

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ**

**Regis de Freitas Martins**

**PROPOSTA DE UM MODELO PARA A  
GESTÃO ESTRATÉGICA DA QUALIDADE**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção como requisito parcial à obtenção do título de *Mestre em Ciências em Engenharia de Produção*

**Orientador:** Prof. Dr. João Batista Turrioni

Itajubá – MG, junho de 2003

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Mauá –  
Bibliotecária Margareth Ribeiro- CRB\_6/1700

M386p

Martins, Régis de Freitas

Proposta de um modelo para a gestão estratégica da qualidade / por  
Régis de Freitas Martins ; orientado por João Batista Turrioni. --  
Itajubá (MG) : UNIFEI, 2003.

225 p. il.

Dissertação (Mestrado) – Engenharia de Produção.

1. Análise de SWOT. 2. Balanced scorecard. 3. Empresa aeronáutica - sistema de qualidade. 4. Gerenciamento - processos - diretrizes. 5. ISO 9000:2000. I. Turrioni, João Batista, orient. II. Universidade Federal de Itajubá. III. Título.

CDU 658.5(043)

# UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ

**Regis de Freitas Martins**

## **PROPOSTA DE UM MODELO PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA DA QUALIDADE**

Dissertação aprovada por banca examinadora em 11 de junho de 2003, conferindo ao autor o título de *Mestre em Ciências em Engenharia de Produção*

**Banca Examinadora:**

Prof. Dr. José Paulo Alves Fusco - UNESP/Bauru.

Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches da Silva – UNIFEI.

Prof. Dr. João Batista Turrioni - UNIFEI(Orientador).

Itajubá - MG, junho de 2003

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha esposa, Fabiana, pelo apoio e compreensão irrestritos.

Ao meu filho Gabriel, recém chegado ao mundo, para quem procuro construir um futuro melhor.

Aos meus pais , Moacir e Tereza, e irmãos, Giovani, Priscila e Junior , pelo altruísmo na conduta de apoio e incentivo à minha formação.

A Jesus Cristo, Nosso Senhor, pelas valiosas e inúmeras oportunidades que tive em minha vida, e em especial pela alegria em concluir o presente trabalho. Dedico a Ele toda honra e toda glória.

Eles representaram a perseverança, a inspiração, a superação e a luz que permitiram a conclusão de mais esta etapa de minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu orientador, professor Dr. João Batista Turrioni pelo conhecimento e lições concedidas no decorrer deste trabalho;

Ao meu amigo, Engenheiro José Soares Ferreira, por ter acreditado no meu trabalho, pelas sugestões e apoio em todas as fases;

Aos Dirigentes da empresa onde trabalho, por possibilitarem a realização deste projeto;

À Universidade Federal de Itajubá e todo o seu corpo de docentes e funcionários pela formação e pronto atendimento ;

Aos meus amigos, Edson, Gustavo e Marco Antônio, que me apoiaram no desenvolvimento deste trabalho;

Aos meus colegas de mestrado pela harmonia e parceria na convivência ;

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste projeto.

Em fim, agradeço à minha família pelo apoio em todos os instantes do desenvolvimento do trabalho e a DEUS, acima de todos, que é a nossa grande fonte inspiradora.

# SUMÁRIO

<b>Dedicatória</b>	III
<b>Agradecimentos</b>	IV
<b>Sumário</b>	V
<b>Resumo</b>	VII
<b>Abstract</b>	VIII
<b>Índice de figuras</b>	IX
<b>Índice de quadros</b>	XI
<b>Índice de tabelas</b>	XII
<b>Lista de Abreviaturas</b>	XIII
<b>1. INTRODUÇÃO</b>	1
1.1. Contextualização	1
1.2. Justificativa para escolha do tema	2
1.3. Definição do problema da pesquisa	3
1.4. Objetivos	3
1.4.1 Objetivo geral	3
1.4.2 Objetivos específicos	4
1.5. Resultados esperados	4
1.6. Delimitações da pesquisa	5
1.7. Síntese da pesquisa	5
1.8. Estrutura da dissertação	7
<b>2. FUNDAMENTOS DA GESTÃO ESTRATÉGICA DA QUALIDADE</b>	9
2.1. Conceitos da qualidade	9
2.2. Conceitos da estratégica	13
2.3. Evolução para a gestão estratégica da qualidade	17
2.4. Sistemas normativos e de excelência para a gestão da qualidade	19
2.4.1 Sistemas da qualidade da série ISO 9000	19
2.4.2 Sistemas de gestão pela excelência : Prêmios de Qualidade	24
2.4.3 Convergência das abordagens dos sistemas ISO 9000 e de excelência	27
<b>3. MODELOS PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA DA QUALIDADE</b>	32
3.1. O ciclo de controle do processo	32
3.2. Estabelecimento dos fundamentos corporativos	33
3.2.1 Missão da empresa	33
3.2.2 Negócios estratégicos	35
3.2.3 Visão de futuro	36
3.2.4 Valores	37
3.2.5 Políticas	38
3.3. Formulação das estratégias	38
3.3.1 Análise de cenários estratégicos	39
3.3.2 O Balanced Scorecard	46
3.3.3 A correlação entre análise de cenários estratégicos e o Balanced Scorecard	56
3.4. Implementação das diretrizes	59
3.4.1 O gerenciamento pelas diretrizes	59
3.4.2 O gerenciamento por processos	67
3.4.3 A gestão da rotina diária de trabalho	80
<b>4. PROPOSIÇÃO DA ABORDAGEM SISTÊMICA PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA DA QUALIDADE</b>	84
4.1. Considerações iniciais	84
4.2. Abordagem sistêmica proposta	84
4.3. Pré-requisitos para a implementação da abordagem proposta	98
4.3.1 Pré-requisitos em relação ao BSC	98
4.3.2 Pré-requisitos em relação ao GPD	100
4.4. Premissas e proposições básicas para a abordagem proposta	101
<b>5. PESQUISA DE CAMPO</b>	104
5.1. Metodologia científica	104
5.1.1 Abordagem qualitativa x abordagem quantitativa	104
5.1.2 Métodos de pesquisa	106
5.2. Estrutura da pesquisa	107
5.2.1 Estrutura	107

5.2.2	Componentes da pesquisa	113
5.3.	Aplicação da pesquisa-ação	113
5.3.1	Estágio 1 : Descrição da situação geral do problema	114
5.3.2	Estágio 2 : Descrição da situação detalhada do problema	117
5.3.3	Estágio 3 : Análise da relevância sistêmica	119
5.3.4	Estágio 4 : Construção e teste da abordagem teórica	127
5.3.5	Estágio 5 : Comparação da abordagem proposta com a situação do mundo real	131
5.3.6	Estágio 6 : Análise de viabilidade e ajuste da abordagem proposta	132
5.3.7	Estágio 7 : Implementação das decisões acordadas	136
6.	<b>CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS</b>	137
6.1.	Quanto ao objetivo geral	137
6.2.	Quanto ao elenco de modelos apresentados no desenvolvimento teórico	138
6.3.	Quanto a aplicação do SST na pesquisa-ação	139
6.4.	Quanto a abordagem proposta	140
6.5.	Quanto as instruções iniciais da pesquisa	141
6.6.	Sugestões para futuras pesquisas	142
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	144
	<b>APÊNDICE 1</b> - Matriz de Oportunidades x Ameaças	150
	<b>APÊNDICE 2</b> - Formulário de Força x Fraqueza	153
	<b>APÊNDICE 3</b> - Questionário e compilação dos dados da avaliação do desempenho organizacional	157
	<b>APÊNDICE 4</b> - Evidências da situação do mundo real	177
	<b>APÊNDICE 5</b> - Pontos problemáticos e de avanço do S. Q. da empresa , em relação ao nível 2 e 3	182
	<b>APÊNDICE 6</b> - Plano de ação 001	184
	<b>APÊNDICE 7</b> - Plano de ação 002	189
	<b>ANEXO A</b> - Modelos propostos por Kotler(2000) para a avaliação da carteira de negócios	191
	<b>ANEXO B</b> – Guia completo de auto-avaliação proposto por Mathieu e Naciri (2001)	197

## RESUMO

As organizações em geral enfrentam um grande desafio: como competir nessa virada de século com grandes e repentinas transformações no mundo globalizado?

