

Experiências na Elaboração de Relatório de Gestão de um Instituto de Pesquisa

Soares, Wellington Antônio
Chefe do Serviço de Negócios e Comunicação
Centro de Desenvolvimento da Tecnologia Nuclear – CDTN/CNEN

1 INTRODUÇÃO

Desde 1999, o Centro de Desenvolvimento da Tecnologia Nuclear - CDTN vem participando do Projeto Excelência na Pesquisa Tecnológica da ABIPTI, com o objetivo de promover melhorias na qualidade da gestão da instituição. Nos ciclos de 2000 a 2003, o autor foi o responsável pela coordenação desse Projeto no âmbito do CDTN, tendo conduzido o processo de elaboração do Relatório de Gestão – RG do Centro nos ciclos de 2000 a 2002. A participação nesse projeto tem trazido melhorias para o CDTN, tanto em termos da pontuação resultante do processo de avaliação, como em termos de melhorias internas, implementadas de forma pontual, em decorrência de maior envolvimento de pessoas na absorção de temas de gestão, bem como na elaboração do Relatório de Gestão.

Um dos maiores desafios iniciais na implantação do Projeto Excelência nos institutos de pesquisas é vencer a barreira cultural das pessoas à ação de se descrever a gestão dos processos e de se quantificar os resultados dos trabalhos por meio de indicadores.

O objetivo desse artigo é trazer a experiência do CDTN para outros institutos de pesquisas que estejam se inserindo no âmbito do projeto Excelência ou que ainda não se dispuseram a participar de forma ativa, apresentando Relatório de Gestão.

No item 2, faz-se uma breve descrição do perfil do CDTN, em termos de suas áreas de atuação, novo organograma institucional, força de trabalho, abordando inclusive a situação dos servidores em termos de faixas de idades e de tempo de casa. No item 3, descreve-se a metodologia adotada nos ciclos de 2002 e 2003 para elaboração do Relatório de Gestão. No item 4, são apresentados alguns resultados, em forma qualitativa, de ações decorrentes do processo de elaboração do RG e incorporação natural de práticas de gestão na instituição. Comentários e sugestões são apresentados no item 5.

2 PERFIL DO CENTRO

Fundado em 1952, com o nome de Instituto de Pesquisas Radioativa (IPR), o Centro de Desenvolvimento da Tecnologia Nuclear (CDTN) é uma unidade de pesquisa da Comissão Nacional de Energia Nuclear (CNEN), autarquia federal vinculada ao Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT). Tem como áreas principais de atuação: tecnologia nuclear, materiais, segurança nuclear e radiológica, meio ambiente e saúde. Nestas áreas, dedica-se a pesquisas e aplicações das radiações ionizantes na saúde, indústria e meio ambiente, segurança nuclear e radiológica, desenvolvimento de materiais e integridade estrutural, dentre outras atividades. Em função da necessidade de cortes em cargos de chefias, em 2003 foi feito um reagrupamento das áreas finalísticas do Centro, tendo por base um processo de revisão de planejamento estratégico que estava sendo conduzido no CDTN, resultando no organograma mostrado na Figura 1. O setor de “Planejamento Estratégico e Qualidade” foi uma novidade introduzida em 2003. O setor de “Negócios e Comunicação”, ao qual o autor está vinculado, corresponde ao antigo “Serviço de Relações Institucionais”, que conduzia a coordenação da participação do CDTN em Prêmios de Excelência.

