wide Quality Control* - CWQC passou a ser disseminado pelo mundo todo. Em muitos países, como no Brasil, foi associado àqueles já presentes no modelo ocidental (TQC).

Nessa fase, percebe-se, ainda, vários teóricos a desenvolverem importantes trabalhos voltados para a qualidade, como Taiichi Ohno, um dos principais idealizadores do modelo Toyota de produção, que ficaria conhecido como produção enxuta ou *lean production*, que buscou eliminar o desperdício. Mais tarde, Masaki Imai desenvolveu o conceito de melhoria contínua, na busca da perfeição (*Kaisen*). Depois, Kaoru Ishikawa contribuiu, com a formulação do CWCQ, e na difusão das sete ferramentas da qualidade, que viriam a ser amplamente utilizadas pelos grupos de melhoria, também conhecidos como Círculos de Controle da Qualidade (CCQs).

No final da década de 1980 surgiram inúmeros avanços relativos ao desenvolvimento da qualidade. Ressalte-se que, o programa mais recente de gestão da qualidade surgiu no final desse período, na Motorola, chamado “Seis Sigma”. Contudo, observa-se que essa ferramenta só se popularizou no final do século passado e início do século XXI. Evidencia-se que, no Seis Sigma, existe uma preocupação com o uso sistêmico das ferramentas estatísticas, seguindo um ciclo batizado de DMAIC (*define-measure-analyse-improve-control*), o qual se refere às etapas de definir, medir, analisar, melhorar, e controlar, o que também remete ao ciclo PDCA.

Ainda, conforme Carvalho e Paladini (2005), em 1987, em meio à expansão da globalização, surgiu o modelo normativo da ISO (*International Organization for Standardization*) para a área de gestão da qualidade, a série 9000 - Sistemas de Garantia da Qualidade. Vale destacar que depois, em 1996, foi publicada a norma de Gestão Ambiental, que tem forte relacionamento com a ISO 9000.

É importante resgatar o final da década de 80, onde, começaram a surgir programas certificadores: nos Estados Unidos, Prêmio Malcom Baldrige (1987); na Europa, o Prêmio Europeu da Qualidade (1991) e, no Brasil, Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ (1992).

Finalmente, diante dessa breve revisão histórica, destaca-se que os anos 80 ficaram marcados pela produtividade, e dos 90, até o presente, pela competitividade.

### 2.1.2 Uma abordagem sobre a Qualidade e Qualidade Total

Do ponto de vista evolutivo, é conveniente destacar algumas das diferentes abordagens sobre qualidade, através da visão de alguns dos principais teóricos, e com base em literaturas especializadas sobre o tema ao longo do tempo.

Para Deming (1990), qualidade é qualquer coisa que o cliente necessita, ou deseja, e que deve ter um grau previsível de uniformidade, baixo custo e adequação ao mercado. Deming destaca ser necessário existir uma interação constante entre pesquisa, projeto, produção e venda, para satisfazer o cliente.

Na concepção de Crosby (1992), a qualidade significa conformidade com as especificações, e se origina da prevenção, onde, o padrão de desempenho de qualidade é o “zero defeito”, e a medida é o preço da não conformidade. Observe-se que Crosby desenvolveu os 14 passos para a melhoria da qualidade, uma importante contribuição para área.

Juran (1993), por sua vez, conceitua a qualidade como adequação ao uso. Diz que o gerenciamento da qualidade está constituído por três processos: planejamento, controle e melhoria, os quais constituem os pilares da “Trilogia de Juran”. Ressaltam-se outras contribuições significativas do autor: o “diagrama da tripla atuação” e o “roteiro do planejamento da qualidade”. Juran acreditava, também, que os colaboradores deveriam participar do planejamento da qualidade, e a eles deveriam ser feitas delegações de experiências de autocontrole e auto-inspeção.

Quanto à introdução do termo Controle da Qualidade Total, segundo Feigenbaum (1994), esta se caracteriza, como uma filosofia de compromisso com a excelência, a qual deve estar difundida em toda a organização, para satisfazer os desejos dos clientes. Em seu entendimento, a qualidade total passa a ser um modo de gerenciamento que tem impacto em toda a organização.

Feigenbaum apresentou outras valiosas contribuições: os “19 passos para o resultado da qualidade”, e, também “os quatro pecados mortais”.

Nessa mesma linha, Lobos (1991) aponta que só existirá Qualidade Total quando as ações ensejadas por todas as pessoas, numa organização, no sentido de cumprir os requisitos dos clientes, a tornam plena, preventiva, proprietária, permanente e progressiva. Nesse mesmo sentido, Drügg e Ortiz (1994) afirmam que o desafio da Qualidade Total é, fundamentalmente, a mobilização de todos os recursos humanos no processo de sensibilização e capacitação para a busca da excelência.

Para Campos (1992), controle total é aquele exercido por todas as pessoas da empresa, de forma harmônica (sistêmica) e metódica (baseada no ciclo PDCA). É o verdadeiro objetivo de qualquer organização humana: satisfazer as necessidades de todas as pessoas. Logo, TQC é o controle exercido, por todas as pessoas, para a satisfação das necessidades de todos.

É importante observar que, a Qualidade Total apresenta duas correntes similares, porém diferenciadas, do TQC. A visão japonesa, difundida principalmente por Kaoru Ishikawa, conhecida como CWQC (*Company Wide Quality Control* - controle da qualidade por toda a empresa ou controle da qualidade amplo empresarial) e a visão norte americana do TQC, estabelecida, principalmente, por Armand Feigenbaum (CARVALHO E PALADINI, 2005).

Em essência, o TQC japonês tem como requisitos o envolvimento de todas as áreas funcionais nas atividades direcionadas à obtenção da qualidade, além da melhoria da qualidade e utilização de métodos estatísticos. Também, o modelo japonês caracteriza-se pelo envolvimento e comprometimento de todos os funcionários, aliado ao apoio da alta direção da empresa.

Outro ponto central do TQC japonês é o gerenciamento pelas diretrizes (também conhecido como *Hoshin Kanri*), que direciona o foco organizacional às metas da organização, por meio do desdobramento dessas metas, do envolvimento e da autonomia dos funcionários na gestão das atividades diárias da organização. Observa-se que o gerenciamento pelas diretrizes é baseado no ciclo PDCA, utilizando-se de um sistema integrado de procedimentos que encorajam os funcionários a analisarem as situações, estabelecerem planos de melhoria e tomarem as ações apropriadas, sejam para correção ou progresso mais acentuado.

Já na visão americana do TQC há uma outra ênfase, mais voltada como um sistema eficaz para integrar a manutenção da qualidade e os esforços de melhoria dos vários grupos na organização, de modo a possibilitar a produção em níveis mais econômicos, permitindo alcançar

a completa satisfação dos clientes. Nesse sentido, Armand Feigenbaum reconhece que todos os departamentos, em uma empresa, têm alguma responsabilidade para alcançar a qualidade.

Carvalho e Paladini (2005) destacam outra percepção em relação ao TQC americano: que o programa deve ser conduzido por especialistas. Em contrapartida, o japonês, não dá exclusividade a estes. De qualquer modo, existem algumas diferenças entre a linha de pensamento japonesa e a americana sobre o que vem a ser o TQC, embora, em essência, o conceito seja muito similar.

Nesse sentido, no Japão é notório um maior envolvimento e comprometimento dos funcionários nas atividades de gestão da qualidade. Por outro lado, nos Estados Unidos existe muita ênfase à aplicação de métodos e técnicas associadas à qualidade. Nos Estados Unidos a maior preocupação é com a detecção dos problemas e segregação dos produtos com defeitos, no Japão, as empresas desenvolvem processos capazes de detectar e evitar os problemas. Alguns autores defendem, inclusive, que essa diferença pode ser explicada por fatores políticos e culturais diferenciados entre esses dois povos.

Finalmente, segundo Carvalho e Serafim (1995), no Brasil, o conceito de qualidade total foi introduzido devido à visão de Israel Vargas, o que, quando responsável pela secretaria de tecnologia do Ministério da Indústria e Comércio, enviou professores a todo o mundo, a fim de escolher o sistema de gerência industrial que mais se aplicasse à realidade brasileira. O processo escolhido foi o TQC japonês.

### 2.1.3 Diferenças entre TQC e TQM

Conforme relata Carvalho e Paladini (2005), a evolução do TQC resultou no TQM, termo que surgiu a partir da metade da década de 1980. A idéia central do TQM é que a qualidade esteja presente na função de gerenciamento organizacional, em uma tentativa de ampliar seu foco, não se limitando às atividades inerentes ao controle.

Comparativamente ao TQM, o TQC não inclui alguns elementos que são parte dos princípios do TQM, como, por exemplo, o relacionamento com os fornecedores. Do final da década 1980, até meados da década de 1990, diversos estudos indicaram elementos considerados

como fatores críticos, que devem estar presentes no TQM. Os elementos mais comuns nos estudos, e respectiva descrição, são mostrados no Quadro 1.

<b>Elementos</b>	<b>Descrição</b>
Liderança e apoio da alta direção.	Prover liderança no processo de mudança, exemplaridade e motivação da força de trabalho da organização. Deve, também, promover e estimular as práticas e abordagens direcionadas ao TQM.
Relacionamento com os clientes.	Concentrar as atividades com foco nos clientes e estabelecer canais de comunicação, visando a levantar suas necessidades e níveis de satisfação, promovendo entendimento sobre os clientes.
Gestão da força de trabalho.	Aplicar os princípios de gestão de recursos, com base em um sistema de trabalho em equipe e com <i>empowerment</i> , processos de recrutamento e seleção, e capacitação e treinamento.
Relação com os fornecedores.	Utilizar práticas de seleção e qualificação de fornecedores, bem como meios de medição de desempenho. Estabelecer relação de longo prazo com os fornecedores, visando à colaboração mútua, além de buscar melhoria da qualidade dos produtos.
Gestão por processos.	Definir os processos-chave da organização, promover práticas preventivas, auto-inspeção, utilizando planos de controle e utilização de métodos estatísticos na produção.
Projeto de produto.	Envolver todas as áreas funcionais no processo de desenvolvimento de produto, visando a desenvolver um produto que venha a satisfazer aos requisitos dos clientes.

Continua...

Quadro 1: Elementos do TQM - Continuação

Fatos e dados da qualidade.	Disponibilizar os dados e informações relativas à qualidade, como parte de um sistema de gestão transparente e de fácil visualização. Registros sobre indicadores da qualidade, incluindo índices de refugo, retrabalho, dados de garantia e custos da qualidade.
-----------------------------	---

Quadro 1: Elementos do TQM.

Fonte: Adaptado de Carvalho e Paladini, 2005.

#### 2.1.4 A evolução da qualidade de TQM para excelência em desempenho

Segundo Carvalho e Paladini (2005), o TQM é uma evolução da qualidade ao longo do tempo. Essa evolução é ilustrada na Figura 1. A intenção é mostrar que a qualidade vem evoluindo de forma mais intensiva ao longo das últimas décadas, desde o final do século XVIII. As fases evolutivas compreendem uma maior ênfase em: inspeção, controle estatístico da qualidade e garantia da qualidade, chegando, finalmente, à gestão da qualidade. É importante notar que essas fases não são excludentes, e sua delimitação temporal é aproximada.

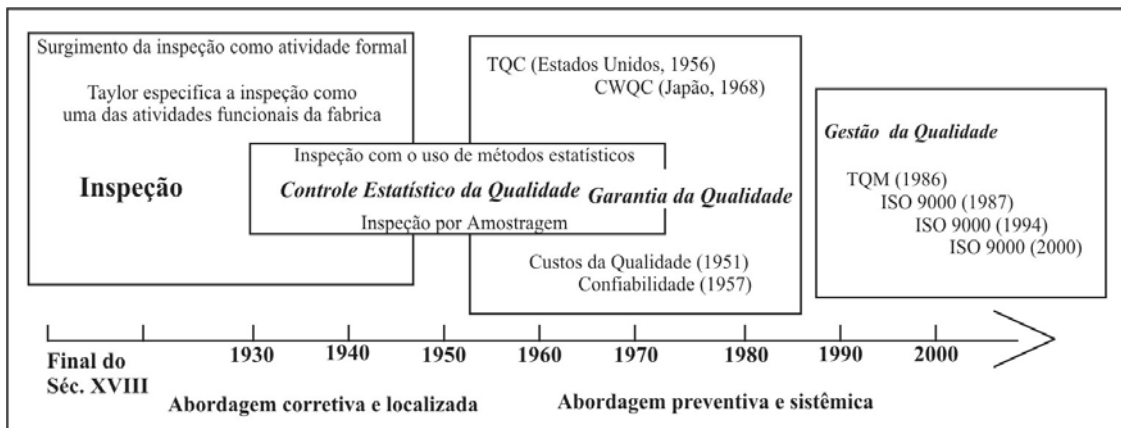


Figura 1: Fases da evolução da qualidade.

Fonte: Adaptado de Carvalho e Paladini, 2005.

Complementando as fases evolutivas da qualidade (Figura 1), a Figura 2 ilustra a visão do TQM. A idéia da Figura 2 é ilustrar que as atividades inerentes à inspeção estão presentes no controle da qualidade, que, por sua vez, estão inseridos na garantia da qualidade, e todos fazem parte da gestão da qualidade total.

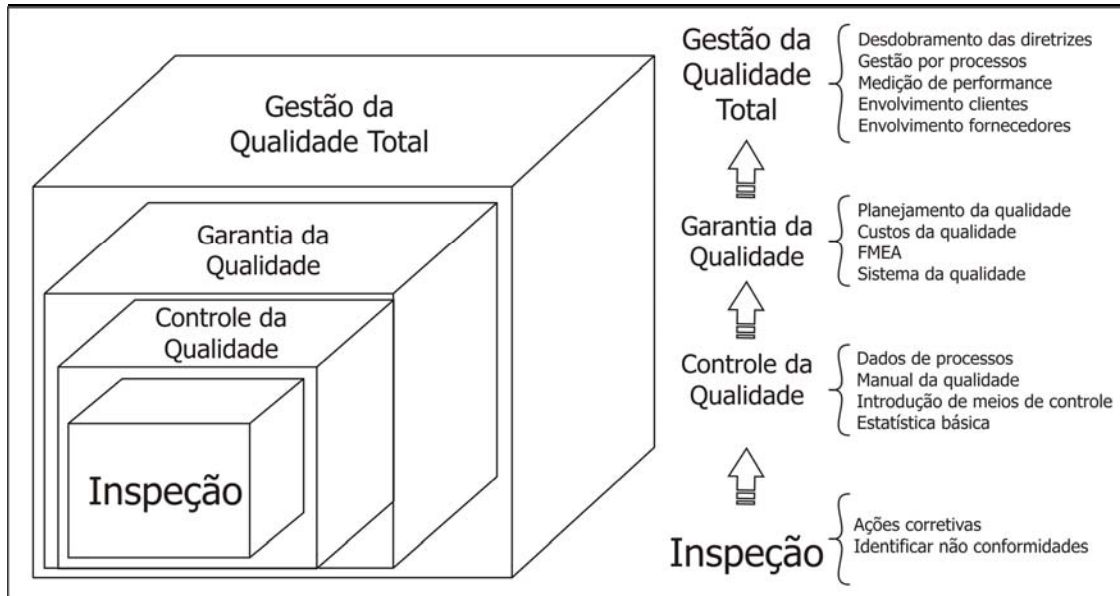


Figura 2: Visão evolutiva para TQM.

Fonte: Adaptado de Carvalho e Paladini, 2005.

Observa-se, assim, que a qualidade total é bastante ampla, envolvendo não somente diversas áreas funcionais das organizações, mas também diferentes conceitos, que vão desde a liderança até os meios de controle nos processos produtivos, sejam estes de manufatura ou de serviços.

Admitindo uma nova necessidade, a de incorporar os diversos interesses dos *stakeholders* (partes interessadas) de uma organização na busca da excelência em desempenho, surgiu mais uma evolução no conceito da qualidade total. Saliente-se que, em um passado não muito distante, o acionista, ou proprietário da organização, era a maior parte interessada em seu desempenho, para o qual era dada a maior atenção e importância. Isso não significa que, atualmente, ele não mais seja importante, uma vez que o equilíbrio financeiro de uma organização é um fato que assegura a continuidade de sua existência (CARVALHO E PALADINI, 2005).

A alteração, nesse enfoque, ocorrida há alguns anos, considera, hoje, outros indivíduos, grupos de indivíduos, ou seja, agentes interessados no desempenho de uma organização. Isso ocorre pelo fato de não ser suficiente que uma organização concentre seus esforços somente no desempenho financeiro. Na verdade, o enfoque atual deve considerar que uma organização é constituída, basicamente, por pessoas e processos, e deve ser estruturada em função das demandas e dos atendimentos das necessidades desses seus diversos agentes internos e externos.

Onde esses agentes internos e externos são, geralmente, apresentados pelos próprios acionistas, ou proprietários, citados anteriormente, pelos clientes da organização, pela força de trabalho, pelos fornecedores e pela comunidade e sociedade. A comunidade pode ser entendida como a parcela que recebe as ações da organização localmente, enquanto a sociedade tem um sentido mais amplo, ou seja, amplia a abrangência das ações da organização ou dos efeitos decorrentes dessas ações. Esse conceito de agentes internos e externos, ou, em outras palavras, das partes interessadas no desempenho de uma organização, é sintetizado no termo *stakeholders*.

Finalmente, complementando as fases evolutivas da qualidade, conforme Carvalho e Paladini (2005), depois do TQM surgem os modelos de excelência em desempenho, os quais compõem um prêmio da qualidade, de nível nacional, e visam a avaliar a gestão de uma organização com relação às práticas de gestão utilizadas e os resultados organizacionais, de forma direcionada, para atender as necessidades de seus *stakeholders*. Esses modelos estabelecem um conjunto de critérios e itens, que a organização deve cumprir por meio de suas práticas, que conduzem a resultados de excelência.

Logo, as organizações provenientes de quaisquer setores econômicos, industriais ou de serviços, públicas ou privadas, descrevem, por meio de um relatório de gestão, as práticas organizacionais que são empregadas, de modo a atenderem aos critérios e itens dos modelos de excelência. Esse relatório de gestão é avaliado por especialistas que trabalham voluntariamente no processo de avaliação, por meio de uma atribuição de pontuação dos critérios e itens, individualmente.

Observa-se que, além da redação de comentários que descrevem os pontos fortes e as oportunidades de melhoria para a organização, as organizações têm, posteriormente, um retorno na forma de um relatório de avaliação, podendo, ou não, serem premiadas. A premiação funciona como um reconhecimento das práticas de gestão utilizadas pelas organizações que atingem determinada pontuação, destacando-se pela excelência e alto desempenho.



### 2.1.5 A excelência em desempenho no Brasil

Para manter o alinhamento com as evoluções tecnológicas e globais do mercado, no Brasil, a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ) surgiu com uma proposta de realizar um processo de aprendizado sistemático. E estruturou-se, através dos Critérios de Excelência, que são, atualmente, o mais completo referencial sobre gestão empresarial, quer no mercado nacional quer no internacional (FPNQ, 2005).

Além disso, destaca-se serem doze os fundamentos que se constituem no alicerce da gestão, e oito os critérios que dão a sustentabilidade ao modelo. Com isso é permitido mensurar, de forma estruturada, o desempenho da gestão empresarial das organizações, por meio do processo de avaliação do Prêmio Nacional da Qualidade, respeitando peculiaridades, princípios e valores organizacionais.

Observa-se também existir uma preocupação por parte do órgão certificador, e várias práticas são constantemente elaboradas, ou desenvolvidas. Assim, ocorrem, periodicamente, fóruns empresariais, que buscam, através de reuniões com os principais empresários e executivos brasileiros, discutir as melhorias e adequações necessárias aos critérios, além de incessantes buscas científicas e *benchmarkings*, no exterior, com modelos de prêmios já existentes.

Dessa forma, à medida que novos valores de gestão são desenvolvidos e identificados, realizam-se as devidas atualizações nos fundamentos da excelência, onde a Fundação conta com a participação de empresários intensamente envolvidos com o tema “Excelência em Gestão”, e com examinadores e juízes voluntários. O engajamento desse grupo, sob liderança da FPNQ, aponta a evolução do Modelo de Excelência e a conseqüente melhoria dos resultados e negócios bem-sucedidos.

Nesse contexto, segundo a FPNQ (2005), para as organizações brasileiras participarem do PNQ basta colocarem em avaliação o seu modelo de gestão. Logo, as organizações passam a conhecer, detalhadamente, os seus processos, por meio de um modelo sistêmico de gestão, com a identificação dos pontos fortes e das oportunidades a melhorias, necessárias para alcançarem a excelência no desempenho, conquistando, assim, o aumento de sua competitividade.

Finalmente, a Fundação destaca que a cultura da excelência ocorre com a participação e o envolvimento das pessoas da organização, peças fundamentais no processo, cabendo ao líder incentivar e apoiar a disseminação dessa cultura. Ainda que a adoção do modelo de excelência do

PNQ seja decisão importante para a melhoria contínua das organizações, sejam elas pequenas, médias ou grandes, públicas, privadas ou do terceiro setor. Os critérios de excelência estão ao alcance de todos e, se bem utilizados, contribuirão, continuamente, para a melhoria da competitividade do Brasil.

#### 2.1.6 O histórico do modelo de excelência brasileiro

No Brasil, o modelo de excelência do PNQ começou a ser desenvolvido em 1991, tendo seu primeiro ciclo de premiação em 1992, quando foram adotados, integralmente, os critérios do Malcolm Baldrige. A escolha pelo modelo americano decorreu de amplo estudo dos prêmios existentes no exterior, tendo por base o precursor de todos, denominado Prêmio Deming, japonês. A preferência sobre os demais se caracterizou pelo fato de estabelecer critérios de avaliação sem prescrever metodologias e ferramentas de gestão.

Entretanto, em 1993 e 1994 houve aproximação com a “*European Foundation for Quality Management*” - EFQM, que administra o prêmio europeu, o *Swedish Institute for Quality* - SIQ, que administra o prêmio sueco, e o *Mouvement Français pour la Qualité* - MFQ, que administra o prêmio francês. Isso acabou possibilitando uma coleta de valiosos subsídios para o prêmio nacional.

Já em 1995 foram feitas alterações significativas no PNQ, acompanhando as principais tendências de evolução da tecnologia de gestão das organizações, bem como as melhorias introduzidas no modelo americano. Naquele ano, foi estabelecido um contato mais estreito com o *National Quality Institute* - NQI, que administra o prêmio canadense.

No ano de 1996, os critérios do Baldrige não sofreram alterações relevantes. Assim, a revisão concentrou-se no alinhamento às pequenas alterações do prêmio americano e na simplificação dos termos utilizados nos critérios de excelência.

Foi um pouco depois, em 1997, que foram introduzidas mudanças no processo de premiação, tais como a criação da categoria de premiação “Médias Empresas” e, atendendo a solicitação do governo federal, passou-se a contar com a categoria de premiação “Órgãos da Administração Pública do Poder Executivo Federal”. Nesse mesmo ano, a Fundação foi

convidada a participar, de forma inédita, da reunião anual de melhoria do Malcolm Baldrige, o chamado *Improvement Day Meeting*.

Veio então o ano de 1998, período em que a FPNQ foi convidada a participar das comemorações do décimo aniversário do *Malcolm Baldrige National Quality Award* e da conferência anual *Quest for Excellence*. Observe-se que esses encontros foram importantes para a troca de experiências com representantes de outras entidades organizadoras de prêmios, e com executivos de organizações premiadas nos Estados Unidos, bem como para conhecer os sistemas de gestão destas organizações.

Buscando, cada vez mais, o aprimoramento, em 1999 a Fundação participou da reunião anual do *Global Quality Council*, como membro convidado da América Latina, e verificou as tendências e os novos conceitos de gestão em vigor nos países do primeiro mundo. No mesmo ano, participou da conferência anual *Quest for Excellence*, ocasião em que foi visitado o *Baldrige National Quality Program* do *NIST - National Institute of Standards and Technology*, responsável pela gestão do *Malcolm Baldrige National Quality Award*, para a troca de informações sobre os processos e resultados do prêmio americano. Também nesse ano, graças ao trabalho conduzido pelo comitê, associações, institutos e fundações de direito privado, foi lançada a categoria de premiação “Organizações sem Fins Lucrativos”.

A Fundação, no período de 1999, participou da reunião do *Global Networking of Quality Award Organisers*, onde 49 países, que possuem prêmios nacionais, enviaram representantes para troca de experiências e planejamento de atividades conjuntas. Em março, desse mesmo ano, participou, em São Paulo, durante o “Seminário em busca da excelência”, com as premiadas e com os representantes dos prêmios nacionais dos principais países da América Latina, para apresentação de seus modelos, bem como de suas premiadas.

Além de participar do *Quest for Excellence*, em Washington, em 2000, a FPNQ esteve em Montevideu, no Uruguai, na 2ª Convenção Ibero-Americana de gestão da qualidade, para discutir, com os representantes dos prêmios nacionais dos países ibero-americanos, as regras e procedimentos para o primeiro ciclo do Prêmio Ibero-Americano da Qualidade. E, nesse mesmo ano, em Vera Cruz, no México, apresentou a experiência do prêmio brasileiro aos participantes do Foro Mundial *Inlac 2000*.

Na ocasião, no Foro, pode tomar conhecimento, detalhadamente, do Prêmio Nacional da Qualidade do México, um dos prêmios nacionais pioneiros no mundo. Em novembro do mesmo

ano, com base na experiência e no aprendizado obtidos por meio dessas atividades, a FPNQ publicou os critérios de excelência 2001, de forma criativa e inovadora.

Segundo a FPNQ (2005), acabou ficando para o ano de 2001, uma participação destacada, da Fundação, no 55º Congresso anual da ASQ, em Charlotte, NC-USA, pois como representante da América Latina, apresentou o tema “Uma década de excelência no Brasil”.

Em março de 2002, o comitê de critérios de avaliação da FPNQ iniciou suas atividades, tendo dedicado todo o primeiro semestre à comparação do PNQ com outros “prêmios nacionais da qualidade”, destacando-se *Malcolm Baldrige National Quality Award - MBNQA*, *European Quality Award - EQA*, Prêmio Ibero-Americano, prêmios latino-americanos (Argentina, Peru, México, Colômbia, Chile, Paraguai e Uruguai) e o *Japan Quality Award*.

Na ocasião, também foram analisadas as normas ISO, séries 9000 e 14000, avaliadas as tendências relativas a normatização da responsabilidade social e estudada a bibliografia voltada para a gestão das organizações. Nesse mesmo ano, a FPNQ realizou o I Fórum Empresarial, a fim de discutir, com empresários representativos da economia brasileira, os fundamentos e os critérios de excelência do PNQ.

Ainda em 2002, a Fundação participou, novamente, como convidada do *Improvement Day*, evento realizado anualmente pelo MBNQA, com o objetivo de discutir melhorias nos critérios americanos. Nesse mesmo ano, a FPNQ passou a integrar um subcomitê técnico da ISO/TC176, para discutir a influência dos Modelos de Excelência na ISO 9004:2000.

Em 2003 foram estabelecidas premissas para balizar a atualização dos critérios de excelência, que devem:

- espelhar, permanentemente, o estado da arte da gestão e
- ser claros e de fácil entendimento, com o objetivo de serem utilizados por qualquer tipo de organização, independentemente de porte, segmento de atuação, e de serem públicas ou privadas.

Em 2004, os critérios de excelência foram mantidos com a mesma estrutura de 2003, para permitir, às organizações, a continuidade de seu processo de melhoria de gestão e maior precisão na aferição dos resultados das ações implementadas. Nesse mesmo ano, a FPNQ realizou o III Fórum Empresarial, com o objetivo principal de analisar, criticamente, os fundamentos da excelência, buscando de forma estruturada, atualizá-los à luz de novos valores da gestão de organizações excelentes que vêm sendo estudados e desenvolvidos.

Ainda em 2004, a Fundação firmou-se como um dos grandes referenciais, quando foi convidada para participar da 5ª reunião do *Global Excellence Model (GEM)*, em Sydney, na Austrália, onde representou a rede Ibero-americana de prêmios da qualidade da gestão (REDIBEX). Dessa reunião participam as mais importantes organizações gestoras de prêmios da qualidade do mundo, como a *Malcolm Baldrige National Quality Award Foundation*, *European Foundation for Quality Management*, *Japanese Quality Award Committee*, *Australian Excellence Council* e *South African Excellence Foundation*. Destaque-se que um dos grandes objetivos da reunião é a troca de experiências sobre os processos de avaliação, seleção da banca examinadora e atualização dos critérios de excelência.

Finalmente, para 2005, seguindo o processo sistematizado de atualização dos critérios de excelência, a FPNQ manteve a estrutura de 2004. Contudo, foram inseridas novas práticas de gestão, que sinalizam a tendência da gestão das organizações “Classe Mundial”, e, ainda, foram melhorados, de forma geral, os requisitos dos itens.

A seguir, antes de caracterizar o Prêmio Nacional da Qualidade, destaca-se a forma de atuação dos Prêmios Deming e Malcolm Baldrige, uma vez que o prêmio brasileiro é embasado nos prêmios americano e japonês.

## **2.2 O Prêmio da Qualidade no Japão - Prêmio Deming**

O prêmio da qualidade japonês, denominado *Deming Prize*, teve sua origem, conforme JUSE (2005), quando o Dr. William Edwards Deming (1900 - 1993) foi convidado pela Juse - *Japanese Union of Scientist and Engineers*, em julho de 1950, para realizar palestras e cursos relacionados ao desenvolvimento do controle da qualidade.

Nessas conferências, Deming dissertou no auditório de associação médica do Japão, em Tóquio, onde começou a ensinar os princípios do controle de qualidade aos executivos, engenheiros e pesquisadores das indústrias japonesas. Seus ensinamentos causaram uma ótima impressão, despertando profundo interesse dos nipônicos, e assim a história registra que a partir daquelas palestras, deu-se início o interesse pelo controle da qualidade no Japão.

