

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

Curso C-PEM/94

Partido -

Solução do P-III-7 (Mo) - MONOGRAFIA

Apresentada por

.....
JEAN JULES ELEUTERIO

.....
CAPITAO-DE-MAR-E-GUERRA (FN)

NOME E POSTO



64

RIO DE JANEIRO

19.94.....

**A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL NO
CORPO DE FUZILEIROS NAVAIS**

**JEAN JULES ELEUTERIO
Capitão-de-Mar-e-Guerra (FN)**

**MINISTÉRIO DA MARINHA
ESCOLA DE GUERRA NAVAL**

1994



MM - EGN
BIBLIOTECA
23/03/1995
N.º 3.808

GN-00010955-5

mc. 10/1421

Prezado Leitor

Ao retirar o material bibliográfico, você se torna responsável por ele. Esperamos que faça bom uso e que tenha cuidado, pois se houver qualquer dano ou extravio do mesmo, você será o responsável pela reposição.

TEMA: A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL NO CORPO DE FUZILEIROS NAVAIS (CFN)

- Tópicos a abordar:**
- O que é a Gestão pela Qualidade Total (GQT);
 - O Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP);
 - A implantação da GQT na Marinha do Brasil (MB) - histórico e situação atual;
 - A implantação da GQT no setor do Comando-Geral do CFN - antecedentes e situação atual;
 - A implantação da GQT na Força de Fuzileiros da Esquadra (FFE) - antecedentes e situação atual; e
 - Conclusão.

PROPOSIÇÃO: Definir as bases conceituais da GQT e os princípios e objetivos do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade, discorrendo a respeito da gênese da GQT na MB e o seu estágio atual. Particularizando o enfoque, estudar a implantação da GQT no CFN, sugerindo medidas para o seu aperfeiçoamento.

ÍNDICE

FOLHA

Introdução.....	IV
CAPÍTULO 1 - A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DA QUALIDADE.....	1
- SEÇÃO I - ANTECEDENTES.....	1
A inspeção.....	1
O conceito estatístico da qualidade.....	2
A importância da Segunda Guerra Mundial...	3
A garantia da qualidade.....	4
Os custos da qualidade.....	5
A engenharia de confiabilidade.....	6
O zero defeito.....	7
- SEÇÃO II - A QUALIDADE TOTAL.....	9
O declínio da qualidade nos EUA.....	9
O despertar do Japão.....	10
O rompimento com as velhas fórmulas.....	13
 CAPÍTULO 2 - O PROGRAMA BRASILEIRO DE QUALIDADE E PRO- DUTIVIDADE (PBQP).....	 17
O cenário.....	17
O objetivo do PBQP.....	19
A organização original do PBQP.....	20
Os subprogramas gerais e setoriais.....	21
A execução do PBQP.....	23
A reorganização do PBQP.....	23
As ações na área da Administração Pública.	25
Considerações sobre o PBQP.....	27
 CAPÍTULO 3 - A IMPLANTAÇÃO DA GQT NA MARINHA DO BRASIL.	29
Os primeiros passos.....	29
O advento do PBQP.....	30
A organização.....	32
A implantação.....	33
A situação atual.....	35
Os óbices.....	36
 CAPÍTULO 4 - A IMPLANTAÇÃO DA GQT NO CORPO DE FUZILEI- ROS NAVAIS (CFN).....	 40
- SEÇÃO I - A GQT NO SETOR DO CGCFN.....	40
Antecedentes.....	40
Situação atual.....	42
Considerações	46
- SEÇÃO II - A GQT NA FORÇA DE FUZILEIROS DA ESQUA- DRA (FFE).....	47
Antecedentes.....	47
Situação atual.....	48
Considerações.....	49
 CAPÍTULO 5 - CONCLUSÃO.....	51
 BIBLIOGRAFIA.....	A-1

INTRODUÇÃO

Todos os dias, na televisão ou nos jornais, observa-se alguma notícia ou artigo abordando três temas profundamente desagradáveis para o contribuinte que paga seus impostos em dia: o desperdício generalizado, o descontrole administrativo da coisa pública e o desrespeito ao consumidor.

Recorrendo-se a uma imagem comum, porém bastante sugestiva, trata-se apenas da ponta do "iceberg". Abaixo da superfície tranqüila das águas, existe um universo invisível de prejuízos, defeitos de fabricação, retrabalho, reciclagem, desmotivação, tempo ocioso e insatisfação; problemas presentes indistintamente, tanto na administração pública quanto na iniciativa privada.

No Brasil, doze por cento do PIB, aproximadamente cinquenta e um bilhões de dólares, escorrem para o ralo do desperdício, que deve ser entendido como o somatório de todos os descalabros acima citados.

Na construção civil, a situação é caótica. De cem toneladas de material que entram em uma construção, trinta e três toneladas saem sob a forma de entulho. Isso significa dizer que, a cada três prédios que se constrói no País, com especificações idênticas, um é inteiramente perdido.

A criação de megablocos econômicos, a globalização da economia, a revolução da informação, com o surgimento das redes transnacionais elevaram a níveis nunca vistos a competição internacional por novos mercados consumidores. Nesse cenário, em constante mutação, não há lugar para o desperdício sistemático e a má administração, infe-

lizmente, tão comuns no Brasil.

Sob pena de ver-se aumentar a cada dia o fosso que separa a Nação do mundo desenvolvido, é mister modernizar-se as empresas e o Estado. A modernidade do País passa, com certeza, pela adoção do ideário da qualidade total.

O conceito de qualidade total é uma forma perfeitamente aplicável tanto ao gerenciamento empresarial quanto ao setor público. A sua finalidade é conduzir a empresa a uma postura pró-qualidade e produtividade, tendo a satisfação do cliente ou do contribuinte como objetivo principal e razão de ser de sua existência.

Esse método nasceu nos Estados Unidos da América (EUA), mas foi no Japão do pós-guerra que se desenvolveu e se consolidou, expandindo-se posteriormente por todo o mundo. Originalmente, teve o seu emprego restrito ao ambiente fabril, contudo, na atualidade, presta-se a aplicações no comércio, em serviços e na administração pública. Na Marinha do Brasil (MB), ele recebeu o nome de Gestão pela Qualidade Total (GQT).

O Brasil, com algum atraso, a partir de novembro de 1990, deu seus primeiros passos para ingressar na modernidade administrativa; lançou o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP), buscando o envolvimento e o contágio de todos os setores responsáveis e produtivos da Nação pelo ideário da qualidade e produtividade, objetivando a melhoria global do desempenho do País.

O presente trabalho pretende apresentar uma retrospectiva do surgimento e da evolução das bases conceituais da GQT, abordando o surgimento do tema nos EUA e o sucesso ja-

ponês para, finalmente, enfocar o caso brasileiro, discorrendo a respeito do nascimento do PBQP e mostrando um panorama da implantação da qualidade total na Marinha do Brasil, com o foco centrado na sua utilização pelo Corpo de Fuzileiros Navais (CFN), apresentando sugestões para o seu aprimoramento.

CAPÍTULO 1

A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DA QUALIDADE

SEÇÃO I - ANTECEDENTES

O conceito da qualidade existe há séculos. O artesão medieval dedicava à reduzida quantidade de peças que produzia toda a sua capacidade, talento e cuidado. Ele não se permitia errar ou produzir artigos defeituosos - havia qualidade em todo o processo produtivo -, porque o seu bom nome estava sempre em jogo.

Só recentemente a qualidade surgiu como uma função da gerência formal. Em seus primórdios, ela era voltada para a inspeção. Hoje, no entanto, o gerenciamento envolve toda a empresa; das compras à pesquisa de "marketing", passando pela engenharia, pela formação de recursos humanos, pela comunicação e muito mais, exigindo a participação de todos, desde o mais alto nível de diretoria aos empregados da linha de montagem.

A qualidade, como hoje se conhece, surgiu lentamente. Do ponto de vista didático, pode-se considerar a existência de quatro fases distintas na evolução desse conceito: a inspeção, o controle estatístico da qualidade, a garantia da qualidade e a qualidade total.

A inspeção - Com a teoria de Frederick W. Taylor, no início deste século, a inspeção ganhou grande importância. O autor deu-lhe destaque, separando-a como tarefa a ser atribuída a uma das oito chefias funcionais, as quais considerou como necessárias ao gerenciamento de uma fábrica.

A partir da década de vinte, com a publicação dos trabalhos de G. S. Radford, as atividades de inspeção passaram a ter conotação de controle de qualidade. Muitos princípios hoje consagrados, como o da associação da melhoria da qualidade com o aumento da produção e a redução de custos, já estavam presentes em sua obra; no entanto, a inspeção continuava em primeiro plano. A busca da **conformidade** por intermédio de inspeções foi a tônica de seus estudos.

O conceito estatístico da qualidade - Em 1931, o estatístico Walter A. Shewhart publicou o livro "Economic Control of Quality of Manufactured Product", estabelecendo os critérios estatísticos para determinar a variância em processos industriais. Com isso, estavam lançadas as bases da concepção atual de qualidade total (23:6).

Foi ele precursor ao reconhecer que a variabilidade é uma presença constante na produção industrial, passível de ser entendida, mensurada e acompanhada, por meio do cálculo de probabilidades e da estatística.

Restava saber como distinguir entre as variações aceitáveis e aquelas que denotassem a ocorrência de falhas na produção.

Shewhart desenvolveu, para tanto, um método denominado Controle Estatístico de Processos (CEP). O CEP consistia em sistematizar a coleta de dados e de informações de processos industriais e, por intermédio de técnicas estatísticas simples e de gráficos, determinar quando um sistema estava fora dos limites aceitáveis.

Em 1938, W. Edwards Deming, doutor em física pela Uni-

versidade de Yale, convidou Shewhart a proferir uma série de palestras, no Departamento de Agricultura Americano, intituladas "O Método Estatístico a Partir do Ponto de Vista do Controle de Qualidade".

Os dois eminentes pesquisadores haviam trabalhado juntos, anos antes, nos laboratórios da Bell Telephone. Da mesma forma como Shewhart demonstrou criatividade ao desenvolver uma metodologia de controle, baseada em variações estatísticas dos processos, Deming evidenciou aguda percepção ao intuir o enorme potencial dessa e de outras ferramentas estatísticas. Ele vislumbrou a possibilidade de se aplicar tais métodos a bancos, lojas de departamentos, ferrovias, correios e outros serviços, situações não previstas por Shewhart.

A importância da Segunda Guerra Mundial - Com o advento da Segunda Guerra Mundial, a indústria americana enfrentou a tarefa hercúlea de produzir enormes quantidades de material bélico. Deming, então consultor do secretário do Departamento de Guerra Americano, e outros estatísticos oriundos dos laboratórios da Bell Telephone foram encarregados de ministrar uma série de cursos de pequena e média duração, versando a respeito do CEP. Os cursos eram dirigidos a executivos, engenheiros e administradores envolvidos no esforço de guerra. Esse projeto visava basicamente melhorar a qualidade de fabricação de bens militares, afetada pelo crescimento vertiginoso do volume da produção nacional e pela prioridade máxima dada ao cumprimento de prazos, o que fatalmente prejudicava a qualidade.

O programa rendeu excelentes resultados para a melhoria da qualidade, para a redução de custos e para o aumento da produção bélica. Diminuiu-se substancialmente os refugos, o retrabalho e aumentou-se a confiabilidade dos produtos.