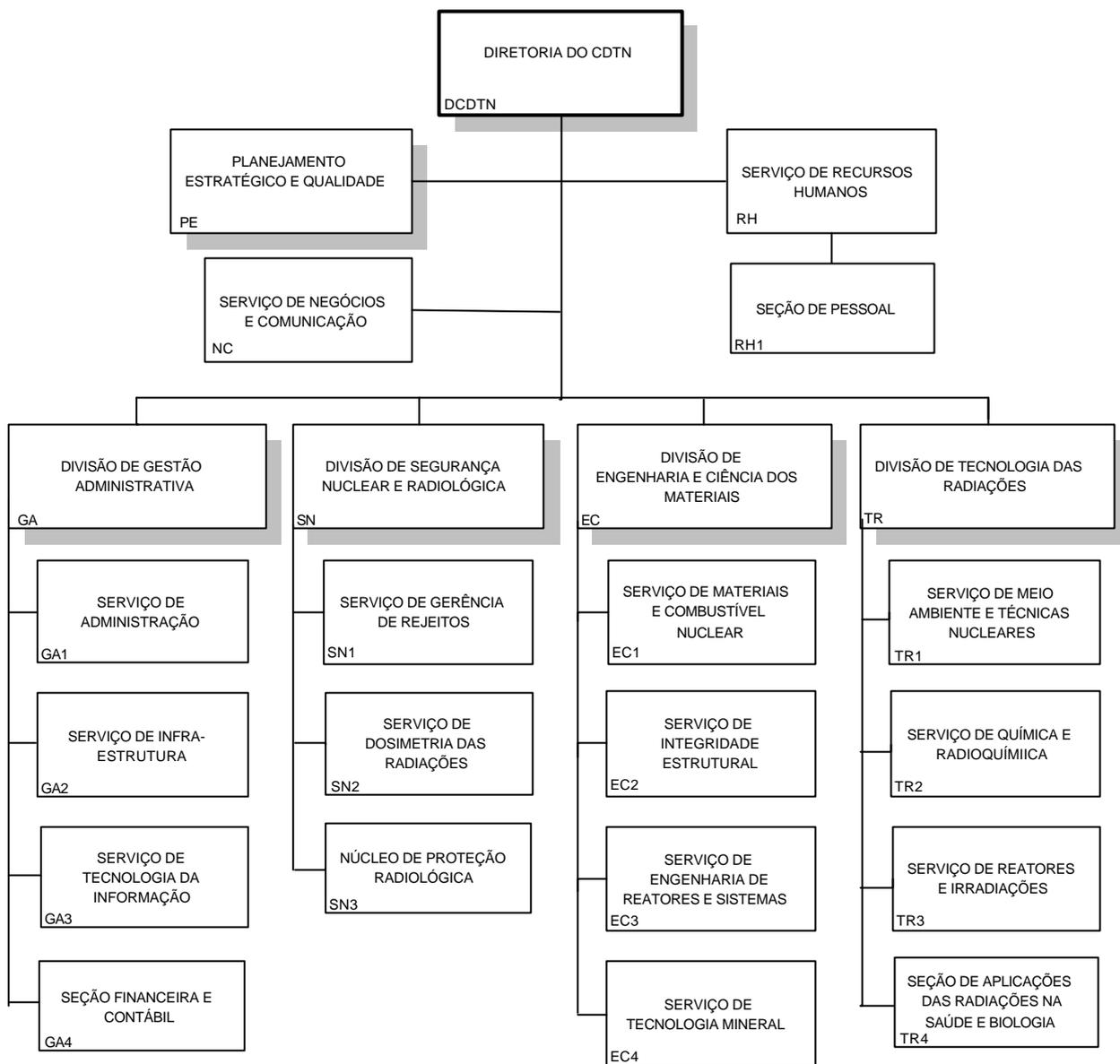


Figura 1 – Novo organograma do CDTN estabelecido em 2003.

Localizado em Belo Horizonte, no campus da UFMG, em uma área de 200 mil m², o CDTN ocupa uma área construída de 30 mil m². Contava, em novembro de 2003, com 397 servidores efetivos e 102 bolsistas, estagiários e voluntários, além de cerca de 100 pessoas de um grupo de fornecedores que atua junto ao Centro. Na Tabela 1, mapeia-se o quadro de servidores efetivos e não efetivos do Centro, agrupando-se os efetivos em função das áreas de atuação e pela capacitação. Na Figura 2, mostra-se a evolução do quadro de mestres e doutores do CDTN, a partir de 1998. A situação do número de servidores em função da faixa de idades, em novembro de 2003, pode ser acompanhada na Figura 3. A potencialidade de aposentadorias integrais e proporcionais pode ser prevista, com base nos dados apresentados na Figura 4.

Tabela 1 - Força de trabalho do CDTN.

Quadro	Denominação	Área Técnica	Área Administrativa	Totais	
Efetivo	NS	Doutores	54	04	58
		Mestres	79	10	89
		Especialistas	27	27	54
		Graduados	03	07	10
		Subtotais	163	48	211
	NM	Técnicos	87	13	100
		Assistentes em C&T	00	86	86
		Subtotais	87	99	186
Subtotais efetivo		250	147	397	
Não efetivo	Pesquisadores com contrato de trabalho voluntário			11	
	Alunos com tese ou dissertação nas instalações do CDTN			70	
	Estagiários			21	
	Subtotal não efetivo			102	

Total da força de trabalho® 499

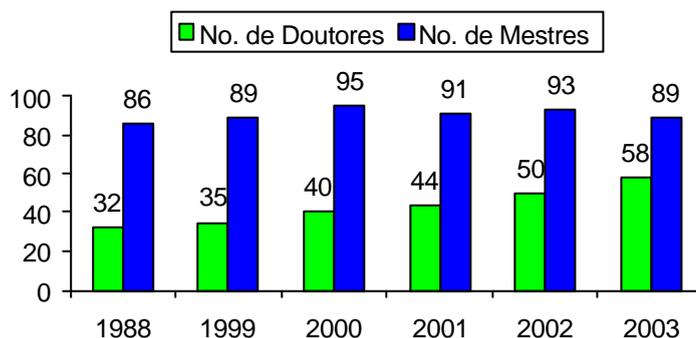


Figura 2 – Evolução do quadro de mestres e doutores no CDTN.