Naquele momento, Deming permitiu que fossem doados os direitos autorais, que lhe cabiam, sobre as reproduções de suas palestras, para que, assim, medidas de apoio fossem desenvolvidas para o desenvolvimento da qualidade no Japão. Como forma de agradecimento à generosidade de Deming, o Sr. Kenichi Koyanagi, diretor da JUSE, propôs usá-las para financiar um prêmio, para comemorar a contribuição e a amizade de Deming, de uma forma mais duradoura.

Em 1951, em comum acordo, da JUSE e seus diretores, ficou definido que, a partir daquela data, estava estabelecido o “Prêmio Deming”, voltado para o desenvolvimento da qualidade no Japão, o qual, desde então, começou a crescer consideravelmente. Destaca-se, na Figura 3, a medalha concedida ao vencedor do prêmio japonês.



Figura 3: Medalha concedida à organização que conquista o Prêmio Deming.

Fonte: Juse, 2005.

Observa-se que, atualmente, os prêmios são patrocinados pela JUSE, a qual carrega os custos administrativos totais para o prêmio, e os concede em quatro categorias, conforme o Quadro 2:

<b>Prêmio Deming para Indivíduos</b>	Para indivíduos ou grupos.
	Dado àqueles que fizeram notáveis contribuições para o estudo, ou disseminação de TQM, bem como aos métodos estatísticos utilizados por ela.
<b>Prêmio de Aplicação Deming</b>	Para organizações, ou divisões de organizações, que administram o seu negócio autonomamente.
	Dado a organizações, ou divisões de organizações, que alcançaram destacada melhoria de desempenho, pela aplicação de TQM, em um ano designado.
<b>Prêmio Japonês de Controle de Qualidade</b>	Aberto somente para empresas já detentoras do prêmio Deming.
	Dado a empresas que alcançaram uma melhora distinta de desempenho pela aplicação de controle de qualidade, na procura do TQM, em um ano designado.
<b>Prêmio Deming Estrangeiro</b>	Para organizações estrangeiras.
	Concedido a empresas, não japonesas, interessadas no processo de exame na implantação do controle da qualidade total.

Quadro 2: Categorias do Prêmio Deming.

Fonte: Adaptado da Juse, 2005.

Em referência ao prêmio Deming Estrangeiro, destaca-se que esse foi aberto para empresas não japonesas em 1984, e teve a empresa *Florida Power and Light*, uma das maiores companhias de eletricidade dos Estados Unidos, como ganhadora do prêmio em 1989 (CARVALHO E PALADINI, 2005).

O prêmio da Qualidade do Japão, diferentemente do prêmio americano, e do brasileiro, apresenta a particularidade de ter os itens de verificação de natureza prescritiva, ou seja, ele indica, em grande parte, quais as práticas que devem ser utilizadas, tais como métodos estatísticos, revisão de projeto, PDCA, círculos de controle da qualidade, entre outros.

Resumidamente, o julgamento do prêmio japonês é baseado em dez critérios principais: política, organização e sua operação, informação, padronização, recursos humanos, garantia da qualidade, manutenção, melhoria, efeitos/resultados e planos futuros, conforme Tabela 1:

Tabela 1: Critérios e itens do Prêmio Deming.

Critérios	Itens (pontos de verificação)
<b>1. Política</b>	(1) Política da qualidade e de controle da qualidade e sua inserção na gestão geral do negócio. (2) Clareza das políticas (metas e indicadores de priorização). (3) Métodos e processos para estabelecer as políticas. (4) Relação das políticas e dos planos de curto e longo prazo. (5) Comunicação (desdobramento) das políticas e gerenciamento do alcance das políticas. (6) Liderança da alta direção (executivos e gerentes).
<b>2. Organização e sua Operação</b>	(1) Adequação da estrutura organizacional para controle da qualidade e <i>status</i> do envolvimento dos funcionários. (2) Clareza de autoridade e responsabilidade. (3) <i>Status</i> da coordenação interdepartamental. (4) <i>Status</i> do comitê de projetos e atividades das equipes de projeto. (5) <i>Status</i> das atividades do <i>staff</i> . (6) Relacionamento com as empresas associadas (empresas do grupo, fornecedores, etc).
<b>3. Informação</b>	(1) Adequação da coleta e comunicação das informações externas. (2) Adequação da coleta e comunicação das informações internas. (3) <i>Status</i> da aplicação de técnicas estatísticas para análises dos dados. (4) Adequação da retenção das informações. (5) <i>Status</i> da utilização das informações. (6) <i>Status</i> da utilização de computadores para processamento de dados.
<b>4. Padronização</b>	(1) Adequação do sistema de normas. (2) Procedimentos para estabelecer, revisar e cancelar normas. (3) Desempenho atual do estabelecimento, revisão e cancelamento de normas. (4) Conteúdo das normas. (5) <i>Status</i> da utilização e do cumprimento das normas. (6) <i>Status</i> do desenvolvimento, acúmulo, tratamento e da utilização sistemática da tecnologia.
<b>5. Recursos Humanos</b>	(1) Planos de educação e treinamento, seu desenvolvimento e utilização dos resultados. (2) <i>Status</i> da consciência da qualidade, sistemas de trabalho e entendimento do controle da qualidade. (3) <i>Status</i> de suporte e da motivação para o autodesenvolvimento e a auto-realização. (4) <i>Status</i> do entendimento e da utilização dos conceitos e métodos estatísticos. (5) <i>Status</i> do desenvolvimento dos círculos de controle da qualidade e sugestões de melhoria. (6) <i>Status</i> do suporte para desenvolvimento de recursos humanos nas empresas associadas.

Continua...



Tabela 1: Critérios e itens do Prêmio Deming - Continuação

<b>6. Garantia da Qualidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) <i>Status</i> da gestão das atividades do sistema de garantia da qualidade.</li> <li>(2) <i>Status</i> dos meios para diagnósticos de controle da qualidade.</li> <li>(3) <i>Status</i> do desenvolvimento de novos produtos e da tecnologia (incluindo análises e desdobramentos da qualidade e atividades de revisão de projeto).</li> <li>(4) <i>Status</i> do controle de processos.</li> <li>(5) <i>Status</i> da análise e melhoria dos processos (incluindo estudos de capacidade).</li> <li>(6) <i>Status</i> de inspeção, análise e auditorias da qualidade.</li> <li>(7) <i>Status</i> da gestão dos equipamentos de produção, instrumentos de medição e fornecedores.</li> <li>(8) <i>Status</i> de embalagem, do transportes, das vendas, do estoque e das atividades de serviços.</li> <li>(9) Resposta ao uso, à disposição, ao reconhecimento e à reciclagem de produtos.</li> <li>(10) <i>Status</i> da garantia da qualidade.</li> <li>(11) <i>Status</i> da satisfação dos clientes.</li> <li>(12) <i>Status</i> da confiabilidade, segurança e proteção ambiental.</li> </ul>
<b>7. Manutenção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) Giro do ciclo de gestão e controle das atividades (PDCA).</li> <li>(2) Métodos para determinar itens de controle e seus níveis.</li> <li>(3) Situações em controle (status da utilização de gráficos de controle e outras ferramentas).</li> <li>(4) <i>Status</i> da tomada de medidas temporárias e permanentes.</li> <li>(5) <i>Status</i> do sistema de gestão das operações visando ao custo, à qualidade, entrega, entre outros.</li> <li>(6) Relacionamento entre as atividades do sistema de garantia da qualidade e outros sistemas de gestão operacional.</li> </ul>
<b>8. Melhoria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) Métodos de selecionar as atividades importantes e itens de priorização.</li> <li>(2) Ligação entre os métodos analíticos e a tecnologia intrínseca.</li> <li>(3) <i>Status</i> da utilização dos métodos estatísticos para a análise.</li> <li>(4) Utilização da análise de resultados.</li> <li>(5) <i>Status</i> da confirmação dos resultados de melhoria e sua transferência para as atividades de manutenção e controle.</li> <li>(6) Contribuição das atividades de círculos de controle da qualidade.</li> </ul>
<b>9. Efeitos – Resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) Efeitos tangíveis (qualidade, entrega, custos, lucratividade, segurança e meio ambiente).</li> <li>(2) Efeitos intangíveis.</li> <li>(3) Métodos para medição e demonstração dos resultados.</li> <li>(4) Satisfação dos clientes e satisfação dos funcionários.</li> <li>(5) Influência nas empresas associadas.</li> <li>(6) Influência nas comunidades locais e internacionais.</li> </ul>
<b>10. Planos Futuros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) <i>Status</i> para demonstrar a situação atual.</li> <li>(2) <i>Status</i> de consciência da qualidade, sistemas de trabalho e entendimento do controle da qualidade.</li> <li>(3) <i>Status</i> do suporte e motivação para o autodesenvolvimento e a auto-realização.</li> <li>(4) <i>Status</i> do entendimento e da utilização dos conceitos e métodos estatísticos.</li> <li>(5) <i>Status</i> do desenvolvimento dos círculos de controle da qualidade e sugestões de melhorias.</li> <li>(6) <i>Status</i> do suporte para desenvolvimento de recursos humanos nas empresas associadas.</li> </ul>

---

Fonte: Adaptado de Carvalho e Paladini, 2005.

Observa-se, no que se refere à estrutura, de acordo a JUSE (2005), que o prêmio Deming apresenta algumas particularidades, onde o comitê tem a função de administrar o exame e realizar

a premiação. O presidente da Fundação de Organizações Econômicas, normalmente, assume o escritório, como presidente do comitê, e os sócios de comitê tornam-se os peritos de TQM das indústrias.

Dentro dessa estrutura, o comitê japonês utiliza ainda mais cinco subcomitês, para completar o exame do prêmio e discutir assuntos relacionados a ele, conforme se verifica no Quadro 3.

<b>Subcomitê do Ajuste Total</b>	Coordena atividades relacionadas ao prêmio, busca identificar e desenvolver práticas para melhorar o exame e o processo certificador, relatando suas recomendações para o comitê.
<b>Subcomitê da Emenda de Sistema</b>	Revisa os sistemas e regulamentos relativos ao prêmio e propõe revisões necessárias ao comitê.
<b>Subcomitê do Prêmio Deming para Indivíduos</b>	Examina e seleciona os candidatos para o prêmio Deming para Indivíduos.
<b>Subcomitê do Prêmio de Aplicação de Deming</b>	Examina e seleciona os candidatos para a medalha Qualidade Japão, o prêmio de Aplicação Deming e o prêmio Japonês de controle da qualidade. Também, administra o diagnóstico de TQM para sócios do comitê do prêmio Deming.
<b>Subcomitê do Prêmio Nikkei QC de Literatura</b>	Examina e seleciona os candidatos ao prêmio: “Nikkei QC de Literatura”.

Quadro 3: Categorias dos subcomitês do Prêmio Deming.

Fonte: Adaptado da Juse, 2005.

Com relação ao fornecimento de prêmios, conforme a JUSE (2005), o comitê concede os seguintes reconhecimentos:

• **Prêmio Deming para Indivíduos** – é um prêmio dado anualmente aos:

(1) indivíduos que fizeram contribuições excelentes ao estudo de TQM, ou aos métodos estatísticos desenvolvidos para TQM, ou, ainda,

(2) indivíduos que fizeram contribuições excelentes na disseminação de TQM.

Para solicitar o Prêmio Deming para Indivíduos, é necessária a recomendação dos sócios do comitê, e, ainda, o preenchimento dos itens anteriores (1) ou (2), para qualquer categoria individual. Também pode solicitar, o prêmio, qualquer individual de outra nacionalidade.

O comitê incentiva os candidatos a se inscreverem, ou indicar outros, para disputa desse prêmio, não havendo nenhuma diferença no processo de exame, para os candidatos recomendados, ou auto-inscritos. O cadastro de inscrição deve ser completado e submetido até 31 de julho. Assim, de acordo com o relatório fornecido pelo subcomitê, o comitê do prêmio Deming determina os vencedores, notificando-os em meados de outubro. Depois que os vencedores são anunciados, bem como são destacadas as razões pelo seu reconhecimento, são realizadas as devidas publicações nos seguintes meios:

- Nippon Keizai Shimbun (o diário econômico do Japão);
- Revista mensal “Administração de Qualidade” (publicada pela JUSE);
- Revista mensal “Notícias do JUSE” (Informativo da JUSE);
- Home page da JUSE.

Os vencedores recebem a Medalha Deming, com um certificado de mérito, do comitê do prêmio Deming. E, ainda, uma quantia em dinheiro, adicional, como prêmio do “Nippon Keizai Shimbun”, em cerimônia específica, em meados de novembro. No dia seguinte é realizado o relatório dos vencedores, após a cerimônia de premiação.

● **O Prêmio Deming de Aplicação** - esse reconhecimento é um prêmio anual concedido a uma organização que tem melhorias de desempenho distintas alcançadas pela aplicação de TQM. Independentemente dos tipos de empresas, qualquer organização pode solicitar o prêmio, seja pública ou privada, grande ou pequena, doméstica ou exportadora. Contanto que uma divisão de uma companhia administre seu negócio, autonomamente, esta pode solicitar o prêmio separadamente da companhia. Não há nenhum limite ao número de candidatos potenciais ao prêmio, a cada ano. Todas as organizações, que marcarem os pontos mínimos, serão reconhecidas com o prêmio Deming de Aplicação.

O prêmio é dado a companhias, ou divisões de companhias, que, efetivamente, praticaram TQM; que conseguem, realmente, atender aos princípios da sua administração, indústria, negócio e extensão. Os principais critérios de avaliação, usados para o exame dessa categoria, são os seguintes:

1) se refletindo os princípios de sua administração, empresa, negócio, extensão e ambiente empresarial, os candidatos estabeleceram objetivos empresariais e os clientes orientados, também seguiram suas estratégias, sob sua liderança e da administração.

2) se a TQM foi implementada para alcançar objetivos empresariais e estratégias como o “item 1” menciona.

3) se, através do “item 2”, foram obtidos bons resultados para os objetivos empresariais e estratégias, como declarado no “item 1”.

A forma de aplicação ao prêmio, assim que for completada, deve ser submetida, com toda a documentação necessária, respeitando o prazo final de aplicação, até 15 de janeiro. Depois, o subcomitê do prêmio de Aplicação examina e seleciona os candidatos. Um exame do documento será considerado, com base na descrição de práticas de TQM submetidas pela organização candidata. Se a requerente passar no exame do documento, um exame de local será estabelecido. O subcomitê faz o julgamento de acordo com os critérios de avaliação e relata os resultados para o comitê de Aplicação.

O processo de exame não está aberto ao público, e todas as medidas possíveis são consideradas, para preservar imagem das companhias candidatas.

De acordo com o relatório do subcomitê, o comitê do Prêmio determina os vencedores e os notifica, em meados de outubro. No evento, quando o candidato não atinge a pontuação mínima, o julgamento final é reservado, e, a menos, que o candidato peça retirada, a sua situação, perante o comitê, é considerada como de “exame contínuo”. Dessa forma, exames subsequentes são realizados posteriormente, sendo limitados, em duas vezes, para os próximos três anos.

Depois que os vencedores do prêmio são determinados pelo comitê, é realizado o anúncio público dos mesmos, em meados de outubro. Nesse período, são anunciadas as razões do reconhecimento, através de publicações, pelos seguintes veículos:

- Nippon Keizai Shimbun;
- Revista mensal “Administração de Qualidade”;
- Revista mensal “Notícias da JUSE”;
- Home page de JUSE.

Os vencedores recebem a Medalha Deming, bem como um certificado de mérito do comitê, em meados de novembro. Recebem um relatório, com os resultados do exame (inclusive recomendações para melhorias futuras das atividades de TQM). As melhores práticas

desenvolvidas pelos vencedores seguem a cerimônia de prêmio no próximo dia. Por fim, é solicitado, também, à companhia premiada, submeter um relatório da situação em que se encontra a sua prática de TQM, durante o período de três anos, após ter recebido o prêmio.

- **Prêmio Japonês de Controle de Qualidade** - Este prêmio é destinado a uma organização que alcançou melhoria de desempenho destacada pela aplicação de controle da qualidade, baseada na TQM, em um ano designado. Enquanto o prêmio Deming de Aplicação é dirigido para uma organização inteira, ou uma divisão de uma organização, o prêmio japonês de controle de qualidade acomoda uma unidade empresarial individual, que não é elegível para o prêmio Deming de Aplicação.

Para ser elegível para este prêmio, a unidade empresarial principal tem que possuir responsabilidades de administração pelo orçamento. Além disso, a unidade deve ter estabelecido responsabilidades e autoridades para administração de qualidade dentro da unidade empresarial, com uma relação claramente definida com a matriz, ou outros departamentos relacionados. A unidade não precisa possuir todas as funções relacionadas à administração de qualidade e garantia de qualidade.

O processo de inscrição e exame é igual ao prêmio de Aplicação. O subcomitê do prêmio Deming de Aplicação administra o exame (local) para este prêmio. Assim, os procedimentos incluem inscrição, exame, determinação de vencedor e anúncio. Depois, cerimônia de premiação, relatórios para os vencedores, bem como os relatórios de *status* e revisão de local três anos depois do recebimento do prêmio. Os vencedores dessa categoria receberão o certificado de mérito, e uma placa, na cerimônia do prêmio.

- **O Prêmio Nikkei QC de Literatura** - Em 1954, a companhia Nippon Keizai Shimbun (o diário econômico do Japão) estabeleceu o prêmio Nikkei QC de Literatura. Ele vem a premiar literaturas destacadas no estudo de TQM, ou os métodos estatísticos usado para TQM (inclusive literaturas que envolvam quadros numéricos e softwares). Isso se torna um reconhecimento pela contribuição ao progresso e desenvolvimento do controle de gerenciamento pela qualidade. O comitê examina os candidatos para o prêmio, e, anualmente, realiza a devida premiação aos vencedores, durante o evento do prêmio Deming.

Este prêmio é dado aos autores de literaturas, publicadas no Japão, que conseguem atender aos seguintes requisitos:

(1) desenvolver uma literatura no estudo de TQM, ou métodos estatísticos usado para TQM (inclusive literatura que envolva quadros numéricos e software), isso é reconhecimento para contribuir para com o progresso e desenvolvimento de controle do gerenciamento pela qualidade.

(2) obrigatoriamente, a literatura elegível para exame, é aquela que tenha sido publicada entre, 1º de julho do ano anterior, a 30 de junho do ano da premiação. É destacado que a literatura que envolve software pode ser aquela que tenha sido publicada durante os últimos três anos, e tenha destaque com ampla aplicação, efetividade, singularidade e disponibilidade.

Não há nenhuma diferença do processo de exame, se os candidatos são recomendados ou auto-inscritos. O formulário de inscrição precisa ser submetido à apreciação, respeitando o prazo final de inscrição de 31 de julho. O subcomitê do prêmio Nikkei QC de Literatura examina e seleciona os candidatos para o prêmio, e envia os relatórios para o comitê.

Baseados nesses relatórios, o comitê do prêmio Deming determina os vencedores, e os notifica, em meados de outubro. Destaque-se, que o anúncio público dos vencedores também ocorre em meados de outubro. Depois que os vencedores de prêmio forem determinados, bem como as razões por merecerem tal referência serem declaradas, são levados a conhecimento público através de anúncio, através dos seguintes veículos:

- Revista mensal “Administração de Qualidade”;
- Revista mensal “Notícias de JUSE”;
- Home page de JUSE.

Os vencedores recebem o reconhecimento em jornais diversos, sendo a eles atribuído o certificado de mérito, e recebem premiação em dinheiro, como prêmio do Nippon Keizai Shimbun, em meados de novembro.

Finalmente, é importante destacar, segundo CARVALHO & PALADINI (2005), que, atualmente, o Japão conta com um outro modelo de excelência, tendo adotado o prêmio americano, em seu primeiro ciclo, em 1996.

Hoje, apesar de algumas diferenças em relação ao *Malcolm Baldrige National Quality Award*, esse modelo (*Japan Quality Award*) apresenta algumas particularidades. Diferentemente do prêmio americano. É dividido em oito critérios, e apresenta um critério especificamente direcionado à responsabilidade social, considerando resposta aos requisitos sociais e contribuições para a sociedade.

### 2.3 O Prêmio da Qualidade nos Estados Unidos - Prêmio Malcolm Baldrige

Há mais de 30 anos, o líder da qualidade americana, Joseph M. Juran predisse que um foco em qualidade ajudaria a tornar o Japão um poço de energia econômico. A advertência foi ignorada por muitas nações industrializadas, inclusive os Estados Unidos. Mas a predição se provou verdadeira. Na década de 80, muitas indústrias, e líderes de governo dos Estados Unidos, viram escritos na parede “Adquira qualidade ou perca a corrida” (NIST, 2005).

Assim, em 1987, de forma inicialmente lenta, começa o movimento de qualidade norte-americano. O congresso americano estabeleceu o *Malcolm Baldrige National Quality Award*, para promover a consciência, reconhecer realizações, dar publicidade, e melhorar as estratégias das companhias voltadas para a qualidade, ou seja, uma tentativa, de aumentar a competitividade entre empresas americanas, e também para responder à invasão de produtos japoneses naquele país.

Destaca-se que, através dos tempos, e após constantes melhorias, o prêmio norte-americano tornou-se um modelo de referência para as Américas, e diversas outras nações. Sendo que, algumas dessas inclusive vieram a adotá-lo como modelo de excelência, em sua totalidade.

NIST (2005) observa que o Programa Baldrige, não só está ajudando os candidatos ao prêmio, mas também em muitos outros negócios norte-americanos, bem como vem ajudando as organizações a se tornarem mais competitivas. Acrescenta o autor, o Prêmio tem um papel vital para os Estados Unidos conquistarem a notoriedade no mercado global, fortemente competitivo.

De acordo com a NIST (2005), a corrida competitiva, em todos os setores, vem se tornando maior. Cada vez mais, companhias mundiais estão começando a entender que qualidade e excelência de desempenho podem proporcionar uma vantagem competitiva poderosa. Nesse contexto, destaca-se que, para atingir e reter liderança de mercado no próximo século, companhias norte-americanas terão que ser, até mesmo, mais flexíveis e criativas, com uma constante visão de planejamento em longo prazo e melhoria contínua.

Ressalte-se que o prêmio Malcolm Baldrige é o nível mais alto, de reconhecimento nacional, para excelência de desempenho, que uma organização norte-americana possa receber, tendo como foco principal o desempenho em seis áreas principais: produtos e resultados de serviço, foco no cliente, desempenho de mercado e financeiro, recursos humanos, efetividade

organizacional, liderança e responsabilidade social. A Figura 4 ilustra o troféu concedido à organização premiada.



Figura 4: Troféu concedido à organização que conquista o Prêmio Malcolm Baldrige.

Fonte: Nist, 2005.

Via de regra, o prêmio não é determinado para produtos específicos, ou serviços. Para ser selecionado como ganhador, a organização precisa apresentar um sistema que assegure melhoria contínua para um desempenho global, na entrega de produtos, ou serviços, e isso provê uma aproximação de satisfazer e responder aos clientes e sócios da organização. Salienta-se que o prêmio norte-americano é concedido anualmente a companhias norte-americanas pelo Presidente dos Estados Unidos, podendo ser reconhecido em qualquer uma das três categorias:

- **negócios** (*business*, subdividido em manufatura, serviços e pequenas empresas);
- **saúde** (*health care*);
- **educação** (*education*, incluindo instituições de ensino fundamental, básico e superior).

O prêmio foi estabelecido para promover a consciência da excelência de desempenho, com o foco voltado para a competitividade. Busca reconhecer e aumentar a compreensão das



exigências por excelência de desempenho. E, para realizar isto, promove informações que compartilham estratégias de desempenho de sucesso, onde seus benefícios derivaram da implementação dessas estratégias.

As organizações, capacitadas a participarem do prêmio, conforme NIST (2005) podem ser: privadas, públicas, de educação, do governo, de prestação de serviços, com ou sem fins lucrativos, até mesmo aquelas subunidades das organizações, desde que satisfaçam algumas exigências da fundação.

Quanto aos responsáveis pelas concessões de reconhecimento, observam-se os principais envolvidos com o processo do prêmio:

- **Instituto Nacional de Padrões e Tecnologia:** O departamento de comércio é responsável pelo prêmio de qualidade nacional, e o Instituto Nacional de Padrões e Tecnologia (NIST), que é uma agência do departamento, administra o programa Baldrige.

- **Sociedade Americana para Qualidade:** Sob contrato com o NIST, a Sociedade Americana para Qualidade (ASQ) ajuda a administrar o programa e o prêmio.

- **Conselho de Examinadores:** O conselho de examinadores avalia as inscrições ao prêmio, e prepara relatórios de avaliação para os candidatos.

- **Painel de Juízes:** Este painel, que é parte do conselho de examinadores, seleciona os candidatos ao prêmio, para as visitas de local, e recomenda os ganhadores do prêmio. Os juízes são designados pelo secretário de comércio, de todos os setores da economia norte-americana.

- **Conselho de Inspectores:** Este conselho é designado pela Secretaria de Comércio, e é a organização aconselhadora no programa de qualidade nacional para o Departamento de Comércio. O conselho consiste em líderes distintos de todos os setores da economia norte-americana.

- **A Fundação para o Prêmio Nacional de Qualidade Malcolm Baldrige:** A fundação levanta fundos para o programa e o prêmio. Também administra a concessão das certificações.

Segundo Carvalho e Paladini (2005), resumidamente, os critérios de excelência do prêmio americano são:

Tabela 2: Critérios e pontuação do prêmio americano.

Critérios e Itens 2005	Pontuação
<b>1. Liderança</b>	<b>120</b>
1.1 Alta liderança	(70)
1.2 Governança e responsabilidade social	(50)
<b>2. Planejamento estratégico</b>	<b>85</b>
2.1 Desenvolvimento estratégico	(40)
2.2 Desdobramento estratégico	(45)
<b>3. Foco no cliente e no mercado</b>	<b>85</b>
3.1 Conhecimento do cliente e do mercado	(40)
3.2 Relacionamento e satisfação do cliente	(45)
<b>4. Medição, análise e gestão de conhecimento</b>	<b>90</b>
4.1 Medição, análise e revisão do desempenho organizacional	(45)
4.2 Informação e gestão do conhecimento	(45)
<b>5. Foco nos recursos humanos</b>	<b>85</b>
5.1 Sistema de trabalho	(35)
5.2 Motivação e aprendizado do funcionário	(25)
5.3 Satisfação e qualidade de vida do funcionário	(25)
<b>6. Gestão dos processos</b>	<b>85</b>
6.1 Processos de criação de valor	(45)
6.2 Processos de planejamento operacional e de suporte	(40)
<b>7. Resultados do negócio</b>	<b>450</b>
7.1 Resultados do produto e serviços	(100)
7.2 Resultados dos clientes	(70)
7.3 Resultados financeiros e de mercado	(70)
7.4 Resultados organizacionais	(70)
7.5 Resultados da liderança e de responsabilidade social	(70)
<b>Total de pontos possíveis</b>	<b>1.000</b>

Fonte: Adaptado de Carvalho e Paladini, 2005.

O candidato que se inscreve recebe uma consultoria externa, em sua organização, baseada em 300 a 1000 horas de revisão, por sócios do conselho de examinadores. São sintetizados os resultados, dessa revisão, em um relatório de avaliação, o qual esboça forças e oportunidades para melhoria, baseado nos critérios. Ainda que os relatórios de avaliação sejam freqüentemente usados pelas organizações, como parte do processo de seu planejamento estratégico, para focalizar nos seus clientes e melhorar resultados, como também para ajudar a guiar seus esforços de melhorias organizacionais.

Quanto ao resultado da seleção dos ganhadores do prêmio, ocorre depois que as inscrições são revisadas por uma equipe do conselho de examinadores. Os candidatos com alta pontuação recebem visitas no local. E, após, o painel de juízes recomenda os ganhadores, dentre as organizações visitadas. O Secretário de Comércio faz a seleção final de vencedores. Os prêmios são entregues em uma cerimônia especial, em Washington, DC, onde vencedores podem ter publicidade e divulgarem seus resultados, se assim desejarem.

Como princípio geral, a identidade de todos os candidatos permanece confidencial em todas as etapas do processo de análise, a menos que o candidato seja selecionado como um ganhador do prêmio. As informações submetidas pelos candidatos também são tratadas como confidenciais.

Em referência aos ganhadores do prêmio, é exigido que compartilhem as informações sobre as suas práticas de desempenho excepcionais, com outras organizações norte-americanas, dentro de um controle instituído pela própria organização certificada.

Observe-se que, a forma de solicitação de inscrição das organizações para o prêmio, ocorre da seguinte forma: o primeiro passo é a certificação de elegibilidade; o segundo passo consiste em preparar e completar um pacote de inscrição, inclusive com formulário e um relatório. O referido relatório de inscrição tem que resumir as práticas da organização e resultados, com respeito às exigências delineadas nos artigos dos critérios para excelência de desempenho.

Quanto aos processos e prazos do prêmio norte-americano, considerando-se que o requerente tenha por base o ano de 2005, o procedimento ocorrerá da seguinte forma: o candidato deverá preparar e submeter o pacote de certificação de elegibilidade carimbado antes de 12 de abril de 2005, e pagar uma taxa de inscrição não-reembolsável, para certificar elegibilidade em uma das categorias de prêmio: negócio, saúde, educação.

