

# Análise do Sistema de Gestão da Qualidade em Organizações Militares: um estudo de caso

Édio Polacinski 1<sup>1</sup>

edio.pk@gmail.com 1

Alberto Souza Schmidt 4<sup>1</sup>

alberto.schmidt@smail.ufsm.br 4

Claudio Eduardo Ramos  
Camfield 2<sup>2</sup>

ccamfield@brturbo.com.br 2

Clarissa Gracioli 5<sup>2</sup>

cgracioli@unifra.br 5

Leoni Pentido Godoy 3 1<sup>1</sup>

leoni@smail.com.br 3

1 Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria, RS, Brasil

2 Centro Universitário Franciscano (UNIFRA), Santa Maria, RS, Brasil

## RESUMO

*Este trabalho objetivou analisar o sistema de gestão da qualidade em uma organização 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 exploratória e 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 se determinou inicialmente, a evolução da qualidade, bem como as principais metodologias referentes aos programas certificadores, sob uma perspectiva mundial, nacional e regional. A seguir, descreveu-se o histórico de implantação do programa de gestão pela qualidade na organização, no período de 1995 a 2004. Após, apresentou-se as principais práticas voltadas para gestão pela qualidade, embasadas nos critérios de excelência exigidos pelo programa certificador. Para finalmente, reconhecer os principais benefícios que o sistema de gestão ofereceu à organização. Conclui-se que, a organização desenvolveu sua própria política voltada para a qualidade. Tornando-se 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-Chave:** Gestão da Qualidade, Modelos de Excelência, Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP).

## 1. INTRODUÇÃO

Percebe-se, hoje, um intenso movimento em busca da qualidade, onde o Brasil apresenta um momento favorável à implantação de sistemas de gestão pela qualidade, fruto do processo de globalização que permeia os diversos setores do país.

Nesse contexto, o presente estudo buscou demonstrar o interesse pelo desenvolvimento de políticas de gestão voltadas para a qualidade em organizações públicas. Registrado a preocupação das organizações militares do Exército Brasileiro, que apesar da escassez de recursos financeiros disponíveis, mas considerando as transformações políticas, econômicas e sociais, que ocorrem em todos os setores, buscaram trabalhar desenvolvendo práticas que as conduziram à conquista da excelência na gestão organizacional.

Assim, a pesquisa procurou analisar o sistema de gestão da qualidade no 4º Regimento de Carros de Combate (4º RCC), que conquistou o troféu diamante, no Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP). Verificando as particularidades do sistema de gestão, através da descrição da evolução da qualidade e dos programas certificadores em nível mundial, nacional e regional; da identificação do histórico de implantação; bem como as

principais práticas e principais benefícios voltados para qualidade, desenvolvidos pela organização, no período de 1995 a 2004.

Dessa forma, o trabalho apresenta grande importância, pois além de contribuir 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 busca analisar o modelo de gestão difundido pelo Prêmio Nacional da Qualidade, e seguido pelo PGQP.

## **2. METODOLOGIA**

O trabalho caracteriza-se por ser descritivo, quando procura descrever sistematicamente uma área de interesse, ou fenômeno, conforme LAKATOS E MARCONI (2001); mas, também, pode ser definido como exploratório, por procurar, em sua fase inicial, entender um fenômeno, para depois, poder explicar suas causas e conseqüências (GIL, 1999).

O estudo também apresenta características qualitativas, onde de acordo a MATTAR (1999), identifica a presença ou ausência de algo, não tendo a preocupação de medir o grau em que algo está presente.

No que se refere ao desenvolvimento do processo da pesquisa, aponta-se, que a técnica do estudo de caso foi adotada para realização do trabalho, onde de acordo a GIL (1999), apresenta como objetivo a análise profunda e exaustiva de uma, ou poucas questões, visando permitir o seu conhecimento amplo e detalhado.

Já com relação aos procedimentos metodológicos, quanto aos tipos de dados, evidencia-se que esses foram coletados seguindo as seguintes etapas: reunião de dados diante de documentações variadas; entrevistas pessoais e observação direta em campo. Ressalta-se, que os referidos dados foram considerados da seguinte forma:

Os dados primários foram coletados, por meio da realização de diversas entrevistas não estruturadas-dirigidas, com o comandante e os responsáveis pelo comitê da qualidade. Também foram utilizados dados originados das observações realizadas em campo.