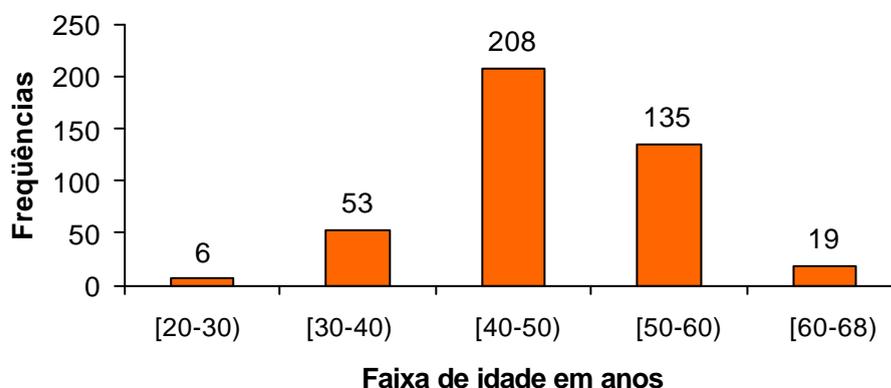


Figura 3 – Quantificação do número de servidores do CDTN em função das faixas de idade (novembro de 2003).

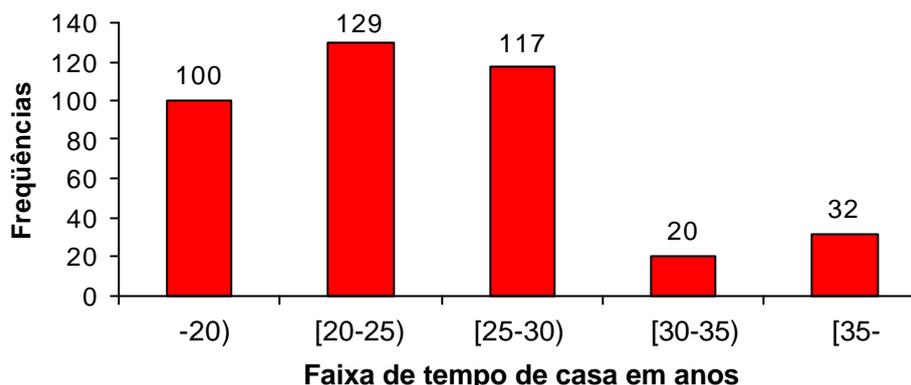


Figura 4 – Quantificação do número de servidores do CDTN em função do tempo de casa (novembro de 2003).

O CDTN tem entre seus principais clientes empresas como a PETROBRÁS, ELETRONUCLEAR e Indústrias Nucleares do Brasil SA – INB, além de vários hospitais e clínicas locais. Instituições do governo do Estado de Minas Gerais estão entre os parceiros do Centro, como a Secretaria de Estado da Saúde e a Fundação Hemominas. Mantém, no Estado de Minas Gerais, parcerias com a Universidade Federal de Minas Gerais e a Universidade Federal de Ouro Preto.

3 METODOLOGIA

Uma das questões encontradas pelos institutos, que se integram pela primeira vez ao projeto Excelência, tem sido se começam logo a fazer o Relatório de Gestão ou se preparam melhor teoricamente para depois começarem a fazer o RG. No CDTN, a elaboração do Relatório de Gestão foi simultânea com a adesão ao Projeto Excelência na Pesquisa Tecnológica e teve-se como premissa que o processo de elaboração do Relatório seria uma forma de aprendizado de práticas de gestão. Exceto nos dois primeiros ciclos, onde um grupo reduzido se encarregou de elaborar o Relatório de Gestão, nos ciclos seguintes optou-se por constituir um núcleo de pessoas, responsáveis pela consolidação e elaboração de capítulos do RG, com o apoio da estrutura formal da instituição. Esse mesmo núcleo foi encarregado de consolidar a versão final do RG, com a supervisão de um coordenador geral do processo. Em cada ciclo, os treinamentos nos Critérios do Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ eram disseminados internamente, por meio de palestras ou de *workshops*. São resumidas, a seguir, as etapas seguidas nos cinco ciclos em que o CDTN participou em eventos de busca da excelência na gestão:

1º ciclo (1999) - Houve participação reduzida de servidores na elaboração do RG;

2º ciclo (2000) - Foram treinados 20 gerentes do Centro nos Critérios do PNQ. Mesmo com o treinamento, nem todos gerentes se envolveram no processo;

3º ciclo (2001) – Foi adotada uma estratégia de maior internalização do projeto, com a criação do núcleo central de pessoas para elaborar o RG;

4º ciclo (2002) – Além de se manter o citado núcleo, foram realizados *wokshops* internos para chefias e líderes de projeto e para o setor administrativo;

5º ciclo (2003) – O CDTN optou por não apresentar Relatório à ABIPTI e sim ao Prêmio Mineiro da Qualidade – PMQ, instituído em 2003, mantendo entretanto as outras atividades inerentes à adesão ao ciclo (treinamento de examinador para compor banca examinadora da ABIPTI) e a mesma metodologia de elaboração do RG utilizada no ciclo anterior.

A experiência do CDTN nos ciclos de 1999 a 2001 já está relatada na referência [01]. Nesse artigo, são descritas as experiências do Centro no ciclo 2002 (Projeto Excelência) e no ciclo 2003 (PMQ).

