

# O PLANEJAMENTO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROCESSO DE MUDANÇAS Um Estudo de Caso

*Hildo Vieira Prado Filho\**

## RESUMO

As organizações que se preparam para enfrentar o contínuo processo de mudanças que ocorre no mundo atual devem preocupar-se em ter uma estratégia para que possam atingir o objetivo desejado. Essa estratégia deve ser fundamental nas particularidades organizacionais e, acima de tudo, planejada de forma a permitir ajustes que se fizerem necessários ao longo do processo.

Com esta visão, foi iniciado um processo de melhoria contínua no Campo de Provas da Marambaia (CPrM), órgão subordinado à Secretaria de Ciência e Tecnologia (SCT), responsável pela Avaliação Técnica de Materiais de Emprego Militar e Produtos Controlados pelo Exército, cujo planejamento é apresentado neste trabalho, destacando-se as principais ações a serem realizadas para que sejam obtidas as mudanças desejadas.

---

\* Major QEM Mec Armt/QEMA. Possui o curso de Engenharia Mecânica e de Armamento e Mestrado em Engenharia de Sistemas e Computação do Instituto Militar de Engenharia. Possui, ainda, o curso de Direção para Engenheiros Militares da Escola de Comando e Estado-Maior. Atualmente exerce a função de Gerente da Qualidade do Campo de Provas da Marambaia.

## CONSIDERAÇÕES INICIAIS

No final do século XX, o tema central de todas as organizações é o processo de mudanças que ocorre no mundo, de forma cada vez mais rápida. Toda organização que busca acompanhar esse processo deve realizar seu próprio planejamento e não tentar imitar modelos pré-fabricados, baseados em metodologias importadas de outras sociedades ou de outras organizações, julgando que assim terá todos os seus problemas resolvidos. Deve ser lembrado que cada organização tem suas peculiaridades, que devem ser cuidadosamente avaliadas e consideradas durante a implementação das mudanças organizacionais.

Com este enfoque, iniciou-se no CPrM um conjunto de atividades buscando implementar um processo de melhoria contínua, fundamentado, principalmente, na participação de seus integrantes.

Sabe-se que esse desafio provoca alterações consideráveis na cultura vigente, afetando sensivelmente as pessoas e, por isso, desperta o receio em relação aos efeitos que acompanham qualquer modificação no ambiente de vida e trabalho.

Para reduzir esse medo e as incertezas que surgem, faz-se imperativa a realização de um planejamento que indique um caminho a ser seguido para atingir o que se deseja. É preciso uma metodologia. Este trabalho, portanto, foi elaborado com o objetivo de divulgar os principais passos seguidos para a estruturação do Plano Inicial de Implantação da Administração pela Qualidade Total no CPrM e as principais ações que serão desenvolvidas no CPrM nesse processo de Mudança Organizacional.

## DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

### Proposta de Linhas de Ação

Inicialmente foram propostas duas linhas de ação para a implantação da Administração pela Qualidade Total (AQT) no CPrM, com a finalidade de prover subsídios necessários ao diretor daquele Campo de Provas para que decidisse sobre a melhor linha de ação a ser adotada para tal empreendimento.

Foram apresentadas as seguintes propostas:

- *Linha de ação 1* — fundamentada na metodologia apresentada pelo Estado-Maior do Exército (EME) no Manual de Implantação da Qualidade, versão experimental 1995, constituída, genericamente, pelas seguintes etapas:

- a) sensibilização;
- b) instrução geral para todos os integrantes da OM;
- c) criação de uma estrutura para implantação;
- d) Planejamento Estratégico Organizacional (PEO) — até cinco anos;

- e) Gerenciamento de Processos; e

- f) Aperfeiçoamento de Processos.

- *Linha de ação 2* — fundamentada na Metodologia aplicada no Hospital Central do Exército (HCE) pelo Grupo de Trabalho da SCT a partir de 1997, constituída, genericamente, pelas seguintes etapas:

- a) sensibilização;
- b) seleção das áreas para a implantação inicial — Projeto Piloto;

- c) criação de uma estrutura para a implantação;

- d) instrução e treinamento prático dos integrantes das áreas selecionadas;

e) Projetos de Melhoria, implantação do Programa 5S e normalização dos processos em áreas do Projeto Piloto — até dois anos;

f) Planejamento Estratégico Organizacional (PEO) — até cinco anos;

g) disseminação do aprendizado obtido no Projeto Piloto;

h) Gerenciamento de Processos; e

i) Aperfeiçoamento de Processos.

a) desenvolver uma estrutura de gestão e de tomada de decisões de forma sistematizada;

b) modelar o futuro da organização com base na análise dos usuários e da missão organizacional;

c) otimizar os processos da organização, enfocando-a como um sistema;

d) direcionar os poucos recursos para as áreas mais importantes no cumprimento da missão organizacional;

e) criar o hábito de avaliar o desempenho organizacional por intermédio de um sistema de indicadores capaz de antecipar-se às mudanças; e

f) promover o desenvolvimento do potencial humano da organização.

