

OS MILITARES E A GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL

– Uma abordagem sucinta sobre Gestão Contemporânea –

*Nenhum vento sopra a favor de quem não
sabe aonde está indo.*

Sêneca

AUGUSTO CESAR GEOFFROY
Capitão-de-Mar-e-Guerra (Re[®])*

SUMÁRIO

Introdução
Os antecedentes da GQT
A Gerência pela Qualidade Total
Ciclo PDCA
Programa "5S"
CCQ
Ferramentas Gerenciais
Conclusão

Por definição, *GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL* é o conjunto de princípios, ferramentas e procedimentos que envolvem todas as pessoas de uma organização, para controlar e aperfeiçoar permanentemente os processos de realização de um trabalho, a fim de atender o cliente com um produto ou serviço com qualidade total.

INTRODUÇÃO

Isso não serve para os militares... Controle de Qualidade é para empresa, que só

pensa no lucro. As Forças Armadas já têm a sua organização.

Provavelmente, ouviremos alguns militares falarem assim, quando forem apre-

* N.R.: O autor trabalha em assessoria técnica de ensino.

sentados à Gestão pela Qualidade Total (GQT), relativamente um novo conceito de administração.

Realmente, quando os civis mal engatinhavam em planejamento, os militares já elaboravam e executavam seus planos, já coletavam dados, já exerciam o controle. E isso não é GQT? – perguntam alguns. Ora, então não precisamos – dizem outros tantos.

Porém, a GQT traz uma nova condição, importantíssima, que nem sempre foi preocupação: a participação do homem. Estava implícito que os militares deveriam tomar parte nos planejamentos (os oficiais) e nas suas execuções (todos). Mas será que alguns simplesmente cumpriam ordens, mal sabendo o que estavam fazendo? Quantos, por não se “enamorarem” da idéia, principalmente quando ela não lhes era simpática, a executavam por força do regulamento, sem amor ao que faziam e até com má vontade?

A nova filosofia ditada pela Gestão Contemporânea – denominação adotada na Marinha, porque transcede as técnicas de GQT, por sugerir uma idéia contínua – exige a participação de todos com a idéia, do mais antigo ao mais moderno da organização. Sem exceções.

Será este conceito inaplicável ao sistema militar, que é baseado na hierarquia e na disciplina?

Até que ponto estes dois princípios dificultam ou até impedem que o homem seja conquistado para executar determinada tarefa e, desse modo, possa realizá-la com eficiência e prazerosamente?

Se os militares foram preparados para planejar e executar corretamente, se tudo está previsto, se a logística funciona a contento... nada há a melhorar, então. Engano!

A tecnologia avança tão rapidamente que leva de roldão os acomodados, aqueles que, por falta de guerras, acabam se burocratizando e não enxergam motivos para melhorar.

Para quê? – dizem eles. Deixemos como está... Uma visão comodista, que por certo traz desmotivação, pois não deixa as idéias prosperarem.

Esta filosofia ultrapassada é a principal responsável pelo descrédito dos serviços públicos.

Outro aspecto fundamental na GQT é o cliente.

Neste campo, o militar sente-se à vontade, pois ele aprendeu que o tal cliente é a atividade fim, seja o navio de guerra, o carro de combate, a tropa ou a aeronave.

Mas será que, mesmo entendendo a importância do cliente, todos na retaguarda trabalham para ele?

Às vezes, não parece tão fácil conscientizar a infra-estrutura de que ela existe justamente para atender ao maior objetivo – o cliente – e tudo deve ser feito para ele.

A tese de defeito zero foi uma consequência: o fazer certo desde o início, logo na primeira vez

OS ANTECEDENTES DA GQT

Até a Revolução Industrial, a qualidade dos produtos dependia exclusivamente do artesanato; não raras vezes ele produzia e fornecia os insumos, processava-os, inspecionava-os, quando prontos, e geralmente os comerciava.

Com o surgimento da administração científica, no início do século XX, graças a **Frederick Taylor** começou a haver preocupação com a produção em série, a padronização, a uniformização.