Estratégia no ciclo 2002 para o Projeto Excelência na Pesquisa Tecnológica

São descritas, a seguir, as ações conduzidas no ciclo 2002, no âmbito do Projeto Excelência da ABIPTI:

- a) inserção do tema “Projeto Excelência” em reunião da Direção do Centro, definindo um coordenador do processo e um outro responsável pela coleta e inserção de indicadores no Banco de Dados da ABIPTI;
- b) aquisição e distribuição de exemplares dos Critérios de Excelência do PNQ para todos os gerentes e demais servidores envolvidos;
- c) treinamento de dois novos servidores e um antigo, em relação ao projeto Excelência, no curso de elaboração de Relatório de Gestão realizado em Brasília na EMBRAPA [02];
- d) treinamento de um servidor no curso de examinadores promovido pela ABIPTI no Instituto de Energia Nuclear - IEN, no Rio de Janeiro [04];
- e) realização de palestra introdutória para chefias, sub-chefias e líderes de projeto anunciando a realização de *workshop* sobre elaboração do Relatório de Gestão;
- f) realização de *workshop* para chefias e líderes de projeto, abordando conceitos do PNQ e análise de Capítulos de FURNAS e do RG do CDTN – 2000 (Figura 5);
- g) realização de *workshop* para o setor administrativo, abordando projeto Excelência, conceitos básicos do PNQ, discussão de temas visando melhorias na gestão do Centro (Figura 6);
- h) pesquisa entre os participantes dos *workshops* para avaliação dos eventos e dos temas abordados. Os resultados da avaliação global do *workshop* para chefias são apresentados na Tabela 2 e na Figura 7. Os resultados do *workshop* para o setor administrativo são apresentados na Tabela 3 e na Figura 8.



Figura 5 – Chefias do CDTN sendo treinadas nos Critérios do PNQ em *workshop* interno, em 2002, a partir de treinamento recebido na ABIPTI.



Figura 6 – Pessoal do setor administrativo recebendo treinamento em workshop interno, em 2002, sobre os Critérios de Excelência do PNQ.

Tabela 2 – Resultados da Avaliação global do *workshop* para chefias.

Perguntas	Respostas			
	SIM		NÃO	
	Nº	%	Nº	%
Você tinha conhecimento real do conteúdo de um Relatório de Gestão nos moldes do PNQ?	19/25	76	6/25	24
Você aprendeu algum conceito de gestão durante o <i>Workshop</i> ?	21/25	84	4/25	16
Você acha importante que o Centro continue no Projeto Excelência da ABIPTI?	23/24	96	1/24	4
Você se sentiu motivado com o <i>Workshop</i> ?	22/24	92	2/24	8

Observação : Na 2ª coluna, o denominador corresponde ao número total de respostas dadas ao item.

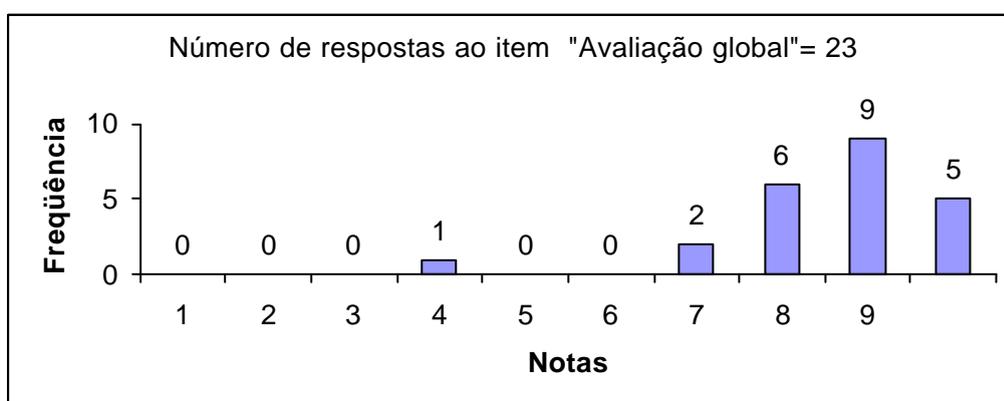


Figura 7 - Notas atribuídas à avaliação global do *Workshop* para chefias.

Tabela 3 – Resultados da avaliação global do *workshop* para o setor administrativo.

Perguntas	SIM		NÃO	
	Nº	%	Nº	%
Você achou importante ter participado deste evento?	25/25	100	0	0
Você acha que, em suas atividades, pode contribuir para a melhoria da gestão do Centro?	25/25	100	0	0
Você se sentiu motivado com o <i>Workshop</i> ?	24/24	100	0	0
Você acha importante que o Centro continue no Projeto Excelência da ABIPTI?	25/25	100	0	0

Observação : Na 2ª coluna, o denominador corresponde ao número total de respostas dadas ao item.