E os dados secundários, foram obtidos, através de documentos e publicações especializadas, provenientes de materiais informativos já disponíveis, tais como jornais, periódicos, teses, publicações e documentos da própria organização. Nesse sentido, destaca-se a análise dos relatórios de gestão, elaborados pela organização, para concorrer aos prêmios do PGQP.

## **3. REVISÃO DE LITERATURA**

Esta pesquisa analisa as principais práticas desenvolvidas pela organização, para alcançar o reconhecimento, do PGQP. Devido a isso, a apresentação desta revisão de literatura oferece fundamentos teóricos para compreender melhor o funcionamento das variáveis que compõem os modelos de gestão pela qualidade, dentro de uma perspectiva temporal.

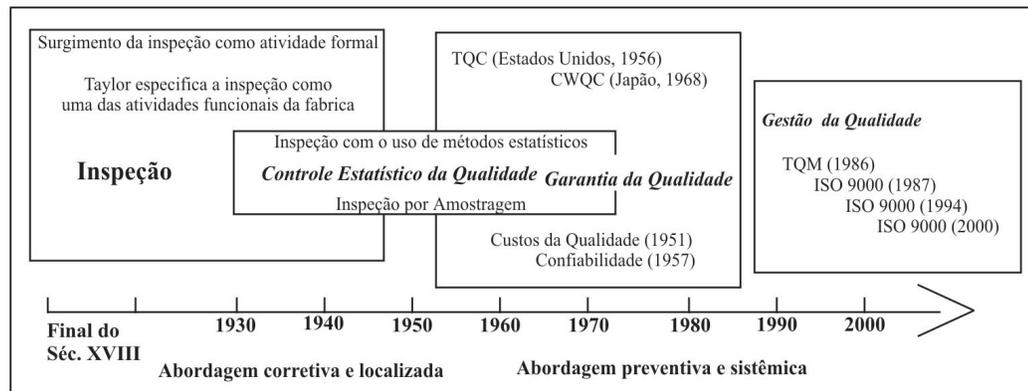
Para tanto, é importante identificar, inicialmente, a evolução histórica da qualidade. Na medida do possível, apresentar os principais programas certificadores de gestão da qualidade no exterior. Complementarmente, caracterizar os órgãos que validam a excelência em gestão pela qualidade no País, bem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

### **3.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA QUALIDADE**

Segundo ALGARTE E QUINTANILHA (2000), a qualidade iniciou na China Antiga, vindo a espalhar-se por todo o mundo. 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, uma ferramenta da qualidade, denominada controle de processos, já era empregada e recebia importante destaque.

Neste contexto, a qualidade vem apresentando evoluções constantes ao longo dos tempos, conforme se pode perceber na Figura 1. Onde, as fases evolutivas compreendem uma maior ênfase em: inspeção, controle estatístico da qualidade e garantia da qualidade, chegando, finalmente, à gestão da qualidade, nos dias atuais.



Fonte: Adaptado de CARVALHO E PALADINI, 2005.

Figura 1: Fases da evolução da qualidade.

### 3.2 O PRÊMIO DA QUALIDADE NO JAPÃO – PRÊMIO DEMING

Conforme JUSE (2005), o Prêmio Japonês, denominado *Deming Prize*, teve sua origem, quando Deming realizou palestras e cursos relacionados ao desenvolvimento do controle da qualidade, no auditório de associação médica, em Tóquio, para pesquisadores e executivos das indústrias japonesas, em Julho de 1950. 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.

O prêmio japonês, atualmente, é concedido em quatro categorias: Deming para Indivíduos; De Aplicação Deming; Japonês de Controle de Qualidade e Deming Estrangeiro. Percebe-se que, 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.

Finalmente, observa-se resumidamente, que o julgamento do prêmio japonês é baseado em dez critérios principais: política, organização/operação, informação, padronização, recursos humanos, garantia da qualidade, manutenção, melhoria, efeitos/resultados e planos futuros.