O trabalho necessitava ser realizado com rapidez e qualidade.

Surgiu, de igual modo, a inspeção programada, no início em todos os itens, mais

adiante em amostragens, em consequência do aprimoramento dos métodos estatísticos na indústria.

Finalmente, houve o reconhecimento de que a inspeção poderia e deveria ser feita durante todo o processo de fabricação.

Na década de 20, **Walter Shewart** desenvolveu, nos laboratórios da empresa *Bell Corporation*, um processo gráfico de variâncias dos sistemas de produção. É considerado o início do Controle Estatístico do Processo (CEP).

Durante a Segunda Guerra Mundial, o CEP foi utilizado pela indústria bélica americana e era considerado segredo de estado dos Estados Unidos.

William Edward Deming, estatístico americano e discípulo de Shewart, terminada a guerra, foi convidado, em 1950, para divulgar os conceitos de controle estatístico de qualidade, sob os auspícios da Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE).

Muitos especialistas consideram esse seminário o marco zero da história da Qualidade do Japão.

H. Dodge, H. Roming, Juran, Garvin e Crosby, dentre outros, também contribuíram para o aprimoramento e a divulgação das idéias.

Armand Feigenbaum questionou, na época, a fabricação de produtos de alta qualidade com departamentos trabalhando isoladamente. O conceito de Qualidade Total nasceu daí, procurando-se o envolvimento de todos os departamentos da empresa, em busca da Qualidade Total. A tese de **defeito zero** foi uma consequência: o fazer certo desde o início, logo da primeira vez.

GERÊNCIA PELA QUALIDADE TOTAL

A Gerência pela Qualidade Total é o processo utilizado para garantir o atendimento às necessidades e expectativas dos clientes, de forma permanente. A Gerência pela Qualidade Total é dinâmica e flexível. Ela difere da gerência tradicional, pois esta tolera erros e desperdícios, admitidos dentro de certos limites. A não aceitação de erros é o carro-chefe da GQT, e isso se consegue prevenindo os erros, pois o custo de prevenir é sempre menor do que o de corrigi-los.

Para melhor entendimento, é imaginada a estrutura de uma casa, com base sólida e

pilares firmes, que constituem os requisitos básicos da Qualidade Total, mostrada a seguir.

Todo trabalho é um processo, no qual se identificam a **entrada**

(*in*), o **processamento** e a **saída** (*out*). O *fornecedor* introduz *insumos* ao processo, dando-se o processamento, cuja saída é o *produto*, que pode ser um *bem* (algo tangível), um *serviço* (algo intangível) ou um *software* (um procedimento).

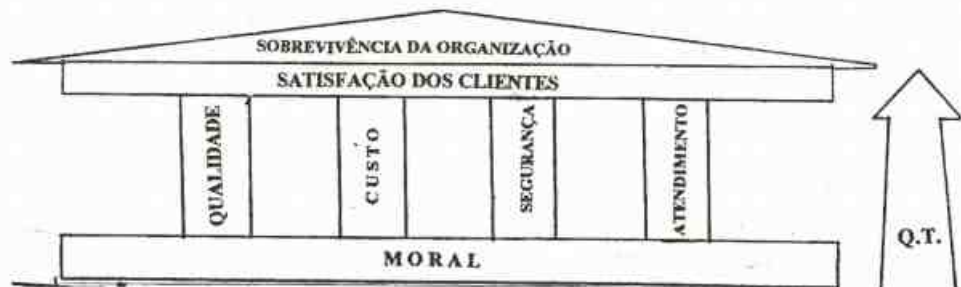
CICLO PDCA

Para gerenciar o GQT, **Deming**, com a cooperação de **Shewart**, criou o **Ciclo PDCA** (ou método PDCA).

O ciclo é baseado numa visão participativa, pondo por terra o conceito ultrapassado de que só o chefe planeja e fiscaliza, e os demais apenas executam.

