

DA GQT À GECON OU A IMPLANTAÇÃO SISTEMÁTICA DA QUALIDADE NA MARINHA DO BRASIL

RUY CAPETTI
Vice-Almirante (RRm)

SUMÁRIO

HISTÓRICO, ATÉ 1994, DA EVOLUÇÃO DO PBQP NA MARINHA
DE 1994 AOS DIAS ATUAIS
A IMPORTÂNCIA DO DIAGNÓSTICO INICIAL
CONCLUSÃO
GLOSSÁRIO

HISTÓRICO, ATÉ 1994, DA EVOLUÇÃO DO PBQP NA MARINHA DO BRASIL

O Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (versão década de 90) foi lançado oficialmente em 7 de novembro de 1990, pelo Presidente Fernando Collor de Mello.

No discurso de lançamento foi determinado o engajamento de todos os órgãos da administração pública:

“Quero que todos os órgãos da administração pública e, em particular, as empresas

estatais, se engajem no Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade, desenvolvendo ações e programas específicos. Espero que este engajamento se estenda ao âmbito dos Estados e Municípios. Solicito aos senhores ministros e secretários que divulguem e implementem de imediato, em suas respectivas áreas de atuação, os conceitos e técnicas aplicáveis às mais diferentes atividades, e que hoje representam o consenso internacional sobre sistemas de qualidade.”

Em novembro de 1991, o Comitê Nacional do Programa Brasileiro de Qualidade e Produ-

tividade¹ (PBQP) divulgou o calendário de reuniões do Subcomitê Setorial, devendo o Ministério da Marinha fazer suas apresentações, relativas ao andamento da implantação do programa, nos meses de fevereiro, maio, agosto e novembro do ano seguinte.

Em decorrência dos atos e fatos acima relatados ocorreu a implementação do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade na Administração Pública, merecendo destaque as seguintes iniciativas sistemáticas, até 1991:

a) implantação da Gerência da Qualidade e Produtividade na Secretaria da Administração Federal, em outubro de 1991;

b) implantação do Sistema de Informações Gerenciais, através da elaboração e divulgação do Quadro de Acompanhamento dos Projetos na Administração Pública, em outubro de 1991;

c) elaboração da edição do documento Critérios para a Geração de Indicadores da Qualidade e Produtividade no Serviço Público, em novembro de 1991;

d) implantação do Programa de Difusão da Qualidade Total (projeto FAF/02/01/001), sob a responsabilidade da Secretaria de Assuntos Fazendários/Escola Nacional de Administração Pública (SAF/ENAP), com destaque para a realização do primeiro Curso de Gestão da Qualidade no Serviço Público, turma pioneira e experimental, para modelagem do programa curricular definitivo, em dezembro de 1991;

e) instalação do Subcomitê Setorial para a Administração Pública, em novembro de 1991, e aprovação da implantação dos procedimentos para a realização das reuniões e do calendário de reuniões de 1992, em dezembro de 1991; e

f) desenvolvimento de vários programas de conscientização, motivação e capacitação em gestão de qualidade já em andamento nos ministérios e secretarias, alguns deles contratados junto às nucleadoras no âmbito do Programa Especial de Gestão de Qualidade (PEGQ) e outras iniciativas individualizadas, principalmente nas empresas estatais.

Ainda como decorrência, e no âmbito da Marinha, o Estado-Maior da Armada (EMA) em janeiro de 1992² expediu o ofício aos Órgãos de Direção Setorial (ODS), onde estabelecia, no item 3, "a estreita vinculação do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP) com o Plano de Desenvolvimento Científico e Tecnológico da Marinha (PDCTM), a importância e a amplitude da matéria sobre a estrutura da Marinha e a experiência do Setor do Material da Marinha sobre o assunto" e "indicava a Diretoria-Geral do Material da Marinha como ODS líder do estudo e da implementação do PBQP na Marinha, a qual deveria propor ao EMA as medidas necessárias para a obtenção do propósito colimado".

O Estado-Maior solicitou, ainda, que o Diretor-Geral do Material do Ministério da Marinha efetuassem a exposição a ser proferida em 18 de fevereiro de 1992 perante o Subcomitê para a Administração Pública Federal, conforme detalhamento constante nos anexos ao ofício citado, e também que aquela Diretoria Geral, observadas as instruções que enviava como anexo E, apresentasse "proposta de diretrizes que, após serem apreciadas por este Estado-Maior, servirão de orientação para a implementação do PBQP na Marinha do Brasil".

O mencionado anexo E continha instruções para a confecção do Relatório Setorial de

1 N.A.: Portaria nº 4, de 14 de novembro de 1991 (publicada no Diário Oficial da União de 20 de novembro de 1991)

2 N.A.: Ofício (URG) 0022, de 7 de janeiro de 1992.

Controle da Qualidade e Produtividade (RSCQP) (sugestão do EMA). O propósito do relatório era de "inventariar os recursos humanos e materiais já disponíveis, em processo de obtenção, ou em planejamento, empregados pelas diversas organizações militares da Marinha (OM)".

Ainda segundo as mesmas instruções, o "documento deveria ser instrumento de divulgação de experiência de cada OM na implementação e no acompanhamento de atividades relacionadas ao controle da qualidade e produtividade e de seus Indicadores de Qualidade e Produtividade (IQP)".

Acrescentou ainda, o EMA, a seguinte nota às instruções: "Esclarecimento Inicial - O objetivo deste relatório é de 'apenas' enfatizar os recursos da Marinha na área de CQP. Não deve fazer parte desta primeira etapa do processo nenhuma ação emergencial, ou mesmo estudos sobre os prováveis IQP. Esses aspectos serão abrangidos em fases posteriores, ficando para esta primeira etapa apenas os elementos já existentes, que auxiliarão as OM, por meio de intercâmbio de experiências, nos futuros estudos de processos e IQP."

Junto ao ofício inicial foi, também, distribuído o documento *Crerios para a Geração de Indicadores da Qualidade e Produtividade no Serviço Público*, aprovado pelo Presidente da República, e no qual era estabelecida conceituação padronizada de termos empregados pelo PBQP, e normas gerais para o estabelecimento de Indicadores da Qualidade e Produtividade, no setor público.

Naquela ocasião a Diretoria de Ensino da Marinha já tomara várias medidas para o preparo de oficiais no assunto Qualidade Total (QT), oferecendo-lhes a oportunidade de cursos que a Fundação Christiano Ottoni, ligada à Universidade Federal de Minas Ge-

rais, ministrava. O assunto era tipicamente administrativo, pois que Qualidade Total se relacionava mais com a Teoria Geral da Administração do que aos aspectos especializados do material ou somente do pessoal. Não que esses aspectos específicos pudessem ser descartados, apenas eles eram parte de um todo bem maior.

O pouco conhecimento ou mesmo o desconhecimento do que vinha ocorrendo no mundo, relativamente à evolução dos sistemas administrativos, cristalizava-se por atitudes conservadoras de altas autoridades da Marinha.