Este trabalho tem como objetivo central reunir um conjunto de modelos para o desenvolvimento de um Sistema de Gestão Estratégica da Qualidade, como proposta para vencer este desafio e buscar a excelência em gestão de empresas de produção de bens e serviços.

O tema é apresentado com foco direcionado para a evolução da Gestão da Qualidade através do planejamento estratégico, da implementação de diretrizes e da abordagem de processo, para estabelecer um sistema de melhoria contínua do desempenho e da capacidade competitiva de uma organização.

Uma revisão bibliográfica sobre estes modelos e sobre sua forma de implementação foi realizada e serviu de embasamento teórico para criação de cada etapa da abordagem proposta.

Em seguida foi estruturado uma abordagem sistêmica integrando a análise de cenários internos e externos, o balanced scorecard, o gerenciamento pelas diretrizes e o gerenciamento por processos e tendo como referência básica a revisão 2000 da série ISO 9000 e os critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade.

Uma pesquisa-ação foi conduzida com características descritivas e exploratórias, aplicando o *Soft System Thinking* como método para avaliar a adequação da abordagem proposta em uma empresa aeronáutica brasileira.

Como resultado foi concebido uma abordagem sistêmica que integra diversos modelos para alcançar a excelência na Gestão da Qualidade e um conjunto de ações para adequar a implementação desta abordagem ao contexto da organização. Este processo ocorreu de forma participativa, envolvendo a Alta Direção e as pessoas chaves da empresa, consolidando o *Soft System Thinking* como uma ferramenta para análise e definição de soluções em complexos sistemas de atividades humanas.

Em suma, este trabalho serve de roteiro para estudos sobre evolução de Sistemas da Qualidade, em busca da excelência.



## ABSTRACT

Companies in general face a big challenge: how to compete at the turning of this century with big and sudden transformations in globalized world?

This paper has as a central objective to gather a group of models for the development of a Strategic Quality Management System, as proposal to win this challenge and to reach the excellence on management of manufacturing and services industries.

The theme is presented with focus addressed for the evolution of the Quality System through the strategic planning, the implementation of policies and on the process approach, to establish a system for the continuous improvement of the performance and competitive capacity of an organization.

A bibliographical review on these models and on its set up form was accomplished and it served as theoretical basis for creating each stage of the proposed approach.

Then a system approach was structured integrating the analysis of internal and external sceneries, the Balanced Scorecard, the Policy Deployment, the Processes Management Approach and having as basic reference the revision 2000 of the ISO 9000 serie and the excellence criteria of the Brazilian National Quality Prize.

An action research was driven with descriptive and exploratory characteristics, applying *Soft System Thinking* as a method to evaluate the adaptation of the system approach in a Brazilian Aeronautical Industry.

As result was conceived a system approach that integrates several models to reach the excellence in the Quality Management and a plan of actions to adapt the implementation of this approach to the context of the organization. This process happened in a participative way, involving the High Direction and the key people of the company, consolidating *Soft System Thinking* as a tool for analysis and definition of solutions in a complex systems of human activities.

In short, this paper serves as a route for studies about evolution of Quality Systems in order to achieve the excellence.

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 2.1</i> - Linha de produtos da série ISO 9000 versão 9000.....	22
<i>Figura 2.2</i> - Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processo.....	23
<i>Figura 2.3</i> - Modelo de gestão pela excelência.....	25
<i>Figura 3.1</i> - O ciclo PDCA.....	32
<i>Figura 3.2</i> - A missão da empresa .....	34
<i>Figura 3.3</i> - Três categorias de visão .....	36
<i>Figura 3.4</i> - Modelo de formulação da estratégia .....	39
<i>Figura 3.5</i> - Forças que dirigem a concorrência na indústria.....	41
<i>Figura 3.6</i> - Matriz de correlação SWOT.....	44
<i>Figura 3.7</i> - Estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais.....	47
<i>Figura 3.8</i> - A perspectiva do cliente – medidas essenciais.....	49
<i>Figura 3.9</i> - A perspectiva da cadeia de valores dos processos.....	52
<i>Figura 3.10</i> - Matriz SWOT x BSC.....	57
<i>Figura 3.11</i> – Mapa estratégico do BSC.....	58
<i>Figura 3.12</i> – Conceituação do gerenciamento pelas diretrizes.....	60
<i>Figura 3.13</i> – Fases do GPD.....	61
<i>Figura 3.14</i> – A estrutura do GPD.....	62
<i>Figura 3.15</i> – O processo de ajuste para o alinhamento das metas.....	65
<i>Figura 3.16</i> – Sequências dos desdobramentos até os planos de ação.....	66
<i>Figura 3.17</i> – Demonstração simplificada de um processo.....	69
<i>Figura 3.18</i> – Fluxo horizontal de trabalho versus organização vertical.....	72
<i>Figura 3.19</i> – Hierarquia dos processos .....	73
<i>Figura 3.20</i> – Macro-processos primários e de suporte.....	74
<i>Figura 3.21</i> – Relacionamento entre o gerenciamento pelas diretrizes e o gerenciamento da rotina do trabalho do dia-adia.....	82
<i>Figura 3.22</i> – Relação entre os processos de gestão fundamentais da TQM.....	83
<i>Figura 4.1</i> – Modelo proposto de Gestão Estratégica da Qualidade.....	87

<i>Figura 4.2</i> – Fluxograma A : Estabelecimento dos fundamentos corporativos .....	88
<i>Figura 4.3</i> – Fluxograma B : Formulação das estratégias.....	89
<i>Figura 4.4</i> – Fluxograma C : Gerenciamento por processos e da rotina diária de trabalho.....	90
<i>Figura 4.5</i> – Fluxograma D : Mapeamento de processos.....	91
<i>Figura 5.1</i> – Estágios do SST.....	108
<i>Figura 5.2</i> – Organograma da empresa.....	115
<i>Figura 5.3</i> – Diagrama de árvores das necessidades de melhorias.....	118
<i>Figura 5.4</i> – Escala de nível de progresso do sistema da qualidade.....	120
<i>Figura 5.5</i> – Diagrama da evolução do sistema de gestão da qualidade da empresa.....	124
<i>Figura 5.6</i> – Ilustração do modelo proposto para a evolução do sistema de gestão da qualidade .....	130
<i>Figura 5.7</i> – Diferenças entre a abordagem proposta e a situação do mundo real .....	131
<i>Figura 5.8</i> – Sistema Ajustado .....	135
<i>Figura A.1</i> – Modelo do Boston Consulting Group : Matriz BCG.....	191
<i>Figura A.2</i> – Estratégia e classificação de carteira de negócios : Modelo GE .....	195