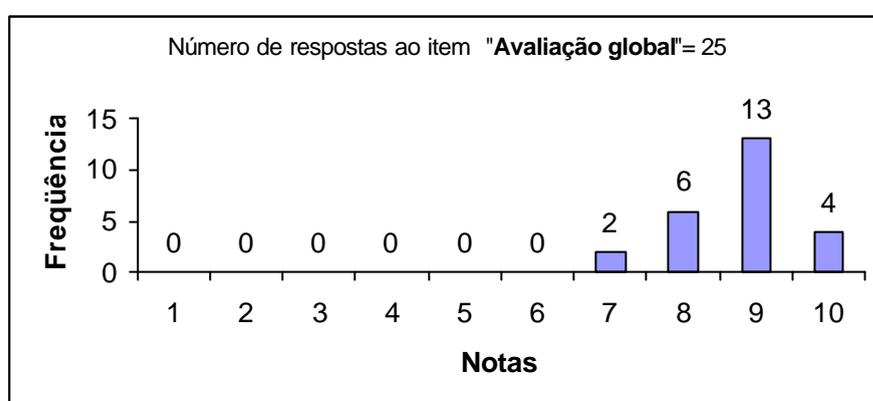


Figura 8 - Notas atribuídas à avaliação global do *Workshop* para o setor administrativo.

Estratégia no ciclo 2003: Prêmio Mineiro da Qualidade – PMQ 2003 Versus Projeto Excelência

No âmbito do Projeto Excelência na Pesquisa Tecnológica, vem-se discutindo qual seria a melhor frequência de elaboração do Relatório de Gestão, se anual ou a cada dois anos, tendo em vista que o prazo de um ano, na opinião de alguns participantes, não dava para implementar oportunidades de melhorias apontadas no Relatório de Avaliação Final. Apesar da sua constância em preparar o Relatório de gestão, o CDTN não teve uma ação sistemática de implementar as oportunidades de melhorias levantadas nos Relatórios de Avaliação. Assim, em 2003, optou-se por não apresentar o Relatório de Gestão, cumprindo, entretanto, outras obrigações de quem adere ao projeto em cada ano, ou seja alimentando o Banco de Dados e treinando um examinador para compor a banca de examinadores da ABIPTI.

Em 2003, foi instituída, em Minas Gerais, a primeira edição do Prêmio Mineiro da Qualidade e o CDTN optou por se inscrever nesse Prêmio, na Categoria “Órgãos da Administração Pública”. Ao término da avaliação, o Centro foi premiado na Faixa Bronze. Nas avaliações pela ABIPTI, no ciclo 2002, o CDTN tinha recebido pontuação com valor que correspondia, aproximadamente, à pontuação que separa a Faixa Bronze da Faixa Prata no PMQ.

Para elaboração do Relatório de Gestão para o PMQ, seguiu-se a mesma metodologia adotada em 2002, no âmbito do Projeto Excelência da ABIPTI. Entretanto, em 2003, considerou-se a participação no PMQ como um processo, contemplando desde a fase de inscrição no Prêmio até a fase final de entrega do Relatório para avaliação. Todas as ações executadas nesse processo estão descritas na referência [08], a qual se constitui numa fonte valiosa de informações para o coordenador da participação da instituição em eventos similares.

4 RESULTADOS

Apesar de o CDTN não ter assumido, nos ciclos de 1999 a 2002, uma postura de implantação sistemática das oportunidades de melhorias levantadas nos Relatórios de Avaliação Final fornecidos pela ABIPTI, melhorias pontuais decorrentes dessas sugestões e do aprendizado vêm sendo implementadas no Centro. Essas melhorias implementadas representam resultados do esforço de busca da excelência na gestão e são apresentadas a seguir, agrupadas por grandes temas:

DISSEMINANDO INFORMAÇÕES RECEBIDAS NOS TREINAMENTOS DA ABIPTI

- a) elaboração de Relatórios de Missão, após participação em treinamentos ou eventos da ABIPTI, relatando objetivos do curso, participantes, pontos principais detectados e contatos realizados, após cada ciclo de treinamento ([2], [3], [4], [5], [6]);
- b) realização de *workshop* para chefias, seguido de avaliação (Figuras 5 e 7, Tabela 2);
- c) realização de *workshop* para setor administrativo, seguido de avaliação (Figuras 6 e 8, Tabela 3);
- d) disponibilização de palestras sobre temas de gestão na Intranet do CDTN.

RELATÓRIO DE GESTÃO – PARTICIPAÇÃO NA ELABORAÇÃO

- a) o Relatório de Gestão passou a ser um documento de referência para o Centro;
- b) houve evolução crescente no número de servidores participando na elaboração do Relatório de Gestão nos ciclos de 1999, 2000, 2001 e 2002.

CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA NORTEANDO AÇÕES INTERNAS

- a) em 2001 e 2002, as apresentações de final de ano pelas chefias foram feitas com base nos Critérios do PNQ, enfocando Resultados;
- b) em 2002, no Contrato de Trabalho Anual de algumas chefias de Serviço constava a tarefa de apresentar Relatórios semestrais com base nos Critérios do PNQ;
- c) em 2002, foi feita uma consulta aos servidores sobre a visão dos mesmos em relação a problemas gerais do Centro, gerando um documento de diagnóstico de problemas, que foram agrupados de acordo com os Critérios do PNQ.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

- a) iniciou-se, em 2002, no CDTN, uma revisão do planejamento estratégico do Centro com a participação dos servidores, com reuniões mais freqüentes da alta direção abordando o tema;
- b) como havia grande diversidade de atividades e de projetos no CDTN foi feita uma nova definição das grandes áreas de atuação, com o objetivo de se resgatar o foco nuclear do Centro. Essas ações balizaram a elaboração de um novo organograma para o Centro, balanceado quanto ao número de servidores em cada Divisão e com a criação de um setor específico para “Planejamento Estratégico e Qualidade” [07], que a partir de 2004 se encarrega dos processos relativos à participação do CDTN em Prêmios de Melhorias na Gestão.

