

UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES

PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO
DIRETORIA DE ASSUNTOS ESPECIAIS

QUALIDADE SUSTENTÁVEL

MARIA ROSA CRUZ DINIZ

Orientadora: Ana Cristina Guimarães

Rio de Janeiro

2004

UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES
PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO
DIRETORIA DE ASSUNTOS ESPECIAIS

QUALIDADE SUSTENTÁVEL

Trabalho de conclusão de Curso
apresentado como requisito
parcial para obtenção do Grau de
Especialista em Administração da
Qualidade.

Por: Maria Rosa Cruz Diniz

Rio de Janeiro

2004

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por estar sempre presente e possibilitar a alegria de viver este momento de grande importância na minha vida.

Ao meu Pai, que, através dos exemplos de simplicidade e retidão de princípios, preparou-me para a vida.

Aos Mestres do Projeto “A Vez do Mestre” da Universidade Candido Mendes.

DEDICATÓRIA

Para Celso, meu marido, Anderson e Jefferson, meus filhos, a quem privei do compartilhamento de muitas convivências familiares, pois com carinho e compreensão souberam apoiar e aguardar pacientemente para que pudéssemos novamente levar uma vida em comum. A eles devo a motivação maior para a realização desse trabalho.

RESUMO

Muitas organizações estão investindo valores significativos dos seus recursos financeiros em melhoria contínua e reestruturação para manterem-se flexíveis e inovadoras em ambientes competitivos e turbulentos. Diante deste cenário, podemos observar que as organizações têm apresentado interesse acentuado sobre a mudança organizacional, desencadeando uma busca contínua em desenvolvimento de metodologias destinadas ao realinhamento estratégico entre sua estrutura, objetivo e processos. A organização não é apenas um conjunto de pessoas, mas, também, um conjunto de processos.

O processo decisório referente à metodologia a ser adotada torna-se difícil quando está em jogo técnicas e ferramentas adequadas às necessidades e características de cada caso.

Este trabalho tem por objetivo geral abordar a aplicação de um conjunto de técnicas e ferramentas adequadas à melhoria dos processos de uma organização pública.

Os métodos explicitados no contexto deste trabalho têm a finalidade de estimular o aprendizado organizacional tornando os colaboradores da organização mais conscientes sobre a realidade do trabalho organizacional e conseqüências de suas escolhas.

METODOLOGIA

A metodologia escolhida para este estudo foi à pesquisa bibliográfica e a observação do panorama organizacional de uma empresa pública.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| INTRODUÇÃO | 08 |
| 1 - ABORDAGEM ORGANIZACIONAL | 09 |
| 2 - NOÇÕES PRELIMINARES | 12 |
| 3- CONCEITOS DE QUALIDADE | 15 |
| 4 - QUALIDADE TOTAL | 18 |
| 5 - MESTRES DA QUALIDADE | 19 |
| 6- GESTÃO DO CONHECIMENTO NA EMPRESA | 27 |
| 7 - GESTÃO DE MUDANÇAS | 33 |
| 8 - GESTÃO DE PROCESSOS | 39 |
| 9 - FERRAMENTAS P/ ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS | 46 |
| 10 - INDICADORES DE UMA EMPRESA DE QUALIDADE | 56 |
| CONCLUSÃO | 59 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 60 |
| ÍNDICE | 62 |
| FOLHA DE AVALIAÇÃO | 65 |

INTRODUÇÃO

Podemos observar em diversos segmentos empresariais, marcados pela competitividade e concorrência, uma boa parcela das empresas não se mantém no mercado, e o velho ditado “quem não tem competência não se estabelece”, mais do que nunca, é verdadeiro.

Ser competente quer dizer atender e até exceder as expectativas do cliente naquilo que a sua empresa se propõe a fazer, é ter qualidade e mantê-la sustentável.

No que se refere a negócios, não existe mais espaço para aventureiros, não podemos mais contar somente com a sorte ou a intuição, temos que ter convicção nas nossas conclusões; temos que ter fundamentação científica nas nossas análises e isto somente é possível através do conhecimento e aplicação de ferramentas adequadas.

No contexto apresentado, o objetivo primordial este trabalho é estudar e recomendar métodos e ferramentas para tornar eficaz, organizações com processos inadequados, mal desenvolvidos e arcaicos.

1- ABORDAGEM ORGANIZACIONAL

1.1 – Conceito de Cultura

O conjunto de características humanas que não são inatas, e que se criam e se preservam ou aprimoram através da comunicação e cooperação entre indivíduos em sociedade.

O processo ou estado de desenvolvimento social de um grupo, um povo, uma nação, que resulta do aprimoramento de seus valores, instituições, criações, etc; civilização, progresso. (Dicionário Aurélio – Século XXI).

Os estudiosos da cultura organizacional propõem-se obter um conhecimento aprofundado de representações, normas e valores que operam no interior da organização e a tornam um sistema viável, bem como o modo mediante o qual essas mesmas representações, normas, e valores comunicam e são comunicadas.

Ação de organizar é um processo de comunicar, na qual o indivíduo se enquadra e se protagoniza como ator dessa organização, pelo que a organização se apresenta indissociável do indivíduo, sendo a cultura integradora da realidade organizacional.

1.2 – Conceito de Organização

Modo pelo qual se organiza um sistema.

Associação ou instituição com objetivos definidos.

(Dicionário Aurélio – Século XXI).

O conceito de organização tem a ver com "ordem": é o processo de ordenar um conjunto de elementos em razão de um objetivo ou finalidade.

1.3 - Análise organizacional

Uma organização deficiente poderá afetar o desempenho individual ou grupal. Fracasso em atingir objetivos, planejamento confuso, má delegação de funções, problemas disciplinares, maus programas de incentivo, objetivos mal definidos, inexistência de padrões de desempenho, má distribuição do trabalho, etc, poderão conduzir a baixo moral e desempenho organizacional insatisfatório. Uma análise dessas deficiências poderá produzir indícios de necessidades de treinamento, tanto individual como grupal e implantação de projetos de melhoria.

1.3.1 – Educação Organizacional e mudanças

Enfrentar as exigências de uma mudança para a qualidade e competitividade próprias à economia de mercado requer muito mais do que uma técnica localizada de reduzir custos ou melhorar a produção. Trata-se de uma nova mentalidade gerencial, de uma nova ciência e educação, que devem fluir desde a alta administração até o mais simples colaborador, pois todos formam a empresa, fazem-na crescer e dela dependem.

A empresa tem que ter postura de salientar a grande importância da comunicação, ou seja, fazer com que todos conheçam os planos da empresa, assim como, focalizar seus negócios e proporcionar com que cada um contribua a seu modo. Só assim, a empresa se tornará um processo de comunicação intensa e eficiente. Tem que ter a função de qualidade como objetivo de desenvolver seus recursos humanos, mantendo o sistema da qualidade em funcionamento e treinando de forma sistemática nos procedimentos. As empresas devem estar sensíveis e atuantes, oferecer um produto melhor e continuar se aprimorando. O fator determinante para se alcançar o sucesso em um mundo globalizado é saber se comunicar e se relacionar, para com isso obter maior eficiência e eficácia em todas as relações. É necessário implantar nas empresas motivação e satisfação pelas causas da empresa, para obter sucesso é preciso haver uma comunicação

sadia entre seus colaboradores, desde a alta administração ao faxineiro. Todos têm que aprender a falar e principalmente a ouvir.

As empresas têm que ter uma crença muito forte, de que o caminho é a educação. As empresas competitivas do mundo são justamente as que têm um grande investimento em educação e treinamento.

1.3.2 – Resultado organizacional com foco na melhoria contínua

A empresa necessita não apenas pensar em resultado, entendido como lucro financeiro, mas incorporar outros ganhos para a mesma. Esses novos resultados passam por questões como: integração e comprometimento de todos os colaboradores da empresa na melhoria contínua, relacionamento interno harmonioso; excelência no atendimento ao cliente; flexibilidade nas ações internas e externas; capacidade de resolução de problemas com criatividade e inovação; clima organizacional saudável propiciando a motivação e a produtividade; talento humano; relacionamento ético; envolvimento em ações comunitárias, etc.

Pensar em resultado além de produzir, comprar e vender bem é fundamental, mas também há a necessidade de incorporar ganhos na forma qualificada de como são resolvidas as questões supra citadas no dia-a-dia da operação. Essa capacidade de resolver e qualificar essas ações dependem basicamente das pessoas e como as mesmas estão inseridas nos objetivos globais da empresa. É muito importante que a organização estabeleça uma política de Recursos Humanos em que as pessoas sejam o centro de resultados e cujos papéis estarão ligados diretamente à capacidade empreendedora de cada um no exercício de suas atividades. Agregar resultados acontece através das pessoas, por isso o investimento no capital humano é estratégico e está relacionado diretamente à sobrevivência do negócio.

2- NOÇÕES PRELIMINARES

2.1- Cliente e Fornecedor

Cliente é todo aquele que recebe um serviço ou produto.

Fornecedor é todo aquele que fornece um serviço ou produto.

2.2- Processo

Processo: É um conjunto de tarefas distintas entre si, mas interligadas para alcançar um objetivo comum.

Numa organização podem ser identificados diversos tipos de processo, como: processo produtivo, processos de administração, processo de aquisição, processo de negociação, processo de medição e ensaio, etc.

2.3- Produto

É qualquer coisa que possa ser oferecida ao mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo. A palavra Produto nos leva a pensar somente em objetos físicos, como um refrigerador, uma jóia, mas o conceito de Produto não está limitado somente aos objetos físicos, mas qualquer coisa capaz de satisfazer uma necessidade ou um desejo.

2.4- Insumo

Tudo aquilo que é necessário ao processo para a geração do produto, sendo consumido ou utilizado no processo, ou saindo agregado ao produto.

Ex: Informações, matérias-primas, etc.

2.5- Cadeia de Qualidade

Significa que cada colaborador tem o seu fornecedor interno (que lhe proporciona o insumo) e o seu cliente interno (que recebe o resultado do seu trabalho) e tenta melhorar o seu trabalho para satisfazer o seu cliente interno e obter do seu fornecedor um melhor trabalho.

