



# LIDERANÇA PELA QUALIDADE \*

Paulo Afonso Lopes da Silva  
João Alberto Neves dos Santos

---

O artigo informa sobre liderança pela qualidade e seus princípios, desenvolve-lhe um modelo de implantação e destaca sua importância para o Exército.

---

## DEFINIÇÕES PRELIMINARES

**O**s conceitos a seguir expostos proporcionam uma visão compacta do campo da *qualidade*.

Existem várias definições para o termo *qualidade*, dentre as quais se pode destacar: "propriedade, atributos ou condição das coisas ou das pessoas, capaz de distingui-las das outras e lhes determinar a natureza" (Aurélio B.

Holanda); "conjunto de todas as características de um produto, desde o *marketing* até a assistência técnica, que determina o grau de satisfação do cliente" (Armand A. Feigenbaum); "adequação ao uso" (Joseph M. Juran); "conformidade aos requisitos" (Philip B. Crosby); "totalidade das propriedades e características de um produto ou serviço que lhe conferem habilidade para satisfazer necessidades explícitas ou implícitas" (ISO 8402 — *Quality Vocabulary*).

Deve-se resaltar que alguns autores, entre eles *Deming*, não apresentam uma definição formal para o termo *qualidade*,

---

\*Selecionado pelo PADECEME

mas sim lembram que o entendimento do que vem a ser qualidade depende da percepção de cada pessoa.

*Qualidade Total* é definida, neste ensaio, como "uma filosofia que engloba mudanças culturais no modo de gerenciar a missão do Exército, visando a melhoria contínua dos processos, e construindo um novo relacionamento da organização militar com cada pessoa e com a sociedade."

Adicionalmente, convém definir mais dois conceitos, os quais proporcionam informações que levam a um melhor entendimento do tema:

- *gestão da qualidade total* — "conjunto de ações que viabilizam as mudanças na forma de pensar, educar e gerenciar, operacionalizando a organização militar para a busca global da melhoria contínua, através do alinhamento de todos os setores;" e

- *liderança pela qualidade* — "nova maneira de administrar o Exército, enfocando com prioridade os usuários, buscando o aperfeiçoamento contínuo de todos os processos da organização militar, confiando e delegando poder àqueles que estão mais próximos à execução, para decidirem com oportunidade, enquanto utilizam todo o seu potencial humano."

## PRINCÍPIOS DA LIDERANÇA PELA QUALIDADE

Os princípios que norteiam as ações de todas as pessoas e, notadamente, dos

administradores, procuram dar um direcionamento comum às suas atividades. No que se refere aos *princípios da liderança pela qualidade*, eles são o centro das mudanças pretendidas e estabelecem novos paradigmas para a administração do Exército.

Ao serem estudadas as diferentes abordagens da *qualidade* para a aplicação no Exército, chegou-se a 12 princípios a seguir expostos.

### Orientação ao Usuário

É o princípio central da *liderança pela qualidade*. Os usuários são a razão básica da existência de uma organização militar, qualquer que seja o tipo de atividade desenvolvida.

Satisfazer seus usuários é prover processos adequados, confiar na organização militar, alcançar objetivos e demonstrar total compromisso com os resultados.

### Continuidade na Missão e Objetivos

Para estabelecer o nível da *qualidade* a prestar, a organização militar define claramente sua missão, identifica as necessidades atuais e futuras de seus usuários e constrói uma visão do futuro.

O cuidadoso planejamento e a continuidade de sua execução devem se

sobrepor às peculiaridades das personalidades dos indivíduos. Deve-se, também, verificar o alinhamento de todos os setores da organização militar com os objetivos globais da mesma, para não haver desperdício de esforços.

### **Trabalho em Equipe**

É a forma de energizar a organização militar quando as pessoas possuem a oportunidade de participar na fixação de metas, na tomada de decisões, na solução de problemas e no processo de mudança.

O trabalho em equipes proporciona a ruptura de barreiras entre áreas de trabalho, e também possibilita a abordagem sistêmica de problemas complexos.

A participação de todos promove a disseminação do método científico, permitindo que pessoas devidamente capacitadas, em qualquer nível hierárquico, auxiliem na solução de problemas.

### **Aperfeiçoamento Contínuo dos Processos**

A busca da excelência deve ser uma constante em todos os processos da organização militar, todos questionando-se permanentemente se não existe maneira mais efetiva de realizar as tarefas existentes. Todo e qualquer limite

é o patamar inicial da melhoria seguinte, sendo imprescindível desenvolver constante esforço para fazer hoje melhor do que se fazia ontem.