Após uma análise inicial, identificaram-se as seguintes principais vantagens e desvantagens das linhas de ação propostas:

### Análise das Linhas de Ação Propostas

Verificou-se que as duas linhas de ação possuíam pontos em comum. A diferença básica entre elas estava na oportunidade de implementação das ações. Com a realização dessas etapas em comum busca-se, portanto:

Linha de Ação	Vantagens	Desvantagens
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• possibilitar o enfoque sistêmico desde o início da implantação;</li> <li>• promover a coordenação das ações individuais em benefício de todo o sistema;</li> <li>• buscar a integração funcional de todo o sistema desde o início da implantação; e</li> <li>• disseminar informações e instruções para todos os níveis funcionais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• demandar maior tempo na obtenção de resultados iniciais;</li> <li>• dificultar ações de acompanhamento e correção no processo de implantação, tendo em vista a inexperiência dos colaboradores e a amplitude do esforço de mudança;</li> <li>• dificultar a sensibilização e o comprometimento das pessoas, tendo em vista a inexistência de resultados iniciais e anteriores.</li> </ul>

Tabela 1: Vantagens e desvantagens da Linha de Ação 1 proposta

Linha de Ação	Vantagens	Desvantagens
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• viabilizar a obtenção de alguns resultados, em menor espaço de tempo, nas áreas selecionadas para a implantação;</li> <li>• aplicar, de imediato, o conteúdo dos treinamentos realizados;</li> <li>• formar massa crítica capaz de disseminar os conhecimentos obtidos inicialmente; e</li> <li>• apresentar maior facilidade na correção dos <i>rumos</i> da implantação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• deixar de atuar em todos os setores das áreas técnica e administrativa, que compõem o Sistema Campo de Provas;</li> <li>• criar focos inicialmente mais desenvolvidos em termos de qualidade, devido à disseminação localizada do programa de implantação; e</li> <li>• deixar de realizar, desde o início da implantação, o Planejamento Estratégico de longo prazo — até cinco anos.</li> </ul>

Tabela 2: Vantagens e desvantagens da Linha de Ação 2 proposta

A diretriz estabelecida pelo Diretor do CPRM foi a adoção da Linha de Ação 2, a qual tem por base a implantação gradativa da filosofia da AQT no Campo de Provas, por meio de Projeto Piloto, obtendo-se alguns resultados em um espaço de tempo de dois anos, buscando-se, assim, dar credibilidade ao processo de mudanças que será implementado na organização e superar insucessos em experiências anteriores.

### Estruturação do Plano de Ação

Após a seleção da linha de ação, iniciou-se a estruturação de um plano de ação que tem por objetivo principal apresentar a estratégia inicial de implantação da AQT no CPRM, que será adotada durante os anos de 1999 e 2000. Os principais passos desse plano podem ser identificados a seguir.

Ações Principais	Por que
1. Sensibilizar os integrantes do Campo de Provas da Marambaia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgar, no âmbito de toda a organização, os conceitos básicos da qualidade.</li> <li>• Manter os integrantes do CPRM informados das ações que serão desenvolvidas durante a implantação da AQT e dos resultados obtidos.</li> <li>• Mostrar a importância do processo de mudanças, destacando ser fundamental a participação de todos.</li> </ul>
2. Selecionar as áreas para a implantação da AQT no CPRM em 1999 e 2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permitir a implantação da AQT em áreas previamente selecionadas e priorizadas.</li> <li>• Atuar através de projetos de pequeno porte, a fim de permitir perfeito entendimento do processo por parte dos integrantes do CPRM.</li> <li>• Obter resultados relevantes, em curto espaço de tempo, dando credibilidade à metodologia proposta.</li> <li>• Servir de <i>Benchmark</i> para futuras implementações, onde serão repassados aos outros gerentes os acertos e as lições aprendidas com as dificuldades encontradas.</li> </ul>