2.6- Cadeia de Valor

É a utilização da cadeia de Qualidade para agregar valor a cada cliente interno no decorrer do processo de produção a fim de beneficiar o cliente externo.

2.7- Melhoria Contínua

A organização deve continuamente melhorar a eficácia do sistema de gestão da qualidade por meio do uso da política da qualidade, objetivos da qualidade, resultados de auditorias, análise de dados, ações corretivas e preventivas e análise crítica pela direção. (NBR ISSO 9001:2000)

2.8- Ação Corretiva

A organização deve executar ações corretivas para eliminar as causas de não-conformidades, de forma a evitar sua repetição. As ações corretivas devem ser apropriadas aos efeitos das não-conformidades encontradas.

Um procedimento documentado deve ser estabelecido para definir os requisitos para:

- a)Análise crítica de não-conformidades (incluindo reclamações de clientes);
- b)Determinação das causas de não-conformidades;
- c)Avaliação da necessidade de ações para assegurar que aquelas não-conformidades não ocorrerão novamente;
- d)Determinação e implementação de ações necessárias;
- e)Registro dos resultados de ações executadas;
- f)Análise crítica de ações corretivas executadas. (NBR ISO 9001:2000/ANEXO A)

2.9- Ação Preventiva

A organização deve definir ações para eliminar as causas de não-conformidades potenciais, de forma a evitar sua ocorrência. As ações preventivas devem ser apropriadas aos efeitos dos problemas potenciais.

Um procedimento documentado deve ser estabelecido para definir os requisitos para:

- a)Definição de não-conformidades potenciais e de suas causas;
- b)Avaliação da necessidade de ações para evitar a ocorrência de não-conformidades;
- c)Definição e implementação de ações necessárias;
- d)Registros de resultados de ações executadas;
- e)Análise crítica de ações preventivas executadas. (NBR ISO 9001:2000/ ANEXO A)

3- CONCEITOS DE QUALIDADE

3.1- Qualidade

É a capacidade de atender às necessidades do cliente.

Conformidade com as exigências.

Adequação à finalidade ou uso.

Qualidade é o cliente de volta, e não o produto.

Ausência de defeitos.

Presença de características que agregam valor a um serviço ou produto.

Qualidade do pessoal.

Qualidade da informação.

Qualidade do treinamento.

De acordo com Falconi (1990, pg.30 e 32), a qualidade de um produto ou serviço está diretamente ligada à satisfação total do consumidor e consta dos fatores: qualidade ampla, custo e atendimento, que são igualmente importantes num relacionamento comercial. A satisfação total do consumidor é à base de sustentação da sobrevivência da empresa e é sustentada por três aspectos da qualidade:

a. a qualidade em seu sentido amplo, que objetiva a “satisfação das pessoas” e inclui a qualidade do produto ou serviço (ausência de defeitos e presença de características que irão agradar o consumidor), a qualidade da rotina da empresa (presibilidade e confiabilidade em todas as operações), a qualidade do treinamento, a qualidade da informação, a qualidade das pessoas, a qualidade do sistema, a qualidade dos engenheiros, etc;

b. o custo do produto ou serviço. Para o consumidor, quanto menor o preço maior a sua satisfação. Como o preço é função do mercado, este aspecto da qualidade se reflete internamente no custo;

c. o atendimento no prazo certo, no local certo, na quantidade certa é o terceiro pilar da satisfação total do consumidor e que forma o conceito da qualidade.

3.2- Controle da Qualidade

Técnicas e atividades operacionais usadas para atender os requisitos para a qualidade.

De acordo com Falconi (1990, pg. 35), ela tem sido entendida como “inspeção” , como “verificação”, como “supervisão”, às vezes como “coerção”.

3.3- Garantia da Qualidade

Conjunto de atividades planejadas e sistemáticas, implementadas no sistema da Qualidade e demonstradas como necessárias para prover confiança adequada de que uma entidade atenderá os requisitos para a qualidade.

4.3.1- Estrutura básica da Garantia da Qualidade

Programa da Garantia da Qualidade: Documento que estabelece a política da Qualidade da empresa.

Manual da Garantia da Qualidade: Documento com detalhes dos requisitos da Garantia da Qualidade pré-estabelecidos.

Manual de Procedimentos.

Manual de Instruções.

3.4- Gestão da Qualidade Total

Modo da gestão de uma organização, centrado na Qualidade, baseado na participação de todos seus membros, visando o sucesso,

através da satisfação do cliente e dos benefícios para os membros da organização.

A Qualidade Total é a filosofia de gestão que procura alcançar o pleno atendimento das necessidades e a máxima satisfação das expectativas de seus usuários em todos os processos de uma organização, através da busca contínua de auto-superação e contínuo aperfeiçoamento - o envolvimento e participação de todas as pessoas em todos os níveis da organização e a busca da melhoria constante e contínua.

Dentro deste conceito a organização passa a uma inversão de uma perspectiva tradicional:

Não é mais o produto/ serviço que gera a qualidade; mas a qualidade que gera o serviço/ produto.

Equações vitoriosas, surgidas da revisão de conceitos proporcionada por um novo enfoque gerencial: a gestão pela Qualidade Total, da qual todos participam, valorizando a iniciativa de cada um neste processo.

3.5- Sistemas da Qualidade

Estrutura organizacional, manual, normas, procedimentos, instruções, registros, responsabilidades, processos e recursos necessários para implementar a gestão da Qualidade.

Define-se também como um conjunto de recursos e regras mínimas, implementado de forma adequada, com o objetivo de orientar cada parte da empresa para que execute de maneira correta e no tempo devido a sua tarefa, em harmonia com as outras, estando todas direcionadas para o objetivo comum da empresa: ser competitiva.

4- QUALIDADE TOTAL

4.1- Princípios da Qualidade Total

A opção pela Qualidade total inclui princípios que devem nortear as diretrizes da empresa em todas as instâncias.

A palavra “Qualidade” tem vários significados, dependendo de como é utilizada.

Existem dois tipos de Qualidade: as Qualidades internas, que constitui a maneira pela qual uma organização administra a qualidade dos seus processos, produtos e serviços, e as Qualidades externas, que constitui a percepção que o cliente, consumidor ou usuário tem a respeito do produto ou serviço que compra e utiliza. Não resta dúvida de que, sem a Qualidade interna, não se pode construir e manter a imagem da Qualidade externa.

As empresas devem enfatizar o conceito de Qualidade externa através do reforço do conceito de Qualidade interna. Cada funcionário, colaborador ou operário é responsável pela Qualidade do seu trabalho e pela satisfação do seu cliente interno. O cliente significa o funcionário, colaborador ou operário a quem ele entrega o trabalho que realizou. Assim, em toda empresa há uma extensa cadeia de Qualidade: cada funcionário, colaborador ou operário tem o seu fornecedor interno (que lhe proporciona o insumo) e o seu cliente interno (que recebe o resultado de seu trabalho). A cadeia de qualidade é uma maneira pela qual cada funcionário, colaborador ou operário tenta melhorar o seu trabalho para satisfazer o cliente interno e tenta comunicar ao fornecedor interno quais são seus requisitos. Assim, a cadeia de Qualidade agrega valor à organização e aos seus colaboradores. No final da cadeia de valor, está o cliente externo, o personagem que mais se beneficia com a criação de valor. O cliente externo é o último consumidor dos bens e serviços produzidos. São indivíduos ou grupos que usam ou dependem dos resultados de alguma pessoa ou grupo para realizar bem o seu próprio trabalho.

5- MESTRES DA QUALIDADE

5.1- Edward Deming

O guru da Qualidade mais conhecido no mundo nasceu em 1900 e cresceu em uma propriedade rural no Wyoming. Após trilhar seu caminho pela Universidade de Wyoming e um programa de mestre na Universidade do Colorado, ele se tornou PHD em Física por Yale em 1924. Enquanto trabalhava no Departamento de Agricultura dos EUA nos anos 30, ele conheceu Walter Shewhart, que lhe mostrou o que era controle estatístico. Durante a guerra, ele ensinou controle estatístico da Qualidade ligado à produção em épocas da guerra. Em 1947, foi recrutado pelas forças de ocupação do General MacArthur para ajudar o Japão a se preparar para o censo de 1951. Em 1950 ele deu a primeira de uma série de palestras para líderes da indústria Japonesa, levando à criação do prêmio Deming. Virtualmente ignorado em seu próprio país, Deming trabalhou em relativa obscuridade nos Estados Unidos até ser “descoberto”, quando tinha 80 anos, através de um documentário de televisão.

✓ Idéias Básicas

A constância de propósito serve como um agente liberador do poder de motivação intrínseca criando satisfação, orgulho e felicidade no trabalho e no aprendizado para todos os empregados. Os atributos da liderança, a obtenção de conhecimento profundo, a aplicação de metodologias estatísticas, a compreensão e utilização das fontes de variação e o perpetuamento do ciclo de melhoria contínua da Qualidade estão no coração da filosofia de Deming. Os 14 pontos para gestão descrevem a transformação, que deve ser aperfeiçoada. Os operários voluntários e desejosos de sucesso ajudaram a tornar isso uma realidade.

✓ Os 14 pontos para a gestão são:

Criar uma constância de propósitos para o aperfeiçoamento do produto e do serviço;

Adotar a nova filosofia;

Acabar com a dependência na inspeção para obtenção da Qualidade;

Acabar com a prática de negócio compensador baseado no selo de preço apenas. Ao invés disso, minimizar o custo total trabalhando com um único fornecedor;

Aperfeiçoar constantemente todo o processo para planejamento, produção e serviço;

Estabelecer treinamento no trabalho;

Adotar e estabelecer liderança;

Eliminar o medo;

Quebrar barreiras entre áreas de “staff”;

Eliminar “slogans”, exortações e rótulos para a força de trabalho;

Eliminar quotas numéricas para a força de trabalho e objetivos numéricos para o gerenciamento;

Remover barreiras que despojem as pessoas de orgulho no trabalho; eliminar a taxa anual do sistema de mérito;

Estabelecer um programa rigoroso de educação e auto-aperfeiçoamento para todo o pessoal;

Colocar todos da empresa para trabalhar de modo a realizar a transformação.