## ÍNDICE DE QUADROS

<i>Quadro 1.1</i> – Síntese da pesquisa.....	5
<i>Quadro 2.1</i> – Princípios de gestão da qualidade baseados na ISO 9001 (2000).....	21
<i>Quadro 2.2</i> – Par coerente ISO 9001/9004.....	23
<i>Quadro 2.3.</i> – Integrando os critérios do prêmio Malcolm Baldrige de Qualidade MBQNA e os requisitos da norma ISO 9000 : 2000.....	28
<i>Quadro 3.1</i> – Check-list para identificação de oportunidades e ameaças.....	42
<i>Quadro 3.2</i> – Check-list interno para identificação de pontos fortes e fracos.....	43
<i>Quadro 3.3</i> – Espectro dos principais modelos de processo.....	69
<i>Quadro 3.4</i> – As três categorias de processos empresariais.....	71
<i>Quadro 3.5</i> – Matriz para a seleção dos macro-processos para gerenciamento considerando suas influências nas perspectivas do BSC.....	75
<i>Quadro 3.6</i> – Matriz multi-critérios para a priorização dos processos críticos.....	78
<i>Quadro 3.7</i> – Questionamentos para identificar atividades com valor agregado.....	79
<i>Quadro 4.1</i> – Matriz de correlação do GPD .....	92
<i>Quadro 4.2</i> – Plano de ação – 5W2H.....	93
<i>Quadro 4.3</i> – Quadro de macro-processos.....	94
<i>Quadro 4.4</i> – Ficha de identificação dos processos .....	95
<i>Quadro 4.5</i> – Ficha de análise detalhada da relação cliente-fornecedor.....	96
<i>Quadro 5.1</i> – Componentes da pesquisa.....	113
<i>Quadro 5.2</i> – Especificação do grau de evolução do sistema de gestão da qualidade em função de cada nível de progresso.....	121
<i>Quadro 5.3</i> – Histórico de evolução do sistema de gestão da qualidade na empresa.....	122
<i>Quadro 5.4</i> – Ficha de perfil de desempenho da empresa.....	125
<i>Quadro 5.5</i> – Correlação das necessidades do mundo real e análise conceitual com o modelo proposto.....	128
<i>Quadro 5.6</i> – Análise de adequação da implementação da abordagem proposta.....	133
<i>Quadro 6.1</i> – Convergência entre os temas relevantes e requisitos normativos.....	137
<i>Quadro A.1</i> – Matriz oportunidade x ameaça.....	152

## ÍNDICE DE TABELAS

<i>Tabela 2.1</i> – Pontuação dos critérios de excelência 2002 do Prêmio Nacional da Qualidade.....	26
<i>Tabela 3.1</i> – Critérios para seleção de processos críticos.....	78
<i>Tabela A.1</i> – Formulário forças x fraquezas.....	155
<i>Tabela A.2</i> – Fatores para a avaliação da atratividade do mercado e força do negócio.....	196

## LISTA DE ABREVIATURAS

BCG	-	Boston Consulting Group
BSC	-	Balanced Scorecard
CTA	-	Centro Técnico Aeroespacial
DAC	-	Departamento de Aviação Civil
EFQM	-	European Foundation for Quality Management
EQA	-	European Quality Award
FCS	-	Fatores Críticos de Sucesso
GE	-	General Eletric
GEQ	-	Gestão Estratégica da Qualidade
GPD	-	Gerenciamento Pelas Diretrizes
GQT	-	Gestão da Qualidade Total
GRD	-	Gestão da Rotina Diária de Trabalho
MBNQA	-	Malcolm Baldrige Quality Award
MFQ	-	Mouvement Français pour la Qualité
NQI	-	National quality Institute
PBQP	-	Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade
PDCA	-	Plan , Do Check e Action
PFQ	-	French Prize for Quality
PNQ	-	Prêmio Nacional da Qualidade
RBHA	-	Regulamentos Brasileiros de Homologação Aeronáutica
SAC	-	Solicitação de Ação Corretiva
SAP	-	Solicitação de Ação Preventiva
SIQ	-	Swedish Institute for Quality
SST	-	Soft System Thinking
TQM	-	Total Quality Management
UEN	-	Unidade Estratégica de Negócios

# CAPITULO 1 – INTRODUÇÃO

## 1.1 - Contextualização

O dinamismo atual dos mercados impõe às empresas a necessidade da criação de estratégias competitivas eficazes, numa velocidade crescente, num ambiente onde o consumidor torna-se cada vez mais exigente com a qualidade dos produtos e serviços. Três fatores são determinantes dessa dinâmica, com ciclos estratégicos cada vez mais curtos:

- A *globalização*, que estendeu a arena competitiva do âmbito local para o mundo;
- As *mudanças tecnológicas*, que permitem o rápido fluxo de informações e o conseqüente aumento da oferta de produtos diferenciados. O velho sonho da Tecnologia da Informação é uma realidade; O estado-da-arte tecnológico permite a disponibilidade da informação necessária, com correção, para a pessoa certa, no local necessário e no momento exato.
- A *forte desregulamentação dos mercados*, em vários países, que alterou profundamente as regras de competição em vários setores da economia.

As estratégias consagradas no passado podem não garantir a sobrevivência no futuro pois a economia encontra-se constantemente em transição. Além disso, as estratégias que funcionaram muito bem tendem a ser perseguidas pelos concorrentes.

Porém, se por um lado é condição *sine qua non* a elaboração estratégica da empresa, por outro a incapacidade de implementação de um Sistema de Gestão Estratégico tem como causa os métodos de análise largamente adotados pelas corporações.

Esses métodos, originados no início da Era Industrial, baseiam-se, sobretudo, nos resultados financeiros. Esse ferramental analítico espelha o que ocorreu no passado, os gastos incorridos e as receitas auferidas (ativos tangíveis) . Não estão direcionados a criação nem a destruição de valor econômico futuro (ativos intangíveis).

Segundo Kaplan e Norton (1997), habilidades para explorar ativos intangíveis tem-se tornado mais decisivas do que suas habilidades para gerenciar e investir em ativos tangíveis. A produção em massa e os serviços e produtos padronizados devem ser substituídos pela oferta de produtos e serviços inovadores, com flexibilidade, eficácia e alta qualidade, que possam ser individualizados de acordo com segmentos de cliente-alvo. A inovação e a melhoria de produtos, serviços e processos se faz necessária através de uma atualização do conhecimento pelo uso de tecnologias de informações e de procedimentos organizacionais estrategicamente alinhados.

Hoje os ambientes são complexos e exigem das organizações, quer para crescer ou sobreviver, a gestão permanente de suas capacidades internas, o conhecimento do seu valor humano e a visão clara de como o mercado enxerga a sua participação como agente competitivo. Flexibilidade, velocidade e capacidade de alinhar o comportamento de toda a organização em torno de um fim específico, são requisitos fundamentais para um modelo de gestão estratégico atual.

Diante desta necessidade, é necessário compreender como deve evoluir a gestão da qualidade e definir o seu papel no estabelecimento de políticas estratégicas rumo a excelência no desempenho organizacional.

Porém, se os primórdios da gestão da qualidade estão relacionados com os primórdios da administração e da criação de empresas estruturadas, a preocupação da gestão da qualidade como abordagem estratégica é um fato contemporâneo.

Esta contemporaneidade faz com que se criem modelos na busca de soluções que atendam as demandas existentes. Demandas estas que visam desde a inspeção até a excelência operacional, passando pelo envolvimento das pessoas.

Além de garantir a conformidade de seus produtos e processos, a motivação e engajamento das pessoas e o retorno aos acionistas, sociedade e fornecedores, a empresa tem como preocupação mister a satisfação do cliente.

Para atender estas demandas têm surgido diversos modelos que embora almejem a qualidade como objetivo, divergem nos métodos para alcançá-la.

Entender como estes modelos ou a composição deles podem convergir para a busca da competitividade das empresas, num processo de evolução da gestão da qualidade para uma abordagem de gestão estratégica, é o tema principal deste trabalho .

## **1.2 - Justificativa para escolha do tema**

Segundo Salomon (1991), os problemas relevantes para a ciência são aqueles que têm relevância operativa, contemporânea e humana. Um problema tem relevância operativa quando a solução dele implica na geração de novos conhecimentos; a relevância contemporânea se refere à atualização e à novidade; e a relevância humana requer que a solução tenha utilidade para a humanidade.