Somente através de um prolongado, mas felizmente profícuo, trabalho de esclarecimento, e principalmente graças à visão de um subchefe naquele Estado-Maior as coisas foram se colocando nos seus devidos lugares, ainda que mais tarde.

O acaso deu ao Diretor de Ensino (o autor desse artigo) a oportunidade de intervir diretamente na orientação do assunto. Estava ele respondendo pelo Diretor-Geral do Pessoal da Marinha, quando foi recebido o Ofício 22 de janeiro de 1992 do EMA, dando ensejo a que expedisse, imediatamente, ofício ao Diretor de Ensino da Marinha³ (DensM), onde esclarecia a mecânica da implantação do Programa de Qualidade, como determinado pelo PBQP, dividida em face do diagnóstico inicial, na fase da capacitação de pessoal e na fase da internalização do Programa. Atribuiu à Diretoria de Ensino a tarefa do preparo do pessoal para executar o Programa. O item 3 do referido ofício dizia:

"3. Levando em consideração que essa Diretoria Especializada (DE) já vem, há mais de um ano, promovendo cursos extra-Marinha sobre a Gerência da Qualidade e, internamente, vem promovendo a revisão de currículos, no sentido de introduzir os conceitos ora

³ N.A.: Ofício 0043, de 21 de janeiro de 1992 do DGPM ao DensM com informação ao DGMM.

ênfatisados, atribuiu a V. Ex.^a a tarefa de entendimentos com o DGMM, no sentido de buscar orientação quanto à estratégia a ser adotada para introdução na Marinha, via educação, dos conceitos de qualidade que interessam à execução do Serviço Naval.”

O assunto teve prosseguimento em maio de 1992⁴ quando aquela Diretoria Geral apresentou sugestões, com as quais o EMA concordou.

Ainda em maio de 1992, o EMA expediu ofício⁵ ao qual apensou vários documentos e indicou, no item 2, várias providências a serem tomadas.

Uma semana após, o DGPM expediu ofício ao Diretor de Ensino⁶, remetendo em anexo a cópia do ofício do EMA, para conhecimento e providências decorrentes.

As providências a serem tomadas pelo DGMM, conforme determinava o EMA, eram as seguintes:

“a) crítica e sugestões ao denominado Termo de Referência (documento expedido pelo Subcomitê Setorial para a Administração Pública, que serviria para orientar a implantação do PBQP no Subprograma Setorial Administração Pública), contendo conceitos da qualidade e produtividade; a descrição do setor público; o diagnóstico do setor público e pontos fortes e pontos fracos do setor público; as tendências nacionais e internacionais, bem como as oportunidades e restrições ao setor público; e as diretrizes e estratégia para a implantação do PBQP na administração pública;

b) apresentação de novos projetos, se fosse julgado conveniente pelo DGMM, dentro do PBQP, com o objetivo de serem apreci-

ados por um grupo de trabalho especialmente constituído para avaliar o enquadramento dos Projetos no Programa;

c) divulgação do cronograma, às OM interessadas, do I Seminário sobre Qualidade e Produtividade na Administração Pública Federal, para o qual foram solicitadas sugestões de temas e palestras;

d) divulgação da programação dos cursos da Escola Nacional de Administração Pública, com o objetivo de avaliar o real interesse das OM na participação nos cursos já programados.”

Logo após o EMA aprovou as sugestões apresentadas pelo DGMM⁷. O curioso, e ao mesmo tempo prova da eficácia do trabalho de conscientização geral, é que o Chefe do Estado-Maior era o mesmo oficial que, quando Diretor Geral do Pessoal, tivera a visão de que não fossem necessários cursos extra-Marinha na área de Qualidade Total.

Aproveitando, uma vez mais, a oportunidade de produzir esclarecimentos, e tendo em vista o teor do Ofício 0607 do EMA ao DGMM, pelo Ofício 0607⁸, o Diretor de Ensino apresentou sugestões ao Diretor Geral do Pessoal: sobre a estratégia para capacitar o pessoal da Marinha em gestão da qualidade; sobre a estrutura formal a ser adotada na Marinha para controlar e padronizar as ações para a qualidade; e para que o EMA assumisse o papel do que poderia chamar-se algo como Autoridade Assessora de Assuntos da Qualidade, presidindo o Comitê de Implantação da Qualidade Total na Marinha.

Naquele mesmo mês o DGPM encaminhou as sugestões ao EMA⁹. Ainda neste mesmo expediente estabeleceu um quadro

4 N.A.: Ofício 0690/92, de 22 de maio, do EMA ao DGMM, com cópia somente para a DEnsM, em resposta ao Ofício 0281, do DGMM.

5 N.A.: Ofício 0607 (URG) de 12 de maio de 1992 do EMA ao DGMM, com cópia, entre outros ODS, ao DGPM.

6 N.A.: Ofício 0282 de 20 de maio de 1992 do DGPM ao DEnsM.

7 N.A.: Ofício 0690 de 22 de maio de 1992 do EMA aprovando as sugestões apresentadas no ofício 0281 do DGMM.

8 N.A.: Ofício 0607 de 1^o de junho de 1992 da DEnsM ao DGPM.

9 N.A.: Ofício (Especial) 0335, de 22 de junho de 1992, do DGPM ao EMA.

de entendimento amplo do que vinha a ser o PBQP, a introdução de um programa formal de qualidade na Marinha, e as dimensões do problema. Foram registradas também as suas seguintes observações:

“a) a gestão pela Qualidade Total deve ser adaptada às necessidades da Marinha, respeitando as tradições e considerando as peculiaridades navais;

b) que o programa a ser conduzido não se voltasse apenas para a área do material/produto, mas deveria considerar segmentos que colocam o homem, gerenciador dos demais recursos das organizações, como elemento principal, promovedor de mudanças. Assim, a gestão pela qualidade deveria considerar, fundamentalmente, o aspecto gerencial e de liderança, pois está ligada à condução de atividades com elevado desempenho, e análise da situação e tomada de decisão, com acerto;

c) que haja um trabalho de base para preparo do pessoal, que se inicie nas escolas de formação e seja conduzido, também, nos cursos de especialização e aperfeiçoamento;

d) que seja afastada a criação de órgãos de qualidade, bem como a contratação de auditoria externa, na fase inicial, admitindo-se, no entanto, a contratação de conferencistas; e

e) que o cronograma de implantação seja mais alargado e siga, seqüencialmente, os seguintes passos:

I) o conhecimento do Almirantado e a decisão quanto à amplitude que o programa deve ter e seu prazo de implantação;

II) revisão das Políticas Básicas da Marinha (PBM) e das Orientações Setoriais (ORISSET), de modo a introduzir, formalmente, os novos conceitos na Marinha;

III) ampla divulgação do programa, incluindo o assunto em todos

os currículos de formação, especialização e aperfeiçoamento;

IV) apresentação, obedecida a Sistemática do Plano Diretor (PD), de programas e projetos voltados para a área da qualidade;

V) avaliação da penetração do programa, sua aceitação, a motivação e a adesão do pessoal da Marinha; e

VI) de acordo com os resultados obtidos, fruto do trabalho de divulgação, diagnósticos da OM e implantação do Programa da Gestão da Qualidade Total na Marinha, através da apresentação, análise e aprovação de projetos específicos (sendo importante analisar os aspectos custos e prazos para implantação).”