A qualidade perfeita é economicamente desejável e tecnicamente possível, desde que planejada e buscada de forma sistemática, sendo resultado do "fazer certo desde a primeira vez".

### **Desenvolvimento do Potencial Humano**

*A liderança pela qualidade só será possível se a organização militar reconhecer e valorizar o componente mais importante do processo: seus recursos humanos.*

Motivação, satisfação, incentivo, respeito e amizade devem estar presentes nas decisões da liderança de todos os níveis, porque nenhuma organização militar é maior que a grandeza das pessoas que dela participam.

A possibilidade de crescimento é o ponto fundamental para o compromisso de todos na busca da excelência. As pessoas devem ser incentivadas a todo o instante a dar o melhor de si. O trabalho deve ser motivo de orgulho para todos.

Desta forma, a educação e a instrução são meios prioritários para viabilizar o aumento da capacidade técnica.

Num ambiente voltado para a *qualidade total* cresce diuturnamente a satisfação da contribuição pessoal e do

dever cumprido. A busca da qualidade humana é fundamental.

para que as pessoas executarem o processo "à sua maneira".

### Lideranças dos Processos

Verifica-se que os problemas da organização militar devem-se mais a fatores sistêmicos, que a falhas individuais. O melhor profissional do mundo não obterá êxito se não tiver os meios adequados para trabalhar.

Uma campanha do tipo "Melhore a Qualidade" consistindo apenas em *slogans* e cartazes destina-se ao fracasso. Precisa-se mais que exortações, sendo fundamental uma estrutura e alguns processos que apóiem a qualidade. É preciso uma liderança ativa que identifique as necessidades dos processos, para atendê-las e torná-los efetivos.

### Garantia da Qualidade

Deste princípio, resalta-se a importância de se conhecer cada processo, identificando como varia no tempo e em diferentes condições. Em uma atividade militar, o custo de um erro pode ser o de vidas.

O consenso sobre a padronização dos procedimentos é formalizado pelas equipes que conheçam o processo em estudo, e deve ser divulgado a todos, seguido do monitoramento de seu cumprimento, evitando determinadas

### Informação

Para a qualidade acontecer na instituição, devem ser abertos canais livres de comunicação e as informações serem confiáveis e oportunas.

A boa comunicação elimina o medo de informar resultados adversos, derruba as barreiras pessoais e setoriais. Para isso, a liderança deverá estar aberta para ouvir a verdade e identificar as causas dos problemas, pois *liderança pela qualidade* não é a busca dos "culpados", mas sim a busca das soluções.

Deve-se identificar a voz dos usuários nos processos que gerem, procurando-se saber como ele percebe a *qualidade*. Não ter medo de perguntar, mas preocupar-se por não saber.

Outro elemento é a disseminação acurada da informação, sendo que a informatização constitui-se em importante ferramenta de apoio à comunicação entre setores, além dos clássicos controle estatístico e acompanhamento dos processos.

### Descentralização

A *liderança pela qualidade* exige da alta administração um contato permanente com seus usuários, visando

a identificação das suas necessidades atuais e futuras. A agilidade desse processo decorre de um alto nível de delegação e de um sistema ágil de informação.

Delegar significa colocar o poder de decisão o mais próximo possível da ação. Muitas vezes quando um erro é constatado ele deve ser corrigido imediatamente independentemente do processo de autorização formal. Todas as pessoas devem ser preparadas para atuar com iniciativa e responsabilidade.

### **Integração Funcional**

Por este princípio, procura-se quebrar as barreiras entre os setores da organização militar, entendendo-se que, se um setor não possui bom desempenho, o todo possui uma má avaliação.

Havendo um intercâmbio constante entre os níveis hierárquicos e entre os elementos de um mesmo nível, as melhorias introduzidas atendem às necessidades dos usuários em níveis ou setores diferentes.

É importante o trabalho com equipe multifuncionais, buscando um equilíbrio, evitando-se a compartimentação e soluções que visem a beneficiar determinados setores.

### **Processos Orientados pela Ética**

Quantas pessoas podem dizer que conseguiram apenas usar sua formação

e conhecimentos técnicos e humanos para prestar um serviço de qualidade ao usuário? Ressalte-se ser ético informar aos líderes da organização militar da inadequação dos meios, da falta de capacitação das pessoas, da incapacidade do processo em fornecer resultados adequados, sendo também ético tomar providências.