5.2- Joseph M. Juran

O “Quality Control Handbook” de Juran, publicado em 1951, se tornou a Bíblia do movimento de aperfeiçoamento da Qualidade tanto no Japão como nos EUA. Nascido na Romênia em 1904, Juran mudou-se com sua família para Minnesota em 1912. Ele recebeu o grau de engenheiro da Universidade de Minnesota, e então entrou para o departamento de inspeção – o que hoje seria chamado de controle da Qualidade – da

“HAWTHORNE Works” em 1924. Nesta época, as fábricas HAWTHORNE empregavam 40.000 pessoas – 5.000 delas em inspeção. Em 1926, ele trabalhou com um grupo dos laboratórios BELL para propor a primeira teoria para técnicas de controle estatístico de processos em fábricas. No início da Segunda Guerra Mundial, Juran entrou para a administração Leand-Lease. Com a continuação da guerra, ele se tornou consultor e escritor, mas até que a MCGRAW-HILL publicasse seu livro-texto, após ter passado por vários editores – Juran tinha poucos clientes. O livro lhe trouxe uma legião de admiradores, mas nenhum mais ardente do que os Japoneses.

✓ **Idéias Básicas**

Controle da Qualidade é análogo ao controle financeiro;

Planejamento da Qualidade é análogo ao planejamento financeiro e orçamentário;

Aperfeiçoamento da Qualidade é análogo à redução de custos.

Demonstrou que a maior parte dos defeitos e seus custos provém de um número pequeno de causas.

Problemas de qualidade aparecem sob a forma de perdas. A maioria delas é devido a poucos tipos de defeitos que podem ser atribuídos a um número restrito de causas. Se as causas desses defeitos “vitais” forem identificadas e corrigidas, torna-se possível à eliminação de quase todas as perdas. É uma questão de prioridade.

✓ **Idéias Básicas da Qualidade**

Qualidade é definida como adequação ao uso;

Sobrevivência e crescimento dependem da ruptura para novos níveis de execução;

As necessidades do cliente são traduzidas nas características do produto e do processo;

O custo da não qualidade é uma ferramenta para chamar a atenção do problema;

As perdas crônicas devem ser identificadas e eliminadas;

A análise de Pareto é utilizada para atingir o começo das oportunidades de aperfeiçoamento separando o “vital pouco” do “útil muito”;

O conceito de trilogia da Qualidade fornece um caminho universal para pensarmos sobre Qualidade.

✓ Os elementos da Trilogia da Qualidade são:

Planejamento da Qualidade: O processo de preparação para obtenção dos objetivos da Qualidade;

Controle da Qualidade: O processo para obter os objetivos da Qualidade durante as operações;

Aperfeiçoamento da Qualidade: O processo para romper com níveis superiores e inéditos de execução.

5.3- Kaoru Ishikawa

Até sua morte em 1988, Kaoru Ishikawa foi presidente do “Musashi Institute of Technology” em Tóquio. Antes, ele foi professor de engenharia na “Science University of Tokyo” e na “University of Tokyo”. Nascido em uma família Japonesa aristocrata, Ishikawa esteve na vanguarda da revolução Japonesa da Qualidade desde seu começo nos anos 40. Ele foi agraciado com o prêmio Deming no Japão e com a medalha Shewhart pela ASQC por suas notórias contribuições para o desenvolvimento da teoria, princípios e técnicas de controle da Qualidade, atividades de controle da Qualidade e atividades de padronização tanto para a indústria Japonesa como para a indústria Japonesa como para a indústria mundial que aumentaram a Qualidade e a produtividade.

✓ Idéias Básicas

Controle da Qualidade total abre canais de comunicação dentro de uma empresa, enchendo-a com uma lufada de ar fresco. Círculos de Controle de Qualidade (CQT) permite às empresas descobrir uma falha antes que ela se torne um desastre, porque todo mundo está acostumado a falar com o outro de maneira verdadeira, franco e com intenção de ajudar;

CQT torna possível para o projeto do produto e para as divisões de fabricação, que estas sigam as mudanças do gosto e atitudes dos clientes eficientemente e precisamente, de forma que esses produtos possam ser fabricados para atender a preferência do cliente de maneira consistente;

CQT favorece mentes investigadoras que possam detectar dados falsos. Pode ajudar empresas a evitar que confiem em números falsos de vendas e de produção;

Conhecimento é poder, e isto é o que CQT pode proporcionar;

A filosofia de garantia da Qualidade por toda a empresa enfatiza os problemas do cliente e da sociedade através dos seguintes objetivos:

- Qualidade em primeiro lugar: não aos lucros em curto prazo em primeiro lugar.

- Orientação ao consumidor: Não à orientação do produtor; pense do ponto-de-vista da outra parte.

- O próximo processo é seu cliente: Rompimento da barreira do departamentalismo (feudos).

- Utilização de fatos e dados para fazer a apresentação: Utilização de métodos estatísticos.

- Respeito pela Humanidade como filosofia de gerenciamento: Total gerencia participativa.

- Gerência Matricial: Enfoque utilizado para solução de problemas.

5.4- Philip Crosby

É fundador da Universidade da Qualidade em Winter Park, Flórida; autor de muitos livros, incluindo o influente “best-seller” de 1979 “Quality is Free”. Filho de um médico do interior, que presenteava gravatas de cores berrantes e grandes anéis, Crosby é freqüentemente desconsiderado como ator menor que muitos profissionais e intelectuais da Qualidade (incluindo Deming).

Crosby estava entre os primeiros profissionais da Qualidade a assumir uma posição da alta administração (vice-presidente para a Qualidade no ITT de 1965 a 1979, subordinado ao reconhecido Harold Geneen), o fato de que ele foi o primeiro guru a alcançar fama junto ao público através de seus artigos, e finalmente o fato de que ele quase certamente ganhou mais dinheiro do que qualquer outra pessoa via consultoria na área de melhoria da Qualidade.

A fama de Crosby começou em 1962 quando ele era diretor da qualidade na MARTIN COMPANY, que estava na época construindo os mísseis Pershing. Como todos os outros fornecedores militares, a MARTIN descobriu que ele poderia entregar itens de alta Qualidade somente através de um programa de inspeção rigorosa e, então, chamada engenharia de confiabilidade. Com base em sugestões de Crosby, o gerente da fábrica MARTIN em Orlando, Flórida, decidiu oferecer aos operários incentivos para diminuir o índice de defeitos. Em dezembro de 1961, a MARTIN entregou um míssil Pershing, para ser lançado de terra, com “discrepância zero”. Encorajado por este sucesso, o gerente geral aceitou um desafio do comando de mísseis do Exército para entregar o primeiro míssil Pershing, um mês antes do prazo estabelecido. Prometeu também que o míssil não teria qualquer erro no produto. Em fevereiro de 1962, MARTIN entregou no prazo um míssil perfeito que entrou em operação em menos de 24 horas. A partir daí “zero defeito” se tornou a bandeira da indústria americana.

✓ Idéias Básicas

A Qualidade pode ser conseguida por uma deliberada ação gerencial. A base filosófica para a cultura da qualidade desejada é delineada pelos quatro princípios da Gestão da Qualidade:

- Qualidade é definida como conformidade aos requisitos;
- O sistema que leva à Qualidade é a prevenção;
- O padrão de execução é o zero defeito;
- A medida da Qualidade é o preço da não conformidade.

✓ Os 14 passos são:

Os 14 passos para o processo de desenvolvimento da Qualidade são projetados para estruturar e posicionar a organização para melhorias operacionais e de comunicação. Os 14 passos são:

- Comprometimento com a Qualidade;
- Grupo de melhoria da Qualidade;
- Mensuração;
- Custos da Qualidade;
- Consciência;
- Ação Corretiva;
- Planejamento “zero defeito”;
- Educação no emprego;
- Dia do zero defeito;
- Estabelecimento do Objetivo;
- Remoção da causa do erro;
- Identificação;
- Conselhos da Qualidade;
- Fazer tudo de novo.

De acordo com Crosby, relacionamento e Qualidade são duas chaves para uma chefia de sucesso.

Um grupo de gestão deve exercitar o cuidado para evitar inspecionar relacionamentos e Qualidade como funções de apoio que não contribuam diretamente para o lucro.

Relacionamentos: A ecologia de uma organização é tão delicada e vulnerável como a de uma floresta. Nada acontece sem ter um efeito sobre alguma coisa. A chave para todas essas coisas dentro de uma empresa, assim como dentro de uma floresta são os relacionamentos.

Qualidade: Qualidade é o resultado de uma cultura cuidadosamente construída; ela deve ser a estrutura de uma organização – não parte da estrutura real. Não é difícil para um grupo de gestão moderna produzir Qualidade como se estivesse visando aprender como mudar e executar.

6- GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS EMPRESAS

6.1 – Sociedade e economia do conhecimento

Muito se tem falado em todo o mundo, sobre a sociedade e a economia do conhecimento, onde os tradicionais fatores de produção, a terra, o capital e o trabalho deixam de ser os principais geradores de riqueza, sendo substituídos pelo conhecimento. Esta economia está baseada num conceito inverso à economia tradicional, visto que o conhecimento, ao contrário do que acontece com outros recursos, não diminui com o uso, mas sim aumenta. Índícios desta mudança são, entre outros: o aumento da participação do segmento de serviços na economia, o aumento do valor agregado de diversos produtos em função de uma considerável parcela de conhecimento embutido, bem como o aumento da riqueza mundial devido aos bens e produtos intangíveis (*software*, patentes, música, serviços de consultoria, etc.).

O valor de serviços e produtos é cada vez mais dependente do seu conteúdo de tecnologia, inovação e inteligência. O que mostra um aumento relativo da quantidade de trabalho sobre a informação em relação à quantidade de trabalho sobre a matéria, ou seja, a desmaterialização ou informacionalização do trabalho (MARQUES, 1999). Isto se dá em função de cadeias cada vez mais longas entre a matéria-prima e o produto final, onde em cada etapa trabalha-se mais sobre a informação do que sobre a matéria, fazendo assim com que o valor agregado dependa menos desta.