Em decorrência da adoção de várias das sugestões acima, em julho de 1992 algumas Organizações Militares já estavam enviando suas propostas de participação no PBQP, entre elas a Diretoria de Ensino, que chegou a receber algum recurso para a implementação de projetos de cursos e confecção de publicações sobre Qualidade Total; o Hospital Naval Marcílio Dias; algumas organizações dos Fuzileiros Navais; e talvez outras, das quais o autor não teve conhecimento.

Algumas publicações foram editadas, servindo de guia para a implantação da Qualidade Total, entre elas o *Manual de Gestão pela Qualidade Total*, editado pelo EMA, em 1993; o *Manual de Aperfeiçoamento dos Processos Navais*; o *Manual de Indicadores de Qualidade e Produtividade*; e o *Manual do 5S*, todos elaborados pela DEEnsM que, em aditamento, passou a editar, também, o jornalzinho *GQT Qualidade Naval*, com a finalidade de divulgação de assuntos de interesse para a Gestão pela Qualidade Total.

Uma sugestão da Carta de Princípios, foi publicada no primeiro número do jornal¹⁰.

Muito embora várias medidas tenham sido tomadas, em prol da sistematização da Qualidade Total na Marinha, elas não tiveram repercussão na revisão seguinte das Políticas Básicas da Marinha.

Em dezembro de 1994 foi publicada portaria ministerial¹¹ que dispunha sobre a implantação da Gestão pela Qualidade Total na Marinha. Em agosto de 1995, foi publicada a instrução do EMA¹², cujo assunto – Gestão pela Qualidade Total – trouxe muitas esperanças de que a Marinha iria, definitivamente, dar um passo em direção à modernidade. Seus documentos condicionantes foram a Portaria 0800, as PBM e as Orientações Ministeriais (ORIM).

Por causa das barreiras dos velhos paradigmas cristalizados por muitos anos de serviço naval, talvez, a implantação sistêmica de qualidade, na Marinha do Brasil, não tenha caminhado até então como desejado.

DE 1994 AOS DIAS ATUAIS

De 1994 em diante, algum tempo passou sem que medidas de maior impacto fossem

tomadas no sentido de implantar definitivamente um sistema de qualidade na Marinha. Até onde tenha chegado ao conhecimento do autor deste trabalho, foi principalmente no âmbito das organizações dos Fuzileiros Navais, e em algumas OM industriais, que foram desenvolvidas algumas ações para sistematizar a qualidade. É bem verdade que a administração naval não abandonou em definitivo a perspectiva de incentivar os comandantes a aplicarem uma nova forma de gestão em suas unidades, em conformidade com a filosofia da Gestão pela Qualidade Total. No entanto, as mudanças que ocorreram até meados de 1998 foram mais por vontade das pessoas do que pelas instruções e determinações baixadas pelos altos escalões navais, no sentido de aprofundar o aspecto de qualidade na gestão naval como um todo.

Portanto, as ações visando a implantar a qualidade tiveram mais evidência na área de capacitação, e portanto restringidas ao setor do ensino naval. O que ocorreu nas demais OM, principalmente as do setor do material, foi mais decorrência das próprias necessidades, logo de natureza própria e casuística, do que por força de instruções normativas gené-

10 CARTA DE PRINCÍPIOS - A MB percebe ser o caminho da QUALIDADE TOTAL a abordagem administrativa fundamental para seu desenvolvimento como Instituição, cuja meta é a satisfação da sociedade brasileira com os trabalhos navais desenvolvidos, pela garantia relativa de segurança que eles agregam, eficazmente, à segurança total que a nação almeja, para desenvolver-se sem receios de ameaças externas aos anseios de paz.

Portanto, os princípios que regem a Qualidade Total passam a fazer parte integrante dos objetivos da MB.

A MB acredita que administrando e operando dentro de sólidos princípios da otimização de custos, do emprego das melhores técnicas, de atendimento aos prazos, da segurança e moral elevadas de seus funcionários, estará habilitada a atender ao que a destinação constitucional a incumbe, sem sacrifícios inaceitáveis para o povo brasileiro.

A meta a alcançar envolve e compromete todos os funcionários da MB, bem como aqueles que, direta ou indiretamente, com eles trabalham. Atuar diretamente em prol da melhoria contínua, sempre preventivamente e, acima de tudo, valorizando o elemento central da Instituição - o ser humano - contribuirá plenamente para a satisfação dos clientes externos e internos da Instituição.

Estruturado um sistema organizado de educação e treinamento, ele garantirá nossa participação contínua, em busca da perfeição, assegurando a EXCELENCIA que tanto almejamos para a MB.

Esta é a nossa crença. E devem ser nossos motivadores, no dia a dia de trabalho da carreira naval.

Assinado: Vice-Almirante Ruy Barcellos Capetti

11 N.A.: Portaria nº 0800 de 7 de dezembro de 1994 do Ministro da Marinha.

12 N.A.: Armadainst nº 13-04 de 29 de agosto de 1995.

ricas. É somente com o advento da publicação EMA-131 que são definidos parâmetros para orientação geral.

“As OM, de acordo com a aplicabilidade, principalmente aquelas da área industrial, deverão adotar as cinco normas que compõe o núcleo da ISO série 9.000 e suas normas periféricas e da série 14.000”. (EMA-131 art. 3.7.1)

As orientações ministeriais nunca foram muito profundas sobre o assunto, muito embora não o omitissem totalmente e é, novamente, a publicação acima mencionada que faz menção às PBM.

E mais adiante:

“A Marinha do Brasil entende que a qualidade em suas atividades é de responsabilidade de todos os seus integrantes. O aperfeiçoamento da estrutura organizacional, a racionalização das práticas de comando e administração, a valorização do elemento humano e a conscientização do público interno quanto à necessidade imperiosa de priorização e economicidade na avaliação de recursos materiais, humanos e financeiros são objetivos da Alta Administração Naval, previstos na Política Básica da Marinha (PBM)” (EMA-131).

Muito embora estejam formalizadas as normas para a condução do assunto qualidade na Marinha, e mesmo reconhecendo que deva estar embutida a permanente preocupação com o meio ambiente (até porque é característica da postura típica da Qualidade Total), da mesma forma que os recursos materiais, humanos e financeiros, entende o autor que a preservação consciente dos recursos do meio ambiente deva ser permanentemente lembrada, pois a gerência ambiental é uma séria preocupação na atualidade, tendo deixado a ala do modismo para desfilarem na via principal dos sistemas de administração modernos.