De acordo com **Deming**, a grande maioria dos problemas é resultado de falha nos processos, e não de falha das pessoas. Daí ser fundamental o controle dos processos. É abandonar a postura do "quem fez isso

O custo de prevenir é sempre menor do que o de corrigi-los



MORAL – Bem-estar, satisfação e dedicação/participação das pessoas na organização.

QUALIDADE – Ausência de defeitos. A qualidade está associada à adequação ao uso, sempre do ponto de vista do cliente.

CUSTO – A satisfação do cliente dá-se pela qualidade do produto ou serviço, com menor custo para o cliente. Todos os desperdícios devem ser eliminados, pois elevam os custos.

SEGURANÇA – Não pôr em risco o produtor, o consumidor, o meio ambiente, a própria organização.

ATENDIMENTO – Não envolve somente obediência a prazos e horários estipulados. Vai mais além, incluindo o relacionamento com o cliente.

errado?” e trocá-la para a de “por que isso aconteceu?”.

O homem deixa de ser o *culpado* pela falha, *a priori*.

Consta de quatro fases: **P** (*Plan*), de planejamento; **D** (*Do*), de execução; **C** (*Check*), de verificação; e **A** (*Act*), de ação corretiva (agir).

Na fase P, as metas são estabelecidas, os métodos são definidos, as fases são os caminhos que levarão à meta desejada.

Na fase D, os executantes recebem o conhecimento teórico de que precisam para a execução. A seguir, são treinados para a execução do planejamento e o executam.

Nesta fase, também faz-se a coleta de dados para serem utilizados na fase seguinte.

Na fase C, dá-se a verificação dos resultados, comparando-os com os dados coletados em **D**, para observar se a meta proposta foi atingida.

Na última fase, a **A**, há dois caminhos: se tiver sido alcançada a meta planejada, é preciso padronizar os métodos, para poder garantir que o resultado será sempre aque-

le; caso não tenha sido alcançada a meta proposta, torna-se necessário atuar corretivamente em relação aos desvios observados. Nesse caso, deve-se retornar à **fase P** e cumprir novamente o ciclo.

Para o cumprimento do ciclo PDCA, necessitamos de indicadores.

Desses, destacamos os indicadores de qualidade que devem andar lado a lado com os indicadores de produtividade.

A **qualidade** está ligada à **eficácia** – o efeito desejado – e o seu indicador mede se a organização está fazendo o certo, isto é, o que deve ser feito.

A **produtividade** está associada à **eficiência**. Fazer da maneira correta não é o mes-

mo que fazer o certo ou o que deveria ser feito.

Nem sempre as coisas feitas com **eficiência** são **eficazes**.

Como disse **Peter F. Drucker**, autor do conhecido livro *O gerente eficaz*, não existe coisa mais inútil do que fazer com grande eficiência as coisas que não precisam ser feitas.

O programa 5S é um trabalho de equipe; por isso, a liderança é fator determinante do seu sucesso

PROGRAMA 5S

Ainda na busca da Qualidade Total, na década de 50, o Japão adotou o Programa 5S, que, formalmente, foi lançado no Brasil em 1991.

Este programa prevê cinco conceitos.

O termo 5S é derivado de cinco palavras em japonês, iniciadas com a letra S.

Na tradução para o português não foram encontradas palavras de mesmo significado iniciadas com S. Então, utilizou-se a expressão “senso de” antes de cada palavra.

O programa 5S é um trabalho de equipe; por isso, a liderança é fator determinante do seu sucesso.