As tecnologias de comunicação ao mesmo tempo em que impactam fortemente a economia e a cultura trazem uma quantidade gigantesca de informações. É importante salientar que sem a informação seria praticamente impossível governar um país ou gerar novo conhecimento, ou seja, sem ela não existiria a sociedade do conhecimento; portanto a informação pode ser considerada como facilitadora na criação do conhecimento. Também é claro que, apesar de uma grande quantidade da população ainda estar restrita à esfera da simples informação, o conhecimento técnico-científico, mesmo que limitado a uma elite, já se transformou na grande mola propulsora de nossa economia. Esta visão mais tecnológica nos induz a acreditar que o conhecimento pode ser medido, comparado e armazenado. Este enfoque acaba por desumanizar o conhecimento, além de torná-lo excessivamente tecnocrático. É pertinente enfatizar que o acesso à informação deve ser acessível de forma igualitária a todas as classes sociais. É necessário focalizar um plano estratégico que contemple os seguintes elementos: educação, infra-estrutura, políticas públicas e regulamentação. O plano de educação deve abranger o desenvolvimento de novos conteúdos nas escolas, formação de professores,

facilitadores e treinadores, produtores de conteúdos para uma educação baseada no uso da computação e das novas tecnologias de comunicação – *e-learning*. Esta formação é essencial para transformá-los em agentes de mudança que nos levem a atingir as metas da economia do conhecimento. No campo da infra-estrutura, deverá ser assegurado o acesso, através de um plano nacional, a preços acessíveis à tecnologia da informação e de telecomunicações. As empresas mais inovadoras, que sobrevivem no mercado globalizado, têm o conhecimento como principal recurso estratégico. Nestas empresas, a gestão do conhecimento faz parte do trabalho de todos os seus membros.

6.2 – Otimizando decisões

No mundo de negócios, é preciso decidir com rapidez e segurança, buscando obter destaque no mercado. E, para isso, é fundamental que as pessoas estratégicas das organizações tenham acesso às informações certas, no momento oportuno, ou seja, consigam acessar a informação necessária à tomada de decisão. Isso é possível quando o processo de registro, armazenamento, recuperação e disseminação de informação é eficaz, o que é previsto em muitos dos preceitos do gerenciamento do conhecimento. É consenso, há muito tempo, que o conhecimento é importante para as organizações. No entanto, com os avanços tecnológicos, a variedade e facilidade de acesso às informações, a globalização, a competição nos mercados de negócios, dentre outros fatores, o conhecimento passou a ser foco de maior atenção dos gestores.

A criatividade e inovação do amanhã ficarão sem respostas, enquanto você, sua equipe ou empresa persistirem no manter-se como uma ilha. O momento competitivo e sensível exige por parte do empresário uma visão horizontal ampliada e necessária, para obtenção constante de riquezas informativas, que de muito ultrapassam ao que se tem disponível nas “prateleiras” internas da sua organização. A periodicidade destas informações, vitais para a renovação dos processos, dependerá do desenvolvimento de sistemas que disponibilizem o seu meio, antes mesmo da sinalização por necessidade de mudança, para que possa interagir diariamente e exponencialmente com o mercado potencial. O grau de aproximação deste processo será a chave de êxito para qualificá-lo de estratégias renováveis e possíveis.

Uma empresa com visão holística trata o futuro empresarial do seu negócio de forma pró-ativa, como por exemplo, aquele tal projeto deveria ter sido iniciado ontem, otimizando o que a tecnologia atual disponibiliza, conduzindo sua equipe para o desenvolvimento diário de uma comunidade que tenha sua organização como elo centralizador e necessário de mediação, que possa capitalizar através do relacionamento, a informações

necessárias para ditar e criar a moda. Novos rumos serão aparentes para quem estiver próximo dos acontecimentos, para aqueles detentores em escala de massa crítica, potencializada de percepção transformadora de “*feeling e feedback*” em ações necessárias de consumo.

6.3 – Práticas de gestão do conhecimento

As práticas em gestão do conhecimento mais adotadas pelas organizações são: compartilhamento do conhecimento, melhoria de processos e gestão de relacionamento com cliente.

A gestão do conhecimento deve ser "utilizada" na busca de soluções que agreguem valor às organizações, de modo que tragam vantagens competitivas às empresas. Desta maneira, precisam, diretamente do apoio e patrocínio dos altos gestores. Gestão do conhecimento daquilo que não é estratégico não tem razão de ser, dessa forma o apoio e patrocínio da alta administração tem papel fundamental no sucesso da implementação de práticas de gestão do conhecimento. Os gestores devem estar atentos e continuamente focados em investir em projetos que possibilitem o melhor gerenciamento das informações e conhecimentos necessários ao ambiente empresarial para manterem-se competitivas no mercado.

6.3.1 – Gerenciando através de equipes realizadoras

Empresa bem sucedida é aquela que encontra meios de usar uma maior fração do seu potencial do que as suas concorrentes. Essa é a sua vantagem na nova economia. E as empresas conseguem essa vantagem, agindo sobre dois princípios fundamentais:

- Considerar o potencial humano como central à sua estratégia corporativa;
- Libertar esse potencial através de colaboração espontânea e criativa.

A capacidade de uma empresa de competir é uma combinação do potencial de seus colaboradores, a qualidade da informação que essas pessoas possuem, e a vontade de partilhar conhecimento com outros na organização. O desafio para os líderes é unir estes componentes ao máximo. Posso assegurar que existe imenso potencial desaproveitado nas

organizações que espera ser libertado, e conhecimento que espera ser partilhado.

O sucesso na economia global resume-se ao universalmente reconhecido objetivo de conseguir mais por menos. A exceção é o recurso humano. O trabalho humano não é uma comodidade dispensável. É um recurso único e criativo para o futuro da organização. Não se podem subestimar os colaboradores e esperar vencer. Se der menos às pessoas, elas dão-lhe menos de volta. Se as tratar como inferiores, elas comportam-se como inferiores. Se, ao contrário, lhes der mais, elas darão mais de si; libertar-se-ão do potencial desaproveitado. Motive-o e conquistará o seu empenho e entusiasmo.

Dê às pessoas uma hipótese de crescer e elas florescem. Confira-lhes mais autoridade e elas estarão dispostas a assumir mais responsabilidade. Eduque-as para entenderem as dinâmicas do negócio e elas tomarão excelentes decisões. Encoraje-as a colaborar, e elas surpreendê-lo-ão com a sua capacidade de inventar. Trate-os como parceiros e eles participarão como donos. Torne o potencial humano a sua estratégia corporativa e a sua empresa estará pronta para o mercado globalizado.

É preciso entender que o significado de pequenas, médias ou grandes equipas está mais para o conhecimento e qualidade do grupo do que propriamente a quantidade de pessoas necessárias para exercício das funções. Seguem algumas abordagens:

- Crie um sistema contínuo de treinamento, que apresente características de integração e transferência de conhecimento entre os participantes, com temas estratégicos que obrigatoriamente, trabalhem no desenvolvimento de soluções práticas. Em comum, todos os treinamentos devem lidar com fatos reais e necessários ao empreendimento, que estimulem o grupo pela realização de pesquisa e criação de novos argumentos para somar ao plano de negócios.
- Adote um sistema de avaliação dos colaboradores, sem que, se exponham vencidos e derrotados. Na verdade um dos objetivos do gerenciador de equipas está na organização e métodos de melhorias de performance, identificando, estimulando e corrigindo individualmente, sem criar constrangimentos comparativos entre sucessos e fracassos das metas propostas, atingidas ou não. Um fator que antecede o bom resultado é o nível adotado para o relacionamento entre os comandantes e comandados.

- Elaborar um programa continuado para o comprometimento do grupo. Sabidamente o principal diferencial de um comando bem sucedido está nos meios utilizados para manter a moral elevada da equipe, e dentro deste aspecto incluí-los ativamente no aprimoramento da forma, fará com que tenham maior compreensão e estímulo no cumprimento das ações planejadas.
- Equipes agressivas e bem sucedidas sempre participam proporcionalmente dos resultados conquistados. Nunca limite os parâmetros desta conquista. Crie um plano de carreira que acompanhe as necessidades futuras do crescimento do negócio, ou seja, demonstre claramente o horizonte possível para o plano de conquistas dos seus colaboradores no curto, médio e longo prazo.
- Ter equipes passa pela dependência de formá-las e a qualidade do modelo sempre estará em paralelo com a competitividade exigida pelo mercado disputado. Para estar participativamente no mercado, deve-se em primeiro lugar dispor de bons produtos e idéias de serviços. Em segundo lugar ter a clara visão de que suas idéias quando bem sucedidas, logo serão copiadas e assim sua rentabilidade sempre estará na dependência de novidades. Seus negócios passam por periódicos momentos de reciclagem e, portanto dependem da qualidade investida nos colaboradores para que identifiquem e participem das formas e meios que determinem a continuidade do crescimento.
- Manter-se no mercado exige das empresas muita pesquisa e criatividade pela busca de nichos que agreguem resultados. O que se espera para que sua atividade continue despertando interesse de consumo? Será que a alta-tecnologia aplicada ao seu negocio criará algo diferente para evidenciá-lo? O que de fato pode despertar o encanto é a forma como seu negocio é conduzido para criar vínculos e tanto faz, se com clientes-fornecedores, clientes-internos ou cliente-cliente. O tamanho das suas oportunidades estará no desenvolvimento da dependência pela necessidade que os outros tem em se associar as suas ações.

- A evolução da sua técnica de venda significa deter um conhecimento aprofundado do mercado alvo. A revolução para o sucesso requer, capacidade diferenciada para a transformação do meio pesquisado em ação antecipada aos demais que se alimentam do mesmo mercado. Desta forma quando o seu negocio pula na frente dos outros, você sempre estará saindo do mercado tradicional de preços pela inovação apresentada.
- Todos somos clientes: Devemos nos lembrar sempre de fatos que nos surpreenderam enquanto cliente, analisando e procurando adaptar à nossa atividade.

6.3.2 - O desafio da gestão do conhecimento tecnológico nas empresas

A inovação tecnológica é considerada o componente de maior impacto nas mudanças que estão ocorrendo no âmbito das empresas. Entretanto, apesar da tecnologia ser amplamente reconhecida como sendo essencial à competitividade, a gestão da tecnologia tem representado uma das atividades mais difíceis dentre as atribuições dos gerentes, pelo fato de exigir alto investimento em equipamentos e mão de obra especializada.