Quanto à inscrição, se o candidato submeter cópias em papel, deve preparar e submeter 25 cópias do relatório de inscrição com as taxas, carimbadas, antes de 26 de maio de 2005. Se o relatório de inscrição for submetido em um CD, o pacote deve ser carimbado em 12 de maio de 2005. A taxa de inscrição, que deve ser incluída como parte do pacote de inscrição do prêmio, cobre despesas associadas com a revisão de inscrições e o desenvolvimento de relatórios de avaliação. Se uma organização alcançar a fase de revisão em local, é esperado que o candidato submeta atualizações por todos os resultados providos na inscrição. Essas atualizações tornar-se-ão parte da inscrição oficial.

Nesse contexto, resumidamente, o Prêmio pode ser caracterizado, pelos seguintes estágios:

- **Estágio 1: Revisão independente (junho - agosto de 2005)**

O pacote de inscrição é revisado por sócios do conselho de examinadores. Após a conclusão desta revisão, o painel de juízes determina quais candidatos avançam para o estágio 2.

- **Estágio 2: Revisão de consenso (agosto - setembro de 2005)**

O pacote de inscrição é revisado, por uma equipe de examinadores, conduzido por um examinador sênior. Após conclusão desta revisão, o painel de juízes determinará quais candidatos receberão visitas de local.

- **Estágio 3: Revisão em local (outubro - novembro de 2005)**

Uma equipe de seis a oito sócios do conselho de examinadores, conduzida por um examinador sênior, coordena a verificação “in loco”. Visitas “in loco” consistem, principalmente, em uma revisão de registros pertinentes e dados, incluem entrevistas com os líderes seniores e empregados. Nenhuma dessas referidas visitas é administrada fora dos Estados Unidos. Seguindo a visita “in loco”, a equipe examinadora, submete seu relatório ao painel de juízes.

Se uma organização for escolhida para uma visita “in loco”, esta organização é responsável pelo pagamento de uma taxa de visita, como auxílio nas despesas associadas à visita. Adicionalmente, é esperado que a organização forneça atualizações por todos os resultados providos na inscrição. Essas atualizações tornar-se-ão parte da inscrição oficial.

- **Revisão dos juízes (novembro de 2005)**

O painel de juízes conduz revisões finais, recomendando os ganhadores do prêmio ao diretor do NIST. Este leva as recomendações ao Secretário de Comércio, o qual faz a determinação final dos vencedores.

Determinação dos papéis modelo: o Secretário de Comércio e o diretor do NIST são responsáveis em determinar que os ganhadores recomendados forneçam modelos apropriados. O propósito dessa determinação é assegurar que a integridade do prêmio seja preservada.

Determinando papéis modelo, o NIST administra inspeções de registro dos candidatos visitados, bem como determina o funcionário responsável para verificar se elas estão conforme exigências legais e reguladoras. Os registros conferidos incluem aqueles do fisco, da Agência Federal de Investigação, da Agência de Administração de Exportação, da Administração de Serviços Geral, da Saúde Profissional, da Administração de Segurança, da polícia local e dos escritórios judiciais na jurisdição da sede do candidato.

#### ● **Relatórios de avaliação (setembro - dezembro 2005)**

Todos os candidatos recebem um relatório de avaliação. Os relatórios de avaliação são preparados por sócios do conselho de examinadores, baseado em respostas dos candidatos, para os critérios para excelência de desempenho. Os relatórios de avaliação contêm descrições específicas de forças e oportunidades do candidato, para melhoria, baseados nos critérios para excelência de desempenho.

#### ● **Cerimônia do prêmio (inverno 2006)**

Como já foi mencionado anteriormente, o presidente dos Estados Unidos, tradicionalmente, apresenta os prêmios em uma cerimônia especial em Washington. É importante destacar algumas considerações sobre o processo de autocertificação de elegibilidade. Em 2001, o processo usado para determinar a elegibilidade de participação no processo do prêmio foi alterado, habilitando os candidatos à auto-elegibilidade.

O papel do escritório do programa de qualidade nacional Malcolm Baldrige, no processo de autocertificação de elegibilidade, é oferecer apoio em caso de dúvidas, dos candidatos. Apoio este, relativo ao processo, ou a conclusão dos formulários exigidos. Logo que o pacote de certificação de elegibilidade estiver, ele é submetido, e os candidatos poderão começar o trabalho no documento de inscrição do prêmio. A notificação de elegibilidade, pelo escritório do programa, já não será requerida.

O escritório do programa confia na informação contida nos formulários de autocertificação submetidos. Se em qualquer momento, durante o ciclo do prêmio, a informação for considerada incorreta, o candidato tornar-se-á inelegível, e o programa poderá remover o candidato. Se isto acontecer, o candidato só será elegível para um relatório de avaliação.

Observa-se que o programa norte-americano provê, aos candidatos de elegibilidade, uma oportunidade para aumentar o seu entendimento, e uso dos critérios Baldrige nas suas organizações. Quando é convidado um sócio sênior de cada organização candidata a se tornar um sócio do conselho de examinadores. A oportunidade para aprender, e o compromisso exigido de tempo é significativo.

O compromisso de tempo é de no mínimo 110 horas, de abril a dezembro (incluindo, aproximadamente, 40 horas em Abril/Maio, para completar o pré-trabalho para o curso de preparação de examinador, tendo 4 dias, em maio, para assistir ao curso de preparação, e outras 35 a 50 horas em junho, para completar a Fase 1: Revisão independente).

Se pedido em tempo ao programa, também os examinadores poderão participar da Fase 2: Revisão consensos (aproximadamente 25 horas), e, ainda, do estágio 3: Revisão de visita de local (aproximadamente 9 dias). Para aproveitar essa oportunidade, uma organização tem que assegurar seu que pacote de certificação de elegibilidade, carimbando até 11 de março de 2005.

#### **2.4 O Prêmio Nacional da Qualidade no Brasil - PNQ**

O Prêmio Nacional da Qualidade, no Brasil, começou a ser desenvolvido em outubro de 1991, quando foi instituída a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, a qual se caracteriza por ser uma entidade privada e sem fins lucrativos, fundada por 39 organizações, privadas e públicas, para administrar o prêmio brasileiro, e todas as atividades decorrentes do processo de premiação, em todo o território nacional. E, ainda, fazer a representação institucional externa do PNQ, nos fóruns internacionais (FPNQ, 2005).

A Fundação tem como principal missão promover a conscientização para a busca da excelência na gestão, e disseminar conceitos e fundamentos relativos às práticas bem sucedidas nas organizações, por meio dos critérios de excelência do PNQ.

A FPNQ, desde sua criação, apresenta dados bastante relevantes, onde se destaca, principalmente, a condução de 13 ciclos de premiação do PNQ, e entrega de 277 relatórios de avaliação às organizações candidatas. Dessas duzentos e setenta e sete (277) candidatas, sessenta (60) organizações receberam a visita dos examinadores, e, dentre estas, dezenove (19) receberam o prêmio.

De modo geral, de 1992 a 2004, mais de doze (12) mil profissionais, foram treinados, pela própria fundação, na aplicação dos critérios de excelência. Dentre os quais sete mil (7.000) candidataram-se para atuar como voluntários da banca examinadora, e dois mil setecentos e vinte e seis (2.726) atuaram como juízes, orientadores, examinadores seniores, examinadores relatores e examinadores. Além disso, por meio de sua área de edições técnicas, a Fundação distribuiu trezentos e quarenta mil (340) exemplares dos critérios de excelência do prêmio nacional.

A Fundação caracteriza o domínio do conhecimento, na área de avaliação, com o uso do modelo, bem-sucedido, do PNQ, aliado a um código de ética, seguido, rigorosamente, pelas bancas examinadoras e às sucessivas atualizações implementadas nos critérios de excelência, a partir da troca de informações com as instituições congêneres no exterior, o que gera a credibilidade que hoje sustenta o prêmio brasileiro.

É importante ressaltar que, através da experiência adquirida ao longo desses anos, cumprindo sua missão institucional, a FPNQ estimulou e participou da criação de diversas premiações setoriais, estaduais e regionais. Além disso, passou a editar, desde 1996, a publicação “Primeiros Passos para a Excelência”, que tem sido utilizada, de forma simplificada, como referencial de avaliação para essas premiações intermediárias, mantendo o alinhamento com os critérios de excelência do PNQ. Destacam-se, nesse sentido, as seguintes premiações:

- Prêmio Qualidade RS;
- Prêmio Gestão Qualidade Bahia;
- Prêmio Qualidade Amazonas;
- Prêmio Qualidade Rio;
- Prêmio Gestão Qualidade Sergipe;
- Prêmio Nacional Abrapp de Qualidade;
- Prêmio ANTP da Qualidade;
- Prêmio da Qualidade na Agricultura;
- Prêmio Paulista da Qualidade da Gestão;
- Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento;
- Prêmio da Qualidade do Governo Federal.

A Fundação destaca que, a cada ciclo, mais organizações vêm utilizando, internamente, os critérios de excelência do PNQ, induzindo as melhorias dos seus sistemas da gestão a partir dos

resultados advindos da auto-avaliação, inclusive com a criação de premiações internas, como no caso de Furnas, Petrobrás, Gerdau, Serpro, Senai, Siemens e Sadia, entre outras.

A rigor, o prêmio nacional estimula a melhoria da qualidade de gestão das organizações brasileiras, reconhecendo, anualmente, aquelas que atingiram o nível de desempenho de classe mundial, ou seja, organizações que se destacam pela excelência da gestão de suas práticas e respectivos resultados, promovendo interna, e externamente, a reputação de excelência dos produtos e serviços brasileiros, divulgando as práticas exemplares da gestão e contribuindo para a melhoria da qualidade de vida do povo brasileiro.

Porém, torna-se importante observar que o caminho, para esse reconhecimento de excelência, segue a um modelo adotado pelo PNQ. Destaque-se que esse modelo reflete a experiência, o conhecimento e o trabalho de pesquisa de muitas organizações e especialistas, do Brasil e do exterior. O referido modelo caracteriza-se por sua flexibilidade e simplicidade de linguagem, e, principalmente, por não prescrever ferramentas e práticas de gestão específicas. Nesse contexto, observe-se que a Figura 5 representa o modelo de excelência adotado pela fundação.

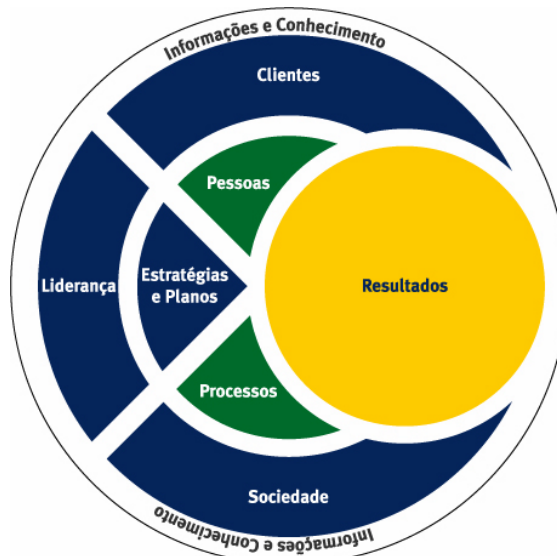


Figura 5: Modelo de Excelência do PNQ.

Fonte: FPNQ, 2005.



Vale destacar que o modelo é útil para avaliação, diagnóstico e orientação de qualquer tipo de organização, no setor público ou privado, com ou sem finalidade de lucro de porte pequeno, médio ou grande e se caracteriza por apresentar um enfoque sistêmico. Assim, para um melhor entendimento do modelo, embora o desenho admita diferentes interpretações, a que melhor o descreve utiliza o conceito de aprendizado, segundo o ciclo de PDCA.

A sobrevivência e o sucesso de uma organização estão diretamente relacionados à sua capacidade de atender as necessidades de seus “Clientes”. Assim, essas necessidades devem ser identificadas, entendidas e utilizadas, para que os produtos possam ser desenvolvidos, criando o valor necessário para conquistar e reter esses clientes.

Por outro lado, para que haja continuidade em suas operações, a organização também deve buscar identificar, entender e satisfazer as necessidades da “Sociedade”, e, ainda, das comunidades com as quais interage de forma ética, cumprindo as leis, preservando os ecossistemas e contribuindo para o desenvolvimento das mesmas.

A equipe da “Liderança”, de posse de todas essas informações, estabelece os valores e as diretrizes da organização, pratica e vivencia os fundamentos, impulsionando, com seu exemplo, a cultura da excelência na organização. Os líderes, principais responsáveis pela obtenção de resultados que asseguram a satisfação de todas as partes interessadas e a perpetuidade da organização, analisam, criticamente, o desempenho global da mesma e executam, quando necessário, as ações requeridas, consolidando o controle e o aprendizado organizacional.

As “Estratégias” são formuladas pelos líderes, para direcionar a organização e o seu desempenho, e para determinar sua posição competitiva. São desdobradas em “Planos de Ação”, de curto e longo prazo, que servem como referência à tomada de decisões e à aplicação de recursos na organização.

A fim de permitir a comunicação clara das diretrizes organizacionais, e das estratégias, para as partes interessadas, com o propósito de direcionar sua implementação e possibilitar a análise crítica do desempenho global pelos líderes, é planejado e operacionalizado o sistema de medição do desempenho da organização. Observe-se, que até este momento, considerando os quatro critérios apresentados, tem-se a etapa de planejamento (P) do ciclo PDCA da organização.

As “Pessoas” que compõem a força de trabalho devem estar capacitadas e satisfeitas, atuando num ambiente propício à consolidação da cultura da excelência, para executar e gerenciar adequadamente os “Processos”, identificar as melhores alternativas de captações e

aplicações de recursos, e utilizar os bens e serviços provenientes de fornecedores para transformá-los em produtos, criando valor para os clientes, de acordo com o que estabelecem as estratégias e os planos da organização. Conclui-se, neste momento, a etapa referente à execução (D) no PDCA.

Para efetivar a etapa do Controle (C), os “Resultados” tornam-se o grande orientador do acompanhamento do desempenho da organização e de suas tendências em relação a clientes e mercado, situação econômico-financeira, pessoas, fornecedores, processos relativos ao produto, sociedade, processos de apoio e processos organizacionais. Os efeitos gerados pelas práticas de gestão, e pela dinâmica externa à organização, podem ser comparados às metas estabelecidas durante a definição das estratégias e planos, para eventuais correções de rumo, ou reforços das ações implementadas.

Por sua vez, esses resultados, em forma de “Informações e Conhecimento”, retornam à organização, para que esta possa executar as ações e buscar o aprendizado organizacional, complementando o ciclo PDCA com a etapa referente à ação (A). Essas informações representam à inteligência da organização, viabilizando a análise crítica e a execução das ações necessárias, em todos os níveis.

Com relação aos oito critérios de excelência, que fazem parte do modelo, destaca-se que esses estão subdivididos em vinte e sete (27) itens. Destes, vinte (20) representam os aspectos de enfoque e aplicação, e sete, os resultados, conforme é enfatizado, a seguir, na Tabela 2.

Tabela 3: Critérios, itens e pontuação do PNQ para o ciclo 2005.

Critérios e Itens 2005	Pontuação
<b>1. Liderança</b>	<b>100</b>
1.1 Sistema de liderança	(30)
1.2 Cultura da excelência	(40)
1.3 Análise crítica do desempenho global	(30)
<b>2. Estratégias e Planos</b>	<b>90</b>
2.1 Formulação das estratégias	(30)
2.2 Operacionalização das estratégias	(30)
2.3 Planejamento da medição do desempenho	(30)
<b>3. Clientes</b>	<b>60</b>
3.1 Imagem e conhecimento do mercado	(30)
3.2 Relacionamento com clientes	(30)
	Continua...

Tabela 3: Critérios, itens e pontuação do PNQ para o ciclo 2005 - Continuação

<b>4. Sociedade</b>	<b>60</b>
4.1 Responsabilidade socioambiental	(30)
4.2 Ética e desenvolvimento social	(30)
<b>5. Informações e Conhecimento</b>	<b>90</b>
5.1 Gestão das informações da organização	(30)
5.2 Gestão das informações comparativas	(30)
5.3 Gestão do capital intelectual	(30)
<b>6. Pessoas</b>	<b>90</b>
6.1 Sistemas de trabalho	(30)
6.2 Capacidade e desenvolvimento	(30)
6.3 Qualidade de vida	(30)
<b>7. Processos</b>	<b>90</b>
7.1 Gestão de processos relativos ao produto	(30)
7.2 Gestão de processos de apoio	(20)
7.3 Gestão de processos relativos aos fornecedores	(20)
7.4 Gestão econômico-financeira	(20)
<b>8. Resultados</b>	<b>450</b>
8.1 Resultados relativos aos clientes e ao mercado	(100)
8.2 Resultados econômico-financeiros	(100)
8.3 Resultados relativos às pessoas	(60)
8.4 Resultados relativos aos fornecedores	(30)
8.5 Resultados dos processos relativos ao produto	(80)
8.6 Resultados relativos à sociedade	(30)
8.7 Resultados dos processos de apoio e organizacionais	(50)
<b>Total de pontos possíveis</b>	<b>1.000</b>

---

Fonte: Adaptado de Carvalho e Paladini, 2005.

Finalmente, destaca-se, resumidamente, a que se refere cada critério:

**1. Liderança** - examina como é exercida a liderança da organização, demonstrando o comprometimento da alta direção com todas as partes interessadas, como é implementada a governança, e o detalhamento dos critérios e procedimentos para identificação e desenvolvimento dos líderes. Verifica, também, como são feitos o controle e o aprendizado das práticas de gestão.

**2. Estratégias e Planos** - este critério examina o processo de formulação das estratégias, de forma a determinar o posicionamento da organização no mercado, direcionando suas ações e maximizando seu desempenho. Incluindo como estratégias, os planos de ação e as metas são estabelecidos e desdobrados por toda a organização, e comunicados interna e externamente. Também verifica como a organização define seu sistema de medição do desempenho.

**3. Clientes** - examina como a organização identifica, analisa e compreende as necessidades dos clientes e dos mercados, atuais e potenciais, de forma a criar e buscar novas oportunidades. Como a organização divulga seus produtos, marcas e ações de melhoria, de forma

a fortalecer sua imagem positiva, e tornar-se conhecida pelos clientes e mercado, verifica, também, como são feitos o controle e o aprendizado das práticas de gestão.

**4. Sociedade** - este critério examina como a organização contribui para o desenvolvimento econômico, social e ambiental, de forma sustentável, por meio da minimização dos impactos negativos potenciais de seus produtos e operações na sociedade. E, ainda, como a organização interage com a sociedade, de forma ética e transparente.

**5. Informações e Conhecimento** - examina como a organização gerencia as informações necessárias para apoiar as operações diárias e a tomada de decisão. Verifica, também, como são feitos o controle e o aprendizado das práticas de gestão.

**6. Pessoas** - informa como a organização do trabalho, a estrutura de cargos, os métodos de seleção e contratação de pessoas, as práticas de avaliação de desempenho e as práticas de remuneração, reconhecimento e incentivos, vêm a estimular a contribuição da força de trabalho, para atingir as metas de desempenho estipuladas. Também verifica como consolida a cultura de excelência na organização. Examina, ainda, como são feitos o controle e o aprendizado das práticas de gestão.

**7. Processos** - examina como a organização gerencia os processos relativos ao produto, tais como os de projeto de produtos e processos de produção. Verifica, também, como são feitos o controle e o aprendizado das práticas de gestão.

**8. Resultados** - examina os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos aos clientes e aos mercados, incluindo as informações dos concorrentes e outras informações comparativas pertinentes.

Por fim, observa-se que, a partir de junho de 2005, o nome da fundação foi alterado para Fundação Nacional da Qualidade - FNQ.

## **2.5 O Prêmio da Qualidade no Rio Grande do Sul - PGQP**

O Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade se caracteriza por ser uma organização auto-sustentável e não governamental, que atua através de um sistema de rede de comitês, utilizando trabalho voluntário. Atualmente, apresenta 100 entidades na liderança, com 15 mil agentes multiplicadores (PGQP, 2005).

O programa gaúcho foi lançado em outubro de 1992, com o objetivo de estimular, articular e promover ações, visando tornar competitivos os produtos e serviços das organizações do Rio Grande do Sul, por meio da melhoria da qualidade e produtividade. Com o fito de abranger todos os setores e regiões do estado, está estruturado em comitês setoriais e regionais, que têm o papel de potencializar as ações da entidade e facilitar o acesso das organizações a ela. A Figura 6 ilustra a entrega de premiação do programa gaúcho, no corrente ano.



Figura 6: Entrega de premiação do PGQP em 2005.

Fonte: PGQP, 2005.

Torna-se importante observar que, atualmente, o programa gaúcho tem como principais objetivos:

- **Missão** - promover a competitividade do estado e a qualidade de vida das pessoas, através da busca da excelência em gestão.
- **Visão** - ser referência mundial na promoção da competitividade de sua região.
- **Meta principal** - ser o melhor estado do país em competitividade e qualidade de vida, até o ano 2007.

Na Figura 7, é apresentado um breve histórico do PGQP, com os fatos mais marcantes da sua trajetória:

<b>1992</b>	Lançamento do PGQP.
<b>1993</b>	Desenvolvimento do sistema de avaliação.
<b>1994</b>	Realização do primeiro ciclo do sistema de avaliação.
<b>1996</b>	Primeira edição do Prêmio Qualidade RS.
<b>1999</b>	Criação da Associação Qualidade RS.
<b>2000</b>	Certificação ISO 9002.
<b>2001</b>	Parcerias internacionais: FUNDIBEQ (Espanha) e ASQ (EUA). Lançamento do portal Qualidade RS.
<b>2002</b>	Atualização da marca. Lançamento do troféu modalidade Diamante. Articulação para a criação do MBC - Movimento Brasil Competitivo.
<b>2003</b>	Reestruturação do portal Qualidade RS. Ações de melhoria da gestão no serviço público. Credenciamento de novos parceiros. Certificação ISO 9001:2000.
<b>2004</b>	Intensificação do programa de melhoria da gestão na administração pública: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicação da ferramenta do Balanced Scorecard (BSC) na área social do governo RS.</li> <li>• Programa da qualidade para prefeituras.</li> </ul> Adequação estatutária da associação qualidade RS - PGQP.

Figura 7: Histórico do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade.

Fonte: Adaptado do PGQP, 2005.

Outro aspecto, que merece destaque, é o Programa Gaúcho apresentar um sistema de avaliação voltado ao propósito de fortalecer e capacitar as organizações para o futuro, disponibilizando uma ferramenta de gestão que permita diagnosticar o estágio de desenvolvimento gerencial e planejar ações visando à melhoria contínua (PGQP, 2005).

Esse instrumento de avaliação possibilita, a qualquer tipo de organização, de qualquer porte, setor e estágio de gestão, avaliar o seu sistema gerencial e o seu desempenho, em relação

às melhores práticas adotadas por organizações de alto desempenho. Caracteriza-se por não ser prescritivo, ou seja, não sugere abordagens ou metodologias de gestão específicas.

Com relação aos critérios, o programa gaúcho também segue a FNQ, ou seja, adota o modelo, baseado nos oito critérios de excelência. Destaca-se ainda, que a Tabela 3, demonstra os critérios, bem como sua pontuação, referentes ao Nível 1, do programa gaúcho. Na Figura 8, podem ser observados os demais níveis.

Tabela 4: Critérios, itens e pontuação do PGQP para o ciclo 2005 – Nível 1.

<b>Critérios e Itens 2005</b>	<b>Pontuação</b>
<b>1. Liderança</b>	<b>40</b>
<b>2. Estratégias e Planos</b>	<b>30</b>
<b>3. Clientes</b>	<b>30</b>
<b>4. Sociedade</b>	<b>15</b>
<b>5. Informações e Conhecimento</b>	<b>20</b>
<b>6. Pessoas</b>	<b>30</b>
<b>7. Processos</b>	<b>35</b>
<b>8. Resultados</b>	<b>50</b>
<b>Total de pontos possíveis</b>	<b>250</b>

Fonte: Adaptado do PGQP, 2005.

Torna-se importante observar que, ao longo da história do programa gaúcho, desde o seu primeiro ciclo do sistema de avaliação, em 1994, foram realizadas mais de cinco mil e cem (5.100) avaliações e treinados mais de dezoito mil e quinhentos (18.500) avaliadores, demonstrando a consolidação dessa metodologia de avaliação. E quanto ao sistema de avaliação, o programa apresenta três níveis, conforme Figura 8, mantendo a correlação com os critérios do Prêmio Nacional da Qualidade.

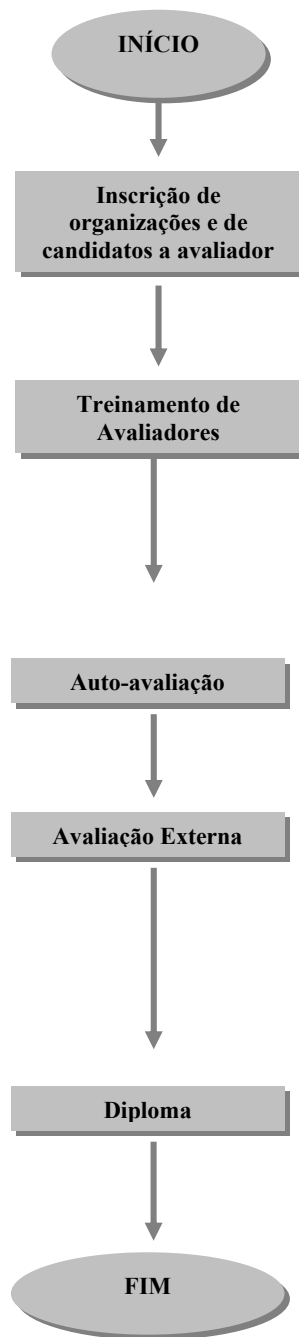
<b>Nível</b>	<b>Pontuação</b>	<b>Critérios de Avaliação</b>	<b>Características</b>
<b>PNQ</b>	<b>1000</b>	47 tópicos	Empresa Classe Mundial Sistema e resultados excepcionais
<b>3</b>	<b>750</b>	47 tópicos	Sistema e resultados bons a excepcionais Prioriza a busca da Excelência Preparação para o PNQ
<b>2</b>	<b>500</b>	27 itens de avaliação	Estágio intermediário Sistema de gestão adequado Bons resultados
<b>1</b>	<b>250</b>	8 Critérios	Estágio inicial de estruturação do Sistema de Gestão

Figura 8: Os três níveis do sistema de avaliação do PGQP.

Fonte: Adaptado do PGQP, 2005.

Quanto ao processo de avaliação, a organização requerente deve atender às várias fases do processo estabelecido pelo PGQP, desde a realização inscrição, até o recebimento do diploma de distinção com mérito, conforme detalhes na Figura 9.





As organizações cadastram-se no Sistema de Avaliação, informando os seus dados, a sua opção pelo nível 1 ou 2, pela auto-avaliação com ou sem avaliação externa e os dados dos seus avaliadores internos.

Os candidatos a avaliador do PGQP realizam o treinamento em duas etapas: **estudo a distância** e **workshop presencial**. Este é oferecido pelos comitês setoriais e regionais e pela Secretaria Executiva do PGQP, e é ministrado por franqueados (instrutores habilitados).

As organizações realizam a sua auto-avaliação, com base nas orientações transmitidas no treinamento para avaliadores, e enviam os dados à Secretaria Executiva do PGQP.

Esta etapa é opcional. As organizações que a solicitam recebem uma visita de avaliadores externos com a finalidade de obter uma análise de terceira parte em relação ao seu Sistema de Gestão. Para tanto, as organizações que solicitam a avaliação externa devem indicar ao PGQP, no mínimo, dois avaliadores internos para atuarem como avaliadores externos, considerando os requisitos de qualificação e experiência necessários.

Todas as organizações que obtiverem mais de 100 pontos no Sistema de Avaliação receberão o diploma de distinção com mérito. Às organizações que participarem da avaliação externa, este diploma explicitará a participação em todas as etapas do processo.

Figura 9: Macrofluxo do sistema de avaliação do PGQP – 2005.

Fonte: PGQP, 2005.

No processo de reconhecimento e modalidade de avaliação, observa-se a forma como é feito o reconhecimento, as organizações que aderem ao Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, conforme Figura 10.

### **GRAUS DE RECONHECIMENTO E MODALIDADE DE AVALIAÇÃO DO PGQP**

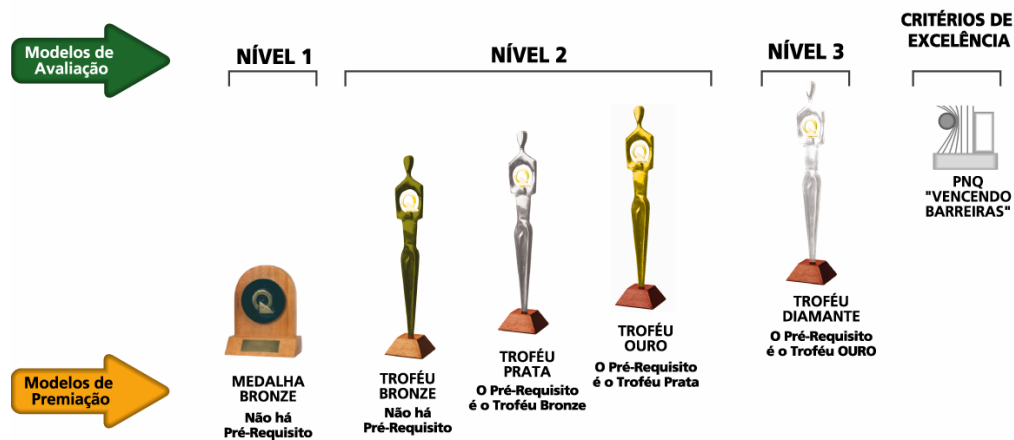


Figura 10: Graus de reconhecimento do Programa Gaúcho.  
Fonte: PGQP, 2005.

Outro ponto positivo do programa é que ele disponibiliza, às organizações participantes, acesso facilitado e baixo investimento a: informação, conhecimento, método, diagnóstico, treinamento, certificação e reconhecimento.