Assim, a metodologia para a melhoria da qualidade teve a sua gênese nos Estados Unidos; no entanto, seus métodos ainda se limitavam ao emprego da estatística, permanecendo confinados principalmente no âmbito da fábrica.

Após a guerra, a maioria das empresas deixou de lado o CEP. Pouca coisa mudaria até o surgimento de algumas obras fundamentais durante os anos cinqüenta e no começo dos sessenta. Esses trabalhos representaram um gigantesco passo em direção à modernidade, dando início à era da **garantia da qualidade**.

A garantia da qualidade - O advento da fase da garantia da qualidade, que se iniciou nos Estados Unidos (EUA), nas décadas de cinqüenta e sessenta, ampliou os horizontes do conceito da qualidade; retirou-se-lhe a característica de disciplina restrita, baseada apenas na atividade fabril, acrescentando-lhe implicações mais amplas na área gerencial. Assim, a idéia da qualidade passou a privilegiar o setor no qual ocorrem oitenta e cinco por cento dos problemas de uma empresa. (14:22).

A prevenção de falhas continuou sendo o objetivo primordial, no entanto, seus recursos não se resumiram mais à estatística. Surgiram então três inovações de peso: a quantificação dos custos da qualidade, a engenharia de confiabilidade e o conceito de "zero defeito".

Essa fase foi influenciada preponderantemente por necessidades de segurança e de confiabilidade, advindas das atividades do setor nuclear para fins pacíficos, e da produção de mísseis e outros engenhos da indústria aeroespacial.

Os custos da qualidade - Até a década de cinqüenta, as empresas consideravam que a importância de se melhorar a qualidade residia no fato de que os defeitos têm um custo; orçar esses custos era uma outra questão. Poucas empresas haviam se dado ao trabalho de calcular as despesas causadas por artigos imperfeitos; imperfeição essa somente detectada ao serem inspecionados os produtos no final do processo da linha de montagem.

Em 1951, Joseph Juran tratou do tema da economia da qualidade em seu livro "Control Quality Handbook". Com raro senso de oportunidade, o autor concluiu que havia dois tipos de custos - os evitáveis e os inevitáveis - para um dado padrão de qualidade que se pretendia atingir ou manter.

Custos inevitáveis eram aqueles relacionados à busca da qualidade - inspeções, amostragem, classificação e outros. O oposto disso, resultante da falta de compromisso com a qualidade, seriam os custos evitáveis, oriundos de defeitos e de falhas dos produtos. Eles gerariam retrabalho, material sucateado, revisões, custos de entrega urgente e prejuízos financeiros resultantes de fregueses insatisfeitos.

Em 1956, Armand Feigenbaum ampliou tal concepção postulando que, para se obter produtos de qualidade, o departa-

mento de fabricação não poderia trabalhar isolado. O autor percebeu a importância da participação de toda a empresa na busca da qualidade; o envolvimento de todos deveria começar na concepção do projeto e terminar quando o produto chegasse às mãos de um cliente que se considerasse satisfeito em suas expectativas de consumo.

Foi Feigenbaum o primeiro a utilizar a expressão controle total da qualidade, embora o fizesse ainda em sentido restrito. Somente com os estudos de Kaoru Ishikawa (que serão abordados posteriormente), a idéia de Feigenbaum ganharia novos contornos, passando a incluir todos os funcionários da empresa (da alta administração aos operários da linha de montagem) e não somente a gerência dos departamentos (14:26).

A engenharia de confiabilidade - Um outro importante degrau, ainda na fase da garantia da qualidade, foi a introdução da engenharia de confiabilidade.

O fato gerador dessa nova vertente do conceito da qualidade foi a queda da confiabilidade dos componentes e dos sistemas militares. Em 1950, apenas a terça parte dos equipamentos eletrônicos da Marinha Americana (USN) estava funcionando adequadamente. Quanto aos mísseis e a outros equipamentos aeroespaciais, a magnitude dos problemas se repetia, trazendo sérios transtornos e preocupações ao Departamento de Defesa Americano.

Constatada a necessidade de mudança, partiu-se para uma definição de confiabilidade: "a probabilidade de um produto desempenhar uma função especificada, sem falhas, durante um

certo tempo e sob condições pré-estabelecidas" (23:17). A necessidade de se estabelecer um padrão de previsão do desempenho de equipamentos ao longo do tempo, os esforços sistemáticos para se reduzirem os índices de falhas, ainda na fase de projeto, a coleta de informações de campo das falhas ocorridas durante a operação dos equipamentos, e os testes e análises de falhas em laboratório formaram a base dos primeiros avanços dessa nova etapa da história da qualidade.

A engenharia de confiabilidade propunha ainda a prevenção da ocorrência de defeitos, enfatizando a necessidade de maiores atenções e cuidados na fase de projeto, como sendo a forma mais eficaz de se evitar possíveis falhas.

O zero defeito - A última inovação importante inserida no ciclo da garantia da qualidade assentou suas bases teóricas no gerenciamento e nas relações humanas nas empresas.

As primeiras formulações sobre a noção de "zero defeito" apareceram na Martin Company, onde Philip B. Crosby era diretor, por volta de 1961-1962. Naquele momento, a companhia construía os Mísseis Pershing para o Departamento de Defesa Americano; a partir de uma proposta do governo americano, a empresa iniciou um programa para reduzir os prazos de entrega e produzir mísseis sem nenhum tipo de defeito - mecânico, eletrônico ou documental (manuais de manutenção, de operação etc.).

A meta de se diminuir os prazos implicou na alteração do procedimento usual na empresa de se conduzir um maciço programa de inspeções como forma de manter a alta qualidade

do seu produto. A partir de sugestões de Crosby, a gerência da Martin Company passou a oferecer incentivos aos operários com a finalidade de se diminuir o índice de defeitos. Incentivou-se o envolvimento de todos para que se construísse um míssil sem nenhum tipo de discrepância e que não necessitasse sofrer correção alguma após as inspeções - um engenho "perfeito na primeira vez".

O resultado desse procedimento excedeu às expectativas e, em fevereiro de 1962, no prazo combinado com o Departamento de Defesa, a firma entregou um míssil perfeito, que entrou em operação em menos de vinte e quatro horas.

Os bons resultados obtidos incentivaram a Martin Company a investir nas novas propostas. A primeira conclusão extraída dessa vitória foi que só se chegou à perfeição porque se acreditou na possibilidade de alcançá-la, e porque toda a empresa, sem distinção de posição ou cargo, passou a perseguí-la. A motivação e a conscientização dos empregados foram a chave do sucesso.

O "zero defeito" representou o último passo significativo na fase da garantia da qualidade. Visto em conjunto com a engenharia de confiabilidade e os custos da qualidade, tal conceito significou um grande avanço em direção à expansão das fronteiras da qualidade.

A estatística e o controle de produção passaram a dividir juntamente com as atividades de projeto, engenharia, planejamento e serviços as atenções dos administradores. Cresceu também a importância das relações humanas e da motivação dos empregados. A integração entre os departamentos passou a ser fundamental para o delineamento dos proje-

tos, para o acompanhamento dos programas e para a determinação dos padrões de qualidade, garantindo um profícuo intercâmbio de opiniões e a possibilidade de se abordar velhos problemas sob nova ótica.

É importante ressaltar que, apesar da segura evolução ocorrida até esse estágio, em relação às vantagens que se poderiam auferir do envolvimento com a qualidade, a postura gerencial continuou em grande parte defensiva, uma vez que o principal objetivo da qualidade ainda era a prevenção de defeitos. Não obstante já preponderasse a prevenção sobre a correção de problemas, a qualidade ainda era encarada negativamente - como algo que se fosse descuidado poderia causar prejuízos à empresa e não como uma nova arma para sobrepular a concorrência.

SEÇÃO II - A QUALIDADE TOTAL

O declínio da qualidade nos EUA - Ironicamente, não foi nos Estados Unidos que frutificaram as concepções precursoras de Shewhart, Deming, Juran e Feigenbaum.

Após a Segunda Guerra Mundial, o controle estatístico da qualidade foi paulatinamente caindo no esquecimento, apesar da grande contribuição para o esforço de guerra prestado pelo CEP e pelos cursos versando sobre qualidade, ministrados por Deming e outros estudiosos oriundos dos laboratórios da Bell Telephone. O que levou a tal retrocesso, provavelmente, foi a falta de concorrentes para competir com a indústria norte-americana.

Com o armistício, as enormes quantidades dos excedentes de guerra e a falta de concorrência no mundo inteiro invia-

bilizaram os investimentos e a pesquisa em busca da qualidade. Naquele momento histórico, por imediatismo e falta de visão do futuro, os norte-americanos desmobilizaram o seu arsenal de qualidade, esquecendo-se que tais ferramentas foram extremamente úteis para alavancar o importante salto qualitativo que o país havia dado naquele período anterior.

O despertar do Japão - Paradoxalmente, foi o Japão do pós-guerra, destroçado, faminto e sem indústrias quem acolheu e aperfeiçoou essas idéias, criadas do outro lado do mundo por seus conquistadores.

A saída japonesa para superar o impasse em que se encontrava foi um movimento nacional de educação e de treinamento, voltado para todas as camadas da população, e uma política industrial direcionada para o aumento da eficiência e da competitividade das empresas. Essas reformas tiveram como objetivo a conquista de mercados mundiais, empregando, como estratégia, a melhoria da qualidade de produtos e serviços.

Não se pode dizer que houve um único fator responsável pelo acelerado desenvolvimento da complexa economia japonesa; no entanto, uma parcela ponderável dos louros dessa vitória deve ser creditada à acertada política nacional de se investir na qualidade, como forma de se alcançar a maior eficiência e a maior produtividade da economia.

Em 1950, a União dos Cientistas e Engenheiros Japoneses (JUSE) convidou Deming para apresentar um seminário a respeito do controle da qualidade. O sucesso foi tanto que o conferencista retornou em 1951 e 1952. Nas palestras, ele

encorajava os seus ouvintes (normalmente a nata do empresariado nipônico) a adotar uma abordagem sistêmica para a solução de problemas, empregando entre outros instrumentos o famoso ciclo "PLAN-DO-CHECK-ACT" (PDCA), usado para o aperfeiçoamento de processos, mais tarde denominado pelos japoneses como Ciclo Deming; incentivou ainda o envolvimento da gerência na melhoria da qualidade nas empresas; introduziu ainda métodos modernos de pesquisa de mercado e técnicas de amostragem.

Em 1954, surgem os nomes de Juran e Feigenbaum. O primeiro conduziu uma série de seminários para alta e média gerência no país. A ênfase de seu discurso recaía nos aspectos gerenciais, focalizando o planejamento, a responsabilidade da gerência com a qualidade, a imprescindível necessidade de se estabelecerem as metas e os objetivos para orientar a evolução da empresa, mas, acima de tudo, enfatizava que os esforços deveriam ser dirigidos para a satisfação dos clientes. Já A. Feingenbaum ficou conhecido no Japão graças à tradução de seu livro "Quality Control: Principles, Pratices, Administration". As suas idéias serviram como modelo aos japoneses, indicando a forma como integrar os diversos setores de uma empresa no processo da qualidade; no entanto, esse estudioso ainda defendia que as atividades ligadas à qualidade fossem exercidas basicamente por especialistas.