7- GESTÃO DE MUDANÇAS

7.1- Gerencie a mudança

É comum uma pessoa não aceitar automaticamente um processo interessante, mesmo que sua concepção seja excelente. Isto é compreensível, estamos pedindo às pessoas que abandonem maneiras confortáveis e conhecidas de fazer suas atividades, que reformulem seus relacionamentos de trabalho, fazendo cair o limite interdepartamental. Suas relações de poder e autoridade entre as diferentes funções e através dos vários níveis sejam redistribuídas, enfrentando novas exigências de desempenho que, por sua vez, requerem novas habilidades, hábitos de trabalho diferente e uma mudança de atitudes e mentalidade. Em um clima organizacional que esteja passando por mudanças devemos sempre levar em conta que estamos lidando com pessoas e tal situação induz ao medo, confusão, incerteza, raiva, expectativa – sentimentos que geram muita resistência a mudanças. Um dos erros mais comuns pertinente à condição de mudanças é subestimar a necessidade das pessoas desenvolverem novas atitudes mentais, tipos de comportamento e de relacionamentos. O resultado de uma situação como a apresentada é que os esforços de implantação com frequência se arrastam e em alguns casos fracassam totalmente ou ficam estagnados porque não se investiu em planejamento e em recursos financeiros suficientes para mudar o modo de pensar das pessoas, suas atitudes, seu comportamento. As mudanças estruturais nos processos simplesmente não serão efetivamente implementadas e sustentáveis ao longo de tempo.

Todos têm o direito de saber o que vai mudar, de que forma serão afetados pessoalmente e o que precisarão fazer para corresponder às exigências das novas atividades. Necessitarão de recursos, ferramentas, treinamento e de comunicação sistemática.

É necessário certificar-se de que as pessoas entendem como suas funções sofrerão mudanças. Por exemplo, elas terão que preencher um

novo formulário, usar um novo software, trabalhar em equipe interdepartamental, tomar decisões em nível mais elevado, etc.

Para conseguir o apoio das pessoas envolvidas na mudança, a gerência deve estar comprometida com o sucesso e a eficácia desta. O processo de mudança estará fadado ao fracasso se o ambiente de trabalho não for preparado o suficiente para suportar tudo o que este envolve.

Uma coisa é certa: as organizações só mudam quando as crenças e os comportamentos das pessoas que nela trabalham mudem também (Duck, pg17).

Mudar uma organização não é uma tarefa fácil e rápida, partindo desse pressuposto, precisamos de líderes sinérgicos, energizados e comprometidos com o objetivo do sucesso da organização.

7.1.1 – Fases de um processo de mudanças

Conforme Duck, pg 108; identificam-se quatro fases em um processo de mudanças:

1- Diagnóstico para identificação de necessidade de mudança:

É obrigatório nesta primeira fase, estar preparado para se deparar às vezes com situações até mesmo desconhecidas.

É necessário dispor de uma equipe bem preparada e que conheça os problemas organizacionais existentes para que já comece o diagnóstico com visão holística para contemplar o sucesso das outras fases do projeto, sem estarem presas ao passado.

Um bom início para o diagnóstico é fazer uma pergunta bem objetiva:

Que crenças e comportamentos obsoletos prevalecem na nossa organização que nos impedirão de conceber ou executar uma estratégia vitoriosa?

Considero um termômetro para esta fase o que o cliente pensa a respeito, por exemplo, dos serviços prestados pela organização. É preciso realizar uma análise consistente, tanto externa quanto interna. Para obter dados destes ambientes é necessário “conversar” com as pessoas no ambiente interno e também com os de fora da organização.

De acordo com Duck, pg 95, uma boa forma de iniciar este processo é através de perguntas claras e objetivas, como as apresentadas a seguir:

- Você gosta de negociar conosco? Se esse for o caso, por quê? Em caso negativo, por quê não?
- Você considera o nosso produto ou serviço como sendo parte integral da saúde do seu negócio?
- Agregamos valor a sua empresa ou somos tão atraentes quanto nossos concorrentes?
- O seu relacionamento conosco mudou nos últimos “x” meses/ anos?
- Qual seria uma área m que podemos melhorar e que faria diferença para você?
- Como você descreveria a nossa empresa para um colega ou amigo? Como você nos compararia com o seu ideal?

O resultado quantitativo e a mensuração dos dados colhidos permitem uma combinação que podem gerar um quadro bastante fiel.

2 – Preparação

Segundo Duck, pg 122, durante a fase de preparação, a organização, tanto os líderes quanto a força de trabalho – experimentarão uma quantidade razoável de ansiedade sobre o que o futuro lhes reserva. Esta fase de planejamento e preparação começa quando a decisão de mudar é tomada e ela continua até a execução dos planos ser iniciada. Quando as pessoas estão razoavelmente esperançosas de que a iniciativa de mudança terá bons resultados, a sua ansiedade poderá gerar compromisso, empolgação e até mesmo exaltação.

Os líderes devem estar comprometidos com a fase de preparação, provocando sinergia entre os envolvidos com a mudança; devem estar alinhados com a estratégia que a mesma requer. O plano deve estar bem detalhado para que seja bem compreendido e executado por todos os envolvidos.

3 – Implementação

Esta é a fase mais difícil do processo de mudança, pois é a fase onde se coloca a mão na massa, ou seja, os envolvidos deixam de fazer perguntas e apenas ouvir e passam a efetivamente fazer, participar e realizar.

Segundo Duck, pg 190 e 191, existem várias formas de iniciar a Implementação; o que é crítico é escolher, de forma pró-ativa, o que, quando e por onde começar para que você tenha maiores chances de alcançar o sucesso no período desejado. Ele apresenta algumas opções:

Teste e, em seguida, implemente. Organize o início da fase de Implementação programando um ou dois pilotos para testar o projeto antes de instituí-lo em toda a organização. Isso funciona melhor quando a transformação envolve um novo processo que pode ser testado – em pequena escala, separado ou em paralelo ao resto da organização. Exemplos: Uma nova abordagem de equipe ao atendimento clientes que

possa ser implementada em uma única marca ou produto; um novo processo de fabricação que possa ser testado em pequenas tiragens de produção de um produto novo.

Construa primeiro o comportamento. Para demonstrar que a organização pode ser bem-sucedida, concentre-se em um único objetivo que envolva as pessoas em toda a organização.

Consiga o apoio de uma estrela ou escolha um bode expiatório. Escolha (ou contrate) alguém com força impressionante (procure pessoas de alta credibilidade e impacto) para chefiar o esforço da mudança e/ ou demita um executivo recalcitrante que não está liderando a mudança. Qualquer dessas ações pode demonstrar a gravidade do compromisso para com a mudança. Nada chama mais a atenção do que contratar ou demitir pessoas. Este movimento é particularmente eficaz quando a “velha guarda” já está no poder a algum tempo e todos consideram que eles são imutáveis.

Converta pela atração. Observe as mudanças em uma divisão, planta ou unidade de negócios, e use o seu sucesso como modelo. Esta é uma boa abordagem quando as unidades se consideram semelhantes entre si e estão dispostas a aprender umas com as outras. É um pouco mais difícil quando a “rivalidade entre irmãos”, fortes diferenças culturais ou muita autonomia caracterizam as várias partes da organização.

Duplicação planejada. Só comece o processo em alguns locais, mas promova os esforços com os líderes que gerenciarão a próxima onda da fase de Implementação. Torne o processo explícito e dê tempo para que eles compartilhem as melhores práticas ao longo do caminho. Sabendo que precisarão implementar o processo nas suas organizações, eles ficarão ávidos por desenvolver um plano testado na prática e altamente aprimorado para a próxima fase. Faça com que a observação, a reflexão e a documentação do aprendizado seja parte dos seus requisitos; isso era fundamental para desenvolver a capacidade para a mudança. Essa é uma abordagem particularmente útil quando a mudança envolve duplicação (por exemplo, nas filiais de um banco) de um sistema ou procedimento que seja razoavelmente mecânico e quantificável, como a utilização de uma nova ferramenta de software.

A fase de Implementação é, por definição, uma fase operacional. Envolve definir e gerenciar a implementação de novas estruturas organizacionais, definições de cargos, processos e interfaces. Excelentes habilidades de gerenciamento de projeto alcançarão ótimos resultados no sentido de tranquilizar a organização. Quando a pessoa sabe quais são suas tarefas e o que precisa produzir, e quais serão os processos e a métrica de desempenho a serem usadas, elas têm um maior senso de controle e são mais otimistas em relação ao sucesso.

4 – Usufruto

Segundo Duck, pg 300, esta é a fase mais doce e satisfatória, um momento rápido, mas dourado – um período de exultação, reflexão, reconhecimento e congratulações. É importante aproveitar esse momento, compartilhar as recompensas e o reconhecimento generosamente e festejar os tão árduos ganhos conquistados pela organização.

Enquanto a organização comemora o Usufruto, existem duas grandes oportunidades a serem agarradas. Primeiro, solidifique a confiança e a união que foram obtidas em toda organização. Segundo; incorpore as capacidades e atitudes que geraram o sucesso. Agora é hora de dedicar-se a essas tarefas, porque elas serão críticas para implementar a mudança de forma mais rápida e fácil no futuro. Elas merecem a atenção explícita da gerência.

8- GESTÃO DE PROCESSOS

Para que a organização possa assegurar a qualidade de um processo na fase de sua implementação e na continuidade deste, deve garantir a contínua atenção de todos os níveis hierárquicos envolvidos. É preciso ter o comprometimento tanto dos superiores quanto dos colaboradores.

De acordo com Almeida, pg 79, os envolvidos em um processo, mesmo que indiretamente, têm que ver a importância que sua linha gerencial dedica ao assunto. Cabe, portanto, ao dono do processo, montar e liderar um sistema gerencial que provoque a permanente atenção, e ação, dos membros da equipe de melhoria e que também envolva a linha hierárquica superior no apoio e acompanhamento dos resultados obtidos. Ele propõe que se faça reuniões de análise dos desvios e reuniões de acompanhamento do processo.

Uma empresa será tão INTEGRADA quanto integrados forem seus processos. Almeida, pg 129.