Neste período analisado, foram revistos, com sentido de reavivar e de introduzir visões mais modernas nos conceitos de liderança, os princípios de liderança, tendo a Diretoria de Ensino produzido o *Manual de Liderança* (1995).

A bem da verdade, a esperança da continuidade nos aperfeiçoamentos introduzidos por uma sistemática formal de qualidade tornou-se vítima da falta de conhecimento do que fazer (desconhecimento este que vinha sendo vencido pouco a pouco, principalmente por esforços de capacitação de pessoal). A implantação de uma filosofia de gestão segundo esse enfoque, momentaneamente, esmoreceu (como reconhecido pelo próprio EMA). A perda não foi, no entanto, total, de vez que várias OM, acreditando nesse tipo de gestão, lutaram por implantá-la e implementá-la, muito embora circunscritas aos seus limites de poder:

“Desde 1992 a Marinha vem incentivando os comandantes, inclusive com a expedição de documentos normativos, a aplicarem uma nova forma de gestão em suas unidades, que estejam em conformidade com a Gestão pela Qualidade Total. Entretanto, a dificuldade em implementação, como nos órgãos públicos, também existe e não é muito diferente. Além daqueles já citados, inúmeros outros óbices já foram identificados, sendo o principal deles a inexistência de uma orientação suficientemente prática que mostre os caminhos necessários para a aplicação e a efetivação dessas metodologias de gestão, que têm obtido resultados tão significativos na iniciativa privada”. (EMA-131)

Entretanto, em outubro de 1996¹³, a Armadainst, referida linhas acima, foi cancelada.

Aos 8 de maio de 1998 o Chefe do Estado-Maior da Armada aprova a publicação *EMA-131 – Doutrina de Gestão Contemporânea*

13 N.A.: Circular 026, de 23 de outubro de 1996 do EMA.

para emprego na Marinha, e cujo propósito é de baixar normas para implementação dos conceitos de Gestão Contemporânea na Marinha (GECON), definida como "um conjunto de princípios e conceitos, apoiados por ferramentas e procedimentos, inclusive aqueles utilizados na Gestão pela Qualidade Total, oriundos na evolução do pensamento da administração, que envolve todo o pessoal de uma organização e se baseia em métodos analíticos, nos valores organizacionais, na valorização do ser humano e em técnicas de liderança. Com bases nesses princípios e conceitos, são desenvolvidas as ações de planejamento, execução, controle e aperfeiçoamento contínuo, nas atividades pertinentes à organização, a fim de atender às necessidades e expectativas de qualidade do usuário/cliente. Por qualidade deve-se entender "totalidade em propriedades e características de um produto ou serviço, que confere sua habilidade em satisfazer necessidades explícitas ou implícitas"

A publicação em pauta, básica e doutrinária, trata, em linhas gerais, da evolução do pensamento em Administração; apresenta os conceitos básicos da Gestão Contemporânea, definida como uma filosofia de gestão; explicita os propósitos e normas básicas para a implementação deste estilo de gestão na Marinha e, finalmente, define a estrutura necessária, bem como as atribuições e responsabilidades no plano de implementação.

A doutrina colocada em vigor cria, em nível estratégico, a Comissão Técnica de Assessoramento da Gestão (COTAG) (Autoridade Assessora de Assuntos da Qualidade, presidindo o Comitê de Implantação) que entre outras atribuições tem a de assessorar a Alta Administração, com informações necessárias, tanto conceituais como em relação à aplicação prática da política de qualidade

adotada. A publicação aprovada ratifica, assim, o papel do EMA como OM líder no monitoramento da qualidade, cabendo às demais organizações da Marinha a implementação de medidas necessárias para consolidar tal política.

Entre as normas preconizadas pelo EMA-131 para institucionalizar o emprego da GECON, tomando-a sistemática e efetiva, ressalta o Plano Corporativo de Implementação (PCI), constituído dos seguintes programas, todos elaborados pela COTAG:

- de capacitação de pessoal;
- de projetos pilotos;
- de institucionalização; e
- de avaliação do plano.

O primeiro destes programas tem por finalidade elaborar cursos, seminários, palestras e *workshops* necessários à educação e ao treinamento de pessoal, e receberá o principal esforço da DEEnsM. Já o programa de projetos-pilotos destina-se à fase inicial de implementação, quando serão selecionadas OM voluntárias para a aplicação do plano, recebendo apoio da Diretoria de Administração da Marinha (DAAdM) e da DEEnsM. O programa de institucionalização visa a desenvolver estudos para efetivar as práticas da GECON, e o último programa mencionado, o de avaliação, terá como objetivo operacionalizar as fases de Controle e Ação do ciclo (PDCA), e detectar os desvios e falhas no planejamento inicial, propondo as correções necessárias.

Por Bono Especial¹⁴, em fevereiro de 1999, o EMA disseminou a aprovação do Plano de Implementação da GECON e abriu inscrições para as OM voluntárias a participarem do Projeto-Piloto/1999.

Estabelecidos os entendimentos com a DEEnsM para a estruturação da grade de cur-

14 N.A.: Bono Especial 078 de 18 de fevereiro de 1999.

tos necessários, nos anos de 98/99, seguiu-se, conforme divulgado em Bono Especial¹⁵, o lançamento, pelo EMA, do Programa de Projetos-Pilotos da Gestão Contemporânea, cujos objetivos, além de firmar a implantação nas OM, contemplam gerar subsídios para a confecção do Guia de Aperfeiçoamento e Gestão (GAGE) e a inserção no Sistema de Ensino Naval de novos conhecimentos adquiridos.

Em decorrência do voluntariado aberto, muitas OM se ofereceram como cobaias, tendo sido selecionadas, inicialmente, pelo critério de cobertura setorial, e ampliando a limitação já estabelecida de três organizações por ano, o Centro de Eletrônica da Marinha (CETM), o Centro de Instrução Almirante Milcíades Portela Alves (CIAMPA), o Serviço de Identificação da Marinha (SIM), a Estação Rádio da Marinha no Rio de Janeiro (ERMRJ) e o Depósito de Material Eletrônico da Marinha no Rio de Janeiro (DepMERJ).

Demonstrando o forte interesse que o assunto desperta em nível setorial, a Diretoria de Assistência Social (DASM) encaminhou ao DGPM¹⁶, proposta de projeto de implementação da GECON no seu âmbito, logo aprovada¹⁷, “tendo em vista a abrangência dos benefícios supervisionados por aquela Diretoria em relação ao público-alvo, às demais organizações que vão implantar os métodos de gestão contemporânea e a toda a Marinha, pelas conseqüências positivas que

a excelência desse tipo de atividades proporciona”, sendo determinado, ainda, que fossem feitas as adaptações necessárias visando à inscrição da DASM no Prêmio de Qualidade do Governo Federal (PQGF) ano 2001.