O quadro abaixo resume o Programa 5S:

JAPONÊS	INGLÊS	PORTUGUÊS	PORTUGUÊS
SEIRI	SORTING	SENDO DE	SELEÇÃO Organizar, arrumar, utilizar. Guardar coisas desnecessárias é onerar a organização. Identificar o desnecessário por levantamento, pesquisa, classificação etc.
SEITON	SYSTEMATIZING	SENDO DE	ORDENAÇÃO Sistematização. Guardar organizadamente os objetos, facilitando seu uso, manuseio e a frequência de utilização.
SEISOU	SWEEPING	SENDO DE	LIMPEZA Cultivar o hábito de <i>não sujar</i> . Ter senso de limpeza é também procurar ser honesto ao se expressar, ser transparente com a família, com os amigos, com os subordinados. Geralmente, a <i>fonte de sujeira</i> está no comportamento das pessoas.
SEIKETSU	SANITIZING	SENDO DE	BEM-ESTAR Higiene, asseio, saúde, integridade. Padronização das condições ambientais para evitar que cada um faça as coisas do seu jeito, segundo critérios pessoais. Relacionamento adequado com chefes, colegas, subordinados e clientes, evitando atritos e tensões.
SHITSUKE	SELF-DISCIPLINING	SENDO DE	AUTODISCIPLINA Educação, compromisso. Críticar o subordinado, sem antes fazer uma análise adequada, só serve para desmotivá-lo para o trabalho.

CCQ

O Círculo de Controle de Qualidade (CCQ) trata-se de um pequeno grupo com identificação profissional, que se reúne regularmente para discutir e encontrar soluções. Os CCQ foram organizados pelos japoneses, e a idéia difundiu-se amplamente, sendo adotada em diversas organizações em todo o mundo.

A filosofia do CCQ é contribuir para a melhoria e o desenvolvimento da organização, respeitar a natureza humana, criar uma área de trabalho feliz e permitir o desenvolvimento das possibilidades da capacidade individual.

O CCQ é uma atitude de “baixo para cima” e cresce espontaneamente. Qualquer pessoa, independentemente de seu nível hierárquico na organização, pode partici-

par do grupo. A participação é voluntária e não exige regras rígidas. Os círculos são grupos extremamente democráticos. Em muitas organizações, as reuniões dos grupos são feitas fora do expediente normal, numa demonstração do espírito de colaboração e participação de seus membros.

FERRAMENTAS GERENCIAIS

Para a utilização do Ciclo PDCA existem "ferramentas" denominadas de Ferramentas Gerenciais. Elas não são novas, pois muitas delas eram conhecidas e usadas na época da Segunda Guerra Mundial.

Essas ferramentas gerenciais permitem facilitar a visualização e o entendimento dos problemas, desenvolver a criatividade, conhecer o processo, fornecer elementos para que os processos possam ser monitorados e sistematizar o conhecimento e as conclusões.

Não há limites para a quantidade de ferramentas que podem ser utilizadas na análise e melhoria dos processos.

Eis algumas das Ferramentas Gerenciais mais utilizadas:

Brainstorming – desenvolvida em 1930. É uma dinâmica de grupo em que as pessoas, de forma organizada e com oportunidades iguais, fazem um grande esforço mental para opinar sobre determinado assunto.

Folha de Verificação – trata-se de um formulário, com itens já impressos, permitindo que os dados coletados sejam registrados com facilidade.

Estratificação – consiste na divisão de um grupo em diversos subgrupos, podendo ser por tipo, por local afetado, por departamento etc.

Gráfico de Pareto – conhecido desde o século XIX.

Pareto verificou que, na maior parte dos problemas, 20% das influências são responsáveis por 80% das consequências.

Causa e Efeito – o Diagrama de Causa e Efeito é uma ferramenta utilizada para apresentar a relação entre um resultado de um processo (efeito) e os fatores (causas) que, por razões técnicas, possam afetar o resultado.

Foi utilizado pela primeira vez em 1953, pelo professor K. Ishikawa, da Universidade de Tóquio.

Também conhecido como "espinha de peixe".

Matriz de GUT – é uma matriz de priorização de problemas, geralmente relacionados entre si, a partir de três critérios:

Gravidade (impacto ocasionado, se o problema não for resolvido);

Urgência (tempo disponível para resolver); e

Tendência (potencial de crescimento do problema).

São formuladas perguntas sobre cada um dos três critérios.

Fluxograma – é uma representação gráfica que mostra, passo a passo, as etapas que constituem o processo. Uma simbologia própria – por exemplo, o losango – indica, como no Ciclo PDCA, se os caminhos devem ser refeitos.