A partir das concepções desses três precursores, a abordagem nipônica foi expandida e refinada. O conceito de usuário (cliente) de Juran foi ampliado, passando a incluir a noção sistêmica de clientes e fornecedores internos que

será explicada mais adiante.

Kaoru Ishikawa mudou a imagem da qualidade, retirando-lhe a conotação de simples conformidade com as especificações técnicas, ao incorporar as expectativas do usuário a todo o ciclo de vida de um artigo (do projeto até chegar às mãos do consumidor); a partir dos estudos comportamentais de Abraham Maslow e David McGregor, em especial deste último, Ishikawa ajudou a criar os Círculos de Qualidade, misto de educação teórica e prática em assuntos de qualidade, voltada para funcionários subalternos.

Em meados da década de cinquenta, o professor Ioshio Okono, baseado nas teorias comportamentais de Frederick Herzberg e A. Maslow, divergiu da abordagem da Teoria da Administração Científica, referente à especialização do trabalho, preconizando a valorização dos funcionários com capacidade de executar diversas funções.

Outra contribuição importante, extraída ainda das obras daqueles dois autores, diz respeito à motivação humana, considerando fundamental o incentivo à participação sem, no entanto, estimular a competição por intermédio de avaliações de desempenho de caráter pessoal. O foco da qualidade total foi direcionado para o crescimento de todos, em especial, às equipes, como fórmula de estimular o trabalho em grupo, sem acirrar a competição individual; associou-se a expansão da empresa e o conseqüente aumento da qualidade e da produtividade ao crescimento e à satisfação pessoal de seus empregados.

O aprofundamento das idéias de Feigenbaum, no Japão, universalizou a preocupação com a qualidade por todos os

funcionários da empresa, ao invés de limitá-la aos gerentes departamentais e aos especialistas em controle da qualidade.

Para atingir esse objetivo, os japoneses concentraram os seus esforços em um amplo programa de educação, dirigindo-o a todos os níveis funcionais da empresa, estabelecendo metas de curto, médio e longo prazos para o aprimoramento dos recursos humanos.

Finalmente, de forma precursora, o Japão deu caráter de movimento nacional à promoção e à divulgação dos conceitos do Controle de Qualidade Total (CQT).

O rompimento com as velhas fórmulas - Como já foi dito antes, a primeira referência à expressão Controle de Qualidade Total (CQT) apareceu em um artigo do Dr. A. Feigenbaum em meados da década de cinqüenta.

A primitiva concepção americana do CQT guardava vínculos com a produção em massa e com o taylorismo. Após a Segunda Guerra Mundial, com a ascensão dos EUA, os princípios da Administração Científica reinavam absolutos na indústria americana, não sendo contestados nem mesmo pela corrente comportamentalista, e, apesar da evolução do arsenal da qualidade, até aquele momento, tudo se fazia ainda sob o regime das idéias de Taylor (25:217).

O grande mérito dos japoneses foi ampliar e refinar a concepção de CQT, desvinculando-a da teoria mecanicista de F. Taylor. Após aprenderem com os americanos no pós-guerra a reduzir os níveis de defeitos por intermédio do CEP e assimilarem as idéias de Deming, Juran e outros estudiosos,

eles permaneceram receptivos às novidades, absorvendo os conceitos referentes à garantia da qualidade que prosperavam em alguns nichos da indústria de tecnologia de ponta na América. No entanto, começaram a perceber que o modelo industrial americano, com seus alicerces fincados no taylorismo, começava a dar mostras de esgotamento.

Com grande acuidade, o Império do Sol Nascente intuiu que, para crescer e disputar os mercados mundiais, necessitava dar um salto qualitativo, não se atendo ao esquema tradicional de redução de defeitos na linha de montagem.

Os japoneses perceberam que, num sistema de produção como o norte-americano, o aumento da produtividade esbarrava na divisão rígida do trabalho: poucos pensando e muitos no chão da fábrica labutando mecanicamente. Os avanços obtidos em tal sistema deixavam de contar com a criatividade e a participação de uma imensa massa de trabalhadores.

Outra constatação básica, oposta à atitude auto-suficiente dos norte-americanos em relação às expectativas dos consumidores, foi a necessidade que os japoneses sentiram de se aproximarem dos clientes para lhes auscultar os anseios.

Assim, de uma concepção antropocêntrica de empresa e de valorização do usuário, ergueu-se o imponente edifício da qualidade total no Japão.

A visão sistêmica da empresa, considerada pelos nipônicos como um grande **processo**, abarcando em seus limites diversos outros **subprocessos**, subverteu as idéias vigentes até então. A nova perspectiva fez aflorar os conceitos de cliente e fornecedor internos. Tais formulações foram uma

extensão dos tradicionais conceitos de usuário e de fornecedor externos.

Para a qualidade total o cliente é o foco das atenções e a razão de ser da organização, logo, se esse conceito fosse levado para o interior da empresa, ele passaria a ser de extremo valor para o crescimento da qualidade intramuros.

O processo teria na entrada o fornecedor e na saída o cliente. Na vertente de entrada, receberia daquele insumos que, processados, iriam alimentar o usuário.

Um outro pilar da qualidade total é o **aperfeiçoamento contínuo** dos processos internos, que redundará no aprimoramento conjunto de todo o sistema organizacional. A evolução contínua contém, de forma subjacente, o conceito da adaptação permanente às alterações do ambiente externo à empresa, trazendo como corolário o significativo conceito de **sobrevivência ou perpetuação**, um dos objetivos maiores de qualquer entidade privada ou pública.

Alguns dos princípios básicos da GQT - expressão compreendida como o sistema administrativo instituído para operacionalizar o ideário da qualidade total - definem bem os contornos dessa vertente inovadora da ciência da administração:

- o foco direcionado permanentemente no cliente;
- a valorização do trabalho em equipe;
- a estrutura da empresa descentralizada;
- as decisões baseadas em fatos;
- a melhoria contínua da organização (deve-se procurar os problemas permanentemente, a fim de se melhorarem os

processos);

- a participação dos empregados e a valorização de suas opiniões;

- a constância de propósitos e a definição de objetivos por parte da empresa;

- a elaboração de planejamentos a médio e a longo prazos;

- constância de esforços visando ao treinamento, ao adestramento e à educação;

- a comunicação entre o funcionários fluindo da cúpula para base e vice-versa;

Finalmente, cabe uma referência especial à liderança, sem a qual, muito provavelmente, não se conseguirá vencer as resistências às mudanças, liderança essa que pode ser resumida pelas palavras de W. Edwards Deming: "a meta da liderança deve ser melhorar o desempenho do homem e da máquina, aprimorar a qualidade, aumentar a produção e, ao mesmo tempo, trazer orgulho profissional às pessoas. Não se trata de descobrir falhas nos homens, mas remover-lhes as causas, ajudando-os a fazer um trabalho melhor com menos esforços".

CAPÍTULO 2

O PROGRAMA BRASILEIRO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE (PBQP)

O cenário - Nos últimos anos, a humanidade tem assistido perplexa a mudanças que nem o mais visionário dos profetas sonharia. Essas transformações, diferentemente de outros períodos da História, ocorreram tão rapidamente, que, por vezes, ultrapassaram a capacidade dos Estados e das instituições de assimilá-las e de processá-las, a fim de produzirem-se respostas eficazes para se enfrentarem os novos desafios propostos aos organismos da sociedade.

Essas dramáticas transformações se fizeram sentir nos diversos campos da atividade humana - político, social, econômico, tecnológico etc.. Temas como a formação de megablocos econômicos, a expansão em escala planetária das redes de informações transnacionais e a revolução tecnológica aumentaram dramaticamente o fosso que separa o mundo desenvolvido dos demais países que lutam para vencer a pobreza e a estagnação. A competição internacional por novos mercados atingiu níveis nunca vistos em outras épocas.

Neste final de século, dois fatores cresceram de importância nas relações internacionais, contribuindo para acentuar a diferença entre as nações ricas e as pobres: a ciência e a tecnologia, e os métodos modernos de gestão da economia.

No campo interno, a forte crise econômica por que passa o País obriga a todos a agirem com engenho e arte, a fim de contornarem as inúmeras restrições de recursos da presente conjuntura. Nesse contexto, acentua-se como uma das

soluções viáveis a redução de custos e o aumento da produtividade, alicerçados em uma verdadeira "revolução" da qualidade, como forma eficiente de garantir a sobrevivência das empresas e das organizações do Estado.

As perdas orçamentárias do País dificultam mas não impedem que o setor público evolua. A cultura do desperdício, aspecto marcante do caráter nacional, deverá ser o inimigo preferencial a ser combatido, por intermédio de soluções criativas que poupem recursos e com uma administração lastreada na qualidade.

Para se ter uma pálida amostra do montante dos prejuízos acarretados pelo desperdício, pode-se citar os dados levantados pelo Instituto de Engenharia de São Paulo, segundo os quais o Brasil perde por ano cerca de cinquenta e um bilhões de dólares em decorrência das perdas e da falta de qualidade na produção de bens e serviços. Em alguns setores, essas deficiências atingem níveis inacreditáveis, como, por exemplo, quarenta por cento da água tratada e trinta e cinco por cento da produção anual de frutas são jogadas fora.

Comparando-se alguns indicadores nacionais com os melhores padrões mundiais, chega-se ao seguinte quadro de desperdício (9: 19):

PRODUTO/ATIVIDADE	BRASIL	PADRÕES MUNDIAIS
entulho(construção civil)	33%	10%
reciclagem de papel	30%	60%
rejeição de produtos	2,6%	0,02%
rotatividade de estoques	10 vezes/ano	75 vezes/ano

Nesse contexto, a Marinha - enquanto instituição nacional permanente - tem o dever de buscar a sua perpetuação, a despeito das incertezas da conjuntura. É mister, no entanto, que a Força Naval reconheça a necessidade de mudança, mantendo-se aberta aos novos tempos e perseguindo soluções que a conduzam a superar a presente crise com melhores padrões de eficiência e eficácia.

A partir desse enfoque, a inserção do País no contexto das economias mais desenvolvidas passa pela modernização da indústria, pelos investimentos em educação, em pesquisa e em tecnologia, bem como pela adoção de métodos atuais de gestão econômica que priorizem a qualidade e a produtividade, ao lado de profundas transformações do aparelho estatal, com vistas a se atingirem patamares mais elevados de eficiência.

No cenário atual, em constante mutação, não há mais lugar para a ineficiência, o desperdício sistemático e a má administração, infelizmente, tão comuns no Brasil.

O objetivo do PBQP - o PBQP foi criado em novembro de 1990, com o objetivo de apoiar o esforço brasileiro em busca da modernidade, por intermédio da promoção da qualidade e da produtividade, a fim de incrementar a competitividade na produção de bens e serviços. No programa foram previstas ações voltadas para a conscientização e a motivação dos dirigentes empresariais, dos trabalhadores e dos consumidores. Paralelamente, procurou-se promover o desenvolvimento dos recursos humanos da Nação, a modernização da infraestrutura tecnológica e o aprimoramento da articulação insti-

tucional entre o Estado, a indústria e o setor de ciência e tecnologia.

O Programa caracterizou-se por ser uma obra conjunta de técnicos do Governo Federal, dos governos estaduais e de pouco mais de cinquenta entidades privadas representativas de setores empresariais, de consultores especializados, da comunidade acadêmica e de entidades de classe.