A cobertura proporcionada pela edição de normas para implantação de sistema de qualidade na Marinha, agora, é bem maior. No setor do material, principalmente nas organizações que desenvolvem atividades industriais, foi incluído. Entretanto, embora não fi-

quem de fora as OM do setor operativo, as do setor financeiro, as do setor do abastecimento, entre outras, não foram diretamente orientadas: “As OM, de acordo com a aplicabilidade, principalmente aquelas da área industrial, deverão adotar as cinco normas que compõe o núcleo da ISO série 9.000 e suas normas periféricas e da série 14.000. A utilização dessas normas contribuirá para consolidar continu-

amente os avanços obtidos, além de conferir aos seus clientes o grau adequado de confiança nos produtos ou serviços prestados” (EMA-131 Normas ISO).

A preservação do meio ambiente não é explicitamente enfatizada, e podemos antever que a gerência ambiental não será devidamente abordada, até porque a Marinha não tem técnicos capacitados no assunto. Parece, ao autor, uma falha que deve ser rapidamente corrigida, pois as conseqüências de negligenciar em tal área são, normalmente, pesadas.

A preservação do meio ambiente não é explicitamente enfatizada, uma falha que deve ser rapidamente corrigida, pois as conseqüências de negligenciar em tal área são, normalmente, pesadas

15 N.A.: Bono Especial 286, de 28 de maio de 1999.

16 N.A.: Ofício 117 de 11 de maio de 1999, da DASM ao DGPM.

17 N.A.: Despacho 130 de 31 de maio de 1999, da DGPM.

A IMPORTÂNCIA NO ESTABELECIMENTO DE UMA METODOLOGIA DE IMPLANTAÇÃO/IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE QUALIDADE

Estabelecida formalmente a vontade política da Alta Administração Naval para a sistematização da aplicação dos conceitos de qualidade no serviço naval (como bem demonstram as ações do EMA), urge a tomada de providências por toda a coletividade naval para a sua concretização. O sucesso, e porque mesmo não exagerar, a factibilidade da implantação de um processo de Gestão da Qualidade, bem como o seu posterior desenvolvimento, requer a seleção de uma metodologia perfeitamente moldada às características peculiares de cada instituição-alvo.

Absorver os conceitos relativos à qualidade transcende o simples ato de treinar o pessoal nas chamadas ferramentas da qualidade, e de montar equipes de trabalho com a função específica de resolver problemas, uma vez que tudo isto não garante que as pessoas envolvidas tenham vontade em promover a qualidade.

Assim, torna-se necessário eleger metodologia adequada ao caso em questão, e aperfeiçoá-la continuamente, em estreita parceria com os clientes. A metodologia eleita deve privilegiar enfoque especial no efetivo desenvolvimento comportamental da instituição-alvo, através do crescimento dos seus colaboradores, e ao mesmo tempo promover ganhos de desempenho pelo uso de técnicas objetivas de orientação e execução de trabalhos de melhoria dos processos da instituição.

O equilíbrio entre esses dois fatores é de grande importância para a evolução consistente do programa de qualidade e fundamental para sua continuidade, após encerrado o apoio direto do mecanismo fomentador.

É preciso, por outro lado, que a metodologia selecionada se adapte às características da instituição-alvo, sem detrimento dos fundamentos metodológicos baseados no estabelecimento, restabelecimento e desenvolvimento dos valores por ela incorporados.

O alicerce fundamental para a implementação da metodologia selecionada é o treinamento, sem o que não será possível a cristalização do sistema de qualidade pretendido.

Finalmente, podemos afirmar que a metodologia deverá incorporar a orientação para internalização dos conhecimentos sobre qualidade e sua aplicação ao caso particular da instituição-alvo, em decorrência do que esta internalização só poderá ser levada a cabo, eficientemente, pelos próprios elementos da

O alicerce fundamental para a implementação da metodologia selecionada é o treinamento, sem o que não será possível a cristalização do sistema de qualidade pretendido

instituição.

Lembremos que a implantação/implementação de um sistema de qualidade numa determinada instituição-alvo se desenvolve em três grandes fases, sendo a primeira para levantar o quadro inicial da situação e as seguintes para o preparo do pessoal e para a implantação/implementação do sistema de qualidade desejado:

1) A primeira é a fase da modelagem e tem, como ponto de partida, o diagnóstico da situação atual da instituição.

Todo o processo subsequente de mudanças organizacionais deve ser orientado pelo estudo e conhecimento das condições em

que se encontra a instituição, de forma a permitir que seja formulado o planejamento e a posterior execução mais adequada das etapas da mudança pretendida. Esta modelagem, baseada no levantamento inicial de dados, além de servir como poderoso instrumento no sentido de quebrar a inércia e estabelecer um clima favorável ao desenvolvimento do projeto, serve também para dar consistência ao programa de qualidade voltado para o atendimento do cliente.

Mais ainda, é nesta ocasião que se desenvolve o importante papel de sensibilização de todos os funcionários da instituição, sendo que a fase deve ser gerenciada no sentido de causar impacto altamente favorável à implantação do programa.

2) A segunda fase, de **capacitação**, visa a garantir a transmissão de conhecimentos a todos os funcionários da instituição, e sua sedimentação deve acontecer segundo alguns aspectos estratégicos, dos quais de destacam:

- todos os funcionários da instituição devem ser envolvidos no programa de capacitação;

- o desenvolvimento das competências gerenciais deve começar de cima para baixo, na hierarquia da instituição, simultaneamente ao treinamento que vier ocorrendo com grupos menores, em direção a grupos cada vez maiores de funcionários;

- esforços devem ser enviados para a elaboração de um cuidadoso planejamento, que leve em conta a previsão dos níveis adequados a cada pessoa, atendendo as suas potencialidades e necessidades definidas pelas funções que exerce, evitando os limites casuísticos;

- os requisitos de capacitação devem ser cuidadosamente elaborados e documen-

tados, deles decorrendo diretrizes perfeitamente definidas de procedimentos;

- os funcionários da instituição devem ser, também, treinados em técnicas que os habilitem à solução de problemas dentro de suas esferas de atuação;

- o treinamento deve ser planejado e conduzido dentro das mais modernas técnicas de ensino, propiciando, pela participação, o desenvolvimento de competências individuais;

- nas atividades propostas deve ser dada ênfase à capacidade criativa de todos os treinandos, de modo a que possam, concomitantemente ao treinamento, produzir ou sugerir formas novas de trabalhar modelos antigos.

3) A última fase, de **internalização**, tem como objetivo promover a aplicação generalizada dos princípios da qualidade aprendidos, sendo realizada pelos próprios funcionários, que, pouco a pouco, já terão construído capacidade de conduzir o processo de implantação/implementação da qualidade por si

próprios, dispensando, gradativamente, o uso de consultorias externas para seguir no processo de estabelecimento de um sistema de qualidade.