MATERIAL DE DIVULGAÇÃO X WEBSITE

- foi criado um Catálogo de Produtos do CDTN, com textos e imagens, com envolvimento das áreas técnicas;
- foi elaborado o documento “informações Institucionais”, criado a partir do Perfil Institucional descrito no Relatório de Gestão, acrescentado de alguns resultados de indicadores do Centro;
- uma nova versão do *Website*, veículo principal de comunicação externa do Centro, cuja página principal é ilustrada na Figura 9, foi elaborada com parte do conteúdo baseada nos documentos “Informações Institucionais” e “Catálogo de Produtos do Centro”. Além disso, as atividades finalísticas da organização, no *Website*, são apresentadas de acordo com os macro-processos de P&D, Prestação de Serviços e Ensino, definidos na revisão do planejamento estratégico feita no período 2002-2003.

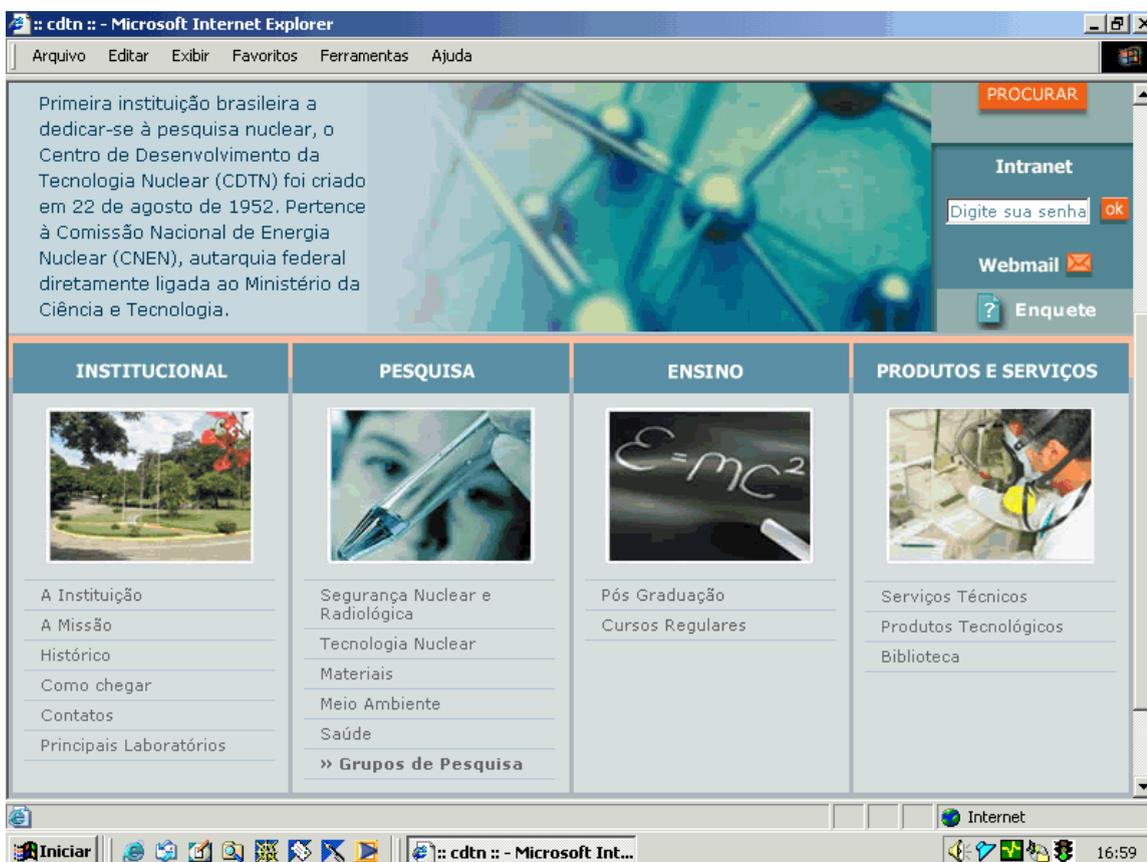


Figura 9 – Página principal do *Website* do CDTN.