Não se pode esquecer do sistema de aquisição de materiais para a organização militar que é muito influenciado por esse princípio, sendo de grande importância a compra de acordo com as necessidades dos usuários. Mais ainda, os fornecedores devem adotar uma atitude de parceria com a organização.

### **Combate Incessante aos Erros**

A não-aceitação passiva de erros deve ser incorporada à maneira de pensar de cada pessoa, de modo que todos busquem a perfeição em suas ações. Um desempenho de 99,9% é desastroso do ponto-de-vista do usuário, como por exemplo, na manutenção de pára-quadras.

Outra vantagem do combate aos erros é a redução dos desperdícios de recursos ou dos trabalhos realizados, evitando-se erros, atrasos e ineficiências das mais diversas. A prevenção dos erros é muito mais econômica.

A busca da qualidade deve ser obsessiva, e mesmo fanática, substituindo a visão tradicional da inspeção que objetiva corrigir um erro já cometido

e punir um culpado, na maioria das vezes vítima de um processo inadequado.

## DESENVOLVENDO UM MODELO DE IMPLANTAÇÃO

A figura 1 mostra um esquema global de implantação para o Exército Brasileiro.

A *sensibilização* é a fase inicial, onde as pessoas da organização militar tomam conhecimento do que vem a ser *qualidade* e sua influência na organização, nos processos que ela desenvolve e pessoas que dela participam.

O comprometimento do Alto Comando é fundamental. O processo de implantação necessita de uma liderança forte, que busque a *qualidade* em todos os momentos, em todos os setores.



FIGURA1: Modelo de Implantação

Denomina-se, então, a implantação de *top down*, ou seja, desenvolve-se de cima para baixo, porque só o comandante pode liberar pessoas para trabalhar em equipe durante o horário de expediente, para assistir palestras, congressos e seminários, promover visitas e cursos, componentes do processo de conhecimento profundo que todos deverão possuir.

Cabe também ao líder demonstrar que a *qualidade* é a nova filosofia de gerência utilizada pela alta administração, derrubar as barreiras entre os setores e pessoas e promover o reconhecimento e a recompensa pelos trabalhos bem executados.

Para se testar as abordagens e as metodologias de implantação, fazem-se necessários *projetos-pilotos*. Devido às peculiaridades de cada organização militar, um maior esforço deverá ser feito para adequar os *princípios da liderança pela qualidade* à realidade de cada uma, de maneira que as pessoas entendam como a *qualidade* irá ter impacto nos seus trabalhos e, com certeza, nas suas vidas.

Quanto a *educação e instrução*, as escolas de formação, de especialização, de aperfeiçoamento e de altos estudos devem capacitar pessoas a trabalharem dentro de um ambiente voltado sempre para a *qualidade*, porque educação e Instrução são as bases da *qualidade*. "Qualidade começa e termina na educação" (Kaoru Ishikawa).

Tanto o treinamento como os projetos levam a sucessos e insucessos. Estes devem ser aproveitados como oportunidades para que os erros não se repitam, e aqueles como elementos que impulsionam o processo de mudança. Constituem a base das *lições aprendidas*.

Após cumpridas as etapas anteriores, os órgãos de direção e execução, incluindo até o Pelotão de Fronteira, implantarão os conceitos da qualidade, de acordo com o seu ritmo de trabalho e abrangência de sua missão, para que todos adquiram um verdadeiro compromisso com as mudanças.

O processo de *implantação* deverá ser divulgado para a organização militar, assim como as melhorias alcançadas e os ganhos com as reduções dos custos e com a melhoria do ambiente do trabalho.

A divulgação também apresenta os resultados alcançados pelas equipes de melhorias de processos, motivando outras equipes a trabalhar com a metodologia de aperfeiçoamento de processos e com ferramentas da qualidade.

## CONCLUSÃO

O Instituto Militar de Engenharia (IME) está prestando apoio técnico ao Estado-Maior do Exército para implantação da *qualidade total* no Exército. Adicionalmente, como parte dos trabalhos da linha de pesquisa *qualidade de sistemas*, desenvolve uma

metodologia de implantação da *liderança de qualidade* em unidades de Saúde e de Manutenção do Exército.

Além desses trabalhos, desenvolvidos no Instituto de Biologia do Exército e no Batalhão de Manutenção do Comando de Aviação do Exército, já foi iniciada a implantação da *qualidade total* no Instituto Militar de Engenharia, através da sensibilização de seus componentes durante as "Semanas da Qualidade no IME".