Outros dados que merecem ser destacados, referentes ao PGQP:

- sete mil, cento e trinta e quatro (7.134) adesões;
- um milhão, sessenta e seis mil, duzentas e quarenta e uma (1.066.241) pessoas;
- setenta e seis (76) comitês regionais e setoriais;
- trezentas e três (303) organizações diferentes vencedoras PQRS;
- um mil, seiscentos e vinte e seis (1.626) organizações com mais de 100 pontos;
- cinco mil, duzentos e noventa e quatro (5.294) avaliações realizadas;
- dezoito mil e quinhentos (18.500) treinamentos de avaliadores;

- duzentos e cinquenta mil (250.000) pessoas com capacitação básica.

Finalmente, destaca-se o fato que diz respeito ao crescimento do programa gaúcho, dentro do estado do Rio Grande do Sul. Na Figura 11, aparecem indicadores relacionados as um mil, seiscentas e vinte e seis (1.626) organizações que desenvolvem a metodologia proposta pelo PGQP, entre candidatas e premiadas.

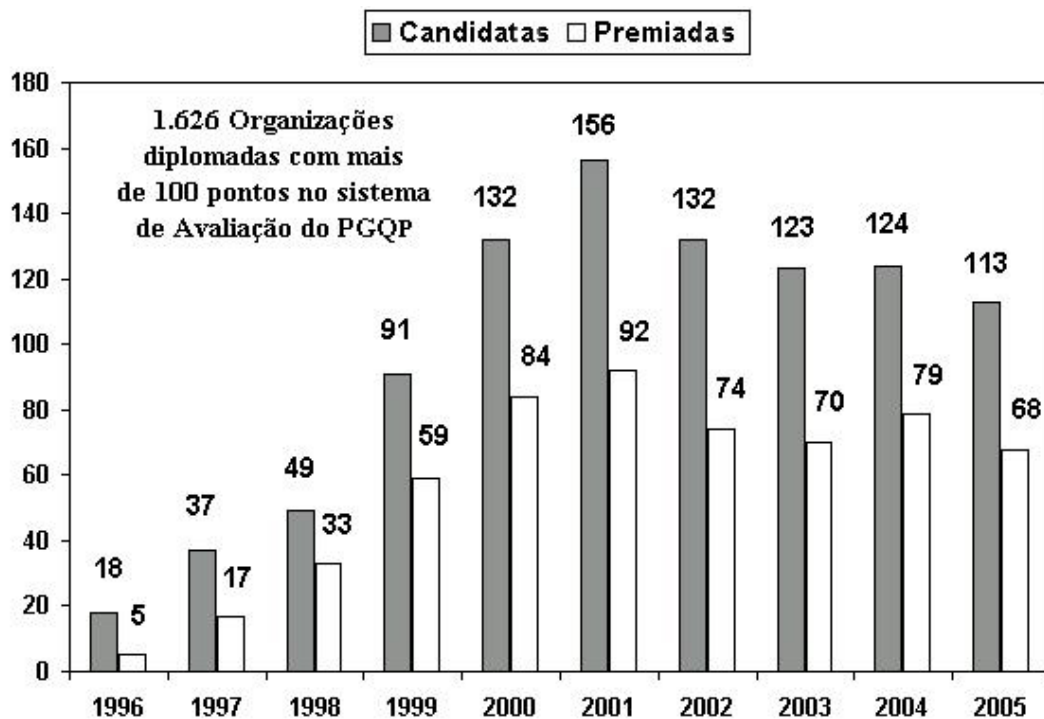


Figura 11: Indicadores das organizações candidatas e premiadas no PGQP.

Fonte: Adaptado do PGQP, 2005.

## 2.6 Modelos de excelência de desempenho no mundo

A partir do lançamento do *Malcolm Baldrige National Quality Award*, de acordo a Carvalho e Paladini (2005), inúmeros outros modelos de excelência foram propostos por diversas nações, em todo o mundo. Destacam-se, outros precursores desses modelos de excelência: o

prêmio Australiano (*Australian Business Excellence Award*), e o prêmio Canadense (*Canadian Quality Award*), ambos lançados na mesma época do prêmio americano.

A criação de prêmios, por outros países, tem ocorrido em uma média superior a dois por ano, desde 1988. Observa-se que, desde a introdução de inúmeros prêmios, vários estudos vêm sendo conduzidos no sentido de comparar esses prêmios principais.

Em recente estudo, levantou-se um total de setenta e seis (76) nações com modelos de excelência, presentes em todas as regiões do globo, com 5% no continente Africano, 20% nas Américas, 29% na Ásia, 42 % na Europa e 4% na Oceania.

Além desses prêmios, em nível nacional, existem, hoje, três modelos de excelência “regionais”: *Asia Pacific Quality Award*, Prêmio Ibero-americano da Qualidade e o *European Quality Award*. Há, contudo, outros fatores que merecem ser destacados, relacionados a esses. Um estudo comparativo, entre mais de 30 desses prêmios revelou os seguintes resultados principais (CARVALHO E PALADINI, 2005):

- a mais freqüente missão e os objetivos dos prêmios nacionais são o “reconhecimento da excelência no desempenho”. Em relação às melhores práticas, são a “comunicação e o compartilhamento da excelência e das melhores práticas”. Essa duas missões estão presentes em quase a metade de 33 prêmios estudados;

- 68 %, de 25 prêmios estudados, utilizou o prêmio americano como o modelo inicial. Alguns países utilizam, até hoje, o *Malcolm Baldrige National Quality Award* na íntegra, como, por exemplo, o Equador, Hong Kong, a Nova Zelândia, o Sri Lanka, entre outros;

- os fundamentos de excelência mais comuns são: foco no cliente, liderança, valorização das pessoas e responsabilidade social. Esses fundamentos estão presentes em 24 prêmios estudados;

- o número de categorias de empresas elegíveis (para 33 prêmios estudados) é cinco, aberto a quaisquer tipos de empresas;

- mais da metade de 33 prêmios estudados fazem distinção entre as categorias de organizações privadas e públicas. É importante notar que nem todos os prêmios permitem participação de órgãos públicos, bem como quase 60% não aceitam organizações sem fins lucrativos;

- a quantidade de critérios e itens, para um “prêmio médio”, seria, respectivamente, 8 e 25, sendo a quantidade de 7 critérios e 19 itens os mais freqüentes;

- dez, de cada 15 prêmios estudados, atribuem, pelo menos, 400 pontos para o critério de resultados;

- a grande maioria dos prêmios (15, de 16 prêmios estudados) considera as seguintes dimensões para a pontuação de resultados: clientes, produto, processos organizacionais, fornecedores, econômico-financeiros, mercado, pessoas e sociedade.

Finalmente, observa-se que os modelos de excelência, traduzidos na forma de um prêmio de nível nacional, vêm como um importante mecanismo de incentivo às empresas, para estruturarem sua gestão na busca da excelência em qualidade, produtividade e competitividade.

### **3 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para contemplar a proposta do trabalho, logo após a definição do objeto de estudo, foi necessário identificar os procedimentos metodológicos necessários para a consecução da pesquisa. A qual, segundo Gil (1987), sendo uma pesquisa científica, deve ter o objetivo fundamental de descobrir respostas para problemas, mediante o emprego de procedimentos científicos. Martins (2002) diz precisar apoiar-se em métodos e instrumentos de investigação, bem como no espírito perspicaz e perseverante do pesquisador, sendo realizada com métodos fundamentados na lógica.

Dessa forma, visando caracterizar a formalidade e sistematização adotada para a elaboração desta pesquisa, são apresentados os parâmetros que orientaram seu desenvolvimento, enfatizando-se aspectos filosóficos e instrumentais, utilizados para alcançar o objetivo, de analisar o desenvolvimento da gestão pela qualidade na organização militar.

#### **3.1 Classificação da pesquisa**

##### **3.1.1 Quanto aos enfoques teóricos**

Segundo Medeiros (1991), a pesquisa constitui-se num procedimento formal para a aquisição de conhecimento sobre a realidade, exigindo pensamento reflexivo e tratamento científico. Portanto, não se resume na busca da verdade, mas ao aprofundamento na busca de resposta para todos os porquês envolvidos pelo estudo.

Santos (2000) define a pesquisa como uma atividade típica do indivíduo, que tendo dominado as respostas comuns, já incorporadas à rotina de uma ciência ou profissão, parte em busca do novo, do ignorado, com intenção e método.

Dessa forma, vale destacar que os trabalhos de pesquisa são fundamentados em diferentes enfoques teóricos, os quais servem para orientar o desenvolvimento do estudo. Nesse contexto, Triviños (1987) aponta alguns destes enfoques: o positivismo, o estruturalismo, a fenomenologia, o marxismo, o enfoque sistêmico e a análise estrutural-funcional. O positivismo apresenta-se como fundamento teórico da presente pesquisa, evidenciando-se algumas características desta corrente filosófica:

- a realidade é analisada em partes separadas;
  - há consideração apenas de fatos que podem ser observados;
  - não há interesse nas causas dos fenômenos, o objetivo recai sobre os fatos e suas relações;
- na acepção de conjuntos de procedimentos lógicos, em busca de um conhecimento, são considerados dois tipos de métodos: o dedutivo e indutivo.

Em relação aos tipos de métodos considerados, por mais que se tenha conhecimento que, ao longo dos anos, a humanidade já tenha desenvolvido vários outros métodos de trabalho, os quais proporcionaram o conhecimento da natureza, dos seus diversos elementos existentes, bem como o comportamento das pessoas e das organizações, evidencia-se a importância da escolha do método mais apropriado para cada tipo de pesquisa.

Conforme Gil (1999), os métodos são fundamentais, uma vez que são os caminhos para se chegar a determinado fim. Acrescente-se que eles assumem características científicas quando se caracterizam como um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos, adotados para se atingir o conhecimento.

Segundo o autor, os métodos relacionados com as bases lógicas da investigação estão intrinsecamente ligados com os procedimentos a serem seguidos no processo de investigação científica, dos fatos da natureza e da sociedade, e classificam-se da seguinte forma: método dedutivo, método indutivo, método hipotético-dedutivo, método dialético e método fenomenológico.

Desta maneira, caracteriza-se o método indutivo, segundo Lakatos e Marconi (1991), como um processo mental, que partindo de particularidades suficientemente constatadas infere-se uma verdade universal, não contida nas partes examinadas anteriormente, caracterizada por uma amplitude maior do que as premissas em que se baseou a pesquisa.

O método hipotético-dedutivo, para Kaplan (1972), é um processo que ocorre por meio da combinação da observação cuidadosa, hábeis antecipações e intuição científica, cujo objetivo é atingir um conjunto de postulados que governam os fenômenos pelos quais se está interessado, a partir do qual se deduz as conseqüências por meio de experimentação e, dessa maneira, refuta-se postulados, substituindo-os quando necessário, por outros, e assim se prossegue.

Quanto ao método dialético, e suportado por dois princípios fundamentais da conexão universal: dos objetos fenômenos do movimento permanente e do desenvolvimento. Evidencia-se que ele pode ser entendido como uma forma de interpretar a realidade

utilizando-se de três grandes princípios: a unidade dos opostos, quantidade e qualidade, e negação da negação (RICHARDSON, 1999).

No entanto, em referência ao método fenomenológico, na concepção de Gil (1999), completa-se que ele não é nem dedutivo, nem empírico, consistindo em mostrar o que é dado, e em esclarecer este dado com base no que está presente à consciência, qual seja, o objeto em si. Este método ressalta a idéia de que o mundo é criado pela consciência, implicando no reconhecimento do sujeito, no processo da construção do conhecimento.

Finalmente, aponta-se aquele adotado por esta pesquisa, que, segundo Gil (1999), caracteriza-se como sendo aquele que parte de definições gerais para casos particulares. Dessa forma, o método dedutivo proporciona chegar a conclusões científicas com base na lógica do problema.

### 3.1.2 Quanto aos objetivos

As pesquisas científicas, dependendo do critério adotado, ou das variáveis observadas, podem ser classificadas em diversos tipos, quais sejam: exploratória, descritiva, e explicativas (GIL, 1999).

As pesquisas explicativas, de acordo com esse mesmo autor, têm como preocupação central à identificação dos fatores que determinam, ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos.

As exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar uma visão geral sobre um determinado fato, e englobam o desenvolvimento, o esclarecimento, e a modificação de conceitos e idéias, objetivando a formulação de problemas mais precisos, ou hipóteses que lancem bases para pesquisas posteriores. Estas pesquisas englobam levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso (GIL, 1999).

Outra característica do estudo exploratório, de acordo com Cervo e Bervian (1996), é a realização de descrições precisas da situação, procurando descobrir as relações existentes entre os elementos componentes da mesma.

Em contrapartida, as pesquisas descritivas possuem como objetivo principal à descrição das características de determinada população, ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 1999). Tendo como uma das características mais importantes à utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.



Ainda, conforme Gil (1987), as pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente os pesquisadores sociais realizam, preocupados com a atuação prática, contendo uma parte inicial exploratória.

Alves (2001), por sua vez, aponta que esse tipo de pesquisa proporciona, através da imersão do pesquisador no contexto, uma visão geral, e não enviesada do problema, além de contribuir para a focalização das questões e a identificação de outras fontes de dados.

Conforme Lakatos e Marconi (2001), a pesquisa descritiva aborda quatro aspectos principais: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente.

Richardson (1999) enfatiza que os métodos descritivos, e os exploratórios, não são excludentes. Desse modo, este trabalho, além de ser caracterizado como descritivo, por descrever sistematicamente uma área de interesse, ou fenômeno; também é caracterizado como exploratório, por procurar, em sua fase inicial, entender um fenômeno, para depois poder explicar suas causas e conseqüências.

### 3.1.3 Quanto à natureza das variáveis pesquisadas

Segundo Mattar (1999), quanto à natureza das variáveis pesquisadas, a pesquisa pode ser qualitativa ou quantitativa. Para o referido autor, a pesquisa qualitativa identifica a presença ou ausência de algo, enquanto a quantitativa procura medir o grau em que algo está presente.

Acrescenta, o autor, que existem diferenças metodológicas. Na pesquisa quantitativa, os dados são originários, na maioria das vezes, por meio de escalas numéricas, sendo submetidos a análises estatísticas formais. Enquanto que, na pesquisa qualitativa, os dados são colhidos por meio de perguntas abertas, em questionários, entrevistas de grupos, entrevistas individuais de profundidade, e testes projetivos.

Considerando-se que o presente estudo apresenta características qualitativas, é importante salientar, que neste tipo de pesquisa, o pesquisador está mais preocupado com a validade, no sentido de obter informações e opiniões autênticas, uma vez que sua preocupação não é a generalização. E destaca-se que, em contrapartida, na pesquisa quantitativa, o pesquisador está mais interessado na representatividade dos entrevistados de uma população (RICHARDSON, 1999).

Nesse contexto, as pesquisas que se utilizam da abordagem qualitativa possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de determinadas hipóteses, ou problemas, analisando a interação de certas variáveis.

Da mesma forma, considera-se que esses tipos de pesquisa facilitam a compreensão e classificação dos processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, de maneira a apresentar contribuições no processo de mudança, criação, ou formação, de opiniões de determinado grupo. Permitem, também, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos, ou atitudes, dos indivíduos.

Observem-se as características do estudo qualitativo, segundo Triviños (1987):

- a pesquisa qualitativa possui o ambiente natural como fonte direta dos dados, e o pesquisador como o instrumento chave;
- a pesquisa qualitativa é descritiva;
- os pesquisadores qualitativos preocupam-se com o processo, e não simplesmente com os resultados e o produto;
- os pesquisadores qualitativos tendem a analisar os dados indutivamente;
- o significado apresenta-se como a preocupação essencial na abordagem qualitativa.

Finalmente, ressalta-se, conforme o autor acima citado, que a análise qualitativa não segue a seqüência rígida das etapas assinaladas para o desenvolvimento da pesquisa quantitativa. As informações colhidas, no decorrer da pesquisa qualitativa, são interpretadas de forma a originar a busca de novos dados.

Verifica-se que o pesquisador, orientado pelo enfoque qualitativo, possui ampla liberdade teórico-metodológica na realização de seu estudo. Os seus limites de iniciativa encontram-se fixados pelas condições exigidas em um trabalho científico, tendo uma estrutura coerente e consistente. Ainda, a originalidade e o nível de objetivação são capazes de serem aprovados mediante um processo intersubjetivo de apreciação.

### 3.1.4 Quanto aos procedimentos técnicos

Sob o ponto de vista dos procedimentos técnicos, Gil (1999) classifica a pesquisa em: bibliográfica, documental, experimental, levantamento, estudo de caso, pesquisa *ex-post-facto*, pesquisa-ação e pesquisa participante.

O autor, acima citado, afirma que a pesquisa bibliográfica é aquela elaborada a partir de material já publicado, principalmente de livros e artigos científicos. Já a pesquisa

documental é produzida a partir de material que ainda não recebeu tratamento analítico, por parte dos pesquisadores, ou ainda pode ser re-elaborada de acordo com os objetivos da pesquisa.

Por outro lado, a pesquisa experimental tem por base a experimentação de hipóteses e variáveis, podendo ser genuinamente experimental, pré-experimental e quase-experimental. Outra forma de pesquisa é o levantamento, a qual envolve a interrogação direta das pessoas que se deseja conhecer o comportamento.

Também se evidencia a pesquisa *ex-post-facto*, aquela que realiza a experiência depois dos fatos, na qual não existe o controle direto das variáveis independentes. Em contrapartida, a pesquisa-ação, caracteriza-se por ser projetada e realizada em associação com uma ação, ou com a resolução de um problema coletivo. Enquanto a pesquisa participante é desenvolvida a partir da interação dos pesquisadores, e do público a ser pesquisado.

Quanto ao estudo de campo, conforme Gil (1999) observa-se, que se assemelha muito à pesquisa de levantamento. Porém, é importante destacar que difere no que diz respeito ao grupo de estudo, pois foca somente um grupo, ou comunidade, em termos de sua estrutura social, e aprofunda o estudo das questões propostas, e não a distribuição das características da população segundo determinadas variáveis.

O estudo de caso, cujo objetivo é a análise profunda e exaustiva de uma, ou poucas questões, visando permitir o seu conhecimento amplo e detalhado. Como a presente pesquisa, apresenta características do estudo de caso, apresentar suas particularidades se faz necessário.

Conforme Yin (2001), o estudo de caso é uma investigação empírica, que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Acrescenta, o autor, que a investigação de estudo de caso enfrenta situações especiais, onde são necessárias muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, fornecendo resultados baseados em várias fontes de evidências, além de beneficiar-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

Lüdke e Marli (1986) destacam que o estudo de caso é a análise de um caso. Seja ele simples, específico, complexo ou abstrato, é sempre bem delimitado, e seus contornos são claramente definidos no desenrolar do estudo, vindo a distinguir-se de outras formas de pesquisa devido a algumas características fundamentais, que seguem:

- visam à descoberta, mesmo que o investigador parta de alguns pressupostos teóricos iniciais, ele procurará manter-se constantemente atento a novos elementos que possam emergir, como importantes, durante o estudo;

- enfatizam a interpretação em contexto;
- buscam retratar a realidade de forma completa e profunda;
- usam uma variedade de fontes de informação;
- procuram representar os diferentes, e às vezes conflitantes, pontos de vista;
- utilizam uma linguagem e uma forma mais acessível do que outros relatórios da pesquisa.

Finalmente, evidenciam-se no estudo de caso, algumas de suas principais vantagens:

- o conhecimento direto da realidade da unidade estudada;
- a economia e rapidez na coleta;
- a análise de dados;
- a facilidade na quantificação das informações.

### **3.2 Formulação do problema da pesquisa**

Como toda pesquisa começa com algum tipo de pergunta, ou problema, que necessita ser solucionado, ou respondido, e a natureza do problema pode variar, não pode deixar de ser concreta, clara, explícita e operacional, conforme Selltiz (1975); Gil (1994); e, Richardson (1999), faz-se necessário apresentar e discutir o problema do estudo.

Observa-se que os interesses pela escolha de problemas de pesquisa são determinados pelos mais diversos fatores. Os mais importantes, na acepção de Selltiz (1975), são as inclinações pessoais e os incentivos sociais; já, no entender de Gil (1994), são os valores sociais do pesquisador; e para Richardson (1999), é a curiosidade do pesquisador que o leva a buscar respostas e, conseqüentemente, grandes descobertas.

Nesse contexto, o problema, antes de ser considerado apropriado, deve ser viável, possuir relevância, constituir-se em uma novidade, ser exequível e representar uma oportunidade. Assim, a caracterização do problema define e identifica o assunto em estudo. E, quando, bem delimitado, simplifica e facilita a maneira de conduzir a investigação.

### 3.2.1 Questões da pesquisa

Para Yin (2001), os trabalhos de pesquisa devem ser elaborados e desenvolvidos com o intuito de responder às questões propostas pelo pesquisador, uma vez que um pesquisador não pode ficar tentado a coletar “tudo”, algo absolutamente impossível de se fazer. Ainda que, quanto mais proposições específicas um estudo contiver, mais ele permanecerá dentro de limites exequíveis.

Portanto, as questões de pesquisa, que direcionam e delimitam o trabalho, formatam-se da seguinte forma:

- Como ocorreu a evolução da qualidade, até os principais modelos de programas certificadores da gestão pela qualidade, que conduzem a excelência gerencial?
- Como se deu o histórico de implantação do programa de gestão pela qualidade na organização pesquisada?
- Quais foram as principais práticas desenvolvidas pela organização, voltadas para gestão pela qualidade, embasadas nos critérios de excelência exigidos pelo PGQP?
- Quais foram os principais benefícios que um sistema de gestão pela qualidade proporcionou para a organização?

### 3.3 Descrição das atividades desenvolvidas

Para descrever as atividades desenvolvidas, destaca-se que cada etapa do trabalho necessitou da utilização de diferentes procedimentos, para o levantamento de informações pertinentes, devido as suas peculiaridades, e por se tratar da análise de uma unidade organizacional.

Dessa forma, o estudo iniciou-se priorizando um dos elementos de maior importância na realização de uma pesquisa, que é a coleta de dados. Evidencia-se que, para essa coleta ter, ainda, maior relevância, conforme Chizzotti (1995), não pode ser um processo acumulativo e linear, cuja frequência, seja controlada e mensurada, deve autorizar o pesquisador a estabelecer leis e prever fatos. E os dados devem ser colhidos, interativamente, num processo de idas e voltas, nas diversas etapas de pesquisa e na interação com seus sujeitos.

Quanto aos tipos de dados, esses, foram coletados seguindo os seguintes critérios:

- dados primários – coletados pelo pesquisador, por meio da realização de diversas entrevistas não estruturadas-dirigidas, com o comandante e os responsáveis pelo comitê da qualidade da organização militar. Também foram utilizados dados originados das observações que o pesquisador realizou, desde o período em que passou a acompanhar a organização.

- dados secundários – dados já disponíveis em documentos organizacionais e publicações especializadas. Os dados secundários são provenientes de materiais informativos já disponíveis, tais como jornais, revistas especializadas, periódicos, dissertações, teses, publicações e documentos da própria organização militar, os quais, inclusive, orientaram as entrevistas.

Quanto à coleta de dados, dentro da organização, foi realizada através:

- da reunião de dados diante de documentações variadas;
- de entrevistas pessoais;
- da observação direta em campo.

São várias as formas existentes para a fase de coleta de dados. Samara e Barros (1997), por exemplo, propõem três métodos: a observação, o inquérito ou contato, e o método interativo. Mattar (1999) diz existirem dois meios básicos de obtenção de dados primários: a comunicação e a observação.

Um dos métodos utilizados, nesta pesquisa, é denominado “método da comunicação”. Sendo definido, pelo autor acima citado, como método que consiste no questionamento verbal, ou escrito, dos respondentes, para a obtenção do dado desejado, que será fornecido por declaração verbal, ou escrita, do próprio entrevistado.

O “método da observação”, também utilizado, caracterizou-se quando analisados os registros de fatos e características da organização militar. Segundo Mattar (1999), esse método consiste no registro de comportamentos, fatos e ações relacionadas com o objetivo da pesquisa, e não envolve questionamentos e respostas.

Assim, a coleta de dados ocorreu de duas formas. A pesquisa teve início com a busca de dados secundários, por meio da pesquisa bibliográfica, onde houve a oportunidade de consulta às obras de autores renomados em qualidade, e excelência em gestão, estendendo-se, também, na busca documental de dados referentes aos programas certificadores da qualidade no Brasil e no mundo.

Nesse sentido, destaca-se a análise dos relatórios de gestão pela qualidade, elaborados pela organização militar, para concorrer aos prêmios do programa gaúcho. Já no que se refere à coleta de dados primários, foram utilizados as técnicas de entrevista semi-estruturada.

A entrevista semi-estruturada é considerada por Triviños (1987), como aquela que, em geral, parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessem à pesquisa, e que, em seguida, ofereça amplo campo de interrogativas, fruto de nossas hipóteses, que vão surgindo na medida em que se recebam as respostas do informante.

As diversas entrevistas foram realizadas na organização, em Rosário do Sul, sendo aplicadas com o intuito da seletividade das informações pertinentes.

Encerrado o trabalho de campo, passou-se à reunião dos dados para a obtenção dos resultados globais, que no processo de análise serviu para compor as respostas às questões da pesquisa. Segundo Mattar (1999), o objetivo principal das análises é permitir, ao pesquisador, o estabelecimento das conclusões, a partir dos dados coletados.

O processo de interpretação transcorreu, inicialmente, através de uma classificação de dados, quando foi realizada com a seleção dos dados obtidos na organização militar. Na seqüência, foram feitos alguns cruzamentos entre variáveis de dados, com o objetivo de complementar alguns aspectos relativos à interpretação.

Os dados obtidos no trabalho de campo foram tratados conforme a lógica de uma leitura técnica, ou seja, com a análise e interpretação das respostas dos questionamentos aplicados ao comandante, bem como aos responsáveis pelo comitê da qualidade. Os resultados levantados, nos relatórios de gestão, foram apropriados para que se pudesse fazer uma leitura mais concreta das práticas de qualidade desenvolvidas pela organização em estudo.

### **3.4 Limitações do estudo**

Para a realização desta pesquisa, mesmo sendo utilizados procedimentos metodológicos adequados, salientam-se algumas limitações.

Inicialmente destaca-se (de acordo com Triviños, 1987; Gil, 1994 e Richardson, 1999) que a adoção do método de estudo de caso não permite que os resultados sejam válidos para outro caso que não o em questão, limitando generalização das conclusões obtidas.

Sob o ponto de vista de pesquisa de campo, as limitações ampliam-se em face das especificidades das operações que integram o estudo, das diversidades encontradas e da dependência de variáveis externas definidas pelos seus integrantes.

Por envolver uma organização militar, apesar de existirem inúmeras outras com características semelhantes em todo país, salienta-se que as conclusões devem respeitar as fronteiras que as condições ambientais e estruturais estabelecem, sendo as deduções e generalizações cuidadosamente conduzidas.

Entretanto, deve-se destacar que a organização militar pesquisada é referência na região, com abrangência estadual e nacional. Assim, entende-se que as conclusões apresentadas poderão ser consideradas numa perspectiva mais ampla, podendo ser validadas para caracterização da percepção de outras organizações de características semelhantes, ou de setores congêneres.



## **4 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste capítulo apresentam-se as informações coletadas durante a elaboração deste estudo, bem como suas análises e interpretações. Confrontam-se os resultados obtidos, com a pesquisa, e relaciona-os com a “Fundamentação teórica”. Em um primeiro momento é apresentado às características da organização onde o estudo de caso foi realizado, para, depois, realizar-se a descrição e interpretação dos dados correspondentes às variáveis estudadas.

### **4.1 Caracterização da organização pesquisada**

Para a apresentação da organização pesquisada, destaca-se que o Comando do 4º RCC concedeu total liberdade ao pesquisador, para informar o nome real da Instituição em foco, bem como autorizou que fossem levantados todos os dados necessários para o desenvolvimento do trabalho, colocando à disposição todo o quadro de colaboradores para auxiliar nas informações essenciais ao bom desempenho na coleta dos dados. O levantamento de informações limita-se às áreas de práticas, melhorias e resultados sobre gestão da qualidade, no período de 1995 a 2004. As informações verificadas durante a pesquisa realizada, com os responsáveis pela gestão da qualidade da referida instituição são satisfatórias para atingir os objetivos propostos, responder as perguntas da pesquisa e concluir o trabalho acadêmico.

#### **4.1.1 O 4º Regimento de Carros de Combate**

O 4º Regimento de Carros de Combate foi criado pelo decreto lei nº 4237, de 08 de abril de 1942, inicialmente denominado 2º RCT - 2º Regimento de Cavalaria Transportado. Em 12 de abril de 1943, conforme Lei nº 5388 passou a ser referenciado como 2º Regimento de Cavalaria Motorizado - 2º RCM. Somente em 22 de dezembro de 1971, através da Portaria Ministerial nº 040-GB/Reservada, recebeu a atual denominação. É importante destacar que, em 1997, a unidade recebeu o Estandarte Histórico, e em decorrência disso, a denominação

Histórica de “Regimento Passo do Rosário”. A Figura 12 ilustra a localização da cidade da OM, Rosário do Sul, em relação ao estado do RS.