Gráficos – os de *dispersão* permitem analisar o que acontece com uma variável quando a outra variável se altera; os de *controle* permitem acompanhamento estatístico.

Por último, apresentamos a ferramenta **5W2H**, que se trata de um indicador que representa uma técnica de *levantamento global*, aplicada ao aprimoramento no planejamento e condução das atividades de uma equipe.

O produto resultante da utilização desta ferramenta é o Plano de Ação, o qual deve permitir a rápida identificação dos elementos necessários à implantação de um projeto.

O **5W2H** representa cinco perguntas correspondentes a palavras iniciadas por **W** e duas perguntas com palavras iniciadas por **H**. São elas:

What? (O que será feito?) – **Why?** (Por que será feito?) – **Where?** (Onde será feito?) – **When?** (Quando será feito?) – **Who?** (Quem fará?) – **How?** (Como será feito?) – **How much?** (Quando custará cada etapa?).

Se pensarmos bem, a maioria dessas indagações sempre nos acompanha: o repórter, em busca de esclarecimentos para elaborar uma notícia; numa parte de contato, muitas delas fazem parte do ritual, por exemplo, de uma aeronave de observação ao detectar o inimigo; e até no processo da redação, quando o escritor delas se socorre para colocar em ordem as suas idéias, para poder passá-las para o papel.

CONCLUSÃO – UM APELO

Não deixemos que a hierarquia e a disciplina – pilares básicos das Forças Arma-

das – sejam usadas como desculpa para não mudarmos a nossa mentalidade, modernizando-a no que for possível.

A justificativa de que a estrutura militar é rígida e não permite, por isso, inovações não deve ser empecilho para que, preservada a figura do Comando, obviamente, adaptemos aos conceitos aqui expostos.

Por meio de ações, apoiadas em instrumentos adequados e indicadores confiáveis, todos os envolvidos com a Gestão Contemporânea certamente trabalharão, na execução de suas tarefas, com mais entusiasmo e dedicação, porque **participam** da idéia.

Como dizem os estudiosos do assunto, as ferramentas são antigas, o que muda é a maneira de aplicá-las.

O prezado leitor está convidado a integrar-se a esta nova filosofia, na sua vida profissional e até na sua vida familiar.

BIBLIOGRAFIA

- FALCONI, Vicente Campos. *Controle da Qualidade Total*, 1992, Belo Horizonte.
 DEMING, William Edward. *Qualidade: a revolução da administração*. 1990, Saraiva, Rio de Janeiro.
 ROSKILL, S. W. *A Arte da Liderança*, Zahar Editores, Rio de Janeiro.
 HERSEY, BLANCHAR. *Psicologia para administradores*, Ed. EPU.
 ESTADO-MAIOR DA ARMADA. *Manual da Gestão Contemporânea (EMA-131)*, 2000, Brasília.
 LISBOA, Manoel de Jesus. *CIAA, Gestão Contemporânea*, 2001, Rio de Janeiro.
 GUIMARÃES, Sérgio. *Administração & Controle*, Editora Ática, São Paulo.

CLASSIFICAÇÃO PARA ÍNDICE REMISSIVO:

<ADMINISTRAÇÃO> / Gestão pela Qualidade Total /; Gestão Contemporânea;

AOS NOSSOS COLABORADORES

Solicitamos aos nossos colaboradores, mais uma vez, que, ao nos enviarem seus trabalhos para publicação, incluam um resumo (*abstract*) de 10 a 20 linhas, descrevendo o propósito do artigo e indicando as áreas que foram abordadas na discussão de seu posicionamento, o qual deverá estar claramente subentendido no título do trabalho.

Este procedimento tem o propósito de facilitar a pesquisa dos nossos historiadores do futuro ao procurarem dados para seus trabalhos nos artigos da *Revista Marítima Brasileira*.

Atenciosamente,

REVISTA MARÍTIMA BRASILEIRA