Verifica-se que a jornada será longa, mas o trabalho desafiante valerá a pena ser realizado, visto que colocará o Exército Brasileiro na posição de detentor da mais moderna tecnologia para a administração de uma organização de qualquer tipo.

O incentivo para abraçar o desafio são as palavras do Marechal Castello Branco: "Ao chefe não cabe ter medo das idéias, nem mesmo das idéias novas, é preciso, isso sim, não perder tempo, empreendê-las e realizá-las até o fim".

Dir-se-ia, por fim, concluindo essas breves informações, que todos que estão envolvidos com a matéria sonham com o Exército em que gostariam de ter seus filhos alistados como soldados; onde cada resultado adverso seja analisado para que não se repita; que seja 100% profissional; amado pela Nação e respeitado pelo inimigo, onde cada membro vá muito além do cumprimento do dever; um Exército pronto para cumprir a sua missão em qualquer lugar

do território nacional, a qualquer hora e sob quaisquer condições.

## BIBLIOGRAFIA

- CROSBY, Philip B, *Integração*, Ed Makron Books, 1993.
- . *Qualidade é Investimento*, Ed José Olímpio, 1985.
- DEMING, William Edwards, *Out of Crisis*, MIT Press, 1992.
- DENTON, Keith, *Qualidade em Serviços*, Ed Makron Books, 1990.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda, *Dicionário da Língua Portuguesa*, Ed Nova Fronteira, 1985.
- GARVIN, David A., *Gerenciando a Qualidade*, Ed Qualitymark, 1992.
- JURAN, Joseph, *A Qualidade Desde o Projeto*, Ed Pioneira, 1992.
- NEVES, João Alberto, *O Exército e a Busca da Qualidade*, Revista Militar de Ciência e Tecnologia, out/dez 1992.
- Norma Técnica Internacional. ISO 8402, *Quality-Vocabulary* 1986.
- Notas de Aula, Gestão pela Qualidade Total, Instituto Brasileiro da Qualidade Nuclear, 1993.
- SCHOLTES, Peter R, *Times da Qualidade*, Ed Qualitymark, 1992.
- WALKER, Denis, *O Cliente em Primeiro Lugar*, Ed Makron Books, 1991.

**Agradecimento:** Os Autores agradecem ao Cel Roberto Miscow Filho pelas observações precisas feitas no original.





**TC Oem Paulo Afonso Lopes da Silva** — Ph.D. em Pesquisa Operacional pelo Florida Institute of Technology, é Mestre em Ciências em Engenharia da Produção pela COPPE/Universidade Federal de Rio de Janeiro, Bacharel em Estatística pela Escola Nacional de Ciências Estatísticas e Engenheiro de Comunicações pelo Instituto Militar de Engenharia. Foi o primeiro brasileiro a obter os três certificados de "Engenheiro da Qualidade", "Engenheiro da Confiabilidade" e "Auditor da Qualidade" pela American Society for Quality Control.

Chefe do Grupo de Pesquisa "Qualidade e Otimização de Sistemas" junto ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq, é Professor e Coordenador da área de Pesquisa Operacional do Mestrado em Sistemas e Computação do Instituto Militar de Engenharia, e Chefe da Linha de Pesquisa em "Qualidade de Sistemas". É membro da American Society for Quality Control e Operations Research Society of America, e membro eleito da Sigma Xi (Sociedade Honorífica de Pesquisa Científica, EUA). Possui trabalhos publicados no Brasil e no exterior.



**Maj Oem/Armt João Alberto Neves dos Santos** — Oficial da turma de 1979 da AMAN, Arma de Infantaria, possui o Curso de Operações na Selva no CIGS e de Engenharia Mecânica e Armamento no IME. Desempenhou as funções de Cmt de Pel e Cmt de Cia de Fzo no 2º BIMz (Es), Instrutor da Seç Op Selva do CIGS, Ch Seç do CIG, Gerente de Fabricação de Morteiros e Diretor Técnico do Arsenal de Guerra do Rio. Possui dois trabalhos técnicos aprovados pelo Estado-

Maior do Exército e atualmente desenvolve tese de mestrado em Gestão pela Qualidade Total no Instituto Militar de Engenharia. Apresentou trabalhos em diversos congressos e seminários no Brasil. É professor de Estatística Aplicada, da Universidade Santa Úrsula-RJ professor de Gestão da Qualidade Total, do Centro São Camilo de Administração em Saúde-RJ, do Instituto Brasileiro da Qualidade em Serviços-SP, e das Faculdades Integradas Machado Sobrinho, Juiz de Fora-MG.