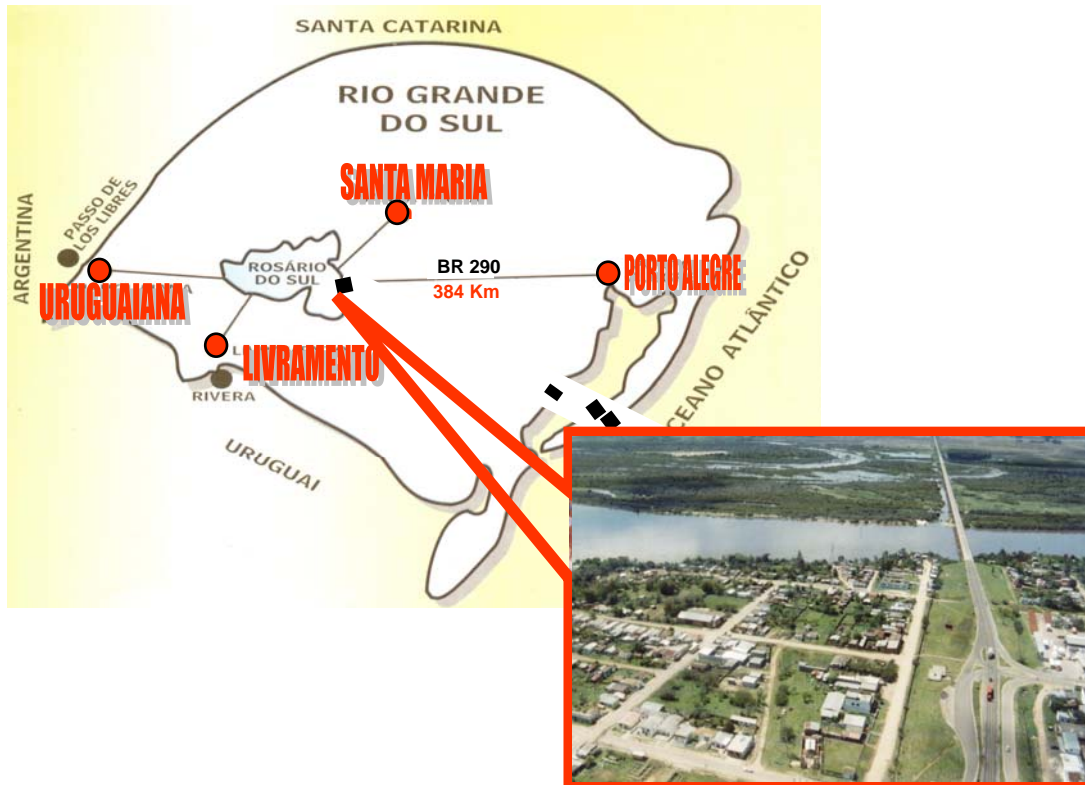


Figura 12: Mapa demonstrativo do RS com destaque para a cidade da OM.

Fonte: Adaptado do 4º RCC.

O 4º RCC é uma Instituição Nacional de caráter permanente, regida pela constituição brasileira, e se caracteriza por ser uma unidade operacional do Exército Brasileiro, que se situa na cidade de Rosário do Sul, no estado do Rio Grande do Sul, cerca de 380 km de Porto Alegre, sendo uma unidade orgânica da 6ª Brigada de Infantaria Blindada, com sede em Santa Maria - RS.

A organização militar dispõe de todas as instalações necessárias para o funcionamento da sua vida administrativa e operacional, estando a 20 km do CIBSB, principal campo de instrução de sua Brigada, o que a coloca em situação altamente favorável para o adestramento. Observa-se ainda, que o Regimento está subordinado à 6ª Brigada de Infantaria Blindada - Brigada NIEDERAUER, com sede em Santa Maria - RS. Além dessa subordinação, enquadra-se, também, nos demais subsistema de Exército, tendo como

atividade-fim a segurança nacional. A Figura 13 destaca o Portão de acesso principal do 4º RCC.



Figura 13: Portão de acesso principal da Organização Militar.

Fonte: 4º RCC.

#### 4.1.2 Categorias de público

Os serviços e produtos referem-se às atividades administrativas e operacionais de rotina, atendendo a um público específico, dividido em duas categorias:

- público interno: oficiais e sargentos de carreira, oriundos das escolas de formação e aperfeiçoamento do Exército, sargentos, cabos e soldados, com dez (10) ou mais anos de serviço (estabilizados). Militares temporários: oficiais, sargentos, cabos e soldados temporários, oriundos do serviço militar obrigatório.
- público externo: 6ª Brigada de Infantaria Blindada; órgãos operacionais e de administração do Exército, inativos e pensionistas que residem no município, dependentes dos militares e comunidade de Rosário do Sul.

### 4.1.3 Organograma do 4º RCC

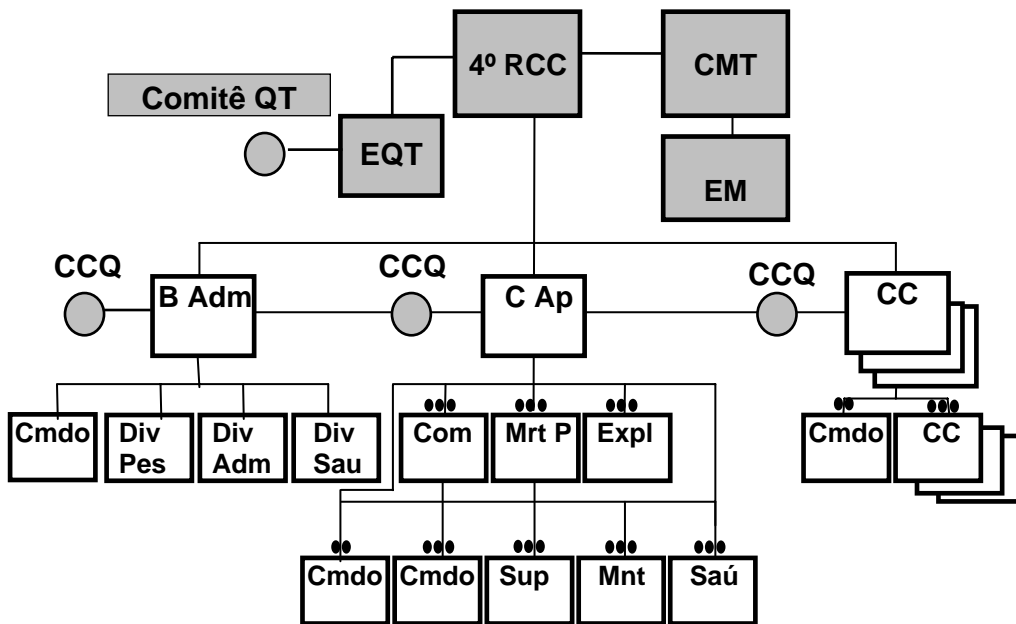


Figura 14: Organograma do 4º RCC.

Fonte: Adaptado do 4º RCC.

### 4.1.4 Serviços oferecidos aos seus usuários

O Regimento tem sua área de responsabilidade abrangida pelo município de Rosário do Sul, onde apresenta como principais serviços, tanto para aos seus usuários internos, como externos, principalmente:

- segurança nacional - capacidade de combate, e mobilização imediata por meio da malha rodoviária, que permite projetar seu poder em boa parte do Estado do Rio Grande do Sul;
- atividades de defesa interna - na manutenção da lei e da ordem;
- defesa civil - atividades de salvamento, de transporte de bens e pessoas, campanhas de vacinação, entrega de alimentos, apoio a operações humanitárias, entre outras;

- manutenção de áreas verdes e recursos hídricos - prestando serviços de limpeza, reflorestamento, poda e conservação dos mananciais dos rios locais.
- incentivo a uma campanha educacional na preservação do meio ambiente;
- apoio às atividades culturais, filantrópicas, recreativas e desportivas - exposições e mostras de arte, jogos intermunicipais, festivais nativistas, feira da páscoa; campanha do agasalho, dia da criança, mateadas, empréstimo de instalações e material de suporte técnico;
- devolução, ao meio civil, de cidadãos com valores aperfeiçoados;
- auxílio a estabelecimentos de ensino, fornecendo mão-de-obra para reparos e reformas;
- regime de parceria com a prefeitura municipal, realizando trabalhos que visem ao bem-estar da comunidade.

Destaca-se que a Organização busca, exclusivamente, a consecução de suas atribuições, não tendo preocupação alguma na obtenção de lucros financeiros.

#### 4.1.5 Fornecedores nas áreas de pessoal e material

Os principais fornecedores do 4º Regimento de Carros de Combate são:

- na área de pessoal: as escolas militares de formação, extensão e aperfeiçoamento; a Diretoria de Movimentação (D Mov); a Circunscrição do Serviço Militar (CSM), que seleciona os novos recrutas para o serviço militar obrigatório;
- na área de material: a Secretaria de Economia e Finanças (SEF), com verbas para a vida vegetativa; o Estado Maior do Exército (EME), com verbas para instrução e viaturas; o Depósito de Subsistência de Santa Maria (DSSM), com fornecimento de gêneros; as firmas cadastradas no SICAF (Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores), para o complemento de alimentos e materiais diversos; a 3ª Região Militar, com verbas para obras emergência.

#### 4.1.6 Principais estratégias do Regimento

O 4º RCC tem como principal missão: “Ampliar o poder de combate da 6ª Brigada de Infantaria Blindada em operações terrestres, preferencialmente de natureza ofensiva que exigirem efeitos decisivos, com ênfase no combate embarcado”.

Para um melhor entendimento, a organização desdobra sua missão através de uma visão geral:

- ampliar o poder de combate da 6ª Brigada de Infantaria Blindada em operações terrestres, preferencialmente de natureza ofensiva, que exigirem efeitos decisivos, com ênfase no combate embarcado;

- buscar a perfeição nos processos administrativos, através do gerenciamento com qualidade, visando a eliminar erros;

- integrar-se com a comunidade de Rosário do Sul, pois o Exército, além de prover a segurança da pátria, agrega valor à sociedade.

E, ainda, através de uma visão particular:

- cumprir as missões básicas de combate previstas no plano básico de instrução militar, nos programas-padrão de adestramento e nos planejamentos de emprego;

- atuar em sua área de responsabilidade, de modo preventivo ou operativo, para a manutenção da lei e da ordem;

- apoiar as ações de defesa civil;

- preservar as tradições históricas do Regimento, a memória cívica e os valores culturais, morais e históricos;

- auxiliar no processo de desenvolvimento sócio-econômico da comunidade;

- capacitar e valorizar os recursos humanos;

- prestar assistência à família militar, aumentando o bem-estar do homem;

- preservar o patrimônio sob sua responsabilidade;

- participar da formação da reserva do Exército e de seu adestramento, contribuindo para a formação do cidadão;

- modernizar e racionalizar os processos administrativos e operacionais.

E com visão de futuro para 2006: “Ser uma organização reconhecida pelo Exército como referencial operacional e administrativo no contexto do Programa Excelência Gerencial”.

#### 4.1.7 Diretrizes da Organização

As diretrizes mais importantes, para a organização, podem ser definidas como:

- busca da eficiência operacional;

- combate ao desperdício;

- melhoria do ambiente de trabalho;

- sistema de padronização dos documentos no prazo, e sem erros;
- estímulo aos comandantes, em todos os níveis, para que conquistem a liderança;
- melhoria do desempenho individual;
- apoio à comunidade;
- busca da excelência no atendimento aos públicos interno e externo.

#### 4.1.8 Valores e fundamentos

Finalmente, destacam-se os valores e fundamentos do Regimento:

- lealdade - transparência de propósitos nos dois sentidos da cadeia hierárquica;
- dignidade - preservar a auto-estima e não esquecer o ser humano sob o profissional;
- probidade (ou honestidade) - o que é da Organização deve ser utilizado em benefício da Organização;
- iniciativa - agir e reagir diante do novo, buscando o proveito para a organização;
- entusiasmo - exteriorizar, em todas as ocasiões, a satisfação por integrar a Organização;
- comprometimento - engajar-se, de maneira inteligente e incondicional, com as metas do comando;
- operacionalidade - prontidão dos meios e do pessoal para a atividade-fim;
- tradição - cultivar os valores históricos da organização e da comunidade rosariense;
- responsabilidade social - sensibilizar-se com os problemas sociais da comunidade militar e rosariense;
- responsabilidade ambiental - engajar-se com os problemas ambientais da cidade de Rosário do Sul e região;
- integração - enxergar além das individualidades e particularismos, buscando a força maior do conjunto.

#### **4.2 Histórico de implantação do programa de qualidade no 4º RCC**

No ano de 1995, o 4º RCC procurou sistematizar suas atividades, com a adoção de medidas voltadas para a otimização e racionalização das tarefas; a conscientização dos militares; a educação e treinamento do pessoal interno; e a satisfação em relação ao ambiente

de trabalho. No mesmo ano, em parceria com a empresa Andrade Gutierrez, o Regimento iniciou um processo de mudança ao implantar, em fevereiro, em todas as instalações, o Programa “5Ss” com efetivo sucesso.

No mesmo ano, estimulada pelos excelentes resultados obtidos, a Unidade assinou o termo de adesão de nº 1063, no PGQP. Já em outubro, com o Programa “5Ss” solidificado, o Regimento priorizou o início do gerenciamento da rotina. Em um primeiro momento, buscou atingir as atividades burocráticas e administrativas, para depois estender às atividades operacionais. Simultaneamente, apoiado na filosofia da qualidade, foram realizadas várias ações direcionadas aos públicos interno e externo, assim registradas cronologicamente, conforme Quadro 4.

10 de Abril de 1995	Início dos trabalhos de PAQT, com a palestra de sensibilização do Engenheiro Luiz Afonso da Construtora Andrade Gutierrez para oficiais do Regimento.
20 de Abril de 1995	O “dia da grande limpeza”, data que simbolizou o início do programa 5Ss. A partir desse momento, várias atividades foram sendo desenvolvidas.
Abril, Maio, Junho de 1995	Lançamento da Cartilha “Por dentro do 5Ss” com distribuição a todos os integrantes do Regimento. Participação do “IV Desdobramento de Qualidade Total”, promovido pela Fundação Cristiano Ottoni. Auditorias Internas de 5Ss.
Julho de 1995	Visita do Gen. Bda. Carlos Augusto Fernando dos Santos - (Chefe da Secretaria de Modernização e Ensino), Gen. Bda. José Plínio Monteiro - (Cmt. da 6ª Bda. Inf. Bld.), Cel. Roosevelt Rilson Santana, com o propósito de observem os trabalhos do regimento até a respectiva data.
Julho de 1995	Adesão do 4º RCC ao PGQP.
16 de Agosto de 1995	Visita do Gen. Bda. Marco Antonio Feliciano da Silva - (Cmt. da 3ª Artilharia Divisionária), Gen. Bda. Marco Antonio Tlischer Saraiva - (Cmt. da 1ª Bda. C. Mec.) e Ch. EM. da 2ª Bda. C. Mec, acompanhados por mais de 78 oficiais, com objetivo de observar a experiência adquirida pelo Regimento na implantação do programa 5Ss.
13 de Setembro de 1995	Visita do consultor Masao Umeda da JODC - (Japan Overseas Development Corporation) com sede em Tóquio, no Japão, do engenheiro João Martins (autor do livro Programa “5Ss”), engenheiro Érico de Mattos (coordenador do programa de QT na Andrade Gutierrez) e engenheiro Luis Afonso de Arruda (chefe da obra Rosário do Sul), para observarem o rápido avanço do 4º RCC no PAQT.

Continua...



Quadro 4: Histórico da implantação do programa de qualidade no 4º RCC - 1995. Continuação

Setembro de 1995	Treinamento de oficiais e sargentos no 4º RCC em MASP (Método de Análise e Solução de Problemas).
Setembro a Novembro de 1995	Visita de diversas OM, para intercâmbio de conhecimentos sobre o “Programa 5Ss”, e entidades civis (Banco do Brasil, Banrisul, Caixa Econômica, Prefeitura Municipal de Rosário do Sul e Brigada Militar dentre outras entidades).
20 de Setembro de 1995	Data marcante na trajetória da OM, depois da citação no livro do professor João Martins, “5Ss para Praticantes”, sobre as práticas desenvolvidas sobre QT no Regimento.
20 de Outubro de 1995	Consolidou-se o “Programa 5Ss” em todas as áreas do 4º RCC, tanto operacional, como administrativas.
10 de Novembro de 1995	Auditoria externa do PGQP, por dois auditores civis.
10 de Dezembro de 1995	Treinamento de auditoria do “Programa 5Ss”, para 160 oficiais e sargentos da 6ª Brigada de Infantaria Blindada.
15 de Dezembro de 1995	Início dos trabalhos para o gerenciamento pelas diretrizes, com a confecção do plano estratégico do 4º RCC, e desdobramento das diretrizes.

Quadro 4: Histórico da implantação do programa de qualidade no 4º RCC - 1995.

Fonte: Adaptado do 4º RCC.

A partir desse primeiro momento, consolidado no ano de 1995 - implantação do “Programa 5Ss”, a organização começou a preocupar-se em desenvolver outras práticas e buscar novas ferramentas de apoio ao desenvolvimento da excelência gerencial. Nesse contexto, destaca-se o período de 1996 a 1999, caracterizado por muito trabalho e conquistas, por parte da organização. Observe-se que o Quadro 5 ilustra, de forma cronológica, as atividades desenvolvidas, pelo Regimento, no período citado.

15 de Janeiro de 1996	Expedição do primeiro planejamento estratégico, que delimitou a visão de futuro, os fatores críticos de sucesso, as metas e os indicadores de desempenho.
15 de Fevereiro de 1996	Visita do Cel. Ivan Fialho, do Estado Maior do Exército - EME.
07 de Março de 1996	Visita para verificar a implantação do programa gestão pela qualidade total pelo Exmo. Sr. Gen. Ex. Délio de Assis Monteiro, chefe de Estado.
08 de Março de 1996	Recebimento da missão da 3ª Sub Chefia do Estado Maior do Exército para implantação no PAQT em âmbito do Exército (Proposta de Implantação).

Continua...

Quadro 5: Histórico da implantação do programa de qualidade no 4º RCC - 1996 até 1999. Continuação

20 de Março de 1996	Treinamento pela Fundação Cristiano Ottoni, de 04 oficiais, para gerenciamento do “Programa 5Ss”.
08 de Abril de 1996	Remessa, para a 3ª Sub Chefia do EME, da proposta de implantação do PAQT no EB, caso esquemático de auto-avaliação, e caso real de implantação pelo 4º RCC.
Abril de 1996	Treinamento de 02 oficiais, em gerenciamento da gestão pela QT, pela Fundação Cristiano Ottoni. Curso de 40 horas realizado em Porto Alegre - RS.
15 de Abril de 1996	Cooperação de instrução em QT para os Grupos de Artilharia de Campanha - GAC - de Ijuí e Uruguaiana. Treinamento para o comandante, extensivo aos oficiais.
17 de Abril de 1996	Cooperação de instrução em QT para o Estado Maior da 6ª DE.
20 de Abril de 1996	Início dos trabalhos de padronização (PDCA) nas seções e subunidades do 4º RCC.
25 de Abril de 1996	Início dos trabalhos do CCQ Informática (Círculo de Controle de Qualidade), para resolver assuntos da área, com a participação dos diversos segmentos de gerência e execução.
30 de Abril de 1996	Recebimento do “Prêmio Qualidade RS 1996”. Também recebimento do diploma do Sistema de Avaliação do PGQP.
15 de Maio de 1996	Treinamento de 20 professores, da escola municipal de Rosário do Sul, no “Programa 5Ss”.
20 de Maio de 1996	Treinamento para 01 TC, da comissão regional de obras da 3ª RM (CRO/3), e mais 06 funcionários civis e dois militares no “Programa 5Ss”.
30 de Maio de 1996	Visita do Ch. EM da 5ª Bda. Inf. Bld., Cel. Jordão e 02 oficiais do 20º BIB e 5º RCC no PAQT, com duração de 03 dias.
04 de Junho de 1996	Treinamento de 11 oficiais e 11 sargentos de munição da 2ª Bda C Mec.
Outubro de 1996	Vencedor do 1º concurso nacional de experiências inovadoras de gestão na administração pública federal, com o trabalho realizado no almoxarifado.
Março de 1998	Aperfeiçoamento do planejamento estratégico nos seguintes aspectos: introdução do programa de capacitação técnica e tática do efetivo profissional; criação de um sistema de padronização; divisão do campo, centrado no usuário, em grau de satisfação; e enfoque nos clientes interno e externo.
Abril de 1998	Recebeu, pela 2ª vez, o diploma do Sistema de Avaliação do PGQP, por ter-se destacado na avaliação do nível 2.
Agosto de 1998	Recebeu uma placa, como reconhecimento pelo pioneirismo e compromisso com a qualidade da gestão pública federal.
Setembro de 1998	Recebeu o reconhecimento série prata, do Prêmio de Qualidade do Governo Federal (PQGF), em solenidade realizada no palácio Itamarati, Brasília - DF.

Continua...

Quadro 5: Histórico da implantação do programa de qualidade no 4º RCC - 1996 até 1999. Continuação

Dezembro de 1998	Realização da inscrição no PGQP - Nível 2, remetendo o seu relatório.
Março de 1999	Recebeu os avaliadores do programa gaúcho Nível 2.
Abril de 1999	Inscreeu-se, novamente, no PQGF, enviando o seu relatório.
Julho de 1999	Apresentou o seu novo planejamento estratégico. Destaque, para a definição dos campos, da estratégia e os FCS, acompanhados dos objetivos estratégicos, das ações a realizar e dos indicadores de desempenho.
Outubro de 1999	Vários colaboradores realizaram o curso de avaliador nível II, do PGQP, com a participação do comandante da OM.
Novembro de 1999	Inscreeu-se, novamente, no programa gaúcho - nível 2, remetendo o seu relatório.

Quadro 5: Histórico da implantação do programa de qualidade no 4º RCC - 1996 até 1999.

Fonte: 4º RCC.

A partir de 1999, com a OM já bem estruturada, quanto à condução das atividades voltadas para gestão para qualidade, o Regimento começou a priorizar atividades voltadas para o PGQP. Assim, o período de 2000 a 2004, fica, principalmente, caracterizado pela busca das certificações e do aprimoramento de sua gestão, conforme fica evidenciado no Quadro 6.

Janeiro de 2000	O Regimento recebeu os avaliadores do programa gaúcho - Nível 2. Ainda nessa data, teve designado, pelo PGQP, dois avaliadores externos.
Fevereiro de 2000	Inscreeu um servidor para fazer o treinamento de examinador para o Prêmio Qualidade - RS.
Abril de 2000	Teve designado, pelo PGQP, um militar como examinador do Prêmio Qualidade RS - 2000.
Maior de 2000	Ocorreu a designação, pelo PQGF, de um militar como examinador do prêmio.
Junho de 2000	Recebeu o troféu Bronze do PGQP, destaque em "compromisso". E, pela 4ª vez, o diploma do sistema de avaliação do programa gaúcho - destaque na avaliação do nível 2.
Julho de 2000	Realizou o curso de avaliador nível II, do PGQP, para 15 militares da OM, inclusive o Cmt do Regimento. Nesse período, realizou a remessa de seu relatório, para concorrer ao prêmio do PQGF ciclo 2000.
Agosto de 2000	Inscreeu dois servidores para realizarem o curso de examinadores do prêmio qualidade da ANTP (Associação Nacional de Transportes Públicos).
Setembro de 2000	A ANTP designou dois militares como examinadores de seu prêmio.

Continua...

Quadro 6: Histórico da implantação do programa de qualidade no 4º RCC - 2000 até 2004. Continuação

No ano de 2001	Recebeu o Prêmio Qualidade RS - 2001, do PGQP, na categoria Troféu Prata - Nível 2, destaque em “progresso”. E, pela 5ª vez, o diploma do sistema de avaliação do PGQP, destaque na avaliação do nível 2.
No ano de 2002	Conquistou o Prêmio Qualidade RS - 2002, do PGQP. Dessa vez, na categoria Troféu Ouro - Nível 2 destaque em “realização”. E, pela 6ª vez, o diploma do sistema de avaliação do PGQP - destaque na avaliação do nível 2.
No ano de 2003	Alcançou o prêmio maior de qualidade, conferido pelo Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP), o “Troféu PQGF” - Prêmio da Qualidade do Governo Federal. Recebeu, pela 7ª vez, o diploma do sistema de avaliação do PGQP - destaque na avaliação do nível 2.
No ano de 2004	Obteve a consagração através do recebimento do prêmio maior de qualidade Prêmio Qualidade RS - 2004, categoria Troféu Diamante - Nível 3, destaque em “continuação”. Recebendo o diploma do sistema de avaliação do PGQP - destaque na avaliação do nível 3.

Quadro 6: Histórico da implantação do programa de qualidade no 4º RCC - 2000 até 2004.

Fonte: 4º RCC.

É importante destacar que, para o Regimento, o programa de gestão pela qualidade, após a sua implantação e consolidação, tornou-se um instrumento de dinamismo fundamental e indispensável, para a busca da operacionalidade, o combate ao desperdício, à superação das dificuldades e a valorização e o bem-estar do militar.

#### **4.3 Principais práticas de gestão da qualidade desenvolvidas pela organização**

É fundamental destacar que, as práticas de gestão da qualidade, relacionadas nesta pesquisa, foram identificadas na organização, como a forma entendida pela OM, para responder as exigências, em relação aos critérios do programa certificador - PGQP. No entanto, destaca-se que, não se pode afirmar que apenas estas, foram responsáveis pelo reconhecimento e premiações. Mesmo porque se observa, que cada banca de examinadores, apresenta critérios de avaliação bastante subjetivos.

Entretanto, como pode ser observado por este pesquisador, e relacionando com a metodologia proposta pelo programa gaúcho, destacam-se as principais práticas elaboradas pelo 4º RCC, em relação a cada um dos oito critérios: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados.

#### 4.3.1 Critério 1 - Liderança



Figura 15: Reunião do Comitê da Qualidade.

Fonte: 4º RCC.

A Figura 15 ilustra a reunião do comitê da qualidade, onde se destaca que, o sistema de liderança da organização caracteriza-se por ser estruturado e apoiado em orientações formalizadas em níveis superiores do Exército Brasileiro, e dentro de critérios bem definidos internamente na organização, que seguem o estabelecido e preconizado nos manuais e regulamentos específicos da Força Terrestre. Os líderes da organização são seus oficiais e sargentos que ocupam função de chefia, desde o coronel comandante, passando pelo subcomandante, chefes de seção do Estado-Maior, comandantes de subunidade (SU), comandantes de pelotão, até os comandantes de carros de combate.

A alta direção é formada pelo Coronel comandante, oficiais do Estado-Maior, chefes de seção e comandantes de SU. Preocupa-se com o aprimoramento dos recursos humanos da organização e elabora programas voltados para sua educação e treinamento. Devido à rotatividade de pessoal, típica das organizações militares, há, também, a preocupação com a adaptação dos novos integrantes à filosofia do PAQT.

As principais decisões são tomadas, comunicadas e implementadas, pela alta direção, através de reuniões com todos os oficiais, comitê da qualidade, oficiais do Estado-Maior,

quadros (oficiais, subtenentes e sargentos), nas formaturas gerais com todo o efetivo e nas formaturas das subunidades e dos pelotões.

Com a finalidade de dar o exemplo, estimular a busca do comprometimento e da conscientização de todos os servidores, e atuar no desenvolvimento de um ambiente propício para busca da excelência das práticas de gestão e dos resultados da organização, a alta direção (principalmente o comandante) participa de todas as atividades do programa, buscando novas oportunidades. Desse modo, estimulando os colaboradores a gerar novas idéias e melhorias para a organização, através de eventos, tais como:

- competição da “taça da qualidade”;
- reunião da qualidade;
- reunião do comitê da qualidade;
- reuniões com o Estado-Maior;
- visitas de *benchmark* a outras organizações;
- cursos de qualidade;
- auditorias do “Programa 5Ss”;
- competição da “Taça Eficiência”;
- pesquisas de opinião;
- “Círculos de Controle da Qualidade” (CCQ);
- palestras sobre o tema qualidade;
- sistema de sugestões, via caixas de sugestões, principalmente.

Em relação a esse último item, destaca-se que as sugestões são emanadas pelos colaboradores, sem qualquer distinção (oficiais, subtenentes, sargentos, cabos e soldados). Quanto às caixas, acima citadas, ficam nas áreas externas das subunidades, de livre acesso a todos. As sugestões são analisadas mensalmente, e emite-se um parecer sobre as mesmas. É importante frisar que, as consideradas exequíveis, são colocadas em prática, de imediato, passando a fazer parte do cotidiano da organização. As demais são descartadas, ou aguardam uma melhor oportunidade, e seus emitentes recebem o *feedback* sobre sua inviabilidade.

O comprometimento da alta direção, com todas as partes interessadas (clientes, fornecedores e comunidade/sociedade), é promovido através de pesquisas de opinião. Os resultados dessas pesquisas geram indicadores de desempenho específicos.

A liderança é exercida de forma transparente e objetiva, não se desviando da hierarquia e disciplina, que constituem os valores basilares das instituições militares. Nesse sentido, são confeccionados documentos que normatizam as atividades da organização, que ainda não foram regulamentadas pelos documentos gerais do Exército Brasileiro. O

comandante emite ordens e recomendações, que são publicadas diariamente, sobre os mais variados assuntos, via Boletim Interno (BI), boletim administrativo e notas de serviço.

A alta direção estabelece os fatores críticos de sucesso da organização, a partir de sua missão constitucional, dando origem aos objetivos estratégicos, que por sua vez são desdobrados em estratégias, ações a realizar, plano de ação e metas para indicadores de desempenho, que apóiam o monitoramento do desempenho global.

No campo do apoio (uma das subdivisões dos processos da OM), a alta direção, participa de processos de avaliação, tais como: auditoria nas dependências das subunidades e seções, sistema de padronização (nas documentações internas e externas), pesquisas de opinião e sistema de sugestões. Dessa forma, a alta direção tem uma visão objetiva do desenrolar do PAQT, e cria um clima de informalidade na relação com os funcionários, objetivando sua maior desenvoltura.