### 3.3 O PRÊMIO DA QUALIDADE NOS ESTADOS UNIDOS – PRÊMIO MALCOLM BALDRIGE

De acordo a NIST (2005), em 1987, 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.

Observa-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. Via de regra, o prêmio é concedido anualmente a companhias norte-americanas pelo Presidente dos Estados Unidos, podendo ser reconhecido em qualquer uma das três categorias: negócios; saúde e educação.

Destaca-se segundo CARVALHO E PALADINI (2005), resumidamente, os critérios de excelência do prêmio americano: liderança, planejamento estratégico, foco no cliente e no mercado, medição, análise e gestão de conhecimento, foco nos recursos humanos, gestão dos processos e resultados do negócio.

### 3.4 O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE NOS BRASIL – PNQ

O Prêmio Brasileiro 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 todas as atividades decorrentes do processo de premiação (FPNQ, 2005).

A rigor, o prêmio 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.

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 caracteriza-se por sua flexibilidade e simplicidade de linguagem, e, principalmente, por não prescrever ferramentas e práticas de gestão específicas.

Com relação aos oito critérios de excelência, que fazem parte do referido modelo, 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. Verifica, também, como são feitos o controle e o aprendizado das práticas de gestão.
2. Estratégias e Planos - examina o processo de formulação das estratégias, de forma a determinar o posicionamento da organização no mercado, direcionando suas ações e maximizando seu 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.
4. Sociedade - 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.
5. Informações e Conhecimento - examina como a organização gerencia as informações necessárias para apoiar as operações diárias e a tomada de decisão.
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.
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.

### 3.5 O PRÊMIO DA QUALIDADE NO RIO GRANDE DO SUL – PGQP

O Programa Gaúcho se caracteriza por ser uma organização auto-sustentável e não governamental que atua através de um sistema de rede de comitês, utilizando trabalho voluntário. 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 RS, por meio da melhoria da qualidade e produtividade (PGQP, 2005).

Outro aspecto, que merece destaque, é o programa apresentar um instrumento de avaliação que 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, descritos anteriormente. Já, quanto aos níveis e graus de reconhecimento do programa, destaca-se:

- Nível 1: a organização busca alcançar 250 pontos, atendendo aos 8 critérios, vindo a receber a Medalha Bronze.
- Nível 2: a organização busca alcançar 500 pontos, atendendo aos 27 itens de avaliação, vindo a receber, inicialmente, o Troféu Bronze, depois o Prata e, finalmente, o Ouro.
- Nível 3: a organização busca alcançar 750 pontos, atendendo aos 47 tópicos, vindo a receber o Troféu Diamante.
- No último nível; a organização busca alcançar 1000 pontos, atendendo aos 47 tópicos, vindo a receber o Troféu PNQ. A Figura 3 ilustra a forma de reconhecimento adotada pelo programa.

Quanto ao processo de reconhecimento e modalidade de avaliação, observa-se a forma como é feito o reconhecimento, as organizações que aderem ao PGQP, conforme Figura 2.



Figura 2: Graus de reconhecimento do Programa Gaúcho.

Fonte: PGQP, 2005.

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste item 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

O 4º RCC é uma Instituição Nacional de caráter permanente, regida pela constituição brasileira, caracterizada como uma unidade operacional do Exército Brasileiro, situada na cidade de Rosário do Sul, na fronteira oeste, no estado do Rio Grande do Sul, cerca de 380 km de Porto Alegre.

Os serviços e produtos atendem a um público específico, dividido em duas categorias:

- público interno: militares temporários e de carreira, entre oficiais, sargentos, cabos e soldados.
- público externo: outros órgãos operacionais e de administração do Exército, militares inativos e pensionistas, dependentes dos militares e comunidade local.

A organização 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”.

Quanto às diretrizes mais importantes, para a organização, pode-se destacar:

- busca da eficiência operacional;
- combate ao desperdício;
- estímulo aos comandantes, em todos os níveis, para que conquistem a liderança;
- apoio à comunidade;
- busca da excelência no atendimento aos públicos interno e externo.

Como principais serviços oferecidos aos seus usuários, destacam-se:

- segurança nacional;
- atividades de defesa interna e defesa civil;
- apoio às atividades culturais, filantrópicas, recreativas e desportivas;
- devolução, ao meio civil, de cidadãos com valores aperfeiçoados;
- manutenção de áreas verdes e recursos hídricos.