8.1 – Conceito de Processo

Campos 1990, pg 39, define “Processo” como um conjunto de causas. Uma empresa é um processo e dentro dela existem vários processos: não só processos de manufatura como também processos de serviço.

8.2 – Conceito de Controle de Processo

Controlar um processo significa “manter estável (Rotina) e melhorar (Melhorias) um conjunto de causas que afeta os vários itens de controle da área ser gerenciada”. Campos 1990, pg 40.

8.3 – Ciclo PDCA de controle de processos – Método Gerencial

Os termos no Ciclo PDCA têm o seguinte significado:

- Planejar (P) – Definir os métodos que permitirão atingir as metas propostas. É estabelecer um plano que pode ser um cronograma, um gráfico ou um conjunto de padrões.
- Execução (D) – Treinar e educar. Execução das tarefas exatamente como prevista no plano e coleta de dados para verificação do processo. Nessa fase, deve-se dar atenção especial à capacitação e ao treinamento dos envolvidos na atividade. Fase que se deve coletar dados para verificação.
- Verificação (C) – A partir dos dados coletados na execução compara-se a meta realizada com a planejada – resultados da tarefa executada.
- Action (A) – Agir. Ação corretiva. Esta etapa é para detectar desvios e implementar correções definitivas de tal modo que o problema nunca volte a ocorrer.

O controle de processo é realizado de forma sistemática e padronizado.

Se um processo está conforme; as metas estão sendo atingidas e não ocorrem anomalias, o que se faz é continuar verificando (CHECK) periodicamente, sem promover alteração. Se esta normalidade começa a se prolongar, é sinal para que seja implantado um ciclo de melhoria contínua, que tem como meta melhorar sempre. Neste caso a prática da análise de processos é utilizada para determinar causa(s) que deve ser modificada para que aconteça a melhoria.

8.4 – Melhoria de processos

O ciclo de melhorias está intimamente ligado ao gerenciamento dos objetivos da empresa que busca melhorias em seus vários processos. Estas melhorias se somam para atender aos objetivos da alta administração. Muito embora as Melhorias possam ser iniciadas pelos operadores do processo, elas são, em sua maior parte, direcionadas pela alta administração. Campos 1990, pg 49.

8.5 - Etapas do método de análise e melhoria do processo

8.5.1-Identificação e seleção do problema

O primeiro passo é identificar as diferenças entre a situação atual e a desejada, indicada por observações e pesquisas realizadas junto a clientes.

A situação desejada poderá ser apontada tanto pelos clientes externos como pelos internos. Os resultados das pesquisas realizadas apontam alguns problemas da empresa. Consulte estes resultados, pois poderão dar boas indicações sobre melhorias a serem feitas na empresa.

Depois é preciso reconhecer os processos que envolvem os estágios do problema: entrada, saída e produto.

Ferramenta:

-brainstorming

8.5.2-Estabelecimento de prioridades

Escalonar os problemas, levando em conta o impacto positivo ou negativo de sua correção, e quantificá-los com aplicação das ferramentas.

Ferramenta:

-Pareto

8.5.3- Busca e avaliação das causas

Devem ser identificadas as causas que mais diretamente contribuem para o não atingimento da situação desejada.

Ferramentas:

-brainstorming: levantamento das possíveis causas;

-espinha de peixe: análise dos recursos envolvidos.

8.5.4- Geração de alternativas de solução

Aumenta a possibilidade de acerto à proporção que crescem as alternativas.

As ações sugeridas podem ser corretivas e preventivas:

Corretiva é a ação que resolve o problema com a eliminação de sua causa originária.

Preventiva é a ação planejada para eliminar as causas de não-conformidades potenciais, de forma a evitar sua ocorrência.

8.5.5- Avaliação de alternativas de solução

Devem ser estabelecidos critérios para a escolha da solução, conforme os sugeridos a seguir:

Evidência: existem informações suficientes que provem ser esta a solução mais adequada para o problema?

Tempo: quanto tempo é necessário à implantação da solução?

Dinheiro: qual o montante necessário de recursos financeiros?

Qualidade: que benefícios serão conseguidos?

Quantidade: quais os impactos positivos (pessoas, produtos, atendimento etc.)?

Cultura: os colaboradores estão prontos para aceitar a mudança? Faz parte da cultura da empresa? Há necessidade de treinamento? Há necessidade de se contratar pessoas de fora para a implantação?

Tecnologia: há necessidade de mudança no processo de produção ou equipamento? A empresa domina a nova tecnologia ou é preciso buscar fora?

Outros fatores: existem outros impactos não-mensuráveis ou divulgados, mas que são importantes e devem ser levados em conta?

Exemplo: quantas pessoas estão envolvidas no processo de mudança? A quem afetam as mudanças? Onde se localizam as mudanças? Qual a natureza das resistências à mudança? Quantas etapas formam o processo de mudança? Que efeitos futuros a mudança terá?

8.5.6- Planejamento de ações

Definida a solução, é preciso planejar sua implementação.

O planejamento de uma solução deve passar pelos seguintes estágios:

-envolvimento de todos os afetados pela solução;

- determinação de tarefas específicas a serem executadas;
- ordenação da execução das tarefas;
- previsão dos recursos necessários a cada tarefa, indicação do responsável e tempo exigido para sua conclusão;
- previsão de datas para a conclusão de cada tarefa;
- identificação dos resultados esperados em cada estágio da implantação da solução;
- escolha dos métodos de medição e avaliação.

Observações:

- estabelecimentos de normas, procedimentos e manuais que possam garantir a confiabilidade do processo;
- a nova rotina deve estar documentada antes da implantação. Mais duas orientações:
 - não tome nada como definitivo;
 - certifique-se de que todos sabem o que devem fazer.

Ferramenta:

- Fluxograma.

8.5.7- Implantação e avaliação

Depois de implantar a solução, é necessário avaliar se o problema foi eliminado ou reduzido satisfatoriamente e se todo o processo está funcionando como o previsto.

Caso o problema persista ou tenha surgido um novo problema, todo o processo de análise e otimização deve ser recomeçado.

Entretanto, se o problema foi totalmente eliminado, deve ser escolhido outro problema.

Se você já resolveu todos os problemas, é hora de enfrentar novos desafios e estabelecer novas metas para a situação desejada. O processo de melhoria contínua não pode parar.

8.6 - Evitando armadilhas na análise e melhoria de processos

O hábito de disciplinar a busca de soluções, com ferramentas adequadas, evita uma série de armadilhas muito comuns nas decisões do cotidiano:

- concluir por intuição: ir direto à solução do problema sem analisar os ângulos da questão, sem explorar alternativas;

- decidir pelo caminho mais curto: desprezar dados e fatos fundamentais, por pressa ou dificuldade em obtê-los;

- dimensionar mal o problema: muitas vezes, a solução encontra-se em esfera superior de decisão - fora do controle da empresa - ou depende de negociações em outras esferas, pois não são da competência do grupo encarregado de resolver a questão;

- contentar-se com uma única solução: insistir na solução encontrada, tentar justificá-la, passando por cima de objeções, dificuldades e custos;

- isolar-se com o problema: não consultar pessoas-chave para a solução e nem aquelas que serão responsáveis pela implementação da decisão;

- desprezar os detalhes: encontrar a solução sem aprofundar sua viabilização, com o planejamento dos recursos financeiros, humanos e materiais.

9- FERRAMENTAS PARA ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS

Na concepção da Qualidade, o acompanhamento e a solução dos problemas é alcançada através da aplicação de um método, que consiste em identificar, observar, analisar e agir sobre as causas de um problema.

Nos itens abordados a seguir, serão apresentadas as ferramentas mais usadas destinadas à coleta e análise de dados:

9.1- Análise de Pareto

É um gráfico de barras que representa de forma visual a distribuição dos eventos que estão sendo estudados. Devemos direcionar a atenção para a ordem dos problemas a serem resolvidos. O gráfico demonstra quais são os maiores problemas e ajuda a esclarecer prioridades.

Objetivo:

Obter melhor visualização, quando se necessita priorizar diversos itens.

Vantagens:

- Melhor visualização;
- Percepção da proporcionalidade entre os diversos itens.

Etapas para construção do Gráfico de Pareto

Selecione os problemas a serem comparados e estabeleça uma ordem através de: Brainstorming, Utilização de dados existentes.

Selecione um padrão de comparação como unidade de medida. Ex: custo anual, frequência de ocorrência, etc.

Selecione um período de tempo para ser analisado. Ex: 8 horas, 8 dias, 8 semanas, etc.

Colete os dados necessários para cada categoria. Ex: “Defeito A ocorreu X vezes nos últimos 6 meses”, etc.

Compare a frequência ou o custo de cada categoria com relação a todas as outras categorias. Ex: “Defeito A ocorreu 45 vezes; defeito B ocorreu 62 vezes; defeito C ocorreu 20 vezes”, etc.

Liste as categorias da esquerda para a direita no eixo horizontal em ordem decrescente de frequência ou custo. Os itens de menor importância podem ser combinados na categoria “outros” que é colocada no extremo direito do eixo, como última barra.

Acima de cada classificação ou categoria desenhe um retângulo cuja altura representa a frequência ou custo naquela classificação.

9.2- Brainstorming

É uma ferramenta usada para ajudar a criar o máximo de idéias possíveis num curto período de tempo. As idéias concebidas não devem ser criticadas; neste momento é mais importante a quantidade de idéias. O objetivo é pegar o gancho nas idéias que vão nascendo, as quais devem ser escritas com as mesmas palavras utilizadas pela pessoa, não devendo ser tolhidas ou interpretadas.

Essa abordagem livre pode gerar entusiasmo no grupo, igualar o envolvimento de todos e, geralmente, resultar em soluções originais para os problemas.

Como fazer:

O processo de brainstorming normalmente tem duração de 40 minutos e é conduzido por um grupo de 6 a 12 participantes, com um coordenador e um secretário escolhidos. Cada participante recebe, antes da reunião, o enunciado do problema com todas as informações disponíveis.

A sessão do brainstorming começa com a orientação aos participantes sobre as regras do jogo, a origem e o motivo do problema a ser estudado.

Durante esse período, cada pessoa do grupo deve estar estimulada e desinibida para oferecer o maior número possível de idéias, segundo a regra: é proibido fazer críticas.