O comitê da qualidade é formado pelo comandante, o subcomandante, um comandante de subunidade, um chefe de seção do Estado-Maior, um comandante de pelotão e um secretário (que é, também, o encarregado do Escritório da Qualidade Total), envolvendo, assim, todos os níveis da organização.

Esse comitê reúne-se mensalmente, ou em qualquer época, de forma extraordinária, com o intuito de avaliar e discutir o andamento do programa e das ações implementadas, bem como verificar erros, anomalias e desvios, traçando planos de ação e de melhoria para a correção dos mesmos e realinhamento das metas propostas, quando necessário. Na primeira semana de cada mês, é realizada uma reunião no Escritório da Qualidade Total (EQT), presidida pelo comandante, com a alta direção, os membros do comitê da qualidade e os facilitadores.

A reunião tem como objetivo acompanhar e divulgar os resultados mensais dos indicadores de desempenho, bem como designar a subunidade vencedora da competição “Taça da Qualidade”, criada com a finalidade de estimular e envolver todos os servidores das subunidades, para que se dediquem a buscar, sempre, melhores resultados em seus indicadores de desempenho, como por exemplo: os resultados dos cursos de formação, a manutenção das viaturas, o maior número de sugestões aceitas, o combate ao desperdício, o grau de satisfação dos servidores, número de eventos nas escolas afilhadas, eventos externos e internos realizados, entre outros.

A liderança é um processo que inicia nas escolas de formação Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), para os oficiais, e na Escola de Sargentos das Armas (EsSA), para os subtenentes e sargentos, e tem a sua continuidade na organização, sendo desenvolvida,

diariamente, no desempenho das suas funções, estabelecendo, assim, as competências de liderança necessárias para atuação eficaz dos líderes. É avaliada, anualmente, por meio do Exercício de Desenvolvimento da Liderança (EDL) e do Período de Adestramento (PA), com duração de quatro meses (Ago a Nov).

O comandante exerce sua liderança ao delegar competência (responsabilidade) para seus subordinados.

As habilidades das lideranças são definidas, identificadas e desenvolvidas pelas suas atitudes e procedimentos no desempenho de suas funções. Nessas oportunidades, todos os chefes avaliam seus subordinados imediatos pela Ficha de Avaliação de Oficiais (FAO) e pela Ficha de Avaliação de Praças (FAP), que são remetidas, semestralmente, para a Diretoria de Avaliação e Promoção (DAProm), sediada em Brasília, de onde resultará uma ficha de conceito denominada Perfil Profissiográfico. Os conceitos de avaliação apresentados para os militares, nessa ficha, permitem que os mesmos tenham conhecimento de seus pontos fortes e oportunidades de melhoria e, assim, possam melhorar o seu desempenho.

É importante destacar ainda, o “Moralzômetro”, uma eficaz ferramenta de fortalecimento da liderança, que permite aos comandantes avaliarem, diariamente, as condições psicológicas dos seus subordinados, que poderão influir no seu rendimento. Como consequência, esses comandantes têm a oportunidade de atuarem diretamente sobre o moral de seus homens, procurando anular, ou minimizar, os fatores adversos, resgatando, assim, sua motivação.

A organização realiza uma pesquisa de opinião anual, onde os servidores avaliam as habilidades de liderança do comandante da organização, comandante de subunidade e comandante de pelotão.

Na última reunião do ano é realizada uma revisão do Planejamento Estratégico Organizacional (PEO) pela alta direção e pelo comitê da qualidade, sendo as modificações necessárias introduzidas no documento que é, então, distribuído para as seções do Estado-Maior e subunidades.

O ciclo de controle das práticas de gestão do sistema de liderança é realizado mensalmente, quando a alta direção, o comitê da qualidade, e todos os comandantes das Unidades Gestoras Básicas (UGB's) reúnem-se para avaliarem a aderência das práticas aos respectivos padrões estabelecidos, gerando ações preventivas e corretivas, quando necessárias, com registro em atas específicas.

O ciclo de aprendizado do sistema de liderança, inclusive as habilidades dos líderes, é avaliado anualmente pelos colaboradores, através de uma pesquisa de opinião, que mede o



nível de satisfação do público interno com todos os líderes, a qual é retratada pelos indicadores de desempenho “Percentual de militares satisfeitos com o desempenho do regimento” e pelo “Percentual de capacitação dos quadros através do Exercício de Desenvolvimento da Liderança (EDL)”.

Em 2001 foi efetuada uma revisão no formulário de pesquisa para a atuação da avaliação do sistema de liderança, onde todos os líderes foram treinados em curso de 40 horas de gestão pela qualidade.

Em 2002, além da revisão no formulário de pesquisa do sistema de liderança, todos os líderes foram treinados em curso de 40 horas de gestão pela qualidade, onde alguns realizaram os cursos de avaliador nível II do PGQP, também de examinador do PGQP e PQGF. Nesse período, ainda, o responsável pelo EQT realizou o curso de instrutor da banca de examinadores do PQGF.

Nesse contexto, em 2003, foram, novamente, feitas as revisões nos formulários de pesquisa do sistema de liderança, quando todos os líderes foram, novamente, treinados em curso de 40 horas de gestão pela qualidade. Alguns realizaram os cursos de avaliador nível II e III do PGQP, bem como examinador do PGQP e PQGF.

Nesse período, o responsável pelo EQT realizou, novamente, o curso de reciclagem de instrutor da banca de examinadores do PQGF, cumprindo o compromisso, assumido quando da adesão ao PGQP e PQGF. Além disso, o formulário de pesquisa do sistema de liderança foi informatizado através de um sistema digital.

Com relação à cultura da excelência, a alta direção estabelece e dissemina os valores, diretrizes e as estratégias através de documentos tais como: o PEO, as Normas Gerais de Ação (NGA), as Diretrizes do Comandante, distribuídos a todas as UGB's e a todos os militares recém-chegados na organização; e o BI.

Ressalta-se que, quanto ao BI, este é lido diariamente a todos os integrantes da organização, em formatura nas subunidades, e contém informações sobre determinações e ordens do comandante, serviços diários, assuntos relativos à instrução, assuntos gerais e administrativos e justiça e disciplina. E, ainda, que são mantidos atualizados, através de quadros murais, em todas as dependências, e como descanso de tela em todos os microcomputadores da organização.

Ainda, com relação à cultura da excelência, destaca-se que, são realizadas duas formaturas por semana, no pátio central, uma pelo subcomandante e outra pelo comandante. São oportunidades de reforçar valores, enfocando as diretrizes e transmitindo orientações à tropa. Essa formatura é, posteriormente, desdobrada, também, pelos comandantes de

subunidade, diariamente, enfocando os mesmos aspectos supracitados, assegurando, assim, o seu entendimento e aplicação por todos.

Para os familiares dos soldados novos, o comandante envia uma carta, no início do ano, contendo informações sobre os trabalhos desenvolvidos na organização, direitos e deveres do soldado. Ainda, quando eles iniciam o ano de instrução, é distribuído o guia do recruta (criado pelo 4º RCC) a cada militar, que é uma cartilha contendo várias informações de interesse geral para a prestação do serviço militar.

#### 4.3.2 Critério 2 - Estratégias e Planos

Para o estudo, e a formulação das estratégias que estão inseridas no PEO, duas considerações fundamentais foram analisadas pela organização: a primeira está consubstanciada no “SIPLEX 1”, documento que regula a missão do Exército, dentro dos preceitos constitucionais; a segunda trata da política militar terrestre, que está inserida no documento “SIPLEX 3”, o qual define os objetivos e os rumos para o cumprimento da missão do Exército.

Com base nos objetivos do Exército, foram fixados os objetivos do 4º RCC que, sistematicamente, constituem as aspirações básicas da organização, atendendo as orientações da 6ª Brigada de Infantaria Blindada, principal cliente, como a um posicionamento como instituição nacional permanente, no contexto do Exército Brasileiro e da comunidade de Rosário do Sul.

Torna-se importante observar que, também, são fixados os fatores críticos de sucesso da organização, em consonância com sua missão acima explicitada, a fim de determinar os pontos, onde a atenção gerencial deve ser focalizada, e, ainda, para definir áreas e prioridades que possam ser usadas como elementos de análise e de tomada de decisão.

Para o estabelecimento das estratégias, no que tange aos requisitos dos clientes, a alta direção leva em consideração os documentos institucionais mencionados, bem como as leis, decretos, portarias e diretrizes que afetam o público interno.

No que concerne ao público externo, são analisados os anseios e principais aspirações da comunidade em geral. As demais informações institucionais, não relacionadas nos documentos acima citados, chegam à organização por correio eletrônico, emanadas dos diversos órgãos do Exército: Centro Integrado de Telemática do Exército (CITEx), Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI), Sistema de

Cadastramento Unificado de Fornecedores (SICAF), Sistema de Controle de Pessoal do Comando Militar do Sul (SISCOP/CMS), Sistema de Controle do Patrimônio (SISCOPAT), Sistema de Controle do Material Motomecanizado (SISMOTO), Sistema de Divulgação Eletrônica de Compras e Contratações (SIDECE), Sistema de Gestão de Contratos (SICON), Sistema de Registro de Preços (SIREP) e Sistema de Material do Exército (SIMATEX), assegurando assim, a integridade das informações internas e externas utilizadas no processo de formulação das estratégias. A Figura 16 ilustra o planejamento estratégico da OM.

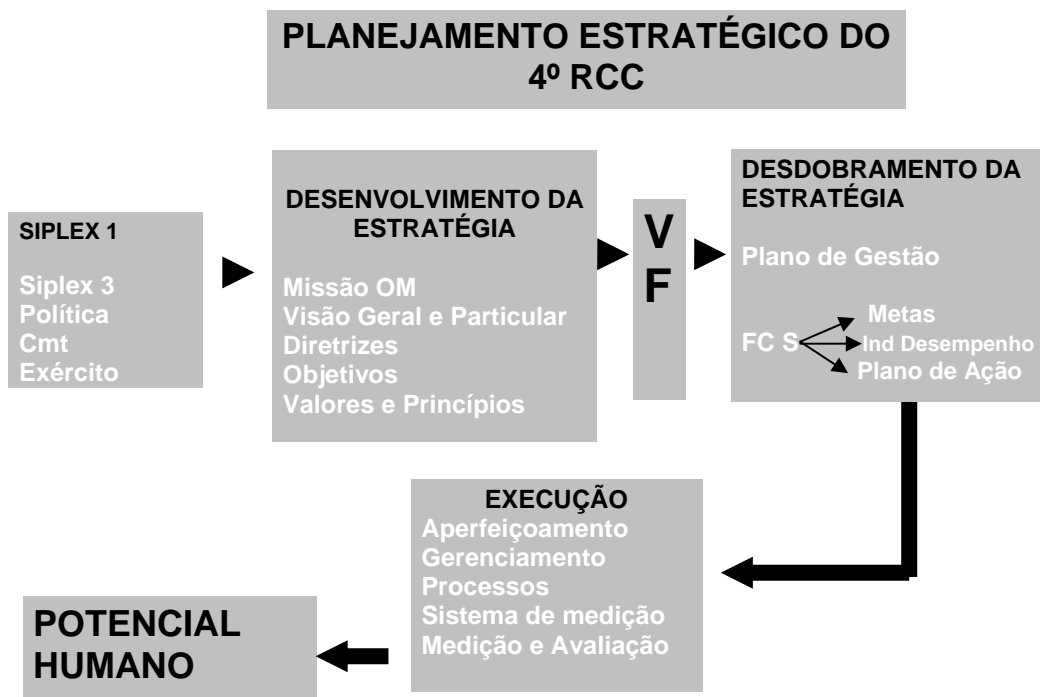


Figura 16: Planejamento Estratégico da OM.

Fonte: Adaptado do 4º RCC.

A alta direção conduziu uma análise do sistema organizacional, considerando os cenários atuais e futuros, bem como as informações dos ambientes interno (pontos fortes e oportunidades de melhoria) e externo (oportunidades e ameaças).

No ambiente interno, como pontos fortes destacam-se:

- dotação completa em blindados, de avançada tecnologia (M60 A3TTS), oriundos dos EUA;

- “Programa 5S” implantado em 1995, aperfeiçoado e mantido exemplarmente;
- transparência das atividades administrativas e financeiras;
- preservação do meio ambiente;
- liderança em todos os níveis de comando;
- apoio e integração com a comunidade e com a sociedade;
- pólo irradiador do PAQT para organizações militares e civis - em nível nacional;
- informatização de dados.

As oportunidades de melhoria são:

- limitada dotação orçamentária;
- insuficiente suprimento motomecanizado;
- aquartelamento muito antigo, exigindo constantes obras de manutenção.

No ambiente externo, as oportunidades identificadas foram:

- intensa integração da comunidade com a organização;
- sistema de parcerias com entidades civis;
- reconhecimento externo pelos resultados alcançados em concursos e prêmios;
- reconhecimento da população pelos serviços prestados;
- treinamento de pessoal militar nos EUA e no Rio de Janeiro - RJ, para a operação e emprego das VBC M60 A3TTS, e em Curitiba-PR; para a manutenção das mesmas.

As principais ameaças são:

- restrição orçamentária;
- empobrecimento do município, em face da atual conjuntura econômica regional e carência na área educacional escolar do município, afetando a família militar.

A organização militar em estudo preocupa-se com os impactos ambientais e comunitários, decorrentes das estratégias formuladas. A preservação do meio ambiente, a segurança nas atividades de instrução e no serviço, a projeção de uma imagem positiva do Regimento, junto à comunidade, constituem-se em preocupação permanente da alta direção e, por isso, merecem um estudo minucioso, em termos de aspectos da responsabilidade pública e cidadania.

Anualmente, reúnem-se a alta direção e o comitê da qualidade para analisarem os resultados obtidos no PEO, resultando em planos de melhoria e modificação de processos, visando ao realinhamento das metas e o redirecionamento dos rumos da organização.

Os recursos recebidos do Exército são, então, alocados às ações consideradas prioritárias, para atender aos diversos setores, conforme projetos específicos. Esses projetos previstos só iniciam após a liberação dos recursos orçamentários para a sua conclusão, evitando, assim, a falta de continuidade por insuficiência dos mesmos.

Quando houver contingenciamento orçamentário, por parte do governo, que interfira no desenvolvimento de alguma estratégia, a alta direção reúne-se para estudar a situação e rapidamente tomar decisões de reposicionamento estratégico.

Na reunião realizada anualmente, pela alta direção e o comitê da qualidade, em que são formuladas as estratégias da organização, são também utilizadas as informações institucionais e as informações coletadas por todos os servidores pelas caixas de sugestões, além das observações das pesquisas de opinião. Dessa forma, participam do processo de formulação das estratégias todos os integrantes da organização e partes interessadas.

Fruto das informações acima citadas, a formulação das estratégias é assegurada com as necessidades de todas as partes interessadas e comunicada via PEO, que é difundido para todos os integrantes da organização (cada UGB recebe um exemplar desse documento), para conhecimento e providências cabíveis, reuniões com os fornecedores, e através da mídia, para a comunidade/sociedade.

O ciclo de controle da formulação das estratégias ocorre quando da revisão anual dos resultados obtidos nos principais indicadores de desempenho, pela alta direção e pelo comitê da qualidade, gerando ações preventivas e corretivas, em relação ao planejamento estratégico organizacional, quando necessário.

O ciclo de aprendizado é avaliado anualmente pelo comitê da qualidade e pela alta direção, em reunião específica para tal finalidade, inclusive com a análise crítica do indicador de desempenho de efetividade no alcance das metas, que retrata a eficácia do processo de planejamento, constatando o percentual de indicadores de desempenho que atingiram as suas metas propostas para o ano.

Em 2001, o indicador supra citado foi criado e passou a ser utilizado para tal finalidade. Foi também revisada a sistemática de estabelecimento dos fatores críticos de sucesso, inclusive com a revisão completa do sistema de indicadores de desempenho. Os campos de desempenho foram revistos e readequados à nova estrutura do sistema de indicadores de desempenho.

Em 2002 foi revisada e implementada a visão de futuro da organização para um horizonte de planejamento de 2005, uma vez que a visão anterior foi considerada atingida, antes do prazo pré-definido.

Em 2003, também, na formulação das estratégias, a organização (pioneira e modelo de qualidade no âmbito das Forças Armadas e da Gestão Pública) faz surgir novas oportunidades no sentido da implantação e aperfeiçoamento do PAQT, ministrando cursos e palestras às demais congêneres, uma vez que o Exército aderiu aos mesmos critérios do PGQP, PQGF e PNQ, e criou o programa de qualidade: Programa Excelência Gerencial do Exército Brasileiro (PEG-EB).

Nesse mesmo período, foi novamente revisada e implementada a visão de futuro da organização para um horizonte de planejamento de 2006, uma vez que a visão anterior foi considerada atingida, antes do prazo pré-definido.

#### 4.3.3 Critério 3 - Clientes

O 4º RCC segmenta seus clientes em dois grupos: clientes internos, compostos por militares integrantes do Regimento, e os clientes externos, compostos por: 6ª Brigada de Infantaria Blindada, os diversos órgãos do Exército Brasileiro com os quais se relaciona diretamente, a comunidade e a sociedade em geral. Também, como clientes externos, encontram-se os dependentes dos militares da ativa, os militares da reserva e seus dependentes e os pensionistas, que se valem, diretamente, dos serviços prestados pelo Regimento.

A organização procura obter conhecimento sobre todos os seus clientes, a fim de poder antecipar-se às necessidades. Com relação à 6ª Brigada de Infantaria Blindada, os conhecimentos são adquiridos por ocasião de visitas informais e técnicas, inspeções e reuniões de comando (reuniões com todos os Comandantes de OM da 6ª Brigada). Nessas oportunidades, o Regimento tem a noção exata das expectativas do órgão superior.

No que se refere à preocupação, com relação aos clientes internos, os dados são levantados através das pesquisas realizadas nas subunidades e através das reuniões realizadas semanalmente. Em relação aos clientes externos, através de pesquisas de opinião, e com a comunidade em geral, além da pesquisa de opinião, o contato direto com suas lideranças e representantes é o método mais utilizado. Finalmente, as entrevistas na mídia, e as notícias publicadas nos periódicos, colaboram no fortalecimento desse contato e no conhecimento recíproco. A Figura 17 ilustra a visão de segmentação dos clientes da OM.



Figura 17: Visão da segmentação dos clientes do Regimento.

Fonte: Adaptado do 4º RCC.

Como resultados dessa prática, de buscar a antecipação das necessidades das partes interessadas, podem ser destacas várias ações pró-ativas, tais como:

- padaria;
- lavanderia;
- cassino dos cabos;
- museu;
- sala integrada de recepção para os clientes externos;
- pelotão mirim “Passo do Rosário”;
- áreas de lazer para as subunidades;
- “grêmios” nas subunidades;
- dois gabinetes médicos e dois odontológicos;
- linha telefônica, exclusiva para o atendimento dos fornecedores;
- construção de quartos de hóspedes;
- implantação da equoterapia para crianças deficientes físicas;

- construção de um sanitário feminino, entre outras.

A padaria, a lavanderia, o cassino dos cabos, as áreas de lazer, a equoterapia e ainda os “grêmios” das subunidades, são serviços e instalações inovadoras que não são peculiares em organizações militares.

A alta direção distingue, periodicamente, pessoas da comunidade, e da sociedade rosariense, que se destacam em suas funções apoiando a organização, outorgando-lhes diplomas, medalhas e “pins” de reconhecimento. Essa distinção funciona como um incentivo aos agraciados e um estímulo aos demais membros da comunidade, de modo que persigam e trabalhem conjuntamente com a organização, em busca de benefícios recíprocos. As pessoas da comunidade, que espontaneamente colaboram com o Regimento, são homenageadas em uma solenidade especial, recebendo diploma de “Amigo do 4º RCC”, “Colaborador Emérito do Exército e/ou Medalha do Pacificador”, seguindo o lema do Exército Brasileiro: “Braço Forte - Mão Amiga”.

Em relação à comunidade rosariense, o 4º RCC presta serviço, nas dependências do Regimento, através da Seção de Inativos e Pensionistas (SIP), Relações Públicas (RP) e na Formação Sanitária Regimental (FSR). Evidencia-se que, pós-atendimento, o cliente vai até a sala de visitas do corpo da guarda, onde coloca numa urna a sua opinião sobre o serviço prestado, podendo, também, fazer críticas, reclamações, ou dar sugestões.

O comandante da guarda, após o expediente, registra em um livro os resultados da pesquisa de opinião do dia, bem como entrega, no EQT, as críticas, ou sugestões, para serem analisadas e divulgadas na reunião mensal. Destaca-se, também, que foi colocado um microcomputador, com um sistema digital, no corpo da guarda, para aperfeiçoar a forma de coleta de dados para a pesquisa de sugestões e/ou reclamações.

Para o cidadão externo, na área militar, o conhecimento das informações institucionais é disponibilizado por meio de documentação, CITEx, fax, radiograma, telefone, Internet, além do contato direto. Conforme o assunto é encaminhado a uma seção do Estado-Maior, para prestar-lhe o serviço solicitado, a saber:

- 1ª Seção - trata de assuntos relativos a recursos humanos;
- 2ª Seção - desenvolve atividades voltadas à inteligência;
- 3ª Seção refere-se à instrução e operações militares;
- 4ª Seção - desempenha funções direcionadas para a logística (materiais).

Constantemente, o Regimento tem prestado serviços em apoio às solicitações de instituições rosarienses, tais como: montagem de barracas em eventos diversos, pintura de



estabelecimentos, apoio à saúde nas vilas carentes, empréstimo de cisternas d'água, alojamento para participantes de eventos, cessão de pessoal para eventos sociais, entre outros.

Ao término das atividades de apoio, o Regimento busca, junto aos solicitantes, o preenchimento de um questionário, voltado para a opinião sobre os serviços prestados. As instituições que mais utilizam os serviços do Regimento respondem, anualmente, a uma pesquisa mais completa, destaca-se: a Prefeitura Municipal, as Escolas afiliadas, o Hospital Municipal, o Sindicato Rural, o Jornal “Folha Rosariense”, a Liga de Combate ao Câncer, os Lyons Club e a Associação das Damas de Caridade. A avaliação dessas instituições gera informações úteis para o controle do indicador de desempenho, “Percentual de instituições satisfeitas com o desempenho do Regimento”, que assim permitem a melhoria de serviços junto à comunidade.

A organização está preparada para atender às solicitações da comunidade através de uma Seção específica, denominada de “Relações Públicas”, a qual tem a função de designar, através de uma escala, qual das quatro subunidades prestará o serviço solicitado. Essa prestação de serviços é monitorada pelo indicador de desempenho, “Número de eventos para o público externo”.

Nas ocasiões de visitas das diversas instituições, que buscam o Regimento com o objetivo de estabelecer contato com o PAQT, desenvolvimento pela organização, é respondido um questionário, onde os visitantes colocam sugestões sobre o que foi visto. Essa prática tem permitido o aperfeiçoamento de alguns processos, auferindo benefícios ao Regimento.

Para o cliente externo, na área militar, as seções do Estado-Maior informam os dados da organização sobre os serviços prestados através de relatórios periódicos, utilizando os meios de comunicação existentes.

No caso da sociedade regional, as informações são passadas por meio de reportagens em jornais locais, entrevistas nas rádios, formaturas externas, com demonstrações de operacionalidade, exposições de material militar em praça pública e a página na internet, do Estado-Maior do Exército, além de palestras educacionais.

Mensalmente, na reunião do comitê da qualidade, são analisadas e avaliadas as pesquisas de opinião, com as suas sugestões, reclamações e solicitações, bem como as reportagens publicadas nos jornais da cidade sobre a organização e o seu relacionamento com a comunidade, assim como as entrevistas na rádio rosariense. Fruto dessa avaliação tem-se uma idéia de como está o conhecimento mútuo, entre os clientes e a organização.

Observa-se que, quando alguma meta do Regimento não é alcançada, é girado o PDCA, verificando o plano de ação e confeccionado um diagrama de causa e efeito (Diagrama de Ishikawa) para corrigir as anomalias. Os resultados mensais dos indicadores externos são divulgados nos jornais da cidade, para que os clientes externos tomem conhecimentos do desempenho da organização.

O principal cliente externo, a 6ª Brigada de Infantaria Blindada, realiza, durante o ano, várias inspeções com a finalidade de verificar o nível dos serviços prestados pela organização. A cada inspeção é recebido um relatório com os pontos fortes e as oportunidades de melhoria das atividades inspecionadas, nas quais o 4º RCC, em vários aspectos, serve de referencial para outras organizações militares. Destaca-se que as ações mencionadas estão alinhadas com a missão e a visão de futuro da organização.

O ciclo de controle do processo, de promoção da imagem e conhecimento mútuo, ocorre quando da análise formal e sistematizada dos resultados das pesquisas realizadas anualmente. Gera ações preventivas e corretivas, quando necessárias, pela alta direção. O ciclo de aprendizado ocorre pela avaliação das respostas às questões específicas sobre o tema, na pesquisa anual de satisfação/insatisfação com os clientes.

O processo de imagem e conhecimento dos clientes, bem como do mercado, é avaliado em pesquisas com os clientes externos, para os quais são prestados serviços, gerando os indicadores de desempenho, “Percentual de satisfação com a SIP, Percentual de satisfação com a RP, Percentual de satisfação com a FSR, Percentual de instituições satisfeitas com o desempenho do regimento, Percentual de insatisfação com o desempenho do Regimento”.

É importante destacar que, em 2001, foi revisada a pesquisa anual de satisfação em relação ao atendimento da organização, das sugestões, reclamações e solicitações da comunidade, sendo os seus resultados publicados em periódicos da comunidade.

Em 2002, essa pesquisa foi ampliada para medir, também, o nível de insatisfação dos clientes externos.

Em 2003 foi novamente revisada a pesquisa anual da satisfação, em relação ao atendimento, das sugestões, reclamações e solicitações da comunidade. Vale destacar que nos últimos anos, em decorrência da conquista do reconhecimento pelo “Pioneirismo e compromisso com a gestão pública”, também pelo “Prêmio do almoxarifado”, ainda os “Troféus reconhecimento Prata do PQGF”, “Bronze, Prata, Ouro e Diamante do PGQP”, e o “Troféu PQGF/2003” - Prêmio nacional da gestão pública houve um aumento substancial do número de veiculações, na mídia, sobre a organização, e a organização recebeu uma “Moção de aplauso”, por parte da Câmara Municipal de Vereadores da cidade de Rosário do Sul.

Finalmente, destacam-se os resultados, obtidos pela organização, em competição realizada no âmbito da 6ª Brigada de Infantaria Blindada, quando concorreram todas as organizações a ela pertencentes, com a obtenção dos 1º lugares no treinamento físico militar e na ordem unida de oficiais, indicadores da atividade fim.

#### 4.3.4 Critério 4 - Sociedade

O Regimento é a única organização militar no município, e, também, que Rosário do Sul apresenta uma economia atrelada quase que exclusivamente ao setor primário, o que, em muitos momentos, acaba apresentando carências de recursos diversos. Nesse contexto, a OM procura manter um excelente relacionamento com a comunidade, procurando, sempre, identificar as suas necessidades por meio de pesquisas de opinião e contatos diretos. Observe-se que o Exército Brasileiro é normatizado por decretos, regulamentos e manuais, que orientam o bom relacionamento com a comunidade e a sociedade.

As diretrizes, nas áreas de segurança e meio ambiente, são traçadas pelo escalão superior, sendo aprimoradas e desenvolvidas pela organização. Diante disso, há uma preocupação em minimizar os impactos negativos, decorrentes das atividades rotineiras e extraordinárias.

Alinhado às diretrizes institucionais, que tem como lema: “Exército Brasileiro, Braço Forte - Mão Amiga”, a organização criou o campo das ações complementares, cuja finalidade é a interação e integração com a comunidade e a sociedade.

Desse modo, observa-se que, o Regimento envida esforços no sentido de antecipar às questões sociais, legais, bem como ambientais, e, ainda, busca minimizar riscos da sua atuação, evitando danos à flora e à fauna, prevenindo acidentes no serviço e instrução, bem como, proporcionando segurança às diversas atividades, cuja periculosidade se faz presente. Nesse sentido, destacam-se algumas das ações desenvolvidas pelo Regimento:

- designação de uma equipe para executar levantamento e destruição de engenhos falhados, realizando a limpeza dos campos de tiro;
- definição de outra equipe para reparar danos à propriedade particular, inclusive o reflorestamento, quando necessário;
- destaque de um militar controlador da emissão de raios laser da VBC M60 A3TTS;
- manutenção de uma equipe de combate a incêndio.

Torna-se importante ressaltar, que a organização, com o firme propósito de cooperar com o desenvolvimento do município e atender requisitos da sociedade, executa alguns serviços comunitários, tais como:

- apoio à defesa civil em casos de calamidade pública, como enchentes, desmoraamentos e incêndios, desempenhando atividades de salvamento, transporte de bens e pessoas, campanhas de vacinação, entrega de alimentos, apoio a operações humanitárias entre outros;

- controle e manutenção de áreas verdes, bem como de recursos hídricos. Ainda, prestando serviços de limpeza, reflorestamento, poda e conservação dos mananciais dos rios Santa Maria e Ibicuí da Armada. Também desenvolve uma campanha educacional na preservação do meio ambiente, sempre em conjunto com outros segmentos da sociedade local;

- apoio às atividades culturais, filantrópicas, recreativas e desportivas, por meio de palestras em escolas e através do empréstimo de instalações, pessoal, material e suporte técnico. Apoio a exposições, a mostras de arte, a jogos intermunicipais da Fronteira Oeste, ao concurso “Garota Verão”, ao festival nativista denominado “Gauderiada da Canção Gaúcha”, a feira da Páscoa, a campanha do agasalho, ao dia da criança, a mateadas, entre outros;

- apoio às escolas municipais afiliadas, onde cada subunidade possui uma escola como afilhada, tendo por meta realizar, no mínimo, dois eventos por mês;

- parceria com a prefeitura municipal, onde um dos médicos da OM presta atendimento, às vilas carentes, duas vezes por semana;

- auxílio na implantação do PAQT, em escolas municipais, na prefeitura municipal, brigada militar, laboratório de análises clínicas e hospital de caridade.