Devemos enfatizar que a instituição-alvo deve ser trabalhada, em todas as fases do processo de desenvolvimento do sistema de qualidade, no sentido de criar mecanismos de auto-avaliação, que garantirão a constante busca da perfeição.

Não devemos esquecer, finalmente, que qualidade, como macroprocesso, deve ser encarada segundo o conceito de *life cycle*, isto é, considerar o projeto, passando pela implantação, implementação e desenvolvi-

A atual tendência da administração moderna é de propiciar, às instituições, capacidade de auto-avaliação

mento e manutenção ao longo de toda a sua vida.

Em outras palavras, atribuir recursos, permanentemente, para o sistema de qualidade da Marinha.

A IMPORTÂNCIA DO DIAGNÓSTICO INICIAL

Acredita o autor que o programa de implantação da Qualidade Total na Marinha, agora sob o acrônimo de GECON, não tenha avançado mais, até então, principalmente em decorrência de não ter sido dada a devida ênfase à primeira fase, no item particular de diagnóstico inicial das OM, com vistas à implantação do sistema.

Muito embora pareça ser uma coisa simples, o diagnóstico inicial assusta os dirigentes, no sentido de parecer um instrumento que irá expor as fraquezas, disfunções, erros e vícios da sua administração (e só da sua!).

Isto, no entanto, não é verdadeiro!

O diagnóstico inicial é de extrema importância para situar a OM quanto à aderência aos princípios básicos da gestão de qualidade adotada (Qualidade Total), congelando, isto sim, a situação que servirá de termo de comparação no futuro, depois que a consciência e ações para a Qualidade Total tiverem sido implantadas e implementadas. Trata-se, pois, de estabelecer um marco referencial que sirva de parâmetro para as mudanças a instituir.

Mais do que apenas um diagnóstico inicial, a atual tendência da administração moderna é de propiciar, às instituições, capacida-

de de auto-avaliação, para que, segundo parâmetros definidos de qualidade, possam melhorar cada vez mais, evoluindo em busca incessante da excelência almejada.

Esta tem sido a posição dos prêmios nacionais de qualidade, de permitir que cada instituição privada se auto-avaliar e promova as mudanças necessárias para atingir o patamar de desempenho que a habilite à competição por aquele laurel.

Torna-se, assim, a auto-avaliação um instrumento de modernização que, por seu caráter

permanente, vem a se constituir numa das mais importantes ferramentas de aperfeiçoamento contínuo das instituições.

Como já mencionado, o diagnóstico inicial, primeiro passo na longa caminhada para a instituição permanente de um sistema de qualidade na organização, não trata de produzir um relatório detalhado dos erros e falhas que ocorrem na organização, mas verificar, isto sim, através da análise de erros, falhas, e também acertos, qual o grau de

aderência daquela instituição aos princípios da qualidade. Portanto, o primeiro ponto a definir é quais são esses princípios e para que serve sua definição.

Tais princípios não constituem um conjunto de dois, cinco ou dez elementos imutáveis para todas as organizações, ou padronizados por todas as instituições que os avaliam. Cada caso é um caso, muito embora sem perder de vista que um caso pode se referir a várias instituições de características semelhantes, às quais podemos aplicar, sem muita margem de erro, os mesmos princípios.

O diagnóstico inicial, não trata de produzir um relatório detalhado dos erros e falhas que ocorrem na organização, mas verificar, isto sim, através da análise de erros, falhas, e também acertos, qual o grau de aderência daquela instituição aos princípios da qualidade

O que são esses princípios? Eles são valores aceitos e praticados por todos daquela instituição, e, por extensão, por grupos diversos de pessoas que lotam instituições iguais ou semelhantes.

Somente com o advento do EMA-131 a Marinha definiu este ponto crucial!

Os princípios podem ser fixados diferentemente por organizações diversas que fazem diagnóstico inicial, mas dificilmente fogem em demasia daqueles que são adotados na prática corrente das avaliações para prêmios de qualidade, em diferentes países, ou são conseqüências do que o ensino da teoria geral de administração vem indicando, ou mesmo são aqueles que as diversas consultorias vêm estabelecendo, nos casos de avaliações dos diversos ramos de negócios similares.

Enfatizamos a compreensão de que os princípios a que nos referimos são princípios genéricos relacionados com a administração. Nenhuma organização que administra (e todas o fazem) pode fugir a eles como elementos de comparação, mas há casos particulares, principalmente no âmbito de organizações industriais, em que podem (e devem) ser fixados outros princípios, agora sob o particular enfoque técnico¹⁸.

Muito embora possamos perceber a não universalidade dos princípios adotados para servir de referência a um diagnóstico inicial, igualmente podemos sentir a necessidade de padronizá-los segundo grupos de atividades iguais ou semelhantes, de modo a contar com um termo comum de comparação, em benefício da coerência dos resultados das análises.

Eis aqui a primeira dificuldade para as OM da Marinha. Não houve, até o advento do EMA-131, o estabelecimento de um conjunto

de princípios que servisse de referência para a análise ou diagnóstico da situação inicial da qualidade com que cada uma desempenhava suas tarefas.

Não que não existissem tais valores, apenas eles não foram codificados oportunamente, na Marinha, como um conjunto mínimo de princípios que servissem de balizamento. Ora, segundo este enfoque, alguém poderia imaginar que bastariam ter sido adotados os princípios básicos da administração pública, quais sejam, o de **legalidade, moralidade, impessoalidade e publicidade**, como referencial. No entanto, assim não julgamos adequado, uma vez que estas são regras de observância permanente e obrigatória para o administrador. Eles caracterizam a natureza do serviço público, e são padrões que hão de nortear todos os atos administrativos. Assim, não parece ser o caso verificar a aderência maior ou menor a estes padrões. Ou eles são praticados, o que é mandatário, ou não o são, o que vem a se constituir em ilícito administrativo ou criminal.

Por outro lado, e por exemplo, a forma de administração de determinada organização pode ser mais ou menos apropriada, segundo seu espaço e tempo, podendo ser aprimorada para dela se obter o desempenho ideal, no sentido de determinar a máxima satisfação dos clientes, farol que orienta o rumo de todas as ações decorrentes de um sistema formal de qualidade. Ainda como exemplo, a maneira com que os diversos elementos humanos interagem, na sua organização, para atingir um propósito determinado pode ser mais ou menos participativa, com isso podendo afetar o resultado desejado. Valores como a adequabilidade do sistema administrativo praticado ou contribuição participativa dos

18 N.A.: Princípios técnicos básicos para um ESTAREP(ORGAL): Controle de recepção (perícia; controle de materiais ou produtos para os serviços; identificação e registro, etc.); Controle durante o método e do produto final (inspeção do método; calibração e revisão periódica dos meios e equipamentos de inspeção, etc.) e outros. Consultar *Uma Política de Qualidade para a MB* - RMB 2º Trimestre/86, pag.54/55.

funcionários podem vir a se constituir em princípios, que servirão, então, de referência para avaliar o grau de aderência a eles, permitindo situar a instituição diagnosticada quanto à excelência de seu comportamento.