Segundo Turrioni (1999), na realidade brasileira, é necessário analisar como vai acontecer a evolução para a gestão estratégica da qualidade, destacando-se o problema a ser superado: a alta administração das organizações brasileiras ainda se adapta à fase da Gestão da Qualidade limitada à função produtiva.



Blackiston (1999) reforça a necessidade da análise da prática da gestão estratégica da qualidade colocando este tema como um dos 10 mais importantes para a condução de pesquisas na virada do milênio.

Assim, o interesse atual em inovação para uma abordagem de gestão estratégica da qualidade, combinados com a carência de literatura sistematizada sobre a variedade de abordagens envolvidas na evolução da gestão da qualidade das organizações, são os fatores que motivaram o desenvolvimento deste projeto de pesquisa.

À luz da definição de Salomon, o tema tem relevância operativa, contemporânea e humana. Logo, é justificável e relevante desenvolver uma pesquisa científica para estudá-lo.

### **1.3 - Definição do problema de pesquisa**

Ao longo da incorporação da gestão da qualidade para uma abordagem de gestão estratégica, são trabalhadas e inseridas importantes variáveis na gestão da organização, impactando seus processos internos e conseqüentemente seu desempenho. Espera-se que este impacto seja positivo, contribuindo para a melhoria do desempenho e da capacidade competitiva e justificando, estrategicamente, a implementação de uma nova abordagem, à partir da aplicação de um conjunto de modelos voltadas a este propósito.

Visando aperfeiçoar o impacto desta evolução o problema deste estudo envolve a proposição e análise de adequação de uma abordagem de gestão estratégica para a evolução da gestão da qualidade de uma organização.

É necessário portanto, que sejam ponderados o desempenho e a capacidade competitiva da organização, de modo que se conheçam e compreendam os Fatores Críticos de Sucesso – FCS (Rockart – 1979) envolvidos e sua sensibilidade, em função da necessidade de evoluir a gestão da qualidade da mesma .

## **1.4 – Objetivos**

### ***1.4.1 - Objetivo geral***

Estabelecer uma abordagem de gestão estratégica da qualidade como proposta para a evolução da gestão da qualidade e avaliar sua adequação para implementação em uma empresa aeronáutica brasileira de produção de bens e serviços.

### 1.4.2 - Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral, pretende-se também com este trabalho atingir os seguintes objetivos específicos:

- Definir que modelos podem ser aplicados para a construção de uma nova abordagem para a gestão estratégica da qualidade;
- Estruturar uma abordagem sistêmica compondo estes modelos;
- Conduzir o processo de estabelecimento, análise e adaptação do sistema diante de adversidades ao processo de mudança em uma empresa cujo sistema de gestão da qualidade está fundamentado nos requisitos da ISO 9001 (1994);
- Avaliar a aplicação do *Soft System Thinking* - SST (proposto por Checkland – 1981) na pesquisa-ação, como um meio de organizar e integrar dados complexos, e recomendar como o processo de mudança pode ser gerenciado;
- Estabelecer proposições para a aplicação futura da nova abordagem e dos modelos inseridos na mesma.

### 1.5 - Resultados esperados

Com a proposição e análise de adequação de uma abordagem estratégica para a gestão da qualidade, busca-se implementar um sistema que propicie à empresa:

- Decisões de gestão a partir do mercado e das expectativas dos clientes e de outras “partes interessadas”, orientadas para os resultados;
- Decisões que priorizam a gestão da qualidade;
- Ações estratégicas de planejamento e controle, considerando o mercado, o cliente e outras “partes interessadas”;

Uma vez consolidados estes comportamentos gerenciais, o modelo poderá trazer para a empresa os seguintes benefícios:

- Terá o foco voltado para a sua missão na sociedade, com o seu “rumo” bem determinado;
- Terá um melhor aproveitamento dos recursos, sendo dirigidos para o foco;
- Possibilitará uma maior flexibilidade para acompanhar as mudanças no mercado e nas expectativas dos clientes e de outras “partes interessadas”;
- Criará uma rotina, com o ciclo completo de planejamento, execução, controle e avaliação do processo de gestão estratégica da qualidade.

## 1.6 – Delimitações da pesquisa

Este trabalho se limita ao estabelecimento e análise de adequação de uma abordagem sistêmica de gestão estratégica a ser incorporada à gestão da qualidade de uma organização, não podendo ser considerado para validar e generalizar a aplicação desta abordagem. Esta validação e generalização requerem outras pesquisas que estudem a implementação total desta abordagem e possibilitem verificar a confirmação dos resultados esperados, em empresas de tamanho e cenário diferentes, ultrapassando o escopo deste presente projeto.

## 1.7 – Síntese da pesquisa

O quadro 1.1, a seguir, define a idéia básica da pesquisa a ser desenvolvida:

<b>Pergunta Básica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Como pode ser estruturado o sistema de gestão da qualidade para a melhoria no desempenho organizacional e da capacidade competitiva de uma organização?</li> </ul>
<b>Dados Relevantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quais os temas conceituais relevantes para a melhoria do desempenho organizacional e da capacidade competitiva da organização?</li> <li>- Quais as influências do desempenho e da capacidade competitiva p/ a implementação da abordagem de gestão estratégica da qualidade ?</li> <li>- Que modelos devem ser selecionadas para a construção de uma abordagem sistêmica de gestão estratégica da qualidade?</li> <li>- Os modelos selecionados devem ser utilizadas na íntegra ou devem ser adaptados?</li> <li>- Como deve ser conduzido o processo de construção e estudo de adequação para a implementação da nova abordagem?</li> <li>- Que estrutura interna deve ser adotada para conduzir este processo e para gerenciar as mudanças?</li> <li>- Quais os pré-requisitos à serem atendidos para a implementação da abordagem proposta?</li> <li>- Qual o nível de participação das pessoas?</li> <li>- Qual a inter-relação da abordagem proposta com o modelo fundamentado na ISO 9001 (2000)?</li> <li>- Qual a inter-relação da abordagem proposta com o modelo fundamentado nos critérios de excelência do PNQ?</li> </ul>

**Quadro 1.1** - Síntese da pesquisa – Parte 1 de 3

<b>Diretrizes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deve existir uma sistemática para coleta e análise dos dados.</li> <li>- Deve-se ter um grau elevado de comprometimento dos níveis de comando.</li> <li>- A abordagem sistêmica deve ser construída dentro de um ambiente participativo.</li> <li>- Deve-se definir claramente os pré-requisitos para a implementação da abordagem proposta.</li> <li>- Deve-se acatar as necessidades de adaptações e ajustes da abordagem proposta para viabilizar a implementação das mudanças.</li> <li>- Deve-se determinar as áreas/processos críticos onde a necessidade de concentração de esforços para melhoria do desempenho e da capacidade competitiva da organização é prioritária.</li> <li>- A evolução do sistema de gestão da qualidade para uma abordagem de gestão estratégica deve ser direcionada como a base para a melhoria do desempenho e da capacidade competitividade da organização.</li> </ul>
<b>Unidade de Análise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresa aeronáutica brasileira de produção de bens e serviços cujo sistema de gestão da qualidade está fundamentado nos requisitos da ISO 9001 (1994).</li> </ul>
<b>Instruções para a Pesquisa</b> (ligação lógica entre os dados relevantes e as diretrizes)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O desempenho e a capacidade competitiva da organização influem diretamente no processo de construção e análise de adequação da abordagem proposta, ao determinarem a necessidade de elementos propiciadores de melhorias à serem incorporados no sistema, além de justificar os esforços e recursos necessários para a mudança.</li> <li>- A adoção de medidas para adaptação e ajuste da abordagem sistêmica ao contexto da organização são imprescindíveis à viabilização de sua implementação.</li> <li>- Os modelos devem ser integradas e adaptados para a construção da abordagem sistêmica em busca dos elementos que propiciem o atendimento às necessidades de melhoria do desempenho e da capacidade competitiva da organização.</li> <li>- Deve ser definida uma estrutura interna para conduzir o processo de construção e análise de adequação para a implementação da abordagem proposta, segundo uma sistemática para coleta e análise dos dados.</li> </ul>