Prioritariamente, a implementação do PBQP foi planejada para ser conduzida pela iniciativa privada, aproveitando-se sua experiência e sua capacidade empreendedora. Considerou-se que a maior parte dos recursos financeiros proviria desse setor da economia nacional, numa demonstração de que, pelo menos, em tese, o PBQP procurou inovar, objetivando ser coerente com o novo papel do Estado, que ele tão enfaticamente preconizava. Para si, o Governo arrogou-se o papel de elemento catalisador, mobilizador e articulador do processo.

O Programa também visou ao engajamento de todos os Órgãos da Administração Pública no esforço em busca do futuro, incluídos a Marinha do Brasil, as empresas estatais - com ênfase especial - e, finalmente, dependendo da capacidade do PBQP em motivá-los, os governos estaduais e municipais.

A organização original do PBQP - O Programa estruturou-se em subprogramas e projetos de abrangência geral e setorial, sob orientação única, com previsão para serem executados descentralizadamente nos diferentes níveis pelos vários agentes econômicos, com uma intensa participação do

empresariado nacional.

O PBQP foi organizado matricialmente em subprogramas gerais e setoriais, integrando-se sistemicamente, sob orientação estratégica única do Comitê Nacional de Qualidade e Produtividade, originariamente presidido pelo Secretário-Geral da Presidência da República, com a seguinte composição:

- Secretário de Ciência e Tecnologia da Presidência da República;

- Secretário Executivo do Ministério da Economia, Fazenda e Planejamento;

- Presidente do Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO);

- Três representantes das classes produtoras (10:9).

A orientação e a administração do conjunto de ações e projetos ficaram a cargo de subcomitês gerais e setoriais, cada qual correspondendo a um determinado subprograma.

Os subprogramas gerais e setoriais - Os subprogramas gerais e setoriais são geridos por subcomitês - intitulados tal como já visto, gerais e setoriais -, sendo estruturados em objetivos, estratégias, ações e projetos.

Os subprogramas gerais têm por objetivo eliminar os entraves institucionais e os de infra-estrutura que vêm restringindo o acesso a padrões modernos de qualidade e de produtividade por parte dos diversos segmentos da atividade econômica. Originalmente, os subprogramas gerais dividiam-se em:

- Subprograma I - Conscientização e Motivação para a

Qualidade e Produtividade;

- Subprograma II - Desenvolvimento e Difusão de Métodos de Gestão;
- Subprograma III - Capacitação de Recursos Humanos;
- Subprograma IV - Adequação dos Serviços Tecnológicos para a Qualidade;
- Subprograma V - Articulação Institucional.

Os subprogramas setoriais intencionavam superar as restrições ao esforço de desenvolvimento e modernização existente nos vários setores da economia do País. Eles foram agrupados nos seguintes conjuntos: complexos industriais; segmentos da administração pública (onde se insere a participação da Marinha do Brasil); programas estaduais; e demais setores da economia (10:7).

Os outros componentes da estrutura da PBQP são os seguintes:

- Estratégias - elas definem as orientações gerais para se alcançarem os objetivos de cada subprograma; foram estabelecidas quando da formulação do Programa e devem ser seguidas durante a elaboração dos projetos;

- Ações - elas contêm as tarefas básicas que devem ser executadas em cada subprograma, orientando a sua implementação;

- Projetos - eles são a forma concreta de se operacionalizarem e de se implantarem as propostas de um subprograma; estabelecem um plano que contém todos os ingredientes necessários à programação, ao controle e ao acompanhamento da execução das ações.

Com a finalidade de cobrir possíveis lacunas não pre-

vistas no PBQP, criou-se a figura das Comissões Temporárias, que, a critério do Comitê Nacional, teria sob a sua responsabilidade temas específicos de interesse do Programa.

A execução do PBQP - O Programa foi subdividido em projetos que poderiam ser formulados pelos subcomitês gerais e setoriais, por iniciativa dos diversos agentes econômicos ou por setores da administração pública. Os projetos para serem aceitos deveriam ser submetidos à Coordenação Executiva do Comitê Nacional; e eles poderiam ser institucionais ou específicos.

Os projetos institucionais destinavam-se a aprimorar os setores normalmente relacionados ao Estado, envolvendo sobretudo aspectos metodológicos, regulatórios e de infraestrutura, visando desenvolver o sentido da qualidade, o que redundaria no aumento da produtividade e na redução dos custos. Já os projetos específicos destinavam-se a organizar e a orientar os esforços a cargo dos diversos agentes econômicos - públicos e privados - independentemente do seu porte ou abrangência.

A reorganização do PBQP - Em janeiro de 1993, foi elaborada uma revisão do PBQP, fruto da segunda reunião de avaliação estratégica do Programa (ocorrida ao final do ano anterior), na qual se fez um balanço da situação, analisando-se os resultados obtidos nos dois primeiros anos do Programa, o que permitiu definir as ações prioritárias futuras.

Os motivos das alterações propostas foram resultantes, em primeiro lugar, das diferenças quanto à orientação política entre o atual governo e o anterior. Contribuíram para tais mudanças as pesquisas de opinião realizadas junto às grandes, médias e pequenas empresas, junto às associações de classe empresariais, assim como as conclusões e recomendações do Primeiro Fórum Internacional da Qualidade e Produtividade, realizado em Brasília ao final de 1992.

As principais alterações ocorridas foram as seguintes:

a) Acrescentou-se ao Programa a participação dos trabalhadores, enfocando, dentre outras propostas, a relação entre **produtividade e desemprego**, e a pretensão de repassar aos consumidores e trabalhadores parte dos ganhos advindos do aumento de produtividade. Procurou-se inovar consolidando e ampliando os esforços para envolver e mobilizar toda a sociedade na luta contra o **desperdício**;

b) Alterou-se a organização do PBQP, acrescentando-lhe o Subprograma Geral das Micro e Pequenas Empresas e três subprogramas setoriais - o de Agropecuária, o de Comércio e o de Serviços;

c) Ampliou-se o escopo do Subprograma Geral de Recursos Humanos, incluindo-se os temas sobre a qualidade na educação básica e a reciclagem dos trabalhadores;

d) O Comitê Nacional de Qualidade e Produtividade teve a sua composição modificada e ampliada, passando a ser presidido pelo Ministro da Indústria, do Comércio e do Turismo, contando com a participação de mais quatro Ministros-de-Estado; três titulares de Secretarias da Presidência da República, inclusive, o da Secretaria da Administra-

ção Federal (SAF); o Presidente do Fórum de Secretários Estaduais de Indústria e Comércio; três Presidentes de Confederações Nacionais - a da Indústria, a do Comércio e a da Agricultura -; o Presidente do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE); o Presidente do Conselho Curador da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade; o Presidente do INMETRO; três representantes do empresariado; três representantes dos trabalhadores e um dos consumidores (9:4).

As ações na área da Administração Pública - A partir da iniciativa do Presidente da República de participar pessoalmente das chamadas Reuniões Setoriais da Qualidade e Produtividade, junto com os seus Ministros e Secretários Estaduais, esse setor do PBQP ganhou novo alento.

Até 1993, foram realizadas cinco dessas reuniões onde foram tratados exclusivamente assuntos ligados à qualidade e à produtividade. Na primeira reunião, realizada em agosto de 1991, a Secretaria da Administração Federal (SAF) foi designada responsável pela coordenação do Subprograma Setorial de Administração Pública.

Conforme cita o relatório de atividades do Programa (9:28), até meados de 1992, duzentos e trinta e nove projetos estavam sendo conduzidos, após serem aprovados pela Coordenação Executiva do Programa. Entre os vários projetos destacavam-se os seguintes:

a) O Ministério da Aeronáutica desenvolvia quatro projetos, entre os quais a criação de um curso, no Instituto Tecnológico da Aeronáutica, no nível de mestrado, versando

sobre qualidade e produtividade (34:171);

b) A Secretaria de Ciência e Tecnologia da Presidência da República estava participando com dez projetos; dentre eles, a criação de um curso de pós-graduação, no nível de mestrado, em qualidade e produtividade na Universidade de Campinas (UNICAMP);

c) Foram realizados quatro seminários no País com a presença de consultores internacionais. No mais importante deles, registrou-se a presença de cerca de quinhentos participantes;

d) O Governo vem desenvolvendo várias atividades de treinamento e de especialização de recursos humanos em Gestão da Qualidade. Em 1992, treinou mil novecentos e trinta e seis servidores e enviou vinte e cinco funcionários para a UNICAMP, a fim de realizarem um curso de especialização nesse tema; e

e) Algumas estatais como a Petróleo Brasileiro (PETROBRÁS), a Companhia Vale do Rio Doce, a Telecomunicações Brasileiras (TELEBRÁS) e a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos têm progredido bastante na implantação de sistemas da qualidade total, encontrando-se já em estágio avançado de implementação.

Há outras experiências - possíveis sucessos - em andamento, como são os casos dos bancos Central, do Brasil, Meridional e do Nordeste, da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), da Universidade Federal de Engenharia de Itajubá, de algumas empresas estatais dos setores elétrico e siderúrgico, e da Secretaria de Administração Federal (SAF).

O importante aspecto da redução de custos fez surgirem na PETROBRÁS alguns exemplos promissores, resultantes de projetos na área da qualidade, o que economizou seiscentos e cinquenta e seis milhões de dólares no período de 1991 a 1992. Também na Rede Ferroviária Federal e na área de siderurgia foram poupados, respectivamente, dezoito milhões e cento e quarenta e três milhões de dólares (9:29).

Considerações sobre o PBQP - A necessidade do atual governo do País de desvincular-se totalmente da administração anterior, buscando evitar perdas políticas e, ao mesmo tempo, melhorar o seu prestígio junto à opinião pública, levou-o a alterar prematuramente o PBQP, fazendo preponderar mais os critérios políticos do que os técnicos.

O ingresso de três representantes dos trabalhadores (líderes sindicais) no Comitê Nacional de Qualidade e Produtividade e a inclusão na agenda do Programa dos temas - **Desemprego e Participação nos Lucros** - são sinais claros de que as considerações políticas conjunturais estão se sobrepondo aos objetivos de longo prazo do PBQP.

Assim, as discussões no âmbito do Programa correm o risco de enveredar para o terreno da confrontação, inviabilizando o esperado entendimento entre as forças produtivas da Nação, que são a base para o sucesso do PBQP. Contudo, isso não significa que a participação de trabalhadores ou a introdução de assuntos polêmicos no PBQP seja indesejável. A restrição que se faz é ao forte conteúdo ideológico do pensamento sindical brasileiro, o que permite supor que o PBQP venha se transformar em mais uma arena de disputas en-

tre o capital e o trabalho, restrita apenas às questões salariais.

Um aspecto amplamente favorável na reformulação levada a cabo no Programa foi o destaque dado às ações para diminuir-se o desperdício no Brasil, cujas cifras são astronômicas.

Diversos ramos da máquina estatal responderam com entusiasmo ao chamamento à mudança proposto pelo Programa, sendo válido esperar-se que surjam avanços no funcionamento do aparelho governamental, reduzindo-se os custos e o desperdício e, portanto, aumentando-se a eficiência do setor.

A resposta ao Programa na esfera da iniciativa privada pode ser considerada boa. Já se engajaram no PBQP mais de trezentas e dez entidades empresariais, que vêm coordenando cerca de trezentos projetos ligados à melhoria da qualidade (9:2).