Todas as idéias devem ser anotadas em local bem visível.

O último passo da sessão consiste na seleção das idéias, feita por um pequeno grupo de no máximo cinco pessoas, que depois prestará contas ao grupo maior de seu trabalho.

Objetivo:

Realização de levantamento de idéias relacionado a um determinado assunto ou objetivo, como escolha de tema para trabalho, possíveis causas ou então soluções de um problema etc.

Vantagens:

- Redução da possibilidade e omissão de algum item importante;
- Possibilidade de uma pessoa "pegar carona" na idéia de outra (uma idéia puxa a outra).

9.3- Diagrama de Causa e Efeito

É conhecido também como “diagrama espinha de peixe”, devido a sua aparência, permite-nos mapear uma lista de fatores que julgamos afetar um problema ou um resultado desejado. Este tipo de diagrama foi inventado por Kaoru Ishikawa e por isso é também chamado “diagrama de Ishikawa”. É uma representação gráfica que ajuda a identificar e mostrar as possíveis causas de uma situação ou problema específico.

Um diagrama de causa e efeito é essencialmente uma apresentação gráfica de uma lista. Cada diagrama tem uma grande seta apontando para o nome de um problema. Os ramos que saem dessa seta representam as principais categorias de causas (ou soluções) potenciais. As categorias típicas são equipamentos, pessoal, método, materiais e ambiente. As equipes podem adaptar essas categorias a seus processos. As setas menores, representando subcategorias (itens da lista), são traçadas a partir de cada ramo principal.

A organização de listas dessa maneira geralmente permite maior compreensão de um problema e de possíveis fatores que contribuem para ele. Por exemplo, se uma categoria for “equipamentos”, poderíamos gerar uma lista de sub-categorias, fazendo perguntas do tipo: Qual dos principais equipamentos pode ser fonte dos problemas? Que problemas têm esse equipamento que possam ser a causa do problema que vemos? Perguntas análogas podem ser feitas para as outras categorias.

Como estas perguntas levam a discussões detalhadas sobre o funcionamento de um processo, os diagramas de causa e efeito são muito eficazes depois que o processo foi descrito e o problema bem definido.

Quando usado para fins de planejamento, o diagrama de causa e efeito concentra a atenção sobre um resultado desejado. A seta principal aponta para o que desejamos que aconteça, a seta menor dos ramos representam vários ingredientes necessários para alcançar o resultado. Por exemplo, se o resultado for “instalação de uma máquina”, as categorias poderão incluir testes, preparação do local, treinamento e ferramentas necessárias.

Objetivo:

Organizar as idéias, normalmente surgidas em uma sessão de Brainstorming, para facilitar a análise e seleção das melhores sugestões, assim como registrar todos os fatores influentes no assunto.

Vantagens:

- Agrupa os itens correlacionados;
- Aprofunda as pesquisas;
- Evita o esquecimento de itens importantes;
- Facilita a visualização;
- Facilita a interpretação.

9.4- Diagrama de Dispersão

É uma técnica de análise para a verificação da influência de uma determinada variável em outra, quando ambas são mensuráveis.

É uma representação gráfica de valores simultâneos de um processo.

Mostram a relação entre duas características do processo.

9.5- Estratificação

Estratificação significa “estratificar” os dados de modo a expor padrões latentes. Descobrir esses padrões ajuda a localizar um problema, tornando mais fácil à identificação de sua causa.

Para estratificar os dados, comece examinando o processo para ver que características podem gerar tendências nos dados. Não são necessariamente fatores que causam diferenças, apenas que poderiam causar. Por exemplo, diferentes turnos de trabalho podem ser responsáveis por diferenças nos resultados? Os erros cometidos por empregados novos são muito diferentes daqueles cometidos por empregados mais experientes? A produção às segundas-feiras difere muito da dos outros dias da semana?

Objetivo:

Realizar análise ou pesquisa mais detalhada ou comparar duas ou mais situações diferentes.

Vantagens:

- Permite realizar análise comparativa;
- Permite concentrar as atenções;
- Permite uma análise mais minuciosa.

9.6- Fluxograma

Fluxogramas são figuras esquemáticas, com indicações passo a passo, usadas para planejar etapas de um projeto ou descrever um processo que está sendo estudado. Como esboços de uma seqüência de ações, oferecem pontos de referência comuns e uma “linguagem” padrão para ser usada ao se conversar sobre um processo ou projeto existentes. Podem também ser usado para descrever uma seqüência desejada de um sistema novo e melhorado.

Depois de documentar o fluxo de um processo, compare-o ao fluxo que o processo deveria seguir.

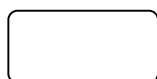
Objetivo:

Melhorar a visualização do processo, sendo uma ferramenta útil para verificar como os vários passos do processo estão relacionados entre si, na análise das causas de um inconveniente, para descobrir eventuais falhas de procedimento ou seqüência de operações.

Vantagens:

- Permite visualizar o processo como um todo.

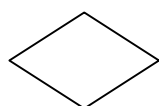
Alguns símbolos que são utilizados para facilitar o trabalho



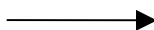
Indicam onde um processo inicia e termina.



Mostram as etapas de um processo ou procedimentos.



Indicam pontos onde se tomam decisões.



Indica a direção do fluxo de uma atividade

Tipos de Fluxograma

Fluxograma de cima para baixo: São gráficos simples, fáceis de construir, que enfatizam as principais etapas de um processo ou projeto.

Fluxograma detalhado: É um fluxograma que inclui grande quantidade de informações sobre o que acontece em cada etapa de um processo ou projeto.

Diagrama de fluxo de trabalho: É uma figura que representa os movimentos das pessoas, materiais, documentos ou informações em um processo.

Mapa de distribuição: Um mapa de distribuição combina duas idéias: o que acontece em um processo ou projeto (as tarefas executadas) e quem são responsáveis por cada etapa.

9.7- Folhas de Coletas de Dados e Verificação

São formulários estruturados que tornam fácil o registro e a análise de dados. As melhores folhas de verificação são simples de usar, vale-se de nossas definições operacionais e apresentam visualmente os dados em um formato que pode revelar padrões latentes.

Vantagens:

- Evita-se a perda de dados;
- Evita-se o esquecimento da coleta;
- Agiliza-se a coleta de dados;
- Organizam-se os dados coletados.

9.8- Gráficos de Controle

É um gráfico de acompanhamento, em que se compara periodicamente o indicador de uma determinada característica com os respectivos limites de controle (faixa de variação natural desta característica). É a principal ferramenta do Controle Estatístico do Processo.

Vantagens:

- Permite tomada de ações preventivas e preditivas;
- Torna o processo previsível.

9.9- Histograma

É um gráfico de barras que mostra a distribuição da variação dos dados que ocorre dentro de um processo. Podem apresentar dados de medição, dimensões, temperatura, etc.

O Histograma permite que sejam feitas previsões de probabilidade. É a ferramenta básica para o Controle Estatístico do Processo e para o Controle Estatístico da Qualidade.

Objetivo:

Análise das variações de determinada característica do processo, quanto ao:

- Tipo de distribuição;
- Existência de causa especial de variação;
- Capacidade de atender especificações.

Vantagem:

-Obtenção de informações confiáveis para a tomada de decisão, no que se refere às variações dimensionais.

Seis passos para construir um Histograma:

Colete os dados necessários, construindo uma tabela.

Circule, na tabela, os valores maiores e menores por linha horizontal.

Determine o número de classes do histograma.

Determine o intervalo de classe.

Faça uma tabela de frequência.

Prepare um histograma, construindo um gráfico de barras, onde o eixo horizontal represente as classes, e o eixo vertical represente as frequências.

9.10- MASP

Método de Análise e Solução de Problemas

Embora o ideal seja que os problemas sejam evitados, o que em boa parte é possível através de controles dos processos, uma parcela dos problemas acaba acontecendo. Nestes casos é interessante que eles sejam identificados e resolvidos o mais breve possível.

Para a resolução de qualquer problema ou realizar melhorias, devemos adotar um método ou correremos o risco de não resolvê-lo por falta de organização.

O Método de Análise e Solução de Problemas possibilita coletar, caracterizar e coordenar os dados, na seqüência lógica: Planejamento, Desenvolvimento, Confirmação e Ação (PDCA).

9.11- 5W2H

São 7 palavras em inglês, sendo 5 delas iniciadas com "W" e 2 iniciadas com "H".

- What (O quê)
- Who (Quem)
- When (Quando)
- Where (Onde)
- Why (Porquê)
- How (Como)
- How much (Quanto / Quanto custa)

OBS: Não necessariamente nesta ordem

Objetivo:

Planejar/ distribuir tarefas.

Vantagem:

-Definição objetiva e clara de todos os itens que compõem um planejamento.

9.12- Método de GUT

Gravidade, Urgência e Tendência.

São técnicas participativas para se obter números que permitem a comparação criteriosa entre diversas opções de problemas, em situações em que a coleta de dados é inviável.

Objetivo:

Obter referencial numérico para a priorização de problemas a serem resolvidos.

Vantagem:

-Aumento das chances de resolver problemas com maior índice de gravidade, urgência e tendência.

10- INDICADORES DE UMA EMPRESA DE QUALIDADE

A qualidade tem que ser levada a sério. O desenvolvimento da qualidade faz parte da vida da empresa tanto quanto orçamentos e contas.

A gerência tem que participar de forma visível do processo de desenvolvimento da qualidade. Ela tem que se esforçar para cumprir um programa de altos padrões para eficiência e relações humanas.

Os clientes, usuários e recebedores de serviços devem estar satisfeitos com os produtos e serviços da empresa. Desta forma eles permanecem leais a ela.

Os funcionários prosperam e são comprometidos. O giro de pessoal e o absenteísmo ficam abaixo da média para a empresa.

A empresa investe mais no desenvolvimento da qualidade em longo prazo do que em reduções de custos e lucros em curto prazo.

As metas de qualidade estão claramente definidas para todas as áreas. Os padrões são elevados. Os resultados são constantemente monitorados e divulgados.

O desempenho de qualidade é premiado de forma visível e é um pré-requisito para promoções.

O controle de qualidade não é percebido como sinal de desconfiança, mas sim como um meio para desenvolver e manter a qualidade.