PRÁTICAS E PADRÕES DE GESTÃO – DISSEMINANDO PELO EXEMPLO

- no período de 2000 a 2003, o Serviço de Relações Institucionais foi o responsável pela coordenação do Projeto Excelência e pela elaboração do Relatório de Gestão do Centro. Assim, sua ação, junto aos servidores, para efeito de credibilidade do processo, deveria pautar por ações direcionadas pelos Critérios de Excelência. Nesse sentido, a elaboração de Relatório Anual do Serviço de Relações Institucionais passou a ser apresentado com base nos Critérios de Excelência do PNQ. Em 2003, foi solicitado que cada servidor do setor descrevesse as práticas de gestão e respectivos padrões, discriminando os indicadores que quantificassem os resultados de suas práticas de gestão. Foi inserida, no Contrato Anual de Trabalho de cada servidor do setor, a tarefa de elaboração de Relatório de Missão ao término

de toda atividade externa, como participação em cursos, seminários e eventos, como forma de disponibilizar para a instituição parte dos conhecimentos adquiridos em eventos externos.

AVALIAÇÃO GLOBAL NO PROJETO EXCELÊNCIA

Observou-se uma evolução crescente da pontuação do CDTN (Figura 10), em relação à pontuação obtida no primeiro ciclo, exceto no ciclo de 2000, onde houve uma elevação anômala na pontuação de todos os institutos, ocasião em que houve alterações substanciais nos critérios do PNQ, principalmente em relação à Liderança e Planejamento Estratégico. Um dado interessante, também, foi a evolução crescente na pontuação relativa a resultados (Figura 11), ao longo dos ciclos de 1999 a 2002, mostrando que o Centro aprendeu a mostrar melhor os seus resultados, uma vez que não houve nenhuma alteração substancial na rotina de atividades do Centro ao longo dos últimos anos. Nessa Figura, não constam os valores absolutos das pontuações.

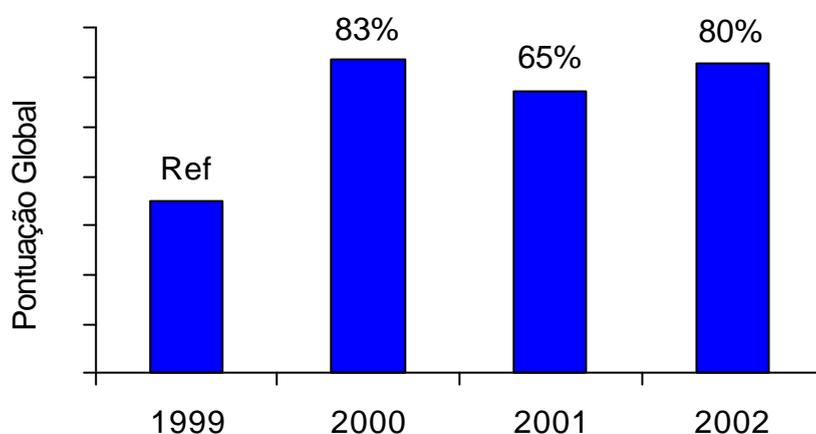


Figura 10 - Avaliação global do CDTN no projeto Excelência da ABIPTI (percentual em relação à pontuação global em 1999).

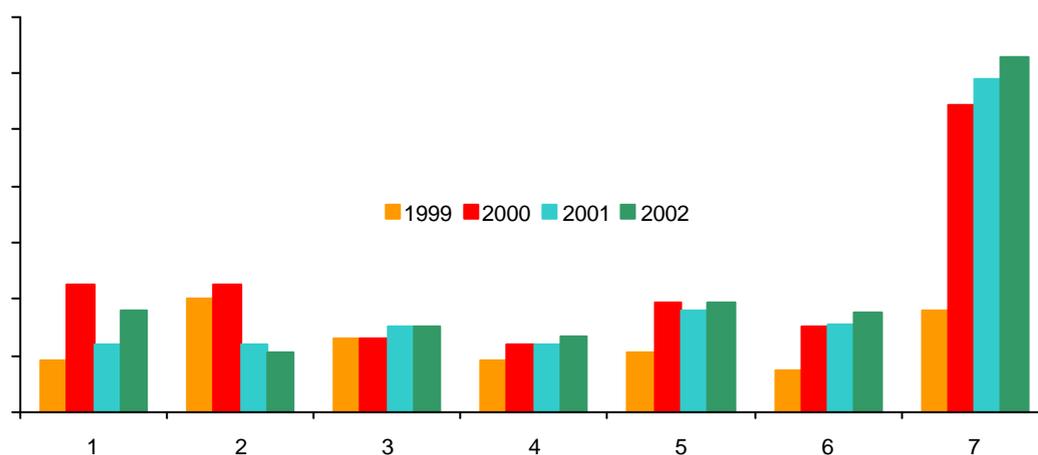


Figura 11 - Avaliação do CDTN por Critérios do PNQ nos ciclos de 1999 a 2002.

5 COMENTÁRIOS, CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Ao longo dos ciclos de 2001 a 2003, o CDTN deu sua parcela de contribuição ao Projeto Excelência da ABIPTI, disseminando a sua experiência para outros institutos participantes do Projeto Excelência, por meio de palestras específicas para o instituto visitado ou se apresentando como caso exemplo na programação de cursos de treinamento na elaboração de relatórios de gestão ministrados pela ABIPTI. Nessas atividades, o CDTN já esteve presente no Centro Tecnológico de Minas Gerais CETEC – 2001, EMBRAPA Sede – 2001, Instituto Nacional de Tecnologia INT – 2001, Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia INPA – 2002 e Instituto de Tecnologia do Paraná TECPAR – 2003. Desse modo, o CDTN vem cumprindo uma função social de disseminação de experiência adquirida na elaboração do RG mesmo para institutos que, em tese, seriam seus concorrentes no processo de avaliação em cada ciclo.