Apesar das alterações no PBQP, um outro fator importante a se destacar foi a manutenção do prestígio e do poder do Comitê Nacional, não só pela repercussão positiva que representou a participação do Presidente da República em cinco reuniões, como também por terem sido incluídos vários Ministros-de-Estado na composição do Comitê.

A atitude do atual Governo reacendeu as esperanças de que o Programa, apesar de ter sido uma das principais bandeiras da gestão anterior do País, terá continuidade e poder para tocar as reformas de que tanto carece a Nação, a fim de assumir o papel que lhe cabe no mundo moderno.

CAPÍTULO 3

A IMPLANTAÇÃO DA GQT NA MARINHA DO BRASIL

Os primeiros passos - O tema da qualidade já era uma preocupação na Marinha do Brasil bem antes da implantação do PBQP. Vários esforços isolados surgiram no passado em algumas organizações, com o propósito de implantar sistemas de controle ou de garantia de qualidade.

Nesse sentido, o Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro (AMRJ) foi pioneiro, dando início à implantação de seu Departamento de Controle de Qualidade há cerca de quarenta anos. Uma parcela ponderável do sucesso da construção naval na MB cabe, sem dúvida, a essa iniciativa precursora.

Um outro marco importante nessa fase da evolução da qualidade na Força Naval foi a decisão tomada em 1972 de se construir duas Fragatas MK-10 no AMRJ, fato que ensejou o aperfeiçoamento de diversas atividades ligadas à qualidade, em especial, a da garantia de qualidade. Os reflexos desse evento se fizeram sentir não só no AMRJ, como também nas Diretorias de Engenharia Naval e na de Armamento e Comunicações (1:35).

Pode-se perceber nos primeiros passos dados que o modelo adotado por esses setores da MB tinha como objetivo a busca da **conformidade e a prevenção de defeitos**, partindo-se do pressuposto de que, em face da complexidade dos sistemas de um navio de guerra, tornava-se menos oneroso identificar os erros e os defeitos de construção o mais cedo possível. Outro aspecto a se destacar é que, apesar dos avanços, tais iniciativas ficaram restritas apenas aos es-

tabelecimentos industriais ou àqueles que lidavam com os projetos de engenharia.

O advento do PBQP - A Marinha se inseriu no PBQP por intermédio do Subprograma Setorial da Administração Pública, coordenado pela Secretaria de Administração Federal (SAF).

Apesar de o PBQP existir desde novembro de 1990, a MB só passou a fazer parte dele a partir do início de 1992, por força de um ofício do Chefe do Estado-Maior da Armada (CEMA).

O documento que oficialmente marcou o início da era da qualidade na MB, dirigido a todos os Órgãos de Direção Setorial (ODS), determinava o seguinte:

- a implementação de um programa de qualidade e produtividade para toda a MB, inserida no PBQP;

- a criação de indicadores de qualidade e produtividade;

- a associação do PBQP ao Plano de Desenvolvimento Científico e Tecnológico da Marinha (PDCTM);

- a assunção por parte da Diretoria-Geral de Material da Marinha (DGMM) da liderança, da organização e da condução do referido assunto.

O motivo da escolha da DGMM para a liderança deveu-se à razoável experiência adquirida por aquela Diretoria no período que antecedeu à introdução do PBQP na Marinha (8:1).

No início de 1993, foi distribuída a todas as Organizações Militares (OM) da Marinha a publicação denominada **Gestão pela Qualidade Total**, elaborada pelo Estado-Maior da

Armada (EMA), contendo a consolidação e a síntese dos conhecimentos e da experiência até o momento obtidas sobre o tema em questão.

O documento aborda os conceitos e os princípios básicos da GQT; apresenta a nova organização responsável pela condução desse tema na Marinha, estruturada em três níveis - o **estratégico, o de direção e o operacional**; retira da DGMM o papel de liderança no processo de implantação da qualidade na MB; discorre sobre a implantação da GQT e suas fases; dá liberdade de ação aos ODS quanto à escolha do momento e da forma de se implantar a GQT; apresenta algumas experiências bem sucedidas nos EUA à guisa de motivação; e, finalmente, dispõe sobre o caráter permanente que a fase de execução deverá ter na MB.

No mesmo ano, o EMA publicou outro documento intitulado **Método para o Aperfeiçoamento de Processos**, que diz respeito à metodologia e ao uso adequado das ferramentas comumente empregadas na análise de processos.

Essas duas obras se constituíram em marcos importantes para a padronização e a sistematização das atividades que envolvem a evolução da qualidade na Marinha.

No âmbito escolar, a DENSM introduziu aulas e palestras de GQT em diversos currículos dos cursos do Sistema de Ensino Naval, a saber:

- na Escola Naval, instituíram-se dez tempos de aula no currículo do primeiro ano;

- nos cursos de aperfeiçoamento de Oficiais do Corpo da Armada e de Intendentes, criou-se uma disciplina sobre o assunto, com no mínimo trinta tempos de aula;

- nos cursos de Especialização, de Formação de Sargentos e de Aperfeiçoamento de Sargentos, do Corpo de Praças da Armada, inseriu-se a disciplina sobre qualidade, com no mínimo trinta tempos de aula;

- no Corpo de Fuzileiros, incluiu-se cinco palestras sobre o tema nos cursos de aperfeiçoamento de Oficiais e de Sargentos, assim como nos de especialização de Praças e nos de formação de Sargentos.

Além disso, a DEnSM ainda ministra diversos cursos para Oficiais e Praças, visando criar uma massa crítica de militares com domínio dos conceitos e técnicas da GQT, de forma a se obter uma base multiplicadora dentro da Marinha, atraindo mais adeptos para as questões que envolvam a melhoria da qualidade.

A organização - Todo o processo de implantação da GQT⁷ na Força Naval está sendo conduzido por meio de uma estrutura que comporta três níveis de atuação: o **estratégico**, o **de direção** e o **operacional ou técnico**, a cargo, respectivamente, dos Órgãos de Direção Geral, dos ODS e das OM em geral.

Posicionado no topo dessa organização, cabe ao EMA a tarefa básica de atuar como órgão normativo em todas as fases do processo de implantação da GQT; supervisionar o cumprimento das decisões pertinentes à qualidade, oriundas da alta administração naval; assessorar o Ministro da Marinha em seus contactos com o Comitê Nacional do PBQP; e, por fim, representar a MB no Subcomitê Setorial para Administração Pública.

Aos ODS, cumpre estabelecerem as metas a alcançar, orientando e supervisionando suas OM subordinadas na busca da excelência administrativa, consoante às determinações emanadas dos ODG ou de moto próprio.

Entretanto, cabe aos Comandantes e aos Diretores de OM o principal esforço que consiste em transpor o arsenal teórico da GQT para o campo prático, operacionalizando a implantação da qualidade dentro de seus Comandos.

Correspondentemente a cada um dos três níveis de decisão foram criados **conselhos e comissões** com o fito de assessorar o titular da OM, de realizar estudos e levantamentos, de coletar sugestões e de avaliar o desenvolvimento das iniciativas em direção à qualidade. Esses Órgãos de assessoramento têm a seguinte composição:

- um Conselho Superior para Assuntos da GQT (CSup-CQT) formado pelos Almirantes comissionados no EMA;

- um Conselho de Direção para Assuntos da GQT (CD-GQT) constituído por Oficiais subordinados a um único ODS, escolhidos nas diversas OM do setor;

- uma Comissão Técnica para Assuntos da GQT (CT - GQT) composta pelos Oficiais de uma mesma OM, nomeados por seu Comandante ou Diretor (6:2-1).

A implantação - A publicação do EMA que trata do assunto estabeleceu as seguintes fases para o processo de implantação da GQT: a preparação, o diagnóstico e a avaliação, o planejamento, a implementação, a institucionalização e a elaboração do relatório final (6:3-1).

A **preparação** compreende todas as ações para divulgar as

vantagens da nova idéia, para vencer as resistências às mudanças e para atrair adeptos. Trata-se, portanto, da fase do convencimento, na qual tomando-se emprestado uma expressão de "marketing", tenta-se "vender a imagem do produto". A melhor forma de executá-la será por meio de palestras, de reuniões e aulas dadas por pessoas experientes e de notório saber sobre o tema em questão.

O diagnóstico e a avaliação consistem na identificação dos processos internos da OM, identificando aqueles que agregam pouco ou nenhum valor.

Os passos seguintes serão a definição dos clientes e dos fornecedores internos, o início do processo de geração de indicadores que se estenderá até a fase de implementação, e o estabelecimento do programa interno de premiação, com vistas a alimentar a motivação e a divulgar o movimento pela melhoria contínua.

O planejamento tem como objetivo básico dar condições e motivar todo pessoal da OM a ter um comportamento participativo e consciente no aperfeiçoamento da qualidade, não só contribuindo com sugestões para mudar ou alterar os procedimentos, como também se habilitando a tomar decisões dentro de sua alçada de competência.

A implementação se caracteriza por exigir um longo tempo para ser concluída, uma vez que demanda a revisão e o estudo dos processos definidos em etapas anteriores, além da análise e do eventual aproveitamento das críticas e sugestões oriundas das experiências de outras OM congêneres.

Cumprido assinalar que será nesse momento que se avultará a importância de se aprimorarem os processos críticos já

diagnosticados que envolvam a atividade-fim da organização.

A **institucionalização** visa a introduzir no cotidiano da organização, em todos os níveis, as práticas costumeiras da GQT, conduzindo, em conseqüência, a que toda a OM repense a sua estrutura organizacional. O resultado imediato e esperado dessa ação é a criação e a alteração de procedimentos operativos, ordens internas ou normas administrativas.

A última fase consiste na elaboração de um relatório detalhado que poderá ser divulgado a outras OM, à guisa de contribuição para resolução de problemas similares. Deverá constar também desse documento relatos de experiências bem-sucedidas, com a finalidade de servirem como instrumento de divulgação da eficácia dos métodos da GQT.

Uma breve referência dever ser feita aos projetos-pilotos que têm por finalidade aperfeiçoar processos simples, com indicadores facilmente mensuráveis, e cuja possibilidade de sucesso seja rápida e praticamente certa.

Devido ao baixo risco de fracasso, à rapidez na obtenção de resultados e às evidências claras de sucesso, o projeto-piloto é indicado como instrumento eficaz de propaganda e motivação do público interno da OM.

A situação atual - No momento, a maioria das OM da Marinha se encontra na primeira fase da sistemática de implantação da GQT - a preparação -; no entanto, já despontam alguns exemplos de experiências promissoras, no setor da DGMM e do Comando Geral do Corpo de Fuzileiros Navais (CGCFN).

A Coordenadoria para Projetos Especiais (COPESP) se

acha no final da fase de planejamento; já elaborou seu manual de qualidade, criou alguns Círculos de Qualidade, assim como um programa de premiação e deu início a elaboração de Programas-Pilotos. Paralelamente, a COPESP continua promovendo palestras em âmbito interno e aprimorando processos.