<p><b>Instruções para a Pesquisa</b> (ligação lógica entre os dados relevantes e as diretrizes)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Um grau elevado de comprometimento dos níveis de comando e um ambiente participativo são pré-requisitos imprescindíveis à implementação da nova abordagem.</li> <li>- A evolução do sistema de gestão da qualidade para uma abordagem de gestão estratégica, direcionada como a base para a melhoria do desempenho e da capacidade competitiva da organização, se baseia em requisitos de sistemas normalizados, como os da série ISO 9001 (2000), e de critérios de excelência, como os do Prêmio Nacional da Qualidade.</li> </ul>
<p><b>Critério de Interpretação dos dados</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise do ambiente onde a organização está inserida.</li> <li>- A análise será feita procurando-se identificar e avaliar como deve evoluir o sistema de gestão da qualidade para atender as necessidades de melhoria do desempenho e da capacidade competitiva da organização.</li> </ul>

*Quadro 1.1* - Síntese da pesquisa – Parte 3 de 3

## 1.8- Estrutura da Dissertação

O trabalho está estruturado em cinco capítulos, no capítulo 1, como foi visto, é delineado um quadro teórico do tema, onde se discutem os motivos que nos conduziram a esta pesquisa, a relevância do tema, o objetivo geral e específico da pesquisa, a descrição do problema, os resultados esperados, as limitações da pesquisa, a síntese da pesquisa e a organização da dissertação. Este capítulo serve de guia na busca da solução do problema.

O capítulo 2 é composto de um breve relato dos fundamentos da gestão estratégica enfocando alguns conceitos de qualidade e estratégia, de evolução da qualidade e de sistemas normativos e de excelência para a gestão da qualidade, visando uma conceitualização que permita ao pesquisador perceber a abordagem estratégica da qualidade.

No capítulo 3 é apresentado uma revisão sobre o planejamento estratégico, o desdobramento de diretrizes e o gerenciamento interfuncional, enfatizando-se os modelos existentes para a construção de uma abordagem sistêmica.

No capítulo 4, considerando-se a fundamentação teórica e modelos apresentados nos capítulos anteriores, elaborou-se uma abordagem sistêmica como proposta para a gestão estratégica da qualidade, juntamente com os pré-requisitos, as premissas e as proposições básicas para a sua implementação. Esta parte é de suma importância e,

juntamente com a pesquisa de campo do capítulo 5, possibilitará ao autor tirar conclusões sobre a efetividade da abordagem proposta.

O capítulo 5, destinado a pesquisa de campo, apresenta o levantamento de dados e a análise de adequação da abordagem proposta, para implementação em uma empresa aeronáutica brasileira de produção de bens e serviços. Para isso, neste capítulo definiu-se a metodologia científica a ser aplicada na pesquisa.

E finalmente no capítulo 6, foram analisados os dados resultantes da pesquisa de campo e apresentados os comentários e conclusões finais, dividindo-os nas seguintes partes: (1) quanto aos objetivos gerais; (2) quanto ao elenco de modelos apresentados no desenvolvimento teórico; (3) quanto à aplicação da metodologia de pesquisa; (4) quanto à abordagem proposta; (5) quanto às instruções iniciais para a pesquisa; (6) e sugestões para futuras pesquisas.

## **CAPITULO 2 – FUNDAMENTOS DA GESTÃO ESTRATÉGICA DA QUALIDADE**

A proposta de implantação de uma abordagem de gestão estratégica da qualidade que vise a melhoria do desempenho organizacional, atendendo as necessidades e expectativas dos clientes e outras “partes interessadas”, e tornando a empresa mais competitiva, deve vir respaldada pelos conceitos relacionados a estratégia e a qualidade.

O presente capítulo traz uma breve apresentação destes conceitos, onde pesquisou-se sobre os seguintes temas:

- Alguns conceitos da qualidade, sob o ponto de vista de alguns autores considerados como clássicos da qualidade;
- Alguns conceitos da estratégia, sob o ponto de vista de alguns autores considerados como clássicos de planejamento estratégico;
- Evolução para a gestão estratégica da qualidade;
- Sistemas normativos e de excelência para a gestão da qualidade;

### **2.1 Conceitos da qualidade**

Na formulação de um conceito da qualidade é essencial a clareza de uma definição breve, mas o fundamental é que seu significado esteja perfeitamente entendido numa linguagem comum para toda a empresa.

Segundo Pranic (2002), um consenso entre os autores de artigos e especialistas da qualidade é que existem basicamente cinco precursores da gestão da qualidade: Feigenbaum, Deming, Juran, Ishikawa e Crosby (Martinez et. al.,1998). Alguns ainda acrescentam Taguchi nesta lista (Sashkin e Kiser, 1994), (Turrioni, 1992), (Ferguson, 1996).

De fato todos esses tiveram papel decisivo na conceituação atual da gestão da qualidade, porém como veremos, à seguir, a maneira de cada precursor considerar o conceito da qualidade é distinta:

- Feigenbaum (1986) diz que qualidade é “um conjunto de características incorporadas ao produto através de projeto e manufatura que determina o grau de satisfação do cliente”.

A abordagem de Feigenbaum reporta a uma abordagem sistêmica da gestão da qualidade ou uma abordagem da qualidade total, envolvendo todas as funções de uma organização no processo da qualidade e não simplesmente o processo de

fabricação.

A qualidade é vista como a que os clientes exigem, retratada através das especificações em todas as fases, com qualidade de processos compatível com tais especificações. Neste sentido, a organização deve ser um sistema voltado à satisfação do consumidor, gerando produtos de forma econômica e que satisfaça o usuário, estruturando-se de tal modo que os diferentes grupos integrantes da Organização contribuam para o esforço do desenvolvimento, manutenção e melhoria da qualidade de forma global.

A contribuição de Feigenbaum refere-se à criação do conceito de "controle da qualidade total" como um sistema eficiente para a integração do desenvolvimento da qualidade, da manutenção da qualidade e dos esforços de melhoramento da qualidade dos diversos grupos em uma organização, permitindo produção e serviços a níveis mais econômicos, que levem em conta a satisfação total do consumidor, mostrando que a qualidade é uma tarefa de todos.

Observa-se portanto, que as características do sistema de qualidade dadas por Feigenbaum, são baseadas numa forte infra-estrutura técnica e administrativa, com procedimentos minuciosamente estabelecidos e integrados dentro da estrutura organizacional. Tais procedimentos são gerenciados por especialistas em qualidade, dando apoio e assistência a todos os departamentos para assegurar uma integração em torno da função da qualidade. A gerência deve enfatizar a responsabilidade das linhas de produção pela qualidade e a conscientização em torno da contribuição de cada um para com esta função, sendo sua ferramenta o sistema da qualidade altamente estruturado.

- Ishikawa (1986) diz que qualidade é “rápida percepção e satisfação das necessidades do mercado, adequação ao uso dos produtos e homogeneidade dos resultados do processo”.

Na abordagem de Ishikawa, vê-se um ingrediente novo na qualidade, que é a rápida percepção por parte da empresa, sobre as necessidades dos clientes (mercado). Esta abordagem leva-nos a enfatizar a necessidade de uma malha de relacionamento interno e externo na organização, que possibilite um rápido diagnóstico e avaliação de satisfação das necessidades de nossos consumidores, levando à reformulação dos processos continuamente, para que se possa controlar a qualidade em todas as suas manifestações.