Muitos foram os princípios "sugeridos" à Marinha, oriundos da experiência extranaval, e disponíveis em uma imensidão de artigos escritos e manuais sobre Gerência pela Qualidade Total (GQT), mas a instituição relutou em codificá-los, adaptando-os as suas necessidades. Eis alguns exemplos de princípios adotados:

IBQN (1994): Total satisfação dos clientes; Gerência participativa; Desenvolvimento humano; Constância de propósitos; Melhoria contínua; Gerência de processos; Delegação de poderes; Gerência da informação e comunicação; Garantia da qualidade e busca da perfeição;

Shell do Brasil (1994): o cliente em primeiro lugar; Liderança e gerenciamento; Participação; Processos e sistemas; Atitudes baseadas em fatos e Aperfeiçoamento contínuo;

A Folha de S. Paulo, sob os auspícios do Sebrae, em uma série de artigos sobre Qualidade Total, disseminou como os dez mandamentos da Qualidade Total: Total satisfação dos clientes; Gerência participativa; Desenvolvimento de Recursos Humanos (RH); Constância de propósitos; Aperfeiçoamento contínuo; Gerência de processos; Delegação; Garantia da qualidade; Disseminação das informações e Não aceitação de erros;

O **Exército** adotava, segundo seu Manual de Princípios da Qualidade, no Capítulo "Os dez princípios da administração pela Qualidade Total para o Exército Brasileiro": Satisfação do usuário; Combate incessante aos erros; Aperfeiçoamento contínuo; Liderança; Continuidade nas ações e objetivos; Integração funcional; Desenvolvimento do potencial humano; Sistema de aquisição ético, confiável e eficaz; Informação e descentralização;

A Fundação Prêmio Nacional de Qualidade (FunPNQ) (1996)— muito embora a Fundação se destine à avaliação de instituições quanto à qualidade, seu enfoque é um pouco diferente, e se refere aos critérios de avaliação. Estes estão fundamentados "em um certo número de valores e conceitos-chave, que servem de base para a integração dos requisitos globais dos clientes e do desempenho da empresa". São eles: Qualidade centrada no cliente; Liderança; Melhoria contínua; Participação e desenvolvimento dos funcionários; Capacidade de resposta rápida; Qualidade no projeto e prevenção de problemas; Percepção a longo prazo; Gestão baseada em fatos; Desenvolvimento de parcerias; Responsabilidade pública e espírito comunitário e Orientação para resultados.

Estes valores, segundo o conceito da FunPNQ, são suficientes para compreender **sete categorias de avaliação**, segundo as quais a Fundação avalia os concorrentes ao prêmio: Liderança; Informação e análise; Planejamento estratégico; Desenvolvimento de recursos humanos; Gestão de processos; Resultados do negócio; Focalização no cliente e sua satisfação.

É importante frisar a valorização diferenciada de cada categoria, sendo as de maior peso a de Resultados do negócio e a de Focalização no cliente e sua satisfação.

Estes são apenas alguns poucos e superficiais exemplos que justificam a ênfase dada pelo autor ao atraso da Marinha no estabelecimento de um padrão que permitisse fosse fixada a referência inicial. Não importava a maneira de explicitar princípios, desde que fossem representativos o bastante para permitir avaliar a eficácia dos processos da instituição e a qualidade de seus resultados. A flexibilidade é bem grande e a abordagem só pode ser feita pela instituição-alvo, muito embora, conforme já frisamos, normalmente não haja profundas divergências na escolha dos valores de referência. Por exemplo,

Marinha americana, sentindo que seus problemas internos eram mais do que simplesmente administrativos, optou por adotar a fórmula da *Total Quality Leadership*, em preferência à *Total Quality Management*, por razões, talvez, de aprimoramento da compreensão do processo, ou porque a sua estrutura organizacional é mais adaptada para a guerra do que para a paz.

Somente com o advento do EMA-131 (1998), a Marinha codificou seus princípios. Agora que estão fixados, ainda carecerão, no entanto, de quantificação. Se eles vão ser usados como referência para determinar a posição da instituição em relação à qualidade, uns deverão ou poderão ter peso maior que outros. Como exemplo, no caso do Exército brasileiro, Liderança parece merecer maior peso do que Sistema de aquisição ético, confiável e eficaz.

Esta atribuição de fatores de mérito para os princípios contribuirá, certamente, para estabelecer com maior precisão o resultado final da avaliação, quando, ao mesmo tempo, contribuirá, para a formulação de algoritmos que permitam a codificação em programas de computador que irão auxiliar a tarefa de implantação e implementação de sistemas de qualidade ou mesmo da própria avaliação. Segundo a doutrina do EMA¹⁹, "os princípios da GECON são aqueles propostos pela Gestão pela Qualidade Total e devem ser incorporados a todas as atividades executadas pela organização, sejam elas administrativas ou operacionais. São os seguintes:

– **Melhoria contínua** – a melhoria é um processo contínuo inesgotável e está alicerçada no estímulo à criatividade e no estabelecimento permanente de novos desafios;

– **Gerência de processos** – o processo é o centro prático da gestão com qualidade. Isto significa:

- identificar e analisar os processos da organização;
 - estabelecer metas de melhoria e aperfeiçoamento desses processos;
 - avaliar os processos pelos resultados frente aos clientes; e
 - normatizar os estágios em desenvolvimento atingidos pelos processos;
- **Desenvolvimento e valorização do ser humano** – a valorização do homem (cliente interno) é uma garantia ao cumprimento da missão da organização e de atender com qualidade aos clientes (internos e externos). O desenvolvimento e valorização são funções:
- da conscientização do sentido e do valor de seu trabalho na destinação da organização;
 - da profissionalização do homem;
 - da avaliação do desempenho por resultados, a partir de objetivos bem definidos; e
 - do reconhecimento do mérito;
- **Constância de propósitos** – a Alta Administração tem o dever indelegável de estabelecer e compartilhar com toda a organização objetivos de longo prazo que permitam coerência e efetividade em seus projetos e em suas ações. O planejamento estratégico é o instrumento por excelência do sistema de gestão e fator de coerência do processo decisório;
- **Gerência de informações** – significa a disseminação de informações organizacionais, ou seja, o fluxo de informações dentro da organização deve ser coerente com a necessidade em seu conhecimento, no momento e local exigidos. É a capacidade de perscrutar incessantemente os sinais do macroambiente onde a organização encontra-se inserida, para avaliar novas oportunidades de aliança e fusões, parcerias com clientes, fornecedores e concorrentes (redução dos riscos organizacionais) e estratégias políticas para reduzir os impactos de ações regulatórias ou decorrentes;

19 N.A.: EMA-131.

– **Delegação** – é a decisão mais próxima possível da ação;

– **Não aceitação de erros** – o compromisso em fazer certo deve ser um traço da cultura de uma organização. O desconforto com o erro e o combate ao desperdício são atitudes que evidenciam a internalização deste princípio;

– **Gestão participativa** – a gestão deve ser participativa, ou seja:

– pressupõe a convocação de todos a participar da melhoria de seus processos de trabalho;

– estabelece a cooperação entre gerentes e gerenciados; e

– compartilha desafios.