Outro aspecto, que merece destaque, é o fato de o Regimento ser o pioneiro na implantação da coleta de lixo seletivo no município de Rosário do Sul. E, em relação à área da saúde, presta apoio comunitário para a população carente, doando medicamentos, realizando curativos e evacuando doentes graves.

Possui pessoal cadastrado para doação de sangue, em parceria com o Hospital de Caridade Nossa Senhora Auxiliadora, e, finalmente, apóia às campanhas de vacinação na comunidade, fornecendo viaturas e enfermeiros que se dirigem, inclusive, para o interior do município.

O subcomandante é o responsável pelo atendimento das pendências ou eventuais sanções referentes aos requisitos legais, regulamentares e éticos, quando existentes, cabendo a ele a análise, encaminhamento as UGB's e informações ao comandante. As possíveis

pendências são tratadas na reunião da qualidade e rapidamente solucionadas. Através da Figura 18, ilustram-se algumas das atividades de apoio que a OM desenvolve.



Figura 18: Atividades de apoio à comunidade de Rosário do Sul.

Fonte: 4º RCC.

A organização estimula a integração com entidades civis, de modo que, com o apoio mútuo, as necessidades se complementem e os custos sejam diminuídos. Com a adoção desse regime, é inegável a melhoria da imagem do Regimento no seio da comunidade.

Para uma maior integração com a população civil, são realizadas solenidades em praça pública, comemorando as datas cívicas e festivas. É importante destacar que a comunidade doou, ao Regimento, o Estandarte Histórico, após a aprovação da denominação histórica Regimento Passo do Rosário.

Com a preocupação voltada para o bem-estar do menor carente, o Regimento instituiu o “Pelotão Passo do Rosário”, formado por 25 crianças, entre 10 e 14 anos, selecionadas pelo conselho tutelar do município. Essas crianças recebem reforço escolar, alimentação, esporte, noções de higiene, atendimento médico-odontológico e ensino profissionalizante.

O Regimento viabiliza dois clubes militares: o Círculo Militar, destinado aos oficiais, e o Clube dos Subtenentes e Sargentos, destinados aos praças graduados, os quais possuem sede social, piscinas, quadras polivalentes, churrasqueiras e campo de futebol. Esses ambientes são disponibilizados ao acesso de todos os colaboradores e dependentes, bem como da comunidade, mediante convite.

Os referidos clubes promovem atividades sociais mensais, como: bailes, chás de confraternização, e ainda através de empréstimos dos salões para aniversários e casamentos, para os colaboradores, seus dependentes e a comunidade, estimulando assim, o bom relacionamento entre a organização e a sociedade rosariense.

O comandante designa militares para comporem as comissões de seleção, encarregadas de selecionar, anualmente, os jovens, da cidade, para a prestação do serviço militar obrigatório. Os jovens, depois de selecionados, são incorporados e formados, atendendo às funções para quais foram designados. Após um ano de intensas atividades, retornam à sociedade perfeitamente ajustados e cômicos de seus deveres e direitos, em condições de exercerem a cidadania em sua plenitude.

O Regimento mantém convênio com o SINE, SENAI, SENAC e o Sindicato Rural na realização de cursos profissionalizantes, com a finalidade precípua de preparar os soldados para o retorno à vida civil, em melhores condições de concorrer no mercado de trabalho.

A organização realiza palestras nas escolas, a fim de orientar os estudantes sobre os seguintes assuntos: PAQT, ingresso no exército, coleta do lixo, meio ambiente, doenças sexualmente transmissíveis, alcoolismo, AIDS, drogas, higienização, batalha do Passo do Rosário e histórico do 4º Regimento de Carros de Combate.

Realiza, ainda, durante o ano, visitas às instituições como APAE, asilos e creches, doando alimentos não-perecíveis e apoiando no que for possível. Estimulando, assim, todos os seus colaboradores a exercerem a cidadania, por meio da participação nos esforços de desenvolvimento social.

É importante salientar que o 4º RCC é um pólo irradiador do PAQT, no Exército Brasileiro e na região, divulgando e assessorando mais de 150 organizações militares e civis, através de palestras e envio de subsídios sobre o tema qualidade. Para auxiliar na disseminação das informações, o regimento desenvolveu um “Cd-rom”, denominado “Kit da Qualidade”, o qual contém diversos assuntos: cartilha do Programa 5Ss, base para Implantação, palestras diversas sobre qualidade, ferramentas para implantação, POP (Procedimento Operacional Padrão), gerenciamento da rotina, PDCA, planos de ação, auto-avaliação, fatores críticos de sucesso, processos, planejamento estratégico e palestras sobre os critérios do PGQP, PQGF e PNQ.

Após a criação, pelo Exército, do PEG-EB, com os mesmos Critérios do PGQP, PQGF e PNQ, o 4º RCC passou a auxiliar a todas as organizações militares sua implantação do PAQT, através de realizações de cursos e palestras.

O ciclo de controle da interação com a sociedade é avaliado, mensalmente, pelo comitê da qualidade e pela alta direção, através da análise crítica dos seguintes indicadores de desempenho: “Número de ACISO (Ações Cívico-Sociais), Número de pessoas assistidas em calamidades públicas, Número de eventos nas escolas afilhadas, Número de eventos para o público externo, Percentual de alunos do pelotão mirim reprovados nas escolas públicas, Peso de agasalhos doados, Peso de alimentos doados e Número de atendimentos médicos à população”.

O ciclo de aprendizado ocorre, anualmente, na reunião do comitê, quando os indicadores de desempenho relativos ao tema são analisados, gerando ações preventivas e corretivas, quando necessárias.

Em 2001 o indicador de desempenho “Números de eventos” foi desmembrado para as escolas afilhadas e para o público externo. Foi criado o indicador de desempenho para o pelotão mirim, “Percentual de alunos do pelotão mirim reprovados nas escolas públicas”. Também, nesse ano, foram realizadas melhorias das dependências da escola existente no interior do aquartelamento, para efetivar o funcionamento do Pelotão Mirim Passo do Rosário.

Em 2002 a organização colocou à disposição da comunidade o seu centro hípico, para práticas de atividades equestres, inclusive com a equoterapia, para crianças deficientes, de forma gratuita, e com instrutores internos especializados. Foi remetido, ao governo estadual, um projeto da construção de um picadeiro e aquisição de mantas especiais, para auxiliar o funcionamento da equoterapia.

Finalmente, em 2003, a organização desenvolveu uma parceria com a prefeitura municipal, onde um dos médicos presta atendimento às vilas carentes, duas vezes por semana. Auxiliou na implantação do PAQT, em outras organizações civis, ajudando as mesmas na conquista de prêmios de qualidade no PGQP.

Após a criação, pelo Exército, do PEG-EB, com os mesmos critérios do PGQP, PQGF e PNQ, o Regimento também auxiliou várias outras organizações militares, no processo de implantação de seus programas, através de realizações de cursos e palestras.

#### 4.3.5 Critério 5 - Informações e Conhecimento

Para o 4º RCC, os dois fatores fundamentais, que determinam as necessidades de informações, são: o planejamento estratégico organizacional - alinhamento das atividades com os objetivos estratégicos, e o planejamento das atividades de rotina (gerenciamento da rotina) - sustentabilidade do seu patamar evolutivo, onde, as principais informações são selecionadas e disponibilizadas, na organização, pelos seguintes meios: “Boletim Interno”, documento oficial e diário, de conhecimento de todo o público interno; “Ordem de Instrução ou de Serviço”, documento que fornece informações específicas do comandante para determinados eventos; “O Farol”, informativo trimestral onde são divulgados assuntos de interesse do público interno e externo e “Celotex”, quadro fixado na parede, em local de grande circulação, onde são afixados avisos importantes para conhecimento geral.

Torna-se importante observar, que para a organização as informações relevantes são selecionadas e coletadas através de vários sistemas, conforme o cliente, e uma rede de microcomputadores facilitam a circulação de informações, com a ajuda do correio eletrônico. Nas formaturas gerais, é permitido que a alta direção dissemine informações, bem como em reuniões de oficiais.

Com relação às informações, bem como sua correlação com os fatores críticos de sucesso, e ainda às respectivas áreas de gerenciamento, ressalta-se que o sistema de indicadores de desempenho foi desenvolvido levando em consideração que essas informações sejam integradas aos objetivos estratégicos e aos fatores críticos de sucesso, na busca das metas relacionadas, bem como alinhadas em relação à operacionalização das estratégias.

Quanto aos novos soldados, as informações são advindas da seleção geral e da seleção complementar, por questionários individualizados (ficha de seleção). Após a incorporação, dados continuam a ser coletados para que haja um acompanhamento do jovem. O documento, denominado caderneta do comandante de pelotão, consubstancia essas informações.

Quanto ao efetivo profissional (oficiais, subtenentes, sargentos, cabos e soldados do núcleo-base), as informações estão contidas nas folhas de alterações. Destaque-se que é possível definir o “Perfil Profissiográfico” dos oficiais, subtenentes e sargentos através de uma avaliação periódica e regulamentar desses militares.

Para o cliente externo, existem várias situações de obtenção de informações. A 6ª Brigada de Infantaria Blindada fornece as informações via Normas Gerais de Ação (NGA),



ordens e diretrizes, além das reuniões de comando e inspeções. Através da Figura 19, algumas das formas de gerenciamento de atividades desenvolvidas pela OM.

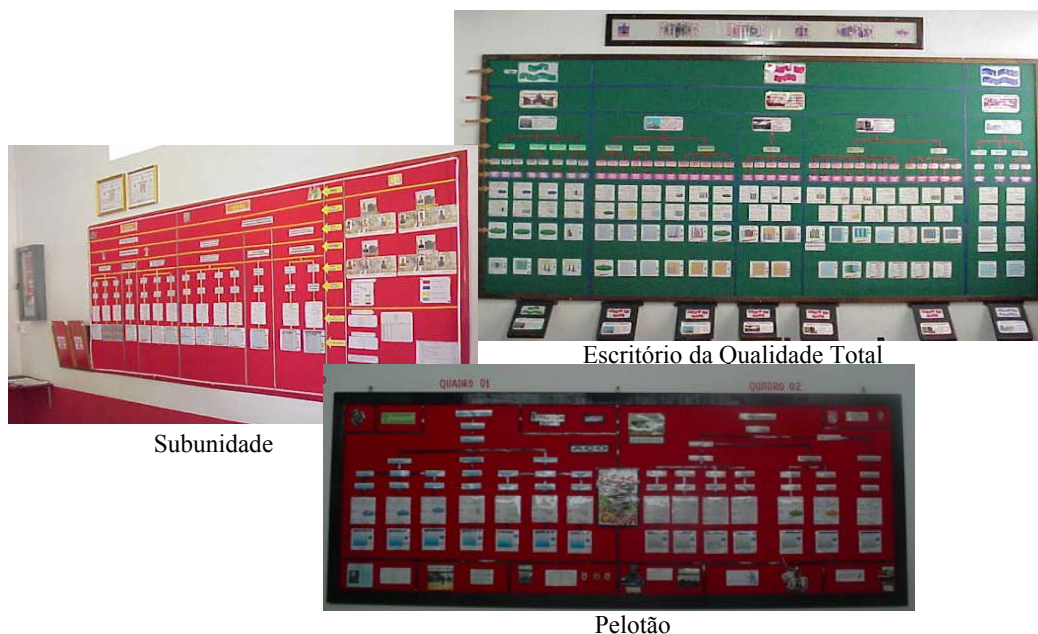


Figura 19: Gerenciamento das atividades desenvolvidas pela OM em diversos níveis.

Fonte: Adaptado do 4º RCC, (2005).

O Regimento desenvolve atividades voltadas para busca de informações sobre os inativos e pensionistas, em fichas de cadastro existentes na seção de inativos e pensionistas e na seção mobilizadora.

A comunidade regional fornece informações por meio de reportagens em jornais locais, entrevistas das autoridades na emissora radiofônica e através de visitas ao comandante. Assim, há três tipos de informações que circulam no Regimento:

- as administrativas - sendo que as de caráter externo passam pelo comandante, que as despacha para os diversos setores do Regimento, e as internas, que passam pelo subcomandante, que as seleciona para as diversas seções da organização;
- as da qualidade - elaboradas pelas UGB's, cujo destino é o EQT, onde são analisadas, mensalmente, pelo comitê da qualidade;

- as sigilosas - elaboradas pela UGB 2ª seção, com circulação restrita e reservada para uma pequena parcela de usuários.

As informações são organizadas e atualizadas a fim de garantir sua preservação, consistência e integridade, através das revisões semestrais, ou quando houver alguma alteração em algum Procedimento Operacional Padrão (POP) – tipo de documento onde são padronizados os procedimentos de cada atividade, confirmando, assim, sua confiabilidade.

Outro aspecto, que merece destaque, é que, o 4º RCC está interligado a todas as organizações do Exército por sistema de correio eletrônico, assim caracterizado:

- SISCOP/CMS: Sistema de Controle de Pessoal direcionado ao Comando Militar do Sul, onde é tratado do efetivo, cargos e necessidades;

- CITEx: Centro Integrado de Telemática do Exército, onde são transmitidas todas as mensagens e informações do Exército;

- SIAFI: Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal, que tem por finalidade o acompanhamento e controle da execução orçamentária, financeira e contábil;

- SICAF: Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores, com a finalidade de cadastrar, habilitar parcialmente e acompanhar o desempenho dos fornecedores cadastrados, dos interessados em participar de licitações realizadas por órgãos/entidades do governo federal;

- SICON: Sistema de Gestão de Contratos, com a finalidade de registrar os contratos realizados;

- SIREP: Sistema de Registro de Preços, com a finalidade de divulgação de resultados de licitações;

- SISCOPAT: Sistema de Controle do Patrimônio;

- SIDEC: Sistema de Divulgação Eletrônica de Compras e Contratações;

- SISMOTO: Sistema de Controle do Material Motomecanizado;

- SIMATEX: Sistema de Material do Exército.

A organização está integrada, eletronicamente, a todas suas UGB's, via rede interna de microcomputadores, através dos quais circulam todas as informações necessárias.

Quanto ao ciclo de controle do processo de gestão das informações da organização, o mesmo, ocorre na avaliação mensal da reunião da qualidade, pela alta direção e pelo comitê da qualidade, com a análise de itens de avaliação específicos, que resultam no indicador de desempenho avaliação da reunião da qualidade, que indica, inclusive, a aderência e o cumprimento da política da informação da organização.

O ciclo de aprendizado é avaliado, anualmente, pelo comitê da qualidade, quando da revisão do PEO, e também pelo aproveitamento das sugestões dos examinadores do PQGF e PGQP.

É importante ressaltar que, em 2001, foi reestruturada a rede de microcomputadores, interligando todas as UGB's, inclusive com sistema de correio eletrônico interno e acesso à Internet, reduzindo custos da transmissão de informações. Nesse ano, o processo de gestão de informações da organização foi melhorado com a introdução de novos indicadores de desempenho para avaliar a eficácia de sua abrangência para todos os processos do 4º RCC e pontos de controle significativos. Destaca-se o indicador de desempenho “Número de indicadores de desempenho”, que verifica se a organização dispõe de informações relevantes para a avaliação de todas as áreas e processos do negócio.

Nesse sentido, em 2002 foi criado o sistema de informações, com o programa “Dom Diogo de Souza”, para interligar todas as unidades militares da 3ª Região Militar, embasado em processos e POP's de rotinas disponibilizados pela organização, e através da implementação do programa de Sistema de Material do Exército, desenvolvido para cadastrar e controlar todo o material permanente e de consumo da organização.

Foi disponibilizado, ao comandante, um microcomputador em rede, para acesso “on-line” às informações de todas as UGB's, para que fossem verificadas as documentações, antes que as mesmas fossem impressas, evitando, assim, o desperdício, o retrabalho, e, ainda, para que houvesse maior rapidez na divulgação das informações.

Outro fato, a ser apontado, foi à criação de um álbum de fotos, denominado “Álbum da Qualidade”, onde constam todas as evidências desenvolvidas pela organização, baseadas nos critérios do PQGF/PQSP.

#### 4.3.6 Critério 6 - Pessoas

Em relação ao critério clientes, o 4º RCC destaca que a seleção, a organização do trabalho e as políticas de distribuição de cargos e funções estão baseadas no Quadro de Cargos Previstos (QCP), documento regulado pelo Estado-Maior do Exército, onde constam os postos e graduações com as especialidades e habilitações para o preenchimento das vagas. Os oficiais, subtenentes e sargentos são selecionados pelas escolas de formação. Os conscritos (soldados novos) são selecionados pelo Regimento através da seleção do serviço militar, no qual são analisados aspectos psicológicos, aptidões e áreas de interesse.

Quanto aos conscritos, são avaliados funcionalmente, podendo ser credenciados para a realização do curso de cabos e de sargentos temporários. A Figura 20 ilustra atividades de lazer de cabos e soldados.



Figura 20: Atividades de lazer nos grêmios de cabos e soldados.

Fonte: 4º RCC.

Dependendo da função, cada servidor tem definida a sua delegação de competência e autonomia de decisão, nos regulamentos e normas gerais de ação, e a alta direção possui autoridade para delegar competência a seus assessores, tirando proveito da iniciativa e criatividade dos mesmos.

Os servidores têm a oportunidade de participar ativamente de seu ambiente de trabalho, por meio de pesquisas de opinião, caixas de sugestão, “Morazômetro” e “CCQ”. Com essas ferramentas, os níveis hierárquicos inferiores passam a ter uma maior participação na rotina e na definição dos projetos. A caixa de sugestão permite, ao cidadão interno, sugerir uma idéia, que poderá beneficiar a coletividade. O comitê da qualidade recebe essas sugestões mensalmente, e as analisa com vistas à sua implantação imediata, dando *feedback* das mesmas as UGB’s.

O CCQ é composto por dez cabos e/ou soldados, voluntários, que se reúnem em horários de expediente, na presença de um sargento-facilitador, por eles escolhidos. O facilitador comunica as idéias levantadas pelo grupo ao comandante de esquadrão, para que este responda, ou apresente soluções aos itens abordados.

As UGB's elaboram, conforme suas necessidades e atividades, o documento de gerenciamento da rotina. Nesse documento constam as principais atividades exercidas pela UGB, bem como seus responsáveis. Dessa maneira, o gerenciamento da rotina permite um maior controle, descentralização e fiscalização de suas missões, previstas diariamente.

O Regimento dispõe de correio eletrônico e uma rede de informática com microcomputadores que facilitam a circulação de informações das atividades do dia-a-dia da organização.

Através do Boletim Interno são publicadas todas as alterações de interesse particular do servidor, bem como das atividades do cotidiano da organização, tais como: elogios, punições, dispensas, instrução, serviço e assuntos gerais. Sua publicação é diária (nos dias de expediente), sendo difundido a todos os militares da organização.

Semestralmente, a seção de pessoal entrega, para cada servidor, um documento chamado alterações, que contém todas as publicações registradas no BI, de seu interesse pessoal. Além do BI, a organização dispõe das diretrizes de comando, que estabelecem a orientação do comandante para o funcionamento da mesma.

As Normas Gerais de Ação estabelecem procedimentos, atividades e horários inerentes ao cotidiano da organização. O acesso a esses documentos é facilitado pela disponibilidade dos mesmos nas UGB's.

A alta direção realiza reuniões diárias com os oficiais e, esporadicamente, com os sargentos e cabos. Realiza, também, formaturas gerais com todo o efetivo, duas vezes por semana, com a finalidade de exercer uma comunicação eficaz de todos os assuntos de trabalho pertinentes.

O colaborador é reconhecido, profissionalmente, por seus superiores, através de elogios (verbais ou por escrito), dispensas, como recompensa, e valorização no preenchimento da ficha de conceito individual. Aos que mais se destacam, são outorgados diplomas de melhor atirador, melhor aptidão física e praça mais distinta, bem como barretas e medalhas decorrente dos bons serviços prestados. O militar pode ser promovido por merecimento, bem como ser nomeado instrutor, em posições de destaque nos estabelecimentos de ensino do Exército.

O sistema de avaliação de pessoal é administrado pelo Departamento Geral do Pessoal (DGP). Essa sistemática consiste em uma avaliação conceitual do militar, chamada de "Perfil Profissiográfico", na qual o servidor é avaliado, semestralmente, pelo comandante da organização. Essa avaliação é baseada em um manual específico, e único, para todo o Exército. Cada militar recebe suas avaliações remetidas pelo DGP.

O Regimento dispõe de mecanismo para valorização de seus servidores, tais como: elogio publicado em BI, elogio verbal, dispensa do serviço como recompensa, proposta de medalha militar, promoção por merecimento, entrega de diplomas e seleção para cursos no país e no exterior.

A organização proporciona, aos seus servidores, diversos cursos de profissionalização, capacitando-os para o desenvolvimento de suas funções, bem como propiciando a ascensão em novos postos e graduações.

O programa de remuneração variável difere um pouco de uma empresa comercial. No Exército, as compensações financeiras vêm por promoções, por merecimento ou antigüidade, sendo três para oficiais e duas para subtenentes, sargentos e cabos. Para os soldados, a promoção será possível sempre que houver disponibilidade de vagas.

Nesse sentido, observa-se que, quando o servidor apresentar um bom desempenho funcional no decorrer do ano, soma pontos para uma promoção por merecimento. Agregado à promoção, está o aumento financeiro correspondente. Além da remuneração, existe a dispensa do serviço (dispensa como recompensa), como prêmio a um desempenho alcançado.

Os cursos de capacitação, tanto na área profissional, quanto na da qualidade, são proporcionados aos seus colaboradores, que se beneficiam, melhorando a sua remuneração. Em determinados cursos, como as vagas são menores que o número de voluntários, é realizada uma seleção, na qual são beneficiados os melhores militares da organização. Todos esses sistemas, acima mencionados, estruturam-se para reforçar o aprendizado e as metas de desempenho da organização.

No que se refere ao ciclo de controle dos sistemas de trabalho, este ocorre nas auditorias internas e externas do sistema de gestão da qualidade, sendo avaliado pela alta direção mediante os seguintes mecanismos:

- análise de pesquisas de opinião, tanto formais, como informais. Através de reuniões e da utilização de pesquisas, busca-se obter dos comandantes de subunidade a avaliação e sugestões de melhorias;
- informações dos comandantes de subunidade, que oferecem subsídios sobre pontos fortes e oportunidades de melhoria;
- demandas dos servidores, através dos comandantes de subunidade, que oferecem oportunidades de críticas, elogios, sugestões de melhorias e/ou novas demandas para as práticas;
- reuniões mensais com o comitê da qualidade, voltadas para a avaliação das metas, rotinas de trabalho e análise crítica para ajustes e aprimoramentos.

O ciclo de aprendizado é avaliado, mensalmente, pela alta direção e pelo comitê da qualidade, com a análise crítica do indicador de desempenho, “Percentual de sugestões implantadas”, gerando ações preventivas e corretivas, quando necessárias.

Em 2001 foram implementadas várias melhorias decorrentes da coleta de sugestões, dentre as quais se destacam:

- a construção de um cassino para os cabos;
- a construção de uma padaria;
- a construção de uma lavanderia (inovações no Exército);
- a construção de um sanitário feminino;
- a colocação de um sistema de bebedouro, tipo freezer, nas salas de recreação (grêmios) das subunidades, entre outras.

No período de 2002, foram implementadas novas melhorias, também decorrentes da coleta de sugestões. Aponta-se:

- a criação de pomar;
- olericultura;
- construção dos quartos de hóspedes;
- implantação da equoterapia para crianças deficientes físicas;
- a implantação de vários telefones públicos nas dependências da organização, entre outras.

No ano de 2003, dando continuidade ao processo de implementação de novas melhorias, observa-se:

- a piscicultura;
- um bosque de eucaliptos na granja;
- a construção do museu do Regimento;
- a reforma de várias instalações, nas dependências da organização, entre outras.

## 4.3.7 Critério 7 - Processos

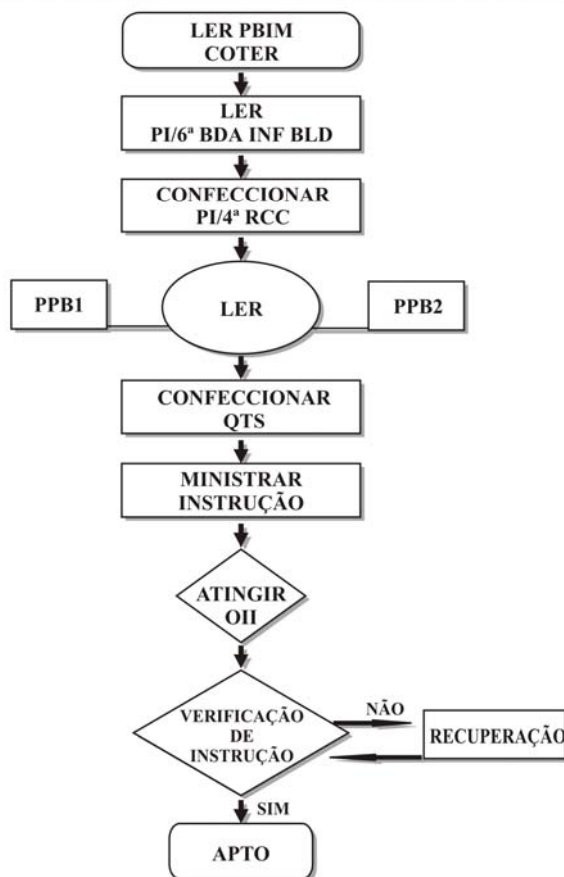
**CAPACITAR OS RECRUTAS NO FINAL DA FIIB**

Figura 21: Fluxograma de capacitação dos recrutas.

Fonte: Adaptado do 4º RCC.

A definição dos serviços e dos produtos, bem como dos respectivos processos relativos ao produto, destaca-se que esses são definidos pelo escalão superior e desdobrados pela OM. Assim, a 6ª Brigada, envia o seu programa de instrução anual, que serve de referência para a confecção do plano de instrução anual da organização, para cada curso. Esse documento possui diversos anexos, sendo o mais importante o Quadro de Desenvolvimento da Instrução (QDI), que distribui a instrução durante o período de cada curso. Acima, a Figura 21 ilustra um fluxograma de capacitação do soldado recruta.

Observa-se que, todos os processos, relativos ao produto, são coordenados pela alta direção e pela UGB 3ª Seção, responsável pela instrução e operacionalidade da organização.



Entretanto, na área operacional, a principal tecnologia da organização é a VBC - Viatura Blindada de Combate, M-60 A3TTS, de procedência norte-americana, recentemente adquirida pelo Exército Brasileiro, o qual vem a ser um dos carros de combate mais modernos da força terrestre.

A referida viatura apresenta algumas peculiaridades que a diferencia: é dotada de um computador balístico, de uma luneta, de um telêmetro laser, de um equipamento de visão termal (que permite o tiro à noite) e de um estabilizador (que permite o tiro em movimento). O período de maior atenção, destinado ao estudo da viatura, é na fase de qualificação, onde é ministrada a instrução de operação do M-60 A3TTS, sendo incorporados o conhecimento teórico e prático dessa tecnologia.

Como referencial pertinente nos processos relativos ao produto da organização, alguns servidores realizaram cursos de operação das VBC M60 A3TTS nos Estados Unidos, e, ainda, o curso de blindados, no centro de instrução de blindados no Rio de Janeiro. Torna-se importante observar que, após retornarem à organização, esses militares iniciam cursos para repassarem seus conhecimentos a todos os integrantes do Regimento.

Merece destaque o fato de que algumas instruções, dentro dos processos relativos ao produto, são ministradas por parceiros que conhecem o assunto com maior profundidade, como a instrução de combate a incêndio, que é ministrada por militares do corpo de bombeiros. Antes da instrução, propriamente dita, é feita uma reunião do parceiro com a UGB 3ª Seção, para atender aos requisitos impostos para a execução da instrução.

Quanto à padronização de processos, observa-se que é realizada de modo sistemático pelos “PDCA e POP”. Através das reuniões da alta direção, e do comitê da qualidade, são destacadas as necessidades dos clientes-usuários e da sociedade, as quais são traduzidas em requisitos e incorporadas nos processos de serviços/produtos e nos processos relativos ao produto.

Como requisitos legais, ambientais, de saúde e segurança, a organização segue as determinações do escalão superior, valorizando a responsabilidade pública e conservando o meio ambiente, quando da realização da sua atividade-fim, o emprego da tropa no terreno. O Regimento possui servidores que fazem parte de um projeto com a prefeitura municipal, para preservação e recuperação do leito do Rio Santa Maria.

Observa-se que, em relação à sinergia, esta é assegurada entre as subunidades da organização com reuniões da alta direção e o comitê da qualidade, onde são traçadas as notas de instrução, notas de serviço e diretrizes, a fim de evitar conflitos ou superposição entre os

processos relativos ao produto. Nesses documentos estão definidas as finalidades e as missões de cada subunidade empregada.

Os projetos de serviços/produtos são gerenciados, pela alta direção, da seguinte maneira: o chefe da UGB 3ª Seção, através de reuniões com os comandantes de subunidades, estudam e elaboram o projeto, materializando-o através de uma ordem de instrução, ou de serviço. Depois de concluído, o chefe da 3ª Seção reúne-se com o comandante para a sua aprovação.

Os ciclos dos projetos são variáveis em função dos prazos de sua execução. A transferência de lições aprendidas em outros projetos é proporcionada através de relatórios oriundos da reunião de Análise Pós Ação (APA), e a conseqüente revisão da ordem de instrução, ou de serviço.