No Centro de Armas Almirante Octacílio Cunha (CAOC), a implantação da GQT começou há cerca de cinco anos, antes mesmo de o restante da MB se engajar no projeto. Em razão disso, o Centro já se encontra no estágio de implementação, tendo desenvolvido as seguintes atividades:

- levantou todos os processos da organização e criou indicadores de qualidade;
- elaborou seu manual de qualidade;
- criou diversos Círculos de Qualidade que, entre outras ações, redigem e revisam as Ordens Internas da OM, submetendo-as ao crivo do Diretor para aprovação;
- implementou o programa de premiação.

Os óbices - Uma organização perpetua-se enfrentando os desafios que se opõem à sua sobrevivência e à ampliação de suas atividades.

Como propósito de perpetuar-se, o grupo organizacional estabelece uma teia de relações, usos, costumes e regras, escritos ou não, criando um universo de elementos culturais e simbólicos, que o auxilia na superação de problemas de adaptação ao ambiente externo no qual interage e que possibilita manter a coesão interna do próprio sistema.

Esse conjunto de elementos culturais e simbólicos tendo

desempenhado a contento as suas finalidades, ao longo do tempo, se consolida e ganha legitimidade, passando, portanto, a ser transmitido aos atuais e aos futuros integrantes daquele grupo como a maneira adequada de se perceber, pensar e agir em relação aos problemas que venham a afetar a organização. A combinação desses fatores compõe a cultura da organização (36:10).

A Marinha, por se tratar de uma instituição nacional, baseada na hierarquia e na disciplina, tem uma forte cultura organizacional, evidenciada a todo momento pelo seu arraigado espírito-de-corpo. Apegada a costumes e a tradições, a MB reage de forma cautelosa às novidades e às mudanças abruptas.

À primeira vista, alguns procedimentos, costumes e regulamentos da MB entram em choque com os princípios e conceitos da GQT. No entanto, com o apoio dos altos escalões, com criatividade e com a universalização dos conhecimentos sobre o assunto por toda a Marinha, a maioria das dificuldades poderá ser suplantada à medida em que se aprofundarem os estudos e se ganhar experiência no assunto. Eis alguns óbices a serem contornados:

- a excessiva movimentação de pessoal, que prejudica a continuidade dos projetos, exige esforços para a capacitação de novos recursos humanos para preencher as vagas abertas, desfalcando as equipes que lidam com a qualidade, as quais já se encontram estruturadas e com experiência adquirida;

- as mudanças anuais de Comando que ocorrem em diversas OM, e as eventuais alterações do ritmo, da orientação e da

continuidade dos trabalhos em curso, decorrentes das concepções pessoais dos novos Comandantes;

- a dificuldade em se conciliar a distribuição de funções baseada no critério normalmente adotado de antigüidade, com a necessidade de se preencher os cargos com o pessoal mais habilitado para ocupá-lo, independente da antigüidade;

- as reações aos conceitos de fornecedor/cliente interno, geradas pela preocupação da organização em não ferir o princípio da hierarquia; ainda dentro desse mesmo contexto existe a resistência em se admitir os erros e as falhas, ponto fundamental para que haja progresso na implantação da GQT;

- as Inspeções Administrativo-Militares (IAM) fogem do que preconiza a metodologia da GQT, uma vez que priorizam os resultados e não os processos, que, somados, vão dar origem ao produto final de uma OM; além disso, por ocorrerem apenas uma vez ao ano, com data marcada, em ambiente formal, as IAM são passíveis de distorções eventuais onde os problemas que não recebem a atenção devida durante a maior parte do ano, por motivos os mais diversos, são revistos apressadamente, orientados não para a melhor solução, mas condicionados pela iminência da Inspeção, em nítida discordância com vários conceitos da GQT.

Em que pesem os obstáculos advindos da sua cultura organizacional, a Marinha conta com uma enorme vantagem em relação às empresas que captam mão-de-obra no mercado; ao contrário da iniciativa privada, ela forma a maioria dos seus quadros (Oficiais e Praças), sem explorar, no entanto,

todas as possibilidades que essa situação privilegiada oferece.

Todos os anos um novo contingente de militares ingressa na Força, com pouco ou nenhum conhecimento de GQT, necessitando receber conhecimentos sobre o assunto e, assim, sobrecarregando os poucos cursos da DEnsM, criados para esse fim.

A melhor maneira de reverter essa situação é plantar a semente da qualidade no campo fértil das escolas de formação (Escola Naval e Escolas de Aprendizes-Marinheiros), introduzindo em seus currículos, não palestras, mas uma disciplina versando a respeito do tema e cobrando dos alunos atitudes sintonizadas com os preceitos da GQT.

A preparação dos futuros Comandantes/Diretores de OM não pode ser descuidada, uma vez que eles são os responsáveis pela implantação desse novo sistema administrativo, pouco conhecido pela maioria da oficialidade da MB. Assim, seria de todo interessante que os Oficiais selecionados para esses cargos fossem matriculados em cursos expeditos de GQT da DEnsM, para que pudessem ter o embasamento necessário.

CAPÍTULO 4

A IMPLANTAÇÃO DA GQT NO CORPO DE FUZILEIROS NAVAIS (CFN)

SEÇÃO I - A GQT NO SETOR DO CGCFN

Antecedentes - A introdução da GQT no setor do CGCFN ocorreu em janeiro de 1992, por intermédio do mesmo ofício em que o CEMA deu conhecimento a todos os demais ODS da adesão da Marinha ao PBQP, cujo teor consta do capítulo anterior.

A partir do segundo semestre desse mesmo ano, deu-se início à fase de preparação do processo de implantação da qualidade total. As OM do setor foram concitadas a enviar representantes (Oficiais e Praças, conforme o caso) a todos os seminários e cursos ministrados pela DEnsM. Estimulou-se ainda a propagação do ideário da GQT em todas as OM, por meio de palestras proferidas pelo pessoal habilitado nos primeiros cursos da DEnsM.

Ao final de 1992, o CGCFN promoveu uma palestra sobre o tema para todos os Comandantes e Diretores das OM do setor, com o concurso de diversos Oficiais envolvidos com o assunto.

Após a distribuição do Manual de GQT pelo EMA, no início de 1993, foram criados o Conselho de Direção para Assuntos de GQT (CD-GQT), no CGCFN, e diversas Comissões Técnicas para Assuntos de GQT (CT-GQT), uma para cada OM subordinada. Ficou estabelecido ainda que o CD-GQT seria presidido por um Oficial desse Comando, auxiliado pelos dirigentes de todas as CT-GQT do setor.

Ao longo desse ano, foram proferidas ainda diversas pa-

lestras, inclusive, uma delas ministrada pela empresa aérea VARIG às diversas CT-GQT. Foram iniciados também os preparativos para a fase seguinte, com reuniões do Conselho de Direção, a fim de disseminar as orientações às OM quanto à identificação de processos, à geração de indicadores e ao programa de premiação.

Paralelamente, foi submetida à apreciação e aprovada pelo Comandante-Geral do CFN uma proposta de implantação da GQT na área desse ODS, contendo as seguintes definições e metas para o setor:

- os clientes externos principais são a Força de Fuzileiros da Esquadra (FFE) e os Grupamentos de Fuzileiros Navais (GptFN);

- os produtos são os recursos humanos, o material específico das Forças de Fuzileiros Navais e a base doutrinária para o emprego do CFN;

- os processos são o recrutamento, a formação, a especialização e o aperfeiçoamento dos recursos humanos; a obtenção e a manutenção do material específico das Forças de Fuzileiros Navais; a consolidação e a atualização da base doutrinária do CFN, por intermédio da produção de novos manuais de instrução, a respeito de temas ainda não explorados, e a revisão daqueles já existentes.

- o objetivo principal foi definido como o "fuzileiro de qualidade", que simbolizaria o somatório de todas as virtudes, as qualificações e as habilidades - físicas, psicológicas, técnicas e intelectuais -, encontradas em um combatente de nível excepcional que contasse ainda com o apoio de material, equipagens e equipamentos com altos pa-

drões de qualidade e desempenho, respaldado por uma sólida e atualizada doutrina militar (22:23).

Adicionalmente, nesse período inicial, se procurou colocar à frente das CT-GQT Oficiais "antigos", preferencialmente, os Imediatos das OM, bem como não incluir dinheiro nos programas de premiação.

Ao final de 1993, o Comandante-Geral do CFN considerou encerrada a fase de avaliação e diagnóstico, determinando o início da etapa de planejamento, com a recomendação de que se prosseguisse no aprimoramento de processos e de indicadores e que se implantasse os programas de premiação. Acrescentou-se, além disso, a necessidade de as OM elaborarem pelo menos um projeto-piloto para março de 1994.

Na etapa do planejamento, foram priorizadas as medidas de implantação da qualidade, privilegiando os processos levantados anteriormente e estabelecendo metas a se cumprirem a curto, médio e longo prazos. Essa fase encerrou-se, de modo excessivamente rápido, no primeiro semestre de 1994, sem permitir talvez um período maior de reflexão e de maturação das experiências colhidas nos períodos anteriores.

Situação atual - No momento, no processo de implantação da qualidade, o setor emprega o chamado **enfoque paralelo**, combinação do método "cascata lenta" (consolidação da GQT a longo prazo) com o desenvolvimento de projetos-pilotos (enfoque a curto prazo).

Em julho do corrente ano, iniciou-se a fase de implementação com a realização de projetos-pilotos e medidas específicas para se aprimorarem os processos dentro de cada

OM, especialmente, no Centro de Reparos e Suprimentos Especiais do CFN (CRepSupEspCFN) e no Centro de Instrução Almirante Milcíades Portela Alves (CIAMPA).

Ambas são as OM do setor que mais se comprometeram com o aprofundamento das idéias de mudança para se atingir a qualidade. Nas duas organizações, os Diretores têm cursos na área da GQT, as CT-GQT são presididas pelos Imediatos e contam com a participação de todos os Chefes de Departamento. Cabe frisar que no CRepSupEspCFN, o próprio secretário executivo da CT-GQT está elaborando uma tese de mestrado cujo tema aborda a implantação da GQT naquele Centro.

A transformação do Centro de Reparos em Organização Militar Prestadora de Serviços (OMPS) introduziu, na vida administrativa da OM, a necessidade premente de se reduzirem os custos, de se aumentar a produtividade, a eficiência e a agilidade para que o Centro possa sobreviver. A partir de tal mudança, a OM passou a ter como principal fonte de recursos o resultado da sua própria atividade de prestação de serviços, sob a forma de percentual cobrado sobre o faturamento, denominado de taxa de administração.

A simultaneidade da introdução do ideário da qualidade no CFN e a reorientação da estrutura de funcionamento do CRepSupEspCFN criaram a oportunidade de se aplicarem as ferramentas da GQT em apoio à reformulação do "modus-operandi" deste Centro.

O Centro de Reparos já concluiu a padronização de diversos processos, em especial daquele que é a razão de ser da organização: o processo industrial.

Essa OM já montou uma Equipe de Melhoria Interfuncional

que selecionou o **processo de entrega de equipamentos** como projeto-piloto, definindo ainda que o indicador de qualidade seria o tempo médio entre a prontificação do serviço e o encaminhamento da fatura, tempo esse medido em dias úteis; finalmente, estabeleceu metas de curto, de médio e de longo prazos para reduzir esse tempo.

Concomitantemente, estão sendo estruturadas Equipes de Melhoria Funcional em todas as oficinas. No momento, está ocorrendo a seleção de voluntários para liderá-las. As equipes proporão medidas de aperfeiçoamento de processos que não impliquem em aporte de recursos.