<b>Ações Principais</b>	<b>Por que</b>
3. Estruturar as equipes necessárias à implantação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar o processo de implantação da AQT empregando os integrantes do CPrM.</li> <li>• Identificar os responsáveis pelos principais processos da OM, pelo desdobramento das ações principais e pela execução das ações planejadas que auxiliarão na implementação das ações desdobradas.</li> </ul>
4. Instruir e treinar os gerentes e colaboradores das áreas selecionadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obter o comprometimento dos gerentes das áreas selecionadas para a implantação.</li> <li>• Formar uma liderança inicial para a implantação.</li> <li>• Capacitar os gerentes das áreas selecionadas a exercerem os papéis de instrutores e líderes de suas equipes no processo de multiplicação do conhecimento.</li> <li>• Promover a conscientização da necessidade de mudanças.</li> <li>• Permitir a estruturação dos projetos de melhoria a serem executados nas áreas selecionadas.</li> </ul>
5. Planejar os Projetos de Melhoria/Programa 5S	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tornar exequíveis as ações propostas para a implantação nas áreas selecionadas.</li> <li>• Possibilitar a rastreabilidade do processo.</li> <li>• Desenvolver nos gerentes o hábito de planejar as ações antes de serem executadas.</li> <li>• Possibilitar o acompanhamento, por parte da direção e das chefias, de toda a execução das ações realizadas.</li> <li>• Viabilizar a continuidade das ações mesmo quando houver mudanças do pessoal envolvido no processo.</li> </ul>
6. Executar os Projetos de Melhoria/Programa 5S	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colocar em prática o que foi planejado, a fim de obter melhoria nas áreas previamente selecionadas.</li> <li>• Promover a consolidação dos ensinamentos adquiridos durante o processo de treinamento inicial.</li> </ul>
7. Planejar a implantação de Sistemas da Qualidade na Linha IV (Casa Balística) e no Laboratório de Ensaios Metrológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer o planejamento para implantar e implementar Sistemas da Qualidade em Laboratórios.</li> <li>• Conscientizar e comprometer os chefes dos laboratórios.</li> <li>• Planejar as ações de calibração dos equipamentos e instrumentos da Casa Balística e Laboratório de Ensaios Metrológicos, a fim de viabilizar futuro credenciamento dos ensaios junto ao INMETRO.</li> </ul>
8. Execução do plano de implantação de Sistemas da Qualidade na Linha IV (Casa Balística) e no Laboratório de Ensaios Metrológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viabilizar um futuro processo de certificação.</li> <li>• Aperfeiçoar os padrões de ensaio e gerenciamento dos laboratórios selecionados.</li> </ul>
9. Realizar a análise crítica dos resultados obtidos em 1999 e ajuste do planejamento para 2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar, por meio de fatos e dados, a situação da implantação da AQT no CPrM.</li> <li>• Discutir e registrar pontos positivos e negativos da implantação em 1999.</li> </ul>
10. Disseminar o aprendizado obtido nas áreas do Projeto Piloto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disseminar a cultura de divulgação de informações.</li> <li>• Reduzir o tempo de implantações futuras.</li> </ul>
11. Desenvolver e aplicar instrumentos de pesquisa para medir a satisfação dos interessados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantar os requisitos dos interessados.</li> <li>• Levantar o nível de satisfação dos interessados com os serviços oferecidos pelo CPrM.</li> <li>• Possibilitar o acompanhamento do nível de satisfação dos interessados ao longo do processo de mudanças.</li> </ul>
12. Desenvolver o Planejamento Estratégico Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obter um plano de médio e longo prazos para a melhoria dos serviços oferecidos pelo CPrM.</li> <li>• Alinhar os procedimentos de todas as chefias com a Missão, Princípios da Qualidade e Visão de Futuro do CPrM.</li> </ul>
13. Realizar o Gerenciamento e Aperfeiçoamento dos processos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuir com o sucesso da implementação do Planejamento Estratégico Organizacional.</li> <li>• Assegurar que todos os processos da organização estejam direcionados para os seus objetivos principais e que sejam, constantemente, aperfeiçoados na direção do cumprimento da missão e da satisfação do usuário.</li> </ul>

**Tabela 3:** Extrato do Plano Inicial de Implantação

A estratégia adotada pode ser representada, esquematicamente, da seguinte forma:

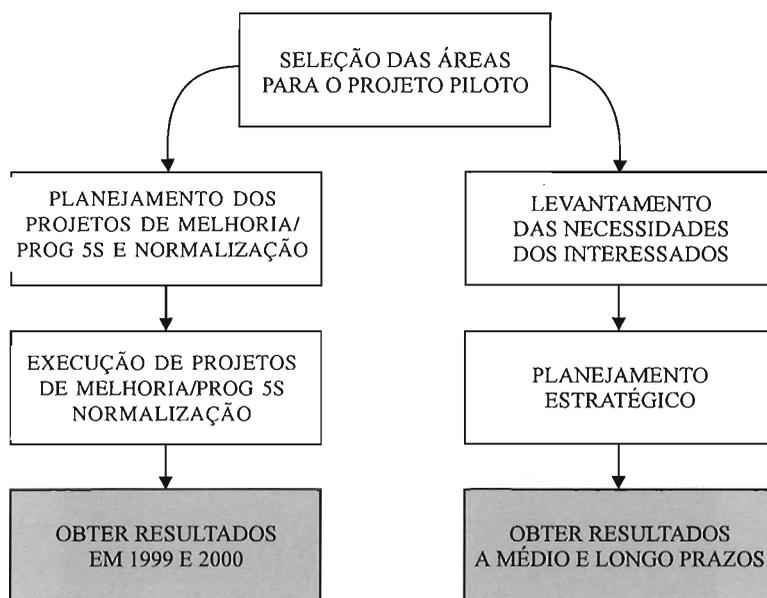


Figura 1: Estratégia de Implantação — Esquema

## Resultados Esperados

a) Iniciar a implantação da AQT em áreas previamente selecionadas do CPrM.

b) Obter o comprometimento dos gerentes e colaboradores das áreas selecionadas para implantação.

c) Formar uma liderança inicial para implantação da AQT.

d) Obter os primeiros resultados de melhoria nas áreas selecionadas, por meio dos Projetos de Melhoria e Programa 5S.

e) Preparar as áreas selecionadas para o Projeto Piloto de Implantação de Sistema da Qualidade, Linha IV (Casa Balística) e Laboratório de Ensaio Metrológicos, para futura solicitação de certificação junto ao INMETRO. Esta solicitação, em princípio, deverá ocorrer a partir do final do ano 2000.

f) Sensibilizar os integrantes das demais áreas do CPrM para implantação da AQT, através dos resultados obtidos.

g) Melhorar o desempenho das áreas selecionadas.

h) Desenvolver um planejamento de médio e longo prazos para implantação da AQT no CPrM.

i) Conhecer as necessidades dos interessados para servir como suporte ao Planejamento Estratégico.

## CONCLUSÃO

Todo esforço de mudanças deve ter por base um planejamento a ser seguido, o qual deve levar em consideração as peculiaridades da organização e de seus colaboradores. Sendo

assim, a estratégia adotada deve observar as experiências anteriores, às quais a organização foi submetida. Muitas vezes, como pode ser notado, também, no caso do CPrM, a decisão tomada deve buscar atingir resultados mais imediatos para obter-se a credibilidade da metodologia adotada.

O Plano Inicial apresentado está sendo, atualmente, colocado em prática no CPrM por meio dos Projetos de Melhoria na área

técnica, com o estudo do processo de produção do Relatório Técnico Experimental e, na área administrativa, com o estudo do processo de solicitação de empenho. Além desses projetos estão sendo realizadas atividades referentes à implantação de Sistemas da Qualidade em laboratórios de ensaios da organização. Esses temas, porém, não são objeto do presente artigo, merecendo, portanto, um estudo separado.



Campo de Provas da Marambaia — CPrM

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO. *Manual de Treinamento e Desenvolvimento*, Makron Books, São Paulo, 1994.
- EXÉRCITO BRASILEIRO — ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO. *Manual de Implantação da Qualidade*, Brasília, 1995.
- . *Manual de Princípios da Qualidade Total*, Brasília, 1995.
- HOSPITAL CENTRAL DO EXÉRCITO. *HCE 2001 — Projeto de Implantação da Administração pela Qualidade Total no Hospital Central do Exército*, 1994.
- PRADO FILHO, Hildo Vieira. *O Planejamento Estratégico Organizacional. Proposta de Utilização no Âmbito das Organizações Militares do Exército Brasileiro*, Monografia do Curso de Altos Estudos Militares, Rio de Janeiro, ECEME, 1998.