##### 4.2 HISTÓRICO DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE QUALIDADE NO 4º RCC

No período de 1995 a 2004, inúmeras atividades foram desenvolvidas pela Organização, assim registradas resumidamente, conforme Quadro 1:

10 Abr 1995	Início dos trabalhos do programa 5Ss, com a palestra de sensibilização do Engenheiro da Construtora Andrade Gutierrez.
20 Abr 1995	O “dia da grande limpeza” simbolizou o início do programa 5Ss.
Jun 1995	Lançamento da Cartilha do Regimento “Por dentro do 5Ss”.
Jul de 1995	Adesão do 4º RCC ao PGQP.

13 Set 1995	Visita do consultor japonês Masao Umeda, entre outros renomados consultores brasileiros, para observarem o avanço do 4º RCC no Programa 5Ss.
20 Set 1995	Citação no livro do professor João Martins, “5Ss para Praticantes”.
20 Out 1995	Consolidação do “Programa 5Ss” em todas as áreas do Regimento.
15 Dez 1996	Expedição do primeiro plano estratégico da Unidade.
30 Abr 1996	Recebimento do “Prêmio Qualidade RS 1996” - medalha de Bronze.
Out 1996	Conquista do 1º concurso nacional de experiências inovadoras de gestão na administração pública federal - almoxarifado.
Ago 1998	Recebimento de uma placa, pelo pioneirismo e compromisso com a qualidade da gestão pública federal.
Set 1998	Recebimento série Prata, do Prêmio de Qualidade do Governo Federal.
Jun 2000	Recebimento do troféu Bronze do PGQP.
Ano de 2001	Recebimento do Prêmio Qualidade RS - 2001, na categoria Troféu Prata.
Ano de 2002	Conquista do Prêmio Qualidade RS - 2002, na categoria Troféu Ouro.
Ano de 2003	Conquista do prêmio maior de qualidade do governo federal, conferido pelo Programa da Qualidade no Serviço Público - “Troféu PQGF”.
Ano de 2004	Consagração através do recebimento do prêmio maior de qualidade Prêmio Qualidade RS - 2004, categoria Troféu Diamante.

Quadro 1: Histórico resumido da implantação do programa de qualidade - 1995 a 2004.

Fonte: 4º RCC.

#### 4.3 PRINCIPAIS PRÁTICAS DE GESTÃO RELATIVAS AOS 8 CRITÉRIOS

É fundamental destacar que, as práticas de gestão da qualidade, relacionadas nesta pesquisa, foram identificadas na organização, como a forma entendida pela Organização Militar, para responder as exigências, em relação aos critérios do programa certificador. 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 grupo de pesquisadores, e relacionando com a metodologia proposta pelo programa gaúcho, destacam-se resumidamente as seguintes:

- desenvolvimento de um instrumento denominado “Moralzômetro” (ferramenta que permite avaliar o grau de motivação dos colaboradores);
- utilização da prática da leitura diária do Boletim Interno (documento que são divulgadas todas as informações pertinentes ao funcionamento diário da organização);
- realização de formaturas semanais, onde o comandante pode se dirigir aos colaboradores, em sua totalidade.
- construção e reforma de várias instalações, nas dependências da organização que proporcionaram facilidades aos colaboradores, tais como: uma padaria, uma lavanderia e dois gabinetes médicos e odontológicos.
- desenvolvimento de atividades culturais, filantrópicas, recreativas e desportivas voltadas para a comunidade local, tais como: apoio à saúde nas vilas carentes, reflorestamento, apoio à defesa civil e equoterapia para crianças deficientes físicas.
- 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 (Viatura Blindada de Combate - carro de combate);
- reunião constantes, voltadas para o desenvolvimento da política da qualidade (com o comitê da qualidade e o Estado-Maior);
- aplicação e análise de pesquisas de opinião, tanto formais, como informais. Com o intuito de obter-se um nível satisfatório de avaliação e sugestões de melhorias;
- reuniões mensais com o comitê da qualidade, voltadas para a avaliação das metas, rotinas de trabalho e análise crítica para ajustes e aprimoramentos.
- visitas de *benchmark* a outras organizações;
- auditorias do “Programa 5Ss”;
- desenvolvimento dos “Círculos de Controle da Qualidade” (CCQ);
- disseminação de palestras sobre o tema qualidade para o público interno;
- desenvolvimento do “Programa 5Ss”, implantado em 1995, aperfeiçoado e mantido exemplarmente;
- desenvolvimento de ferramentas que demonstrem a transparência das atividades administrativas e financeiras;
- desenvolvimento de políticas que priorizem a liderança em todos os níveis de comando;
- desenvolvimento de uma política voltada para a informatização de dados.
- desenvolvimento do “Pelotão Passo do Rosário”, o qual proporciona apoio médico, odontológico, cultural, educacional, e profissionalizante a 25 menores carentes.
- formação de um pólo irradiador do programa de 5Ss, no Exército Brasileiro e na região, divulgando e assessorando mais de 150 organizações militares e civis.
- utilização de “Boletim Interno”; “O Farol” (informativo trimestral); “Celotex” (quadro mural); bem como microcomputadores; para selecionar e disponibilizar as principais informações na organização.
- utilização de mecanismos de valorização dos colaboradores, tais como: elogios; dispensa do serviço; entrega de medalhas e diplomas; promoção por merecimento e seleção para cursos no país e no exterior.
- padronização nos processos relativos ao produto, tais como: plano de pronto operacional; plano da instrução militar; portarias do Teste de Avaliação Físico (TAF) e Teste de Avaliação de Tiro (TAT).

#### 4.4 PRINCIPAIS BENEFÍCIOS OBTIDOS PELA ORGANIZAÇÃO

No tocante aos principais benefícios percebidos pela organização, destaca-se resumidamente:

- aumento do nº de aptos nos cursos de formação de soldados, cabos e sargentos;
- capacitação da tropa para emprego em qualquer época do ano;
- redução do nº de militares com problemas de saúde;
- aumento do nº de atendimentos médicos e odontológicos;
- aumento do nº de militares com boa apresentação na Parada Diária (formatura destinada aos militares que ficam de serviço);

- redução das sobras de alimentação;
- aumento do nº de recrutas aptos no período de instrução;
- aumento do índice de militares aptos nos testes de avaliações físicas e de tiro;
- redução do nº de militares envolvidos em ocorrências disciplinares;
- aumento o nº de apresentação de inativos e pensionistas;
- aumento do nº de solenidades realizadas em logradouros públicos;
- aumento do número de satisfeitos (cliente interno e externo) com o desempenho do Regimento;
- melhora no índice de satisfação quanto à alimentação;
- melhora no índice de satisfação, do público externo, em relação à Formação Sanitária Regimental;
- melhora no índice de satisfação com relação aos fornecedores e parceiros;
- diminuição no índice de acidentes no serviço e na instrução;
- redução do índice de combustível consumido;
- redução do nº de punições;
- melhor aproveitamento do consumo de material de expediente e informática;
- diminuição do consumo de energia elétrica;
- melhora no atendimento de eventos para o público externo.

Finalmente, observa-se que, em relação aos principais benefícios obtidos pela organização, destaca-se o reconhecimento obtido por parte da organização em estudo, em nível nacional, tanto do meio militar, como civil, no que se refere a excelência em gestão organizacional.

#### 4.5 ANÁLISE DOS ASPECTOS RELATIVOS AO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

Tendo por base o objetivo principal deste trabalho, de analisar o sistema de gestão da qualidade em uma organização militar do Exército Brasileiro, e considerando a análise dos critérios de excelência do PGQP, bem como, as observações feitas em campo, confirmou-se, 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 ainda, resultados favoráveis no tocante à satisfação, capacitação e desenvolvimento dos colaboradores, bem como à qualidade de vida.

#### 4.6 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.

## 5. CONCLUSÕES

No contexto atual, destaca-se que um número cada vez maior de organizações, por intermédio de seus principais diretores, vem 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. Diante disso, após todas as atividades de pesquisa realizadas, permite-se definir 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.

## 6. REFERÊNCIAS

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

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

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.

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

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

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

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

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

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

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