- Juran (1990), ao introduzir regras e metodologias para o estabelecimento pela qualidade e o envolvimento da alta gerência, determina que “qualidade é adequação do produto ou serviço ao uso, ou seja à necessidade do consumidor”.

O mesmo autor, em 1992, diz que “qualidade é adequação ao uso”.

O autor admite a existência de várias definições para a qualidade em sua obra. Um dos significados da qualidade é “o desempenho do produto.” (Juran, 1990,p.11). Este resulta das características do produto que levam à satisfação e interferem na decisão de compra, afetam as vendas e neste caso, qualidade mais alta geralmente custa mais caro.

Outro significado da qualidade, para Juran (1990,p.12) “é ausência de deficiências”. Estas levam à insatisfação e que leva os clientes a reclamarem. “Satisfação com o produto e insatisfação com o produto não são opostos.” (1990,p.12). Pode-se estar satisfeito com algumas características, mas existe a insatisfação com outras, uma expectativa de melhoria ou inclusão de atributos. Deficiências do produto afetam os custos, por falhas no uso e necessidade de garantia, repetição de trabalhos e desperdício. Juran (1990,p.6) julga que esta definição talvez não expresse claramente os dois conceitos que são tão diferentes. Porém, mesmo com falta de consenso, este tem sido o conceito mais reconhecido para a qualidade.

O próprio Juran evoluiu no seu enfoque para o conceito: de satisfação para maximização das aspirações do usuário, pela avaliação da qualidade como “adequação ao uso”. Reconhece-se contudo, que a visão é sempre de que a qualidade deve ser conceituada a partir do usuário”.

Vê-se que Juran lidera uma nova fase para o conceito da qualidade, que passou dos aspectos tecnológicos da fábrica para a preocupação com a qualidade global e holística, em todos os aspectos do gerenciamento e em toda a Organização.

- Crosby (1990), diz que “um sistema de qualidade deve atuar de forma a prevenir defeitos”. Sua definição é de que qualidade é fazer bem desde a primeira vez e isto significa manter um compromisso real com aquilo que está sendo realizado.

Diz também, que Qualidade é “conformidade com os requisitos”. Por esta abordagem, tem-se que a qualidade pode ser perfeita, com defeito zero, com custo aceitável pelo consumidor, considerando-se que, ao fazer-se certo da primeira vez, não existirão os custos de refazer, da manutenção, bem como, da insatisfação do consumidor.

- Deming (1986) tem um enfoque para qualidade do produto voltado para a estatística, focalizando as variações ocorridas entre o projeto e o produto e as suas causas e para gestão da qualidade focalizada no papel da alta administração segundo os 14 princípios de Deming.

Técnicas estatísticas, notadamente gráficos de controle de processo são propostos por permitirem a distinção entre "causas especiais e comuns" - as primeiras atribuídas a indivíduos ou máquinas, e as outras de responsabilidade gerencial, como falhas das matérias-primas que tomam parte em várias operações. A Estatística confere o rigor da análise necessária à solução de problemas da qualidade.

Os denominados "14 princípios", estabelecidos por Deming (1990), constituem o fundamento dos ensinamentos ministrados aos altos executivos no Japão, em 1950 e nos anos subseqüentes. Consubstanciam a essência de sua filosofia e aplicam-se indistintamente a organizações pequenas e grandes, tanto na indústria de transformação como na de serviços. Do mesmo modo, aplicam-se a qualquer unidade ou divisão de uma empresa. A transformação é da competência de todo mundo.

- Taguchi (1978) fundamenta todo seu estudo na importância da relação entre qualidade e preço, sendo necessário um equilíbrio entre a perda da qualidade e o preço do produto. "O preço representa para o consumidor uma perda na hora da compra, e a baixa qualidade representa uma perda adicional para ele durante o uso do produto. Um dos objetivos do termo engenharia da qualidade adotado por Taguchi, deve ser a redução da perda total para o consumidor", onde Taguchi apresenta os seguintes princípios:
  - Os custos são a característica mais importante de um produto;
  - Os custos não podem ser reduzidos sem influenciar a qualidade;
  - A qualidade pode ser aumentada sem aumentar os custos;
  - Os custos podem ser reduzidos através da melhoria da qualidade."

Já segundo a Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT, em sua norma ISO 9000 (2000), qualidade é o grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a uma necessidade ou expectativa que é expressa, geralmente, de forma implícita ou obrigatória.

Os conceitos sobre qualidade, apresentados por estes diversos autores, de certa forma também reportam sua evolução, mostrando as diversas facetas deste termo, abordando desde o

próprio controle da qualidade através de métodos quantitativos, passando pela abordagem da qualidade do projeto até a qualidade total. Passa de uma mera constatação do nível da qualidade até a preocupação como o atendimento das necessidades do consumidor. Estes conceitos trazem um novo contexto para a qualidade inserindo-a nos níveis de gestão estratégica da organização, ao constituírem fundamentos para o crescimento e sobrevivência das mesmas.

## 2.2 – Conceitos da estratégia

A palavra estratégia está diretamente ligada a um campo de batalha e a alguém como Napoleão, por exemplo, ou outro famoso general, meditando sobre como vencer o inimigo.

Há uma tendência geral de considerar o início da literatura sobre gestão estratégica, no mundo dos negócios, em meados dos anos 60, porém escritos sobre estratégia militar vão bem mais longe. Sun Tzu fez seu escrito aproximadamente no século IV a.D., (Sun Tzu - 1971).

Atualmente, a estratégia requer uma série de conceitos, apresentaremos alguns sob o ponto de vista de autores considerados como clássicos de planejamento estratégico :

- Mintzberg et al (1987) , define estratégia de acordo com os seguintes termos :
- Plano (Olhar para a frente) , ou algo equivalente, uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali.
- Padrão (Olhar o comportamento passado), isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo.

Neste conceito, as organizações desenvolvem planos para seu futuro e também extraem padrões de seu passado. Podemos chamar uma de estratégia pretendida e a outra de estratégia realizada.

- Posição, isto é, a localização de determinados produtos em determinados mercados. Como reiterou Porter (1986), "estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividade".
- Perspectiva, isto é, a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas.

Neste conceito, como posição, a estratégia olha para baixo, para o ponto em que o produto encontra o cliente, bem como para fora - para o mercado. Em comparação, como perspectiva, a estratégia olha para dentro - dentro da organização, dentro das cabeças dos estrategistas - mas também para cima - para a grande visão da empresa.

- Truque , isto é, uma "manobra" específica para enganar um oponente ou concorrente.

Neste conceito a estratégia visa enganar o oponente, uma corporação pode adquirir terras para dar a impressão de que planeja expandir sua capacidade, para desencorajar um concorrente de construir uma nova fábrica. Neste caso, a verdadeira estratégia (como plano, isto é, a intenção real) é a ameaça, não a expansão em si, portanto, trata-se de um truque.

Também, na visão de Mintzberg (2000), para cada vantagem associada à estratégia, há uma desvantagem:

*a) A Estratégia Fixa a Direção*

- Vantagem: O principal papel da estratégia é mapear o curso de uma organização para que ela navegue coesa através do seu ambiente.
- Desvantagem: A direção estratégica também pode limitar o âmbito de visão e ocultar perigos em potencial. Seguir um curso predeterminado em águas desconhecidas é a maneira perfeita para colidir com um iceberg. Embora a direção seja importante, às vezes é melhor movimentar-se devagar, um pouco por vez, olhando com cuidado para a frente, mas não muito, bem como para cada lado, para que o comportamento possa ser mudado de um instante para outro.