Os desvios em relação às metas de qualidade combinadas não são aceitáveis. Eles exigem explicações e conduzem a ações corretivas, tais como mudanças no desempenho ou nas metas.

Dentro da empresa, a pessoa seguinte no processo produtivo é vista como um cliente valioso. Nenhum membro da cadeia deve sofrer devido a erros cometidos por outros. Todos devem se comprometer a agir como fornecedores de produtos de qualidade aos seus clientes.

Os funcionários são o recurso mais importante da empresa. Ela deve investir no treinamento e desenvolvimento de todo o pessoal.

Investimentos consideráveis são feitos para evitar e limitar os erros.

A empresa deve fazer distinção entre os erros aceitáveis e inaceitáveis. Erros aceitáveis são erros criativos. Eles estimulam o desenvolvimento, testam novos conhecimentos. Erros inaceitáveis são erros “por descuido”. Eles são desnecessários, dispendiosos e prejudiciais.

O nível de tomada de decisão não está localizado mais alto que o necessário na organização. Decisões informadas são tomadas no nível em que as exigências de qualidade possam ser satisfeitas.

Os produtos e serviços são produzidos e passados aos usuários finais pelo método mais direto e eficaz à disposição. Deve haver um processo sistemático de monitoração dos serviços ou produtos oferecidos, com a finalidade de abstrair informações importantes visando melhoria contínua dos seus processos e satisfação total de seus clientes.

A empresa deve enfatizar tanto a qualidade técnica como a humana.

– **Qualidade técnica** – Satisfazer exigências e expectativas concretas: Por ex., tempo, qualidade, finanças, taxa de defeitos, função, durabilidade, segurança, confiabilidade e garantia.

– **Qualidade Humana** – Satisfazer expectativas e desejos emocionais: Por ex., atitudes, comprometimento, comportamento, atenção, credibilidade, consistência e lealdade.

A satisfação das necessidades dos clientes ou usuários finais se reflete em todas as ações da empresa. As medições da qualidade têm lugar não só dentro da empresa, mas também junto aos clientes.

-Análise de valor permanente.

Análises de valor permanentes são conduzidas, para verificar se as coisas certas estão sendo feitas, e ver se os resultados valem o esforço despendido. Os trabalhos que não criem “valor” devem ser abandonados. A empresa deve adotar de forma sistemática a aplicação de métodos de controle estatístico de processos e controle estatístico da qualidade.

-Reconhecimento pela empresa, do seu papel na sociedade.

A empresa tem que estar atenta para reconhecer sua responsabilidade global e assumir seu papel ao contribuir para a sociedade.

CONCLUSÃO

Para sobreviver, uma organização tem que ser contemporânea do seu tempo. Ela precisa estar atenta e aberta às exigências das mudanças.

As constantes transformações que ocorrem no mundo globalizado, a velocidade de informações e o desenvolvimento de novas tecnologias, exigem uma atuação gerencial dinâmica e eficiente no que tange à melhoria contínua de seus colaboradores, processos, produtos e serviços. Para sobreviver neste cenário de competitividade, as empresas precisam desenvolver sistemas inovadores e congruentes objetivando interfaces consistentes e efetivas da sua estrutura organizacional.

Os seus processos de negócio e respectivos resultados são a interface efetiva com os seus clientes. Modelar e analisar os seus processos de negócio permite-lhe desenvolver a organização e melhorar a sua eficiência e qualidade do trabalho. Gerir eficientemente os seus processos-chave é fundamental e crítico para o sucesso da organização.

O sucesso de qualquer projeto depende do princípio básico que devemos estar capacitando os mentores e colaboradores, bem como da qualidade de seu planejamento e da sua gestão no dia-a dia.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Léo G. Gestão do Processo e a Gestão Estratégica. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

BROKA, Bruce, BROKA, M. Suzanne. Gerenciamento da Qualidade. São Paulo: Makron Books, 1994.

CAMPOS, Vicente Falconi. Gerência da Qualidade Total: estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira. Rio de Janeiro: Bloch Ed. 1990.

CAMPOS, Vicente Falconi. Qualidade Total: Padronização de Empresas. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, Universidade Federal de Minas Gerais, 1992.

CASTRO, Alfredo Pires de. Qualidade e Energização do Patrimônio Humano. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração Nos Novos Tempos. Rio de Janeiro: Campos Ed, 1999.

DICIONÁRIO AURÉLIO. Século XXI.

DUCK, Jeanie Daniel. O Monstro da Mudança nas Empresas: as forças ocultas que interferem nas transformações organizacionais. Rio de Janeiro: Campos Ed, 2001.

FERREIRA, Ernande Monteiro. Diagnóstico Organizacional para Qualidade e Produtividade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

LAROSA, Marco Antônio, AYRES, Fernando Arduini. Como Produzir uma Monografia Passo a Passo. Rio de Janeiro: WAK, 2002.

MARQUES, I. C. Informacionalização e mudanças estruturais – empregos e divisão do trabalho *in* Albagli, S. e Lastres, H. M. M. Informação e Globalização na Era do Conhecimento. Rio de Janeiro: Campus Ed, 1999.

NBR ISO 9001:2000, Sistemas de gestão da Qualidade – Requisitos.

PURI, Subhash C. ISO 9000 Certificação/ Gestão da Qualidade Total. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

RODRIGUES, Marcus Vinicius. Ações para a Qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

WERKEMA, Maria Cristina Catarino. As Ferramentas da Qualidade no Gerenciamento de Processos. Minas Gerais: Fundação Cristiano Ottoni, 1995, Série Ferramentas da Qualidade.

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| INTRODUÇÃO | 08 |
| 1-ABORDAGEM ORGANIZACIONAL | 09 |
| 1.1-Conceito de Cultura | 09 |
| 1.2-Conceito de Organização | 09 |
| 1.3-Análise Organizacional | 10 |
| 1.3.1-Análise Organizacional e Mudanças | 10 |
| 1.3.2-Resultado Organizacional com Foco na Melhoria Contínua | 11 |
| 2- NOÇÕES PRELIMINARES | 12 |
| 2.1-Cliente e Fornecedor | 12 |
| 2.2-Processo | 12 |
| 2.3-Produto | 12 |
| 2.4-Insumo | 12 |
| 2.5-Cadeia de Qualidade | 13 |
| 2.6-Cadeia de Valor | 13 |
| 2.7-Melhoria Contínua | 13 |
| 2.8- Ação Corretiva | 13 |
| 2.9 Ação Preventiva | 14 |
| 3- CONCEITOS DE QUALIDADE | 15 |
| 3.1-Qualidade | 15 |
| 3.2-Controle da Qualidade | 16 |
| 3.3- Garantia da Qualidade | 16 |
| 3.3.1-Estrutura básica da Garantia da Qualidade | 16 |
| 3.4-Gestão da Qualidade Total | 16 |
| 3.5-Sistemas da Qualidade | 17 |

| | |
|--|----|
| 4- QUALIDADE TOTAL | 18 |
| 4.1- Princípios da Qualidade Total | 18 |
| | |
| 5- MESTRES DA QUALIDADE | 19 |
| 5.1- Edward Deming | 19 |
| 5.2- Joseph M. Juran | 20 |
| 5.3- Kaoru Ishikawa | 22 |
| 5.4- Philip Crosby | 24 |
| | |
| 6- GESTÃO DO CONHECIMENTO NA EMPRESA | 27 |
| 6.1-Sociedade e Economia do Conhecimento | 27 |
| 6.2-Otimizando Decisões | 28 |
| 6.3-Práticas de Gestão do Conhecimento | 29 |
| 6.3.1-Gerenciando Através de Equipes Realizadoras | 29 |
| 6.3.2-O Desafio da GC Tecnológico na Empresa | 32 |
| | |
| 7- GESTÃO DE MUDANÇAS | 33 |
| 7.1-Gerencie a Mudança | 33 |
| 7.1.1-Fases de um Processo de Mudanças | 34 |
| | |
| 8- GESTÃO DE PROCESSOS | 39 |
| 8.1-Conceito de Processo | 39 |
| 8.2-Conceito de Controle de Processo | 39 |
| 8.3-Ciclo PDCA de Controle de Processos – Método Gerencial | 40 |
| 8.4-Melhoria de Processos | 41 |
| 8.5-Etapas do Método de Análise e Melhoria do Processo | 41 |
| 8.5.1-Identificação e Solução do Problema | 41 |
| 8.5.2-Estabelecimento de Prioridades | 42 |
| 8.5.3-Busca e Avaliação das Causas | 42 |
| 8.5.4-Geração de Alternativas de Solução | 42 |
| 8.5.5-Avaliação de Alternativas de Solução | 43 |
| 8.5.6-Planejamento de Ações | 43 |
| 8.5.7-Implantação e Avaliação | 44 |

| | |
|--|----|
| 8.6-Evitando Armadilhas na Análise e Melhoria de Processos | 45 |
| 9- FERRAMENTAS PARA ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS | 46 |
| 9.1- Análise de Pareto | 46 |
| 9.2- Brainstorming | 47 |
| 9.3- Diagrama de Causa e Efeito | 48 |
| 9.4- Diagrama de Dispersão | 50 |
| 9.5- Estratificação | 50 |
| 9.6- Fluxograma | 51 |
| 9.7- Folhas de Coletas de Dados e Verificação | 52 |
| 9.8- Gráfico de Controle | 53 |
| 9.9- Histograma | 53 |
| 9.10-MASP | 54 |
| 9.11-5W2H | 55 |
| 9.12-Método de GUT | 55 |
| 10- INDICADORES DE UMA EMPRESA DE QUALIDADE | 56 |
| CONCLUSÃO | 59 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 60 |
| ÍNDICE | 62 |
| FOLHA DE AVALIAÇÃO | 65 |
| ANEXOS | 66 |

FOLHA DE AVALIAÇÃO

UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES

PROJETO A VEZ DO MESTRE

Pós-Graduação "Lato Senso"

Título: Qualidade Sustentável

Tema: Melhoria de Processos como Base Para o Aprendizado Organizacional, Melhoria Contínua e Qualidade.

Data da Entrega: _____

Avaliação:

Avaliado por: _____ Grau: _____

_____ de _____ de _____

ANEXOS