– **Satisfação do cliente ou Foco no cliente**

– é a capacidade de superar as expectativas intrínsecas e extrínsecas do cliente (interno ou externo); e

– **Garantia da qualidade** – é o envolvimento da Alta Administração, dos titulares de OM e de todos os homens com a qualidade, assumindo o compromisso com a melhoria contínua da organização.

Estes são os princípios. Mas para que servem? Tudo que dissemos até agora enfatiza a necessidade concreta de estabelecer uma **metodologia** para a verificação da aderência da organização aos princípios da qualidade que elegeu, estabelecendo pesos para eles, definindo como se comportam na avaliação final, para, finalmente, pesquisar como a instituição adere a cada um.

Seguindo-se à análise do perfil de aderência da instituição-alvo, deverão ser definidos pontos fracos e pontos fortes, que servem, então, de âncoras para a ação de implantação da GECON, e daí decorrerão, certamente, as necessidades de treinamento adicional, além de serem localizados os problemas com maior potencial de agravamento.

Tudo isto deverá ser consolidado em relatório final, que servirá de base para a apresentação do diagnóstico ao conjunto administração superior e demais funcionários da instituição.

Pensamos abordar, em artigo futuro, aspectos mais profundos da importante fase de diagnóstico inicial, e sugerir um esquema metodológico para concretizá-la.

CONCLUSÃO

Todas as ações que visam a melhorar continuamente, em busca do padrão de perfeição perseguido, têm que ocorrer num contexto formal, onde a previsão, a padronização, a valorização do ser humano, o respeito ao meio ambiente, o cultivo à tecnologia e o aporte de melhorias sejam reflexos da vontade política dos dirigentes, vontade esta explicitamente por eles declarada, e por todos praticada, dos mais graduados ao mais humilde servidor da instituição. Eis então, caracterizado, o Sistema de Qualidade daquela instituição, o qual condicionará a postura de todos em busca da perfeição e impregnará a organização em todos seus aspectos, culminado no Sistema de Gestão pela Qualidade Total, dentro do enfoque da Gestão Contemporânea.

Na nossa Marinha, o Sistema de Qualidade (Sisqual, ou Sisquad, ou Sisgecon, ou qualquer que seja o nome ou acrônimo que venha a ser adotado) ainda não está formalizado, em contrapartida à existência do SIAFI, SISPAG, SISBENF, SPAN, SPD e tantos outros.

Temos a esperança de vê-lo concretizado em breve. Não é um capricho, mas uma necessidade inadiável, um *must*.

Exemplo (segundo o enfoque técnico): ao construir um navio estão envolvidos o armador, o construtor e a classificadora. Esta serve, entre outras coisas, para acompanhar a construção segundo as normas e padrões de qualidade estabelecidos pelo armador. Se este não contar com um sistema de qualidade formal como poderá impor seus padrões de qualidade e orientar o desempenho da classificadora em defesa de seus interesses? Como

poderá absorver os quesitos de qualidade e incorporá-los ao ciclo de vida do navio construído?

Com o advento da propulsão nuclear, e da asa fixa, dois pesos-pesados no

cardápio da qualidade, muitas respostas só poderão ser obtidas pela formalização do sistema de qualidade da Marinha, aspecto este que, esperamos, a GECON venha resolver.

CLASSIFICAÇÃO PARA ÍNDICE REMISSIVO:

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

GLOSSÁRIO

- CETM - Centro de Eletrônica da Marinha
- CIAMPA - Centr de Instrução Almirante Milciades Portela Alves (do CFN)
- COTAG - Comissão Técnica de Assessoramento de Gestão
- DASM - Diretoria de Assistência Social da Marinha
- DE - Diretoria Especializada
- DEnsM - Diretoria de Ensino da Marinha
- DepMERJ - Depósito de Material Eletrônico da Marinha no Rio de Janeiro
- DGMM - Diretoria-Geral do Material de Marinha
- DGPM - Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha
- EMA - Estado-Maior da Armada
- ENAP - Escola Nacional de Administração Pública
- ERMJR - Estação Rádio da Marinha no Rio de Janeiro
- ESTAREP - Estabelecimento de Reparo
- FunPNQ - Fundação Prêmio Nacional de Qualidade
- GAGE - Guia de Aperfeiçoamento e Gestão
- GECON - Gestão Contemporânea
- GQT - Gerência pela Qualidade Total
- IPQ - Indicador de Qualidade e Produtividade
- ODS - Órgão de Direção Setorial
- OM - Organização Militar
- ORGAL - Organização de Apoio Logístico
- ORIM - Orientações Ministeriais
- ORISSET - Orientações Setoriais
- PBM - Políticas Básicas da Marinha
- PCI - Plano Cooperativo de Implementação
- PD - Plano Diretor
- PDCTM - Plano de Desenvolvimento Científico e Tecnológico da Marinha
- PQGF - Prêmio de Qualidade do Governo Federal
- QT - Qualidade Total
- RH - Recursos Humanos
- RSCQP - Relatório Setorial de Controle de Qualidade e Produtividade
- SAF - Secretaria de Assuntos Fazendários
- SEBRAE - Sistema de Apoio às Micros e Pequenas Empresas
- SIAFI - Sistema Integrado de Administração Financeira
- SIM - Serviço de Identificação da Marinha
- SISBENF - Sistema de Gestão de Bens da Fazenda Nacional
- SISPAG - Sistema de Pagamento
- SPAN - Sistemática de Planejamento de Alto Nível
- SPD - Sistema do Plano Diretor

BIBLIOTECA DA MARINHA



Contando com um acervo de mais de 110 mil livros sobre assuntos navais, científicos, literários, tecnológicos, didáticos, filosóficos e geográficos, além de riquíssimas coleções de antigas cartas náuticas, atlas geográficos e de obras raras, a **Biblioteca da Marinha**, incorporada ao Serviço de Documentação da Marinha desde 1953, oferece ainda o serviço de Biblioteca Volante, que realiza visitas periódicas às organizações militares, emprestando livros ao pessoal dos navios da Marinha do Brasil.

Com sede à Rua Mayrink Veiga 28, Centro - RJ, a biblioteca funciona de segunda a sexta-feira das 8h às 16h45min. Informações pelo tel.:516-8784 / Fax: 516-0265 ou Internet no endereço <http://www.mar.mil.br/~sdm/biblio.htm>