*b) A Estratégia Focaliza o Esforço*

- Vantagem: A estratégia promove a coordenação das atividades. Sem a estratégia para focalizar os esforços, as pessoas puxam em direções diferentes e sobrem o caos.
- Desvantagem: O "pensamento grupal" surge quando o esforço é excessivamente focalizado. Pode não haver visão periférica para abrir outras possibilidades. Uma determinada estratégia pode tornar-se demasiado embutida no tecido da organização.

*c) A Estratégia Define a Organização*

- Vantagem: A estratégia propicia às pessoas uma forma taquigráfica para entender sua organização e distingui-la das outras. A estratégias provê significado, além de uma forma conveniente para se atender o que faz a organização.
- Desvantagem: Definir a organização com excesso de exatidão também pode significar defini-la com excesso de simplicidade, às vezes até o ponto de estereotipá-la, perdendo-se assim a rica complexidade do sistema.

*d) A Estratégia Provê Consistência*

- Vantagem: A estratégia é necessária para reduzir a ambigüidade e prover ordem. Nesse sentido, uma estratégia é como uma teoria: uma estrutura cognitiva para simplificar e explicar o mundo e com isso facilitar a ação.
- Desvantagem: É preciso compreender que toda estratégia, como toda teoria, é uma simplificação que necessariamente distorce a realidade. Estratégias e teorias não são realidades; apenas representações (ou abstrações) da realidade nas mentes das pessoas. Ninguém jamais tocou ou viu uma estratégia. Isso significa que cada estratégia pode ter um efeito de informação falsa ou distorção. Esse é o preço de se ter uma estratégia.

Ainda na visão de Mintzberg, um papel importante da estratégia nas organizações é resolver as grandes questões para que as pessoas possam cuidar dos pequenos detalhes - como voltar-se para os clientes e atendê-los, ao invés de debater quais mercados são os melhores. Até mesmo os executivos principais precisam tratar de gerenciar suas organizações em dado contexto: eles não podem questionar constantemente esse contexto.

- Ansoff (1993), conceitua estratégia como o processo através do qual os gerentes usando uma projeção de três a cinco anos, avaliam as oportunidades ambientais externas, assim como a capacidade de recursos internos a fim de se decidirem sobre as metas e sobre o conjunto de planos de ação para realizar estas metas. Desta forma, a gestão estratégica de uma unidade de negócios depende de dois aspectos interrelacionados: (1) sua missão ou metas, e (2) a forma que a unidade de negócio escolhe para competir em seu segmento para realizar tais metas, a vantagem competitiva da unidade de negócios.
- Chaffee (1985) por sua vez, estabeleceu algumas áreas gerais de concordância a respeito do conceito de estratégia:
  - Diz respeito tanto à organização como ao ambiente. “Uma premissa básica para se pensar a respeito de estratégia diz respeito à impossibilidade de separar organização e ambiente...A organização usa a estratégia para lidar com as mudanças nos ambientes.”
  - Sua essência é complexa. “Como as mudanças trazem novas combinações de circunstâncias para a organização, a essência da estratégia permanece não-estruturada, não-programada, não-rotineira e não-repetitiva...”
  - Afeta o bem-estar geral da organização. “...decisões estratégicas...são consideradas importantes o suficiente para afetar o bem-estar geral da

organização...”

- Envolve questões tanto de conteúdo como de processo. "O estudo da estratégia inclui as ações decididas, ou o conceito de estratégia, e também os processos pelos quais as ações são decididas e implementadas".
- Não são puramente deliberadas. “Os teóricos... concordam que as estratégias pretendidas, emergentes e realizadas podem diferir entre si”.
- Existem em níveis diferentes. “... as empresas têm... estratégia corporativa (em que negócio deveremos estar ?) e estratégia de negócios (como iremos competir em cada negócio?)”
- Envolve vários processos de pensamento. “... a estratégia envolve exercícios conceituais, assim como analíticos. Alguns autores enfatizam a dimensão analítica mais que as outras, mas a maioria afirma que o coração da formulação de estratégia é o trabalho conceitual feito pelos líderes da organização”.
- Porter (1999), define que estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Nesse sentido, se houvesse apenas uma única posição ideal, não haveria necessidade de estratégia. As empresas enfrentariam um imperativo simples: ganhar a corrida para descobrir e se apropriar da posição única. No entanto, a essência do posicionamento estratégico consiste em escolher atividades diferentes daquelas dos rivais. Se os mesmos conjuntos de atividades fossem os melhores para produzir todas as variedades de produtos, para satisfazer a todas as necessidades e para ter acesso a totalidade dos clientes, as empresas simplesmente se alternariam entre eles e a eficácia operacional determinaria o desempenho.
- Evans e Lindsay (1995) descreve que o conceito da estratégia está focado no planejamento estratégico dos negócios e da organização e no desdobramento dos planos, assegurando a atenção da organização para o desempenho das necessidades operacionais e dos clientes. A ênfase está nos direcionadores da qualidade para os clientes e a excelência no desempenho operacional como temas chaves das estratégias dos negócios que precisam ser parte integral do planejamento global dos negócios. É apropriado diferenciar entre perspectiva de estratégia de Qualidade e estratégia Corporativa. O primeiro está ligado a UEN (Unidade Estratégica de Negócio) e como competir na busca de clientes já pré-determinados, em seu mercado já determinado. E o outro está ligado na decisão de para quais clientes competir no mercado universal.

A passagem pelos conceitos da qualidade e estratégia mostra quão dinâmico e abrangente pode ser este assunto, e que as mudanças de foco ocorridas durante as décadas passadas nos colocam a frente de novos paradigmas a respeito da Gestão da Qualidade, definindo novos rumos para a sua evolução, conforme descreve o próximo item.

### **2.3 – Evolução para a gestão estratégica da qualidade**

Antes de abordar a evolução para a gestão estratégica da qualidade definir-se-a gestão como sendo o ato de gerir, gerência, administração. Nakagawa (1987) afirma que em uma tradução livre poderíamos dizer que “gestão” é a atividade de se conduzir uma empresa ao atingimento do resultado desejado (planejado) por ela apesar das dificuldades.

De acordo com Turrioni (1999), o desenvolvimento conseqüente de um corpo teórico evolutivo sobre a qualidade, representado pelos trabalhos de Shewhart, introduzindo o Controle Estatístico do Processo, de Taylor, em sua obra clássica Princípios da Administração Científica, enfocando o Controle da Qualidade, de Juran, Deming e Ishikawa, difundindo e consolidando o Controle da Qualidade Total como forma para a Gestão da Qualidade, e de Feigenbaum, disseminando o conceito de Sistema da Qualidade Total e expandindo a Gestão da Qualidade para as abordagens normalizadas como os Sistemas da Qualidade da série ISO 9000, propiciaram uma expansão na prática dos métodos da Gestão da Qualidade dentro das organizações.

Entretanto, segundo Turrioni (1999) a participação da alta administração permanece num mesmo estágio, ou seja, o envolvimento da direção com a prática dos métodos de Gestão da Qualidade ainda é pequeno.

O trabalho de Garvin (1988) inicia uma nova fase propondo a gestão estratégica da qualidade ou Gestão da Qualidade Total, abordagem que destaca a importância da qualidade do produto e dos processos de fabricação, fazendo a correlação com a produtividade, participação no mercado e conseqüente lucratividade da organização.

Neto (1993) define Gestão Estratégica da Qualidade como o processo de buscar a compatibilização da empresa com seu meio ambiente externo, através de atividades de planejamento, implementação e controle, consideradas as variáveis técnicas, econômicas, informacionais, sociais, psicológicas e políticas.

Esta nova abordagem e o advento dos prêmios da qualidade: Prêmio Malcolm Baldrige nos Estados Unidos, Prêmio Europeu da Qualidade, Prêmio Nacional da Qualidade no Brasil e outros espalhados pelo mundo, que tiveram o Deming Application Prize no Japão como precursor, reformulam totalmente a Gestão da Qualidade.