A comunicação entre os membros do grupo organizacional do Centro de Reparos está começando a deslançar, passando a fluir nos dois sentidos, da cúpula para a base e vice-versa. Semanalmente, ocorre uma reunião do Diretor com todos os Oficiais e algumas Praças da OM, na qual os assuntos ligados à GQT são amplamente debatidos. Outra faceta do esforço de se estabelecerem canais de comunicação dentro da organização são as preleções (semanais) conduzidas pela Direção do CRepSupEspCFN para a guarnição, à guisa de motivação e esclarecimento, em prol da causa da qualidade.

Tais iniciativas se revestem de importância, porquanto buscam estabelecer um ponto de equilíbrio entre um traço marcante da cultura organizacional, que é o isolamento do Comandante, e a necessidade, quando se fala em GQT, de a cúpula da organização, na pessoa do número um, se envolver e participar do esforço pela qualidade total.

O Centro de Reparos vem obtendo sucesso na luta para conciliar essas duas tendências, aparentemente antagônicas,

sem, contudo, ferir a tradição naval.

No que tange ao CIAMPA, o seu projeto-piloto tem como metas principais atender às expectativas dos clientes externos (OM do CFN) quanto ao seu produto - o Soldado Fuzileiro Naval - e reduzir o custo da formação de recrutas, evitando o desperdício, aumentando a eficiência, a motivação e a participação de todos no movimento pela qualidade.

A execução do referido projeto utilizará o processo dos "círculos concêntricos da qualidade em expansão contínua", conforme denominação conferida pelo CIAMPA, subdividido em três fases, a saber:

- o aprimoramento do sistema de controle da qualidade do ensino e do acervo de meios instrucionais, denominado de núcleo central do projeto, tendo como foco principal o aperfeiçoamento dos Serviços de Orientação Educacional e Pedagógica e a melhoria dos equipamentos e das instalações ligadas ao ensino e à instrução;

- o programa de preparação de instrutores de recrutas, integrando o segundo círculo da qualidade, que visa a uniformizar os procedimentos e as atitudes dos instrutores no trato com os recrutas e a permitir que seja sistematizada a transmissão de experiências aos novos instrutores;

- o programa de integração da guarnição constitui o terceiro círculo da qualidade; consiste na preparação de todas as Praças que se apresentam para servir na OM, particularmente, daquelas destinadas ao Departamento de Instrução, empregando o método de ensino da instrução programada.

Considerações - A velocidade com que vem se processando

a implantação da GQT na área de atuação do CGCFN denota o entusiasmo e o comprometimento dos altos escalões com a nova concepção administrativa; no entanto, essa rapidez pode conduzir a distorções e a abordagens pouco profundas, devido às pressões exercidas para o cumprimento de prazos reduzidos e à carência de pessoal qualificado e com experiência em aplicar a GQT numa estrutura militar.

Quanto à necessidade de universalização dos conhecimentos da GQT para "contagiar" toda a estrutura organizacional, seria conveniente que, além dos cursos proporcionados pela DEnsM, fossem introduzidas no currículo do Curso de Formação de Soldados (C-FSD) do CIAMPA algumas palestras sobre o assunto, e fosse exigido do futuro Soldado, durante todo o período de formação, um comportamento consentâneo com os princípios da qualidade total, a serem cobrados nas mínimas atividades do dia-a-dia dos alunos, com vistas a inculcá-lhes novos hábitos.

A mesma proposta poderia ser transposta, com adaptações, para os cursos de Especialização, de Formação de Sargentos e de Aperfeiçoamento de Oficiais e Sargentos, enfatizando não a formação de novos hábitos, mas atuando nos aspectos intelectuais, cognitivos e motivacionais. O ideal seria substituírem-se as cinco palestras a respeito do tema, constantes dos currículos atuais, por uma disciplina de, no mínimo, trinta tempos de aula. Medidas de doutrinação e de cobrança de atitudes cotidianas dos alunos, sob a ótica da qualidade, poderiam ser planejadas para uma fase posterior, mas, somente após ter ocorrido a implantação da GQT no Centro de Instrução Almirante Sylvio de Camargo

(CIASC), local dos cursos, de forma a não tornarem inócuas essas medidas.

SEÇÃO II - A GQT na Força de Fuzileiros da Esquadra (FFE)

Antecedentes - O processo de implantação da GQT no braço operativo do CFN teve a sua gênese em março de 1993, com o envio de um ofício do Comando de Operações Navais (ComOpNav) ao Comando da Força de Fuzileiros da Esquadra (ComFFE).

O documento determinava a imediata implantação da GQT nas OM subordinadas, deixando a critério do ComFFE a velocidade e a seqüência da implantação, tendo em vista que, sendo uma nova concepção de trabalho, a capacidade de se assimilar e de se aderir aos seus preceitos não seria idêntica em todos os ramos da organização.

Em abril do mesmo ano, o ComFFE determinou à Divisão Anfíbia (DivAnf) e à Tropa de Reforço (TrRef) a implementação da GQT sob a forma de procedimentos operativos, precedida de consulta ao Comando Superior, a quem competiria aprovar as propostas dos Procedimentos Operativos Padronizados (POP); estabeleceu ainda a necessidade da agilização do processo de preparação do documento intitulado Organização Administrativa (OA), assim como as ordens internas que o complementam. Nesse contexto, o próprio ComFFE deu a partida na confecção das listas das atribuições das Praças de todas as Seções do seu Estado-Maior (EM), com o propósito de elaborar suas Ordens Internas.

No decorrer ainda do primeiro semestre de 1993, criou-se a CT-GQT do ComFFE, composta por oito Oficiais, e

organizou-se Equipes de Melhoria Auto-Gerenciada em cada seção do seu Estado-Maior. Paralelamente, o ComOpNav deu forma à sua CD-GQT, contando com a participação de um representante do ComFFE.

A fase de preparação para o implante da qualidade total começou, no correr de 1993, com a participação de diversos integrantes da Força em palestras e com envio de Oficiais e Praças para os cursos da DEnsM.

Cumprindo determinação do ComOpNav, o ComFFE analisou os dois Manuais da GQT do EMA e propôs alterações ao seu texto, sugerindo o seguinte:

- facultar a presença de Suboficiais e Sargentos qualificados nas CT-GQT;

- acrescentar mais um nível de decisão naqueles constantes da organização da GQT (níveis estratégico, de direção e o operacional ou técnico), denominado **nível de coordenação**.

Em maio de 1994, foi elaborada uma Ordem Interna do ComFFE, criando o Conselho de Coordenação para Assuntos da GQT (CC-GQT), dirigido pelo Chefe do Estado-Maior do ComFFE, com a participação dos Chefes de Estado-Maior da DivAnf e da TrRef. O Conselho visa a coordenar e a integrar os esforços das Forças Subordinadas, aliviando a carga de atribuições da CT-GQT do ComFFE.

Situação atual - Prossegue a fase de preparação e motivação com o contínuo crescimento da quantidade de militares cursados no assunto. Foram realizadas diversas palestras, em especial para as Praças, pelas CT-GQT dos Batalhões, e

estão previstas outras a serem proferidas pela CT-GQT do ComFFE, em todos os setores da Força, para Comandantes das Unidades e Oficiais.

Devido à reestruturação da FFE, algumas OM estão sendo extintas e a maioria reformulada. Isso implica na necessidade de se alterar, de forma parcial ou mesmo total, os documentos que regem a vida administrativa e operativa das OM (OA, Regimento Interno e Organização de Combate); portanto, dificultando a identificação de processos (primeiro passo da fase do diagnóstico e avaliação) que, inicialmente, se pauta nesses três documentos que estão sendo por ora revisados.

Como consequência desse período de transição, o ComFFE estuda a possibilidade de permanecer na fase de preparação, aguardando a aprovação dos novos documentos normativos, para então passar à etapa do diagnóstico e da avaliação.

A tentativa de mudar de fase sem a definição das normas que regulam o funcionamento e a missão das OM contrapõe-se, fundamentalmente, ao princípio da GQT conhecido como constância de propósitos.

Considerações - A FFE vem atendendo, de forma adequada e compatível com suas possibilidades, os requisitos da atual fase de preparação na qual se encontra, consciente do seu duplo papel de cliente do setor do CGCFN e de fornecedor do ComOpNav, dentro do grande processo que engloba toda a Marinha, sob a ótica da GQT.

Não obstante os óbices resultantes da reestruturação a que se submete, soube a Força compreender a necessidade de

se manter em uma atitude cautelosa quanto ao momento de se passar à fase do diagnóstico e da avaliação. De modo equilibrado e afinada com os preceitos da qualidade, não se deixou seduzir pela opção mais fácil, decidindo-se por aquela que agregava mais qualidade ao processo de implantação da GQT, por isso, permanecendo na fase inicial da preparação.

Um aspecto que vem dificultando o aprofundamento dos trabalhos - reduzindo o ímpeto das transformações - é a carência de pessoal qualificado e com experiência em aplicar a GQT em uma estrutura militar, especialmente, em se tratando da área operativa.

A definição de indicadores torna-se muito mais simples e passível de medição, e.g., em uma indústria ou nos correios; no entanto, em um Batalhão de Infantaria, apesar de factível, há que se enfrentar maiores dificuldades, até que se obtenha indicadores confiáveis sob o aspecto operativo.

A criação do Conselho de Coordenação para Assuntos da GQT (CC-GQT) na Força estreitou o acompanhamento e a coordenação das atividades da qualidade total, dinamizando-as. Apesar do pouco tempo de entrada em funcionamento, quer parecer que o CC-GQT se trata de uma experiência bem sucedida, muito embora, acrescente mais uma instância decisória - o nível de coordenação -, na estrutura organizacional que conduz a GQT na Marinha, interpondo-o entre os níveis de direção (ODS) e o operacional (OM).

CAPÍTULO 5

CONCLUSÃO

O moderno conceito da qualidade total resultou dos esforços de mais de meio século de estudos, principalmente, de pesquisadores norte-americanos e japoneses; tal conceituação reúne uma vasta gama do conhecimento humano: da matemática à psicologia, passando pela estatística e por outras ciências humanas.

A GQT define-se como um sistema administrativo embasado nos conceitos da qualidade total; como se pôde constatar, foi criada nos EUA, onde obteve pouco sucesso e, logo após à Segunda Guerra Mundial, foi introduzida no Japão onde se aperfeiçoou e se consolidou, expandindo-se posteriormente por todo o mundo, na esteira da espetacular ascensão desse país que ficou conhecida como "o milagre japonês".

Viu-se que, originalmente, ela foi concebida como um método de gerenciamento industrial; no entanto, na atualidade, possui um sem número de aplicações no comércio, na administração pública e em serviços.

O Brasil, com um atraso de quase três décadas, despertou da situação em que se encontrava em termos de gestão privada e pública, voltando-se para a necessidade de mudar para sobreviver num mundo de extrema competitividade entre as nações.

O PBQP foi a resposta do Estado para esse desafio, representando um considerável avanço na tentativa de despertar o "gigante brasileiro".

Foi boa a aceitação do Programa, tanto pela iniciativa

privada como pelo aparelho estatal, pois deu margem ao surgimento de diversos projetos de modernização em ambos os setores.