Na visão do autor, o exercício de elaboração do Relatório de Gestão é uma janela para se descobrir oportunidades de melhorias para a instituição e ao mesmo tempo proporcionar um conhecimento global da própria instituição. Com base em sua experiência pessoal na elaboração do RG para a ABIPTI e para o Prêmio Mineiro da Qualidade, o autor apresenta os seguintes comentários para aqueles que ainda estão na fase inicial no Projeto Excelência e não têm experiências em Prêmios de Excelência ou similares:

- a) para que o Projeto Excelência tenha continuidade, é necessário que seja designado um líder para o processo;
- b) a alta direção deve dar apoio explícito ao líder do processo, principalmente no início;
- c) não se consegue adesão de 100% das gerências e nem de todos os servidores, principalmente em uma instituição com a predominância de faixas de idades mais elevadas e que, em geral, apresenta maior resistência a mudanças, principalmente em razão de insucessos passados em processos tentativos de melhoria na área da qualidade;
- d) o projeto provoca mudanças que, pelo menos no início, não são absorvidas por todos (cultura da organização);
- e) o líder do processo deve ser persistente na implantação do projeto;
- f) os funcionários cobram pela implantação das oportunidades de melhorias recomendadas na avaliação;
- g) a participação no projeto dá uma maior visibilidade ao instituto, principalmente entre os pares, possibilitando maior integração;
- h) a participação no projeto contribui para o conhecimento de boas práticas de gestão de outras instituições.
- i) o processo de elaboração do Relatório de Gestão é uma oportunidade ímpar de se entender melhor os Critérios de Excelência fornecidos nos cursos de treinamento, uma vez que o Manual do PNQ passa a ser um instrumento constante de consulta;
- j) o Relatório de Gestão é uma ferramenta com a qual a instituição passa a se mostrar sob nova ótica para as partes interessadas, uma vez que ela se expõe externamente mostrando todas as suas facetas e não somente resultados da área finalística, como era costume acontecer;
- k) A elaboração de um Relatório de Gestão como instrumento para participar de um Prêmio de Excelência já é por si só um fator motivador interno na instituição.

O autor considera que a premiação do CDTN no Prêmio Mineiro da Qualidade – PMQ 2003, onde classificou-se na Faixa Bronze, é consequência direta do aprendizado que o Centro teve na participação no Projeto Excelência da Pesquisa Tecnológica da ABIPTI, ao longo dos anos de 1999 a 2002. O reconhecimento externo do CDTN, nesse Prêmio, é um

fator que motiva a força de trabalho e irá, com certeza, impulsionar o Centro a galgar mais degraus no processo de melhoria na qualidade de sua gestão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

[01] SOARES, W. A. & PAIANO, S. S. Internalização do Projeto “Excelência na Pesquisa Tecnológica” da ABIPTI no CDTN. In: CONGRESSO ABIPTI 2004 – Pesquisa Tecnológica para inovação e competitividade das empresas, Curitiba, 2002, 22 a 24 de maio (anais em CD).

[02] SOARES, W. A. **Participação no curso “Preparação de equipes para elaboração do relatório de gestão de instituições de pesquisas” em Brasília**, Belo Horizonte: CDTN, 2002. (RD-S1 002/02).

[03] SOARES, W. A. **Participação em eventos promovidos pela ABIPTI em Curitiba, nos dias 22 a 24 de maio de 2002**, Belo Horizonte: CDTN, 2002. (RD-S1 004/02).

[04] SOARES, W. A. **Participação no curso “Preparação de Examinadores de Institutos de Pesquisas – ciclo 2002” no Rio de Janeiro, nos dias 27 e 28 de junho**, realizado no IEN , Belo Horizonte: CDTN, 2002. (RD-S1 005/02).

[05] SOARES, W. A. **Relatório de participação no “Curso de Elaboração de Relatórios de Gestão de Institutos de Pesquisas” promovido pela ABIPTI no TECPAR – Curitiba em 2003**, Belo Horizonte : CDTN, 2003. (RD-S1 001/03).

[06] SOARES, W. A. **Participação no curso “Capacitação de examinadores de IPT’s segundo os Critérios de Excelência do PNQ” – Ciclo 2003**, realizado em Campinas, Belo Horizonte : CDTN, 2003. (RD-S1 003/03).]

[07] SOARES, W. A. **Contribuição para o organograma do CDTN – 2003**, Belo Horizonte: CDTN, 2003. (NI-S1 003/03).

[08] SOARES, W. A. **Histórico das atividades conduzidas no processo de participação do CDTN no Prêmio Mineiro da Qualidade – PMQ 2003**, Belo Horizonte: CDTN, 2003. (NI-NC 002/03).