A entrega dos serviços/produtos, aos clientes/usuários, são isentos de não-conformidades e, no prazo adequado, são efetivados através dos treinamentos previstos para a atividade-fim e da elaboração dos planos de ação e na padronização dos POP's correspondentes.

Os processos relativos ao produto são implementados conforme orientado no PEO e, mensalmente, os resultados são analisados em reunião pela alta direção, gerando ações corretivas, quando necessário. Os referidos processos são gerenciados e coordenados pela alta direção e pela UGB 3ª Seção, que fiscalizam a execução das subunidades, a fim de assegurar a prestação dos serviços conforme planejado em Quadro de Trabalho Semanal (QTS).

Entre os principais processos, relativos ao produto da organização, está a formação básica do combatente. Trata-se de um curso de duração de onze semanas, no qual os novos colaboradores terão a sua primeira formação na organização, com o objetivo de adquirir conhecimentos básicos que lhes proporcionem a sobrevivência no combate, a capacitação para ser empregado na defesa da organização e na ação de garantia da lei e a ordem.

Outros processos, relativos ao produto de grande importância, são os cursos de formação no período de qualificação: Curso de Formação de Soldados (CFSD); Curso de Formação de Cabos (CFC) e Curso de Formação de Sargentos Temporários (CFST), para cabos e soldados, com duração de oito semanas. Com esses cursos, os servidores estarão capacitados para desempenharem as funções correspondentes aos cargos previstos para sargentos, cabos e soldados.

A organização possui os seguintes planos padronizados, que fazem parte dos processos relativos ao produto:

- plano de instrução individual básica;

- plano de instrução individual de qualificação;
- plano de adestramento;
- plano de apronto operacional;
- capacitação técnica e tática do efetivo profissional;
- instruções gerais de tiro;
- plano da instrução militar;
- programas padrão;
- portaria do TAF - Teste de Aptidão Física;
- portaria do TAT - Teste de Aptidão do Tiro.

Mensalmente, as informações colhidas pelo escritório da qualidade total são processadas e os resultados colocados no quadro do planejamento estratégico. A alta direção, no quinto dia de cada mês, verifica esses resultados, e as metas não atingidas são corrigidas com planos de melhoria, planos de economia e planos de ação.

Em reunião início de cada mês, os comandantes das UGB's, ao tomarem conhecimento dos resultados alcançados, relativos ao mês anterior, repassam às subunidades e seções essas informações, tomando as providências que se fizerem necessárias.

As metas do PEO são operacionalizadas e acompanhadas pelas UGB's, em quadros de acompanhamento de metas, presentes em todas as dependências da organização. Dessa forma, é assegurado que todos os servidores participem direta, e indiretamente, dos processos.

Após a coleta de dados, o comitê da qualidade reúne-se, analisa os requisitos dos clientes e determina normas e diretrizes a respeito das tomadas de decisão. Com base no monitoramento dos fatores críticos de sucesso, é realizada uma análise crítica dos processos de definição e de melhoria de serviços para a introdução de ações corretivas e preventivas, quando necessário.

Cada indicador de desempenho possui um processo que, da mesma maneira, é analisado e melhorado a cada reunião mensal do comitê com a alta direção, ou pelos próprios responsáveis pelas UGB's.

Os custos associados aos processos relativos ao produto são otimizados pela SEF e pelo COTER, e gerenciados pela organização. Com a finalidade de reduzir os custos, a organização desenvolveu o caderno de Instrução: "O 4º RCC e a Qualidade Total Aplicada na Instrução Militar", que possui ações padronizadas para os processos relativos ao produto, evitando, assim, o retrabalho, considerando o seu desempenho atual e futuro. Dessa forma, combate-se o desperdício e os gastos desnecessários.

O ciclo de controle dos processos, relativos ao produto, ocorre através das provas de acompanhamento da instrução, de testes de aptidão física, de testes de aptidão de tiro, de fichas de acompanhamento de objetivos individuais de instrução, de inspeções e de auditorias externas.

A forma de realização desses processos é confrontada com os padrões de trabalhos estabelecidos, sendo realizado, mensalmente, quando a alta direção e o comitê da qualidade reúnem-se para avaliarem a aderência das práticas aos respectivos padrões estabelecidos, gerando ações preventivas e corretivas, quando necessárias, com registro em atas específicas.

O ciclo de aprendizado do processo, gestão dos processos, relativos ao produto, são avaliados, mensalmente, pelo comitê da qualidade e pela alta direção, com a análise crítica dos indicadores de desempenho do campo operacional. As decisões tomadas são registradas em ata e, eventualmente, geram planos de ação.

É importante destacar que, em 2001 e 2002, foram efetuadas revisões do sistema de indicadores de desempenho dos processos relativos ao produto, para permitir sua análise mais aprofundada. O TAF foi desdobrado, para permitir análise, em separado, dos efetivos profissional e variável.

Finalmente, observa-se que, fruto da participação destacada da organização, no programa de administração pela qualidade total, oficiais norte-americanos visitaram o Regimento com o propósito de verificarem os índices alcançados nos processos relativos ao produto e à implantação do programa de gestão pela qualidade.

#### 4.3.8 Critério 8 - Resultados

Com relação a este critério, ressalta-se que o modelo do PGQP tenta identificar os fatores que influenciaram nos resultados finais alcançados pela organização. Assim, relaciona-se aos efeitos, aos impactos, às adequações e às melhorias referentes a todos os critérios anteriores. Nesse contexto, apresentam-se os principais benefícios percebidos por este pesquisador, quanto aos resultados, que o sistema de gestão pela qualidade proporcionou à organização:

No Campo Operacional, onde as prioridades para a organização são as práticas voltadas para sua atividade fim; “Cumprimento de missões de combate, bem como a garantia da manutenção da lei e da ordem”, destaca-se:

- aumento do nº de aptos no CFST;

- capacitação da tropa para emprego em qualquer época do ano;
- melhora do desempenho das frações;
- capacitação dos quadros para atuar sob condições adversas;
- melhora da eficiência do plano de embarque;
- melhora da eficiência do plano de carregamento;
- melhora da eficiência do “apanha” de suprimentos;
- redução do tempo de passagem à Situação de Ordem de Marcha (SOM);
- redução do nº de militares com problemas de saúde;
- redução do nº de faltas ao TFM.

Em relação ao Campo de Apoio, onde as prioridades são prover o apoio logístico e financeiro, para atender todas as necessidades básicas da OM (administrativas e operacionais), destaca-se:

- aumento do nº de atendimento médico e odontológico;
- aumento do nº de palestras sobre profilaxia;
- redução do nº de encaminhamentos do FUSEx;
- redução do nº de armas indisponíveis;
- redução do nº de material de comunicações indisponível;
- redução do consumo de Quantitativo de Subsistência (QS);
- melhora dos recursos para a aquisição de suprimentos de informática;
- melhora dos recursos para a aquisição de suprimentos para a Manutenção;
- aumento do nº de militares com boa apresentação na Parada Diária;
- aumento do nº de apresentação da reserva durante o EXAR;
- aumento do nº de apresentação de inativos e pensionistas;
- aumento do nº de material de informática;
- redução das sobras de alimentação;
- redução do consumo de Quantitativo de Rancho (QR);
- aumento da fidelidade dos clientes internos;
- redução do nº de militares envolvidos em ocorrências disciplinares, fora da

Organização Militar.

Quanto ao Campo das Ações Complementares, o integrar-se com a comunidade, apoiando as ações de defesa civil e preservando valores culturais, morais e históricos, recebem prioridades:

- aumento do nº de matriculados no Telecurso 2000;
- aumento do nº de cursos profissionalizantes;

- aumento da produção de tijolos na olaria;
- aumento do nº de palestras;
- aumento do nº de solenidades realizadas em logradouros públicos;
- aumento do nº de participantes na formatura de aniversário da Batalha do Passo do

Rosário;

- aumento do nº de recrutas aptos (FIIB);
- aumento do índice de militares aptos (CFSD), (CFC) e (TAT);
- aumento do índice de militares que se apresentam no aquartelamento (Pl. Chamada);
- aumento do nº de militares do EV com menção "S" (TAF);
- aumento do nº de militares do EP com menção "S" (TAF);
- redução do índice de viaturas sobre lagartas indisponíveis;
- redução do índice de armas indisponíveis;
- redução do índice de torres dos M-60 indisponíveis;
- redução do índice de material de comunicações indisponíveis;
- redução do índice de combustível consumido;
- melhor aproveitamento no controle de munição consumida;
- aumento do índice de recompensas;
- redução do nº de punições em BI;
- melhor aproveitamento do consumo de material de expediente e informática;
- melhor aproveitamento do consumo de material de higiene;
- diminuição do consumo de energia elétrica;
- racionalização das despesas com ligações telefônicas;
- aumento do número de satisfeitos com o desempenho do Regimento;
- melhora no índice de satisfação quanto à alimentação;
- melhora no índice de satisfação quanto ao atendimento das Sec/EM;
- aumento do nº de eventos para o público interno;
- aumento do índice de satisfação do público interno, em relação à FSR;
- aumento do número de acertos na confecção da documentação externa;
- aumento do número de acertos na confecção da documentação interna;
- diminuição do índice de militares com problemas que interferem no seu rendimento;
- aumento do índice de satisfação em relação à SIP;
- melhora no índice de satisfação em relação à RP;
- melhora no índice de satisfação, do público externo, em relação à FSR;
- melhora no índice de satisfação com relação aos fornecedores e parceiros;

- diminuição no índice de acidentes no serviço;
- diminuição no índice de acidentes na instrução;
- melhora no apoio de ACISOS;
- melhora no apoio a pessoas assistidas em calamidades públicas;
- melhora no atendimento de eventos para o público externo;
- melhora no atendimento de eventos nas escolas afiliadas.

Após a apresentação dos principais benefícios, percebidos por este pesquisador, quanto aos resultados que o sistema de gestão pela qualidade proporcionou à organização, destaca-se que a OM em estudo foi reconhecida pela excelência, em sua gestão organizacional, por inúmeras vezes, conforme pode ser percebido através das Figuras a seguir.



Figura 22: Almoxarifado - ENAP - 1996.

Fonte: 4º RCC.



Figura 23: Pioneirismo na Gestão Pública - 1997.

Fonte: 4º RCC.



Figura 24: Troféu Prata - PQGF - 1998.

Fonte: 4º RCC.





Figura 25: Troféu Bronze - PGQP - 2000.

Fonte: 4º RCC.



Figura 26: Troféu Prata - PGQP - 2001.

Fonte: 4º RCC.



Figura 27: Troféu Ouro - PGQP - 2002.

Fonte: 4º RCC.



Figura 28: Troféu PQGF - PQSP - 2003/2004.

Fonte: 4º RCC.



Figura 29: Troféu Diamante - PGQP - 2004.

Fonte: 4º RCC.

#### **4.4 Análise dos aspectos relativos ao sistema de gestão da qualidade**

Esta fase corresponde à interpretação dos resultados coletados, através da análise das informações obtidas. Primeiramente, destaca-se que a execução dos trabalhos, voltados para a qualidade, sempre estiveram presente nas atividades desenvolvidas pelas organizações militares do Exército Brasileiro, e o “Regimento Passo do Rosário”, a partir da implantação do Programa “5Ss”, em abril de 1995, intensificou suas atividades, obtendo um sucesso progressivo na gestão pela qualidade, até os dias atuais.

Por ter pleno entendimento das atuais necessidades de mudança do mundo moderno, de uma evolução rápida e contínua, mas, principalmente, buscando a satisfação da qualidade de vida dos trabalhadores, ressalta-se que o Regimento buscou se constituir em um referencial no âmbito da força terrestre, atendendo as exigências do escalão superior, e da comunidade em geral, enquadrando-se nessa nova filosofia, voltada para a qualidade.

Nesse contexto, todas as ações implementadas tiveram como escopo tornar realidade à visão prospectiva idealizada pelo 4º RCC, a qual sempre teve a preocupação de impulsionar e direcionar o programa em andamento, priorizando a formulação de objetivos específicos, estratégias, ações a realizar, indicadores de desempenho e metas.

As ações desenvolvidas pela OM estão coerentes com a preconizada pelo Estado Maior do Exército (EME), que, por sua vez, baseia-se na filosofia da Qualidade Total, cuja essência é a “conquista de padrões de desempenho com excelência”.

Tendo por base o objetivo principal deste trabalho, de analisar o sistema de gestão da qualidade em uma instituição pública de caráter militar do Exército Brasileiro, e considerando a análise dos oito critérios de excelência - modelo de gestão do programa gaúcho, alicerçado na FNQ, confirmou-se, conforme item 4.3, que os critérios, na sua totalidade, estão sendo praticados pelo Regimento, sendo que se destacam as seguintes considerações:

- Com relação ao critério Liderança - a organização possui um sistema de liderança definido, de modo a permitir que as decisões sejam tomadas, comunicadas e conduzidas em todos os níveis, de forma horizontal e vertical, bem como promover a cooperação entre esses níveis, proporcionando a interação entre todas as partes interessadas em busca do atendimento de suas necessidades.

Os líderes participam da formulação das estratégias, dos planos de ação e da busca de oportunidades futuras para o sucesso da organização, e analisam o desempenho global do Regimento, em relação às suas necessidades. Esta análise, crítica, considera os indicadores de desempenho, as informações qualitativas, as informações comparativas e as variáveis do ambiente interno e externo.

Os valores e as diretrizes organizacionais, necessários à promoção da cultura da excelência e ao atendimento das necessidades dos fornecedores, clientes, colaboradores, são mantidos atualizados e, ao mesmo tempo, são disseminados em toda a organização, pelos líderes, assegurando o entendimento em todos os níveis. O comportamento ético e os fundamentos da excelência são promovidos especialmente pelos líderes, bem como pelos colaboradores.

- No tocante ao critério Estratégia e Planos - o 4º RCC possui um processo de formulação de estratégias de curto e longo prazo, que considera os diversos fatores relacionados ao ambiente externo, bem como as demandas das partes interessadas, relacionadas ao desempenho global da organização. Este processo é realizado pela alta direção. Os responsáveis comunicam as estratégias aos envolvidos, bem como as desdobram em planos de ação, a todos interessados, promovendo, posteriormente, o acompanhamento do progresso da implementação e a avaliação do êxito dos planos.

O sistema de medição do desempenho é planejado de forma a reforçar as estratégias para todos interessados, a permitir a avaliação dos rumos, e a gerenciar as operações em todos os níveis. Os principais indicadores de desempenho possuem metas, de curto e de longo prazo, e estas são comunicadas a todos envolvidos. Os desempenhos de outras organizações, e de referenciais comparativos, são projetados para o estabelecimento de metas da organização.

- Com relação ao critério Cliente - a organização identifica, analisa, compreende e monitora as necessidades dos clientes. A organização possui critérios para selecionar e disponibilizar canais de acesso, de acordo com seus grupos de clientes, visando à eficácia do relacionamento, além de permitir o tratamento pronto e eficaz das suas reclamações, solicitações e sugestões. A organização avalia o grau de satisfação e a fidelidade dos clientes, e usa essas informações para a obtenção de referências positivas.

- No que se refere ao critério Sociedade - o Regimento identifica, analisa, compreende e atende, da melhor forma possível, as necessidades da comunidade, de acordo com a filosofia da organização.

- Quanto ao critério Informação e Conhecimento - o 4º RCC apresenta métodos para seleção, obtenção e atualização das informações necessárias à tomada de decisão e à melhoria do desempenho, atendendo as necessidades dos diversos usuários das informações da organização. As informações utilizadas pela organização relacionam-se e apóiam os principais processos e práticas de gestão, estando disponíveis para a gestão das atividades de rotina e para apoiar as estratégias do Regimento;

- Com relação ao critério Pessoas - a organização do trabalho e a estrutura de cargos, do 4º Regimento de Carros de Combate, são definidas e implementadas para propiciar a iniciativa, a inovação e o desenvolvimento das capacidades dos colaboradores, bem como oferecer estímulo à cooperação, trabalho em equipe e compartilhamento de conhecimentos e habilidades entre militares de diferentes postos e graduações.

A organização identifica e trata os fatores relacionados à saúde e à segurança, quer interna, quer externa, com a participação de seus funcionários, bem como mede e avalia o grau de bem-estar, satisfação e motivação dos envolvidos, buscando manter o clima organizacional propício à realização da missão do 4º RCC.

- Com relação ao critério Processos - o Regimento possui seus processos claramente definidos e utiliza ferramentas de gerenciamento adequadas ao seu perfil e às suas estratégias. A organização possui métodos para identificar a necessidade de desenvolvimento de novos processos de apoio, além de levar em consideração as necessidades dos processos de serviços e de outros processos de apoio aplicáveis. Na Unidade, são adotados critérios e métodos para a seleção, avaliação e qualificação de fornecedores.

- No que se refere ao critério Resultados - o 4º RCC apresenta resultados positivos nos campos: operacional, de apoio e das ações complementares. O Regimento apresenta resultados positivos no tocante satisfação de todas as partes interessadas, incluindo todos os

oito critérios. Apresenta resultados favoráveis no tocante à satisfação, capacitação e desenvolvimento dos colaboradores, bem como à qualidade de vida.

#### 4.4.1 Considerações sobre o aprendizado organizacional

A organização passou a desenvolver conceitos sobre qualidade principalmente pela necessidade de alcançar um crescimento no seu sistema de gestão, antevendo mudanças e buscando definir novos padrões, hábitos, necessidades e desejo ao seu meio. Durante o período de aprendizado organizacional, ficou evidenciado que:

- É importante ter o entendimento que a consciência de se trabalhar com uma política organizacional, voltada para a qualidade, é fruto de um processo de aprendizado e evolução constantes. Dessa forma, é necessário que ocorra uma modificação da visão e de valores de todas as pessoas envolvidas no processo, bem como da organização. O simples mecanismo de implantação prática não trará o sucesso desejado.

- Para existir qualidade, é fundamental a formulação de um planejamento minucioso, que defina as atribuições de cada um na organização. Durante os primeiros passos, é importante definir objetivos em longo prazo, os quais devem estar ancorados em metas de médio prazo e, principalmente, que apresentem resultados práticos, constantes, de curto prazo.

- Sempre que se referir à qualidade é importante estar atento às mudanças que ocorrem frequentemente, principalmente em relação a sua conceituação e utilização de ferramentas, técnicas e métodos. Assim, além da monitoração constante, é fundamental colocar-se à frente dela. E só depois se estabelecer o que se quer com a qualidade, deve-se destacar qual será a ferramenta utilizada para o apoio das atividades propostas.

- Tudo que envolva qualidade deve ser medido. A avaliação das atividades, voltadas para a qualidade, deve ser freqüente, porém o gerenciamento deve ser diário.

- A motivação de todos os envolvidos, no processo de qualidade, é fundamental. Criar formas de manter os colaboradores envolvidos com as atividades é necessário. A criação de benefícios em curto prazo poderá garantir a motivação dos colaboradores, aumentando a sinergia e o envolvimento dos mesmos, proporcionando o reconhecimento de sua força de trabalho e aumentando a integração e o espírito de equipe, para que sejam obtidos os resultados em longo prazo.

- É importante que a alta direção defina sua política de qualidade, e que, tenha a preocupação de atender à necessidade e os anseios de todos os interessados. Logo, a

organização deve proporcionar ganhos pessoais, de forma que estes possam transformar-se em ganhos organizacionais.

- A qualidade exige uma visão de conjunto, onde todos precisam contribuir de alguma forma. Os envolvidos com a qualidade precisam ter uma preparação técnica apropriada, pelo fato de a qualidade não poder ser conduzida e praticada por amadores.

- Qualidade é uma questão de cultura e disciplina. Ou seja: será alcançada se as pessoas entenderem que é um valor estratégico e todos devem estar comprometidos com o tema, porém cabe, principalmente ao líder - dirigente maior da instituição, manter todos envolvidos.

- A organização em estudo obteve êxito, em relação ao desenvolvimento de suas políticas voltadas para a qualidade, devido ao apoio irrestrito da liderança de seus comandantes.

- Finalmente, observa-se que a qualidade tornou-se um diferencial competitivo para as organizações, garantindo não apenas a sobrevivência, mas, principalmente, a sua contínua evolução.

Concluí-se esse capítulo, no qual foram apresentadas as informações coletadas durante a elaboração deste estudo, bem como a análise e interpretação dessas informações no 4º Regimento de Carros de Combate.

## **5 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Na conclusão, desta pesquisa, apresenta-se uma síntese daquilo que foi mais significativo no estudo realizado, procurando apresentar os argumentos utilizados em torno dos objetivos propostos e as sugestões de temas potenciais para futuros estudos na área.

### **5.1 - Conclusões**

No contexto atual, destaca-se que um número cada vez maior de organizações, por intermédio de seus principais diretores, vêm buscando alternativas para melhorarem a sua gestão organizacional, procurando, constantemente, desenvolverem instrumentos para controlarem seus processos, reduzirem desperdícios, aumentarem a satisfação de seus colaboradores e alcançar maior estabilidade.

A gestão pela qualidade passou a ser enfocada como uma nova perspectiva, a qual veio a torna-se uma arma agressiva ao concorrente, e, em conseqüência, uma ótima estratégia adotada para enfrentar o atual cenário caracterizado pela competitividade.

Sob este enfoque, observa-se que o País apresenta um momento favorável ao desenvolvimento da qualidade, e que, além das privadas, as organizações públicas também passaram a se preocupar em desenvolverem políticas voltadas ao tema.

Devido a isso, e principalmente em decorrência de o tema gestão pela qualidade ter recebido atenção crescente, por parte de especialistas e pesquisadores, no mundo inteiro, julgou-se oportuno investigar e apresentar as efetivas mudanças organizacionais observadas em uma organização militar, que após adesão a essa política, veio a receber reconhecimento em todo território nacional.

Após todas as atividades de pesquisa realizadas, permite-se definir que o objetivo geral proposto para este estudo, de analisar a implantação do sistema de gestão da qualidade em uma Instituição Pública, de caráter militar, do Exército Brasileiro, que conquistou o troféu diamante no PGQP, foi alcançado, conforme se observa no Capítulo - 4. Quanto ao propósito de responder aos objetivos específicos da pesquisa, pode-se concluir que:

a) Em relação ao primeiro objetivo específico, que buscou realizar o levantamento bibliográfico sobre a evolução da qualidade e os principais programas certificadores de gestão



pela qualidade, no RS, no Brasil e no mundo, pode-se afirmar que foi alcançado, conforme pesquisa bibliográfica disponível, de acordo com o Capítulo - 2, onde se determinou as principais metodologias sob uma perspectiva mundial, nacional e regional, destacando-se os aspectos fundamentais para o PGQP, o qual veio a certificar a organização pesquisada.

b) No tocante ao objetivo específico, relacionado com a descrição do histórico de implantação do programa de gestão pela qualidade na organização pesquisada, pode-se caracterizar no 4º RCC, que de 1995 a 2004, inúmeras atividades e práticas foram desenvolvidas pela Organização Militar, conforme análise e descrição contida no item 4.2.

c) No que se refere ao objetivo específico, em que se relaciona como foram desenvolvidas as principais práticas voltadas para gestão pela qualidade, estruturado nos critérios de excelência exigidos pelo PGQP, nota-se que a empresa analisada adota, para o desenvolvimento de suas atividades, processos que são facilmente identificados nos vários critérios, proporcionando resultados efetivos para a realização da missão da mesma, conforme análise descrita no item 4.3.

d) Com relação ao objetivo específico de reconhecer quais foram os principais benefícios que um sistema de gestão pela qualidade proporcionou à organização, percebe-se que o mesmo foi alcançado, visto os resultados apresentados no item 4.3.8.

Destaca-se, ainda, como resultado das análises, outras considerações importantes referentes ao sistema de gestão pela qualidade, conforme o item 4.4 e o aprendizado organizacional, de acordo com o item 4.4.1.

Acredita-se que este trabalho evidenciou tudo o que foi desenvolvido pelo 4º RCC, no período de análises. Destacando-se que, sempre, o Regimento procurou sistematizar todas suas atividades, através de medidas voltadas à otimização e racionalização das tarefas, bem como a conscientização dos homens; a educação e treinamento do pessoal e a satisfação em relação ao ambiente de trabalho, obtendo, com esses procedimentos, o desenvolvimento de sua própria política voltada para a qualidade.

Por fim, ressalta-se que o programa de gestão pela qualidade, desde sua implantação, tornou-se um instrumento de dinamismo, fundamental e indispensável para a busca da operacionalidade, bem como o alcance das metas, a definição dos objetivos estratégicos, e, principalmente, a valorização e o bem-estar do militar. Favoreceu, ainda, o desenvolvimento do trabalho em equipe, do combate ao desperdício e da superação das dificuldades, fazendo da organização, uma pioneira na adoção do gerenciamento pela qualidade em todo âmbito da Força Terrestre, tornando-se, assim, um referencial de excelência em todo Brasil.

Na seqüência, apresentam-se algumas recomendações de trabalhos futuros, correspondentes ao tema estudado, que possam complementar os resultados desta pesquisa.

## **5.2 Recomendações para trabalhos futuros**

Após a conclusão deste estudo, a experiência vivenciada oportuniza fazer recomendações a outros pesquisadores, uma vez que se percebeu existir, ainda, muitas possibilidades a serem pesquisadas e desenvolvidas, no que se refere à gestão pela qualidade.

Sugerem-se, então, os seguintes trabalhos de pesquisa:

- Identificar as possíveis causas que levaram outras organizações militares a abandonarem o programa, após a adesão ao PGQP.

- Estudar, de forma mais aprofundada, até que ponto a liderança da organização pode vir a influenciar no sucesso da implantação de um programa de gestão pela qualidade.

- Analisar qual a relação existente entre os critérios adotados pelo PGQP e o PEG.

- Pesquisar se outras organizações públicas, pertencentes às Forças Armadas, como a marinha e aeronáutica, utilizam políticas voltadas para a qualidade, fazendo-se um estudo comparativo das práticas desenvolvidas pelas mesmas.

Esses foram alguns dos aspectos que se destacaram entre as questões percebidas, durante a realização deste trabalho, e que merecem aprofundamento.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ALGARTE, W.; QUINTANILHA, D. **A história da qualidade e o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade**. Rio de Janeiro: Inmetro/Senai, 2000.

ALVES, J. A. **O planejamento de pesquisas qualitativas na educação**. Cadernos de pesquisa. São Paulo, 2001.

CAMPOS, V. F. **TQC: Controle da qualidade total (no estilo japonês)**. 7. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CARVALHO, M. M. de.; PALADINI E. P. et al. **Gestão da Qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CARVALHO, A. V. de.; SERAFIM, O. C. G. **Administração de recursos humanos**. v. 2. São Paulo: Pioneira, 1995.

CERVO, A. L.; BEVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1995.

CROSBY, P. **Qualidade sem lágrimas: a arte de gerência descomplicada**. Rio de Janeiro: José Olímpio, 1992.

DEMING, E. **Qualidade a revolução da administração (Tradução de Francis H. Aubert, Maria Esmene Comenale, Áurea Consenza Dal Bó)**. Rio de Janeiro; Markes-Saraiva, 1990.

DRÜGG, K.; ORTIZ, D. D. **O Desafio da Educação: a Qualidade Total**. São Paulo: Makron Books, 1994.

FEIGENBAUM, A. V. **Controle da Qualidade Total**. v.1-4. São Paulo: Makron Books, 1994.

FPNQ. **Critérios de excelência 2005: O estudo da arte da gestão para a excelência do desempenho e o aumento da competitividade**. São Paulo: Brooklin Novo, 2005.

\_\_\_\_\_. **Rumo a Excelência: Critérios para a avaliação do desempenho e diagnóstico organizacional**. São Paulo: Brooklin Novo, 2005.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1987.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

JURAN, J. M. **Juran na liderança pela qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1993.

JUSE. **The Deming Prize Guide. The Deming Prize Committee - Union of Japanese Scientists and Engineers.** Japan, 2005.

KAPLAN, A. **A conduta na pesquisa: metodologia para as ciências do comportamento.** São Paulo: Herder, 1972.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 1991.

LOBOS, Júlio. **Qualidade: através de pessoas.** 10. ed. São Paulo: J. Lobos, 1991.

LÜDKE, M.A.; MARLI E.D.A. **Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas.** São Paulo: Epu, 1986.

MARTINS, G.A. **Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing.** São Paulo: Atlas, 1999.

MEDEIROS, J. B. **Redação científica: a prática de fichamentos, resumos, resenhas.** São Paulo: Atlas, 1991.

NIST. **Baldriege Award Application Forms: Accomplishment recognition, EUA:** Baldriege National Quality Program, 2005.

\_\_\_\_\_. **Ten Years of Business Excellence for America. Malcolm Baldrige National Quality Award.** EUA: National Institute of Standards and Technology, 2005.

OLIVEIRA, O. J. et al. **Gestão da Qualidade: Tópicos Avançados.** São Paulo: Thomson. 2004.

PGQP. **A busca da Excelência em Gestão: Avaliação da Gestão - Organizações Públicas - 2005.** Porto Alegre: Associação Qualidade - RS, 2005.

\_\_\_\_\_. **Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade.** Porto Alegre, 2005. Disponível em: <<http://www.portalqualidade.com.br/programas/PGQP>>. Acesso em: 26 out. 2005.

\_\_\_\_\_. **Sistema de Avaliação - Rumo a Excelência.** Porto Alegre: Associação Qualidade - RS, 2005.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

SAMARA, B. S.; BARROS, J. C. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia.** São Paulo: Makron Books, 1997.

SANTOS, A. C. dos. **Gestão de organização no agronegócio.** Lavras: UFLA/FAEPE, 2000.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: Epu, 1975.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa. **Estrutura e apresentação de monografias, dissertações e teses: MDT.** 6. ed. Santa Maria: ed. da UFSM, 2005.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.