A primeira revisão do PQBP, embora ocorrida prematuramente, em se considerando a magnitude e a complexidade do empreendimento, introduziu no Programa boas idéias, como, por exemplo, o incremento das ações contra o grave mal do desperdício. Em contrapartida, ela pode tê-lo tornado um palco de confrontos ideológicos entre líderes sindicais e dirigentes empresariais, quando introduziu temas como salários e ganhos de produtividade em sua agenda.

Na MB, mereceram destaque as iniciativas pioneiras do AMRJ e da DEN, que, há mais de quarenta anos, vêm introduzindo nas atividades de construção naval um sistema de controle da qualidade. Na atualidade, após a adesão da Marinha ao PBQP, despontam como promissoras as experiências de implantação da GQT na COPESP e no CAOC, que devem ser incentivadas e avaliadas pela alta administração naval, podendo ambas serem utilizadas como campo de experimentos e como modelo, em caso de sucesso efetivo.

A forte cultura organizacional da MB, cautelosa com as mudanças e ciosa de suas tradições, tende a encarar com ceticismo a novidade representada pela GQT. Somente se conseguirá vencer as desconfianças de alguns setores da Marinha por força de um maciço investimento em educação e pela divulgação de experiências bem sucedidas, dirigidos a todos os níveis da organização, inclusive, à alta administração naval, assim como aos futuros e aos atuais Comandantes/Diretores de OM.

Os instrumentos para se alcançar esse objetivo poderiam ser a organização de palestras proferidas pelos Comandantes/Diretores de OM, com relatos de sucessos na aplicação desse método de gestão; a organização de simpósios, a ampliação dos cursos expeditos e a inclusão da matéria nos cursos de formação de Oficiais e Praças.

O CFN acolheu muito bem os novos ventos trazidos pela GQT. O "fuzileiro de qualidade" - a bandeira adotada pelo setor do CGCFN - simboliza a vontade da corporação de perseguir um ideal.

A demonstração mais cabal dessa vontade coletiva foi o ímpeto com que o setor se entregou à tarefa de implantar as novas concepções.

Dentro da ótica abrangente que deve presidir as ações da GQT, o CGCFN procurou enfrentar os desafios da implantação da qualidade nas duas áreas que lhe são afetas: a do material e a de formação e aperfeiçoamento de recursos humanos - onde se destacam as importantes contribuições oferecidas pelo CRepSupEspCFN e pelo CIAMPA.

A despeito da evolução segura da implementação da qualidade nesse ODS, à guisa de sugestão, as seguintes medidas poderiam ser propostas para o aperfeiçoamento do processo:

a) redução da velocidade de implantação da GQT, a fim de permitir análises mais aprofundadas e tempo suficiente para a correção de rumos, em face à reduzida quantidade de especialistas com experiência de campo no assunto;

b) a indicação para um curso expedito de GQT de todos os Oficiais selecionados para os cargos de Comando/Direção, uma vez que cabe ao titular da OM um papel fundamental na

implementação da nova concepção administrativa; como alternativa, poderia ser considerada a possibilidade de se incluir diversas aulas e palestras no Estágio de Preparação de Comandantes de OM, ministrado pelo Comando de Apoio do CFN;

c) a introdução no C-FSD do CIAMPA de algumas palestras sobre GQT; a inclusão de instruções no documento Normas de Procedimentos-Padrão desse curso que estimulem à formação de hábitos nos recrutas, coerentes com os princípios da qualidade total; introdução no Programa de Preparação de Instrutores desse Centro do assunto GQT; a previsão de cursos de GQT para as pedagogas responsáveis pelos Serviços de Orientação Pedagógica e Educacional do CIAMPA que terão o encargo de orientar a implantação dessa experiência na OM;

d) a inclusão nos cursos de Especialização, de Formação de Sargentos, e de Aperfeiçoamento de Oficiais e Sargentos de uma disciplina versando sobre GQT, com o conteúdo eminentemente prático;

e) a solicitação à DEnsM em favor do aumento do número de vagas para Oficiais e Praças nos seus cursos abordando esses conhecimentos.

A FFE passa no momento por um período de reestruturação de suas Unidades, fato que lhe reduziu o ritmo de implantação da qualidade. Por outro lado, ela carece, à semelhança do setor do CGCFN, de massa crítica de pessoal qualificado nesse assunto, ressentindo-se também de experiência para aplicar a GQT em atividades de cunho operativo.

A título de contribuição, sugere-se a esse Comando Operativo, na condição dupla de cliente do CGCFN e de fornece-

dor do ComOpNav, as seguintes atividades em prol da evolução da qualidade na MB:

a) quanto ao "fuzileiro de qualidade", cabe aprimorar-lhe o adiestramento e a condição física, levando-o a praticar os ensinamentos da doutrina militar por meio de exercícios e de operações, em proveito do ComOpNav;

b) executar a manutenção do material, dos equipamentos e das equipagens, dentro de sua esfera de competência, de forma a obter desses itens o máximo desempenho, em favor do ComOpNav;

c) empregar de forma eficiente e eficaz o pessoal e material de que dispõe, em consonância com a doutrina militar, nas missões ou tarefas que lhe forem atribuídas pelo ComOpNav;

d) realimentar o CGCFN com todas as informações que digam respeito ao desempenho dos recursos humanos e do material por ele fornecido, a fim de permitir eventuais correções de rumo.

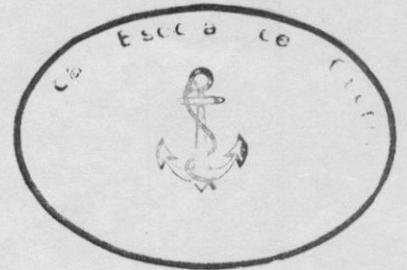
BIBLIOGRAFIA

1. ALMEIDA, Carlos Dutra de. Controle de Qualidade Total (COT) Aplicado à MB. Rio de Janeiro; EGN, 1992. Monografia (C-PEM) - Escola de Guerra Naval, 1992.
2. BERGAMO FILHO, Valentino. Os Caminhos da Qualidade e da Produtividade. São Paulo: Blücher, 1992.
3. BRASIL. Escola de Guerra Naval. EGN-215A. Guia para Elaboração de Teses e Monografias. Rio de Janeiro, 1981.
4. —. FI-219A. Guia para a Elaboração de Referências Bibliográficas. Rio de Janeiro, 1992.
5. —. FI. Manual Básico de Redação: Guia para Elaboração de Ensaio. Rio de Janeiro, 1992.
6. BRASIL. Estado-Maior da Armada. Gestão pela Qualidade Total. Brasília, 1993.
7. —. Método para Aperfeiçoamento de Processos. Brasília, 1993.
8. —. Ofício nº 0022 de 07 de setembro de 1992 aos Órgãos de Direção Setorial. Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade.
9. BRASIL. Ministério da Indústria, do Comércio e do Turismo. Comitê Nacional da Qualidade e Produtividade. Relatório de Atividades de 1991-1992 do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade. Brasília, 1993.
10. BRASIL. Secretaria-Geral da Presidência da República. Comitê Nacional da Qualidade e Produtividade. Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade. Brasília, 1991.
11. CAMPOS, Vicente Falconi. TOC: Controle da Qualidade Total. Rio de Janeiro: Bloch, 1992.
12. CAPETTI, Ruy Barcellos. Gerência de Qualidade Total - Uma Filosofia de Vida. Revista Marítima Brasileira, Rio de Janeiro, v.112, n. 10/12, p.69-85, out/dez. 1992.
13. —. O Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade. Rio de Janeiro: EGN, 1993. Palestra realizada na Escola de Guerra Naval em 13 de setembro de 1993.
14. CARR, David K., LITTMAN, Ian D. Excelência nos Serviços Públicos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
15. CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da

- ministração. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
16. COUTO, Agostinho Santos do. Liderança de Qualidade Total. Revista Marítima Brasileira, Rio de Janeiro, v.112, n. 7/9, p. 187-191, jul./set. 1992.
 17. CROSBY, Philip B. Integração: Qualidade e Recursos Humanos para o Ano 2000. São Paulo: Makron, 1993.
 18. ———. Qualidade sem Lágrimas. 2. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1992.
 19. DEMING, W. Edwards. Qualidade: A Revolução da Administração. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.
 20. EUREKA, William E., RYAN, Nancy E. QFD: Perspectivas Gerenciais do Desdobramento da Função Qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
 21. FERREIRA, Gil Cordeiro Dias, FREITAS, Mario Marcio Pimentel de, OLIVEIRA, Luiz Augusto de. A Qualidade Total no Setor CGCFN. Rio de Janeiro: CGCFN, 1992. Palestra proferida no Comando Geral do Corpo de Fuzileiros Navais em 13 de outubro de 1992.
 22. FERREIRA, Gil Cordeiro Dias. Fuzileiros de Qualidade. O Anfíbio. Rio de Janeiro, v.13, p. 30-34, 1993.
 23. GARVIN, David A. Gerenciando a Qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
 24. GIL, Antonio de Loureiro. Qualidade Total nas Organizações. São Paulo: Atlas, 1992.
 25. HUTCHINS, David. Sucesso através da Qualidade Total. Rio de Janeiro: Imagem, 1992.
 26. ISHIKAWA, Kaoru. Controle de Qualidade Total. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
 27. JURAN, J.M. Controle da Qualidade. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
 28. ———. Juran na Liderança pela Qualidade. São Paulo: Enio Matheus Guazzelli, 1990.
 29. ———. Juran Planejando para a Qualidade. São Paulo: Enio Matheus Guazzelli, 1989.
 30. ———. A Qualidade desde o Projeto. São Paulo: Pioneira, 1992.
 31. MANN, Nancy R. Deming: As Chaves da Excelência. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1992.
 32. MESQUITA, Nelson. A Produtividade e a Qualidade na In-

dústria Brasileira. Rio de Janeiro: ESG, 1993. Monografia (CAEPE) - Escola Superior de Guerra, 1993.

33. SCHERKENBACH, William W. O Caminho de Deming para a Qualidade e Produtividade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1990.
34. SOUTO, Aléssio Ribeiro. Qualidade e Produtividade. A Defesa Nacional, Rio de Janeiro, v.761, p. 161-179, jul./set. 1993.
35. TOWNSEND, Patrick L., GEBHARDT, Joan E. Compromisso com a Qualidade. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
36. VASCONCELOS, Isabella Francisca Freitas Gouveia. O Marketing Driven Quality, a Cultura Organizacional e a Política de Qualidade da IBM. São Paulo: EAESP, 1993. Dissertação (mestrado em Administração de Empresa) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 1993.
37. WALTON, Mary. Método Deming na Prática. Rio de Janeiro: Campus, 1992.



Eleuterio, Jean Jules

AUTOR

A implantação da gestão pela qualidade total no Corpo de Fuzileiros Navais

7-B-5

DEVOLVER NOME LEIT. (3808/95)

31 MAI 1995	CC(FW) SANTOS
29 JUN 1995	CMG(14) PIMENTA
25 AGO 1995	RENOVADO S/APRES.
26 NOV 1995	CC(14) AGOSTINHO
02 ABR 1997	CC(FW) DONATO
15 MAI 1997	EMG JEAN CHRISTOPHE
* 7 MAI	CC(S) SYLVIA COSTA
* 3 ABR	Renovado
24 ABR	CC(T) Fatima
02 MAI	Renovado

Devolver em

Nome do Leitor

24 MAI 2003

RENOVADO p/ TELEF.