Devido ao crescimento da concorrência, os resultados a serem obtidos pelas organizações passam a necessitar melhorias contínuas. Começa a ocorrer a associação da Gestão da Qualidade à lucratividade e competitividade das organizações, a qualidade do produto passa a ser definida a partir do ponto de vista do cliente e é incorporada ao planejamento estratégico.

As mudanças não aconteceram abruptamente. Diversas forças externas, cada uma relacionada com perdas na rentabilidade e na participação no mercado, despertaram as organizações para o potencial da Gestão da Qualidade. Desenvolveu-se, assim, uma outra abordagem mais voltada para conseguir o comprometimento da alta administração, cujos interesses são estratégicos e competitivos.

A qualidade do produto passa a ser definida em relação aos concorrentes e não com relação a padrões internos fixos. A implicação é que o atendimento às especificações passam a ser uma preocupação básica, ou seja, relacionada aos custos de fabricação, enquanto que a satisfação do cliente passa a ser a preocupação estratégica, relacionada à participação do produto no mercado.

Os conceitos propostos por Hill (1993), de critérios qualificadores como sendo aqueles necessários para participar da concorrência e critério ganhadores de pedido como aqueles necessários para vencer a concorrência, podem ser usados, com o atendimento às especificações como critério qualificador e a satisfação do cliente como critério ganhador de pedidos.

Esta perspectiva sugere várias inovações na gestão da qualidade, sendo que se busca a melhoria contínua, com as metas da qualidade tornando-se alvos móveis que são reformulados em níveis cada vez mais altos, exigindo uma participação cada vez mais ativa da alta administração. A mudança requer a participação dos vários níveis hierárquicos da organização. No caso do não comprometimento da alta administração, os demais funcionários se sentem também não comprometidos e não se envolvem num processo de melhoria pessoal.

A gestão estratégica da qualidade destaca a necessidade do estabelecimento de objetivos e o trabalho de integração dos vários departamentos da organização, onde a função de coordenação é cada vez mais enfatizada, caracterizando-se uma mudança na abordagem da gestão da qualidade, distinguindo-se por ser mais intimamente ligada à lucratividade e aos objetivos empresariais básicos, mais sensível às mudanças dos concorrentes, às necessidades dos clientes e sempre associada à melhoria contínua.

A gestão estratégica da qualidade passa, então, a ser definida como o estabelecimento dos objetivos empresariais básicos, a formulação de estratégias, o estabelecimento de



objetivos e metas, a elaboração de planos de ação (definindo as atividades necessárias para alcançar os objetivos e metas estabelecidas), a implantação destes planos e a utilização de sistemas de controle para o acompanhamento, avaliação e conseqüente adoção das ações corretivas necessárias, caso os objetivos e metas não sejam alcançados.

## **2.4 – Sistemas normativos e de excelência para a gestão da qualidade**

A evolução para a gestão estratégica da qualidade passa pelos sistemas normativos como o Sistema da Qualidade da série ISO 9000, e os de excelência, como o Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ.

No intuito de explicitar a relação destes sistemas com a gestão estratégica da qualidade, descreveremos à seguir alguns conceitos sobre estas duas abordagens:

### **2.4.1 – Sistemas da qualidade da série ISO 9000 .**

Em 1990 a ABNT- Associação Brasileira de Normas Técnicas - adotou a série ISO 9000, como padrão de sistema de gestão de qualidade, lançando no Brasil a norma NBR ISO 9000. Em 1994 a ISO - International Organization for Standardization – atualiza a série e no final de 2000 é novamente revisada, agora com alterações sensíveis na forma e abordagem.

Baseada sobre a realidade prática das empresas e as novas tendências de mercado, a versão 2000 da série ISO 9000 se inscreve como uma evolução na caminhada da gestão da qualidade , bem como das mudanças de fundo por ela introduzidas.

De acordo Pranic (2002), uma survey realizada em empresas certificadas, organismos certificadores e organismos nacionais de padronização, direcionou o Sub Comitê ISO TC 176, encarregado de fazer as mudanças para a revisão 2000, a buscar o sugerido pela maioria dos usuários.

Estas sugestões baseiam-se em:

- *Harmonização e integração com os sistemas de gerenciamento* - Existe uma necessidade premente das organizações em se adequarem às normas ambientais, ou por pressão mercadológica ou pressão legal, e para isso as empresas estão adotando a ISO 14000, porém as duas normas tinham estruturas diferentes o que dificultava a adoção de ambas. A exigência é que as duas tenham a estrutura mínima comum para que a harmonização ocorra de maneira natural.
- *Dimensionamento* - As empresas tinham dificuldades em verificar quais eram os requisitos não aplicáveis para determinada organização, porém ficou claro que este dimensionamento deve estar restrito a alguns elementos, e quando ocorrerem

serem perfeitamente justificáveis.

- *Melhoria contínua* - Realmente uma lacuna ocorrida na versão anterior que era o de melhorar continuamente seus processos foi lembrado. Além disso, grande parte dos entrevistados sugeriu que prevenção de não conformidade é um item importante a ser considerado.
- *Benefício a todos os envolvidos* - O sistema de qualidade deveria prover benefícios a todos os envolvidos incluindo os acionistas, empregados, fornecedores e uma atenção especial aos clientes.
- *Uso amigável* - Havia uma grande dificuldade de interpretação e entendimento, por isso foi sugerido que fosse utilizado uma linguagem clara, simples, e facilmente compreensível. Deveria também facilitar a criatividade e inovação, bem como estabelecer bons objetivos.
- *Orientação para o processo* - A norma deveria estar baseada em processos ao invés de somente os 20 requisitos da norma anterior.

Estas observações foram levadas em conta e o conjunto de normas teve como base 8 princípios chaves para gestão da qualidade, como demonstra o **Quadro 2.1**, a seguir:

Princípio	Descrição
Foco no Cliente	Organizações dependem de seus clientes e, portanto, é recomendável que atendam às necessidades atuais e futuras do cliente, os seus requisitos e procurem exceder as suas expectativas.
Liderança	Líderes estabelecem a unidade de propósito e o rumo da organização. Convém que eles criem e mantenham um ambiente interno, no qual as pessoas possam estar totalmente envolvidas no propósito de atingir os objetivos da organização.
Envolvimento de Pessoas	Pessoas de todos os níveis são a essência de uma organização, e seu total envolvimento possibilita que as suas habilidades sejam usadas para o benefício da organização.
Abordagem de processo	Um resultado desejável é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo.
Abordagem sistêmica para a gestão	Identificar, entender e gerenciar processos inter-relacionados como um sistema contribui para a eficácia e eficiência da organização no sentido de atingir os seus objetivos.
Melhoria Contínua	Convém que a melhoria contínua do desempenho global da organização seja seu objetivo permanente.
Abordagem factual para tomada de decisão	Decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações.
Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores	Uma organização e seus fornecedores são interdependentes, e uma relação de benefícios mútuos aumenta a capacidade de ambos em agregar valor.

**Quadro 2.1** – Princípio de gestão da qualidade baseados na ISO 9000 (2000)

De acordo com Mathieu e Naciri (2001), entre estes princípios chaves para a gestão da qualidade, quatro pontos principais implicam numa atuação efetiva dos gerentes:

1. *Foco no cliente* - Implica em novas disposições, tais como:
  - identificação inicial das necessidades e expectativas dos clientes;
  - sensibilização sobre as necessidades e expectativas dos atores internos (nova missão do representante da direção);
  - um dispositivo de comunicação externa;
  - a tomada em conta da satisfação do cliente para assegurar que suas necessidades exprimidas inicialmente serão bem atendidas.

Duas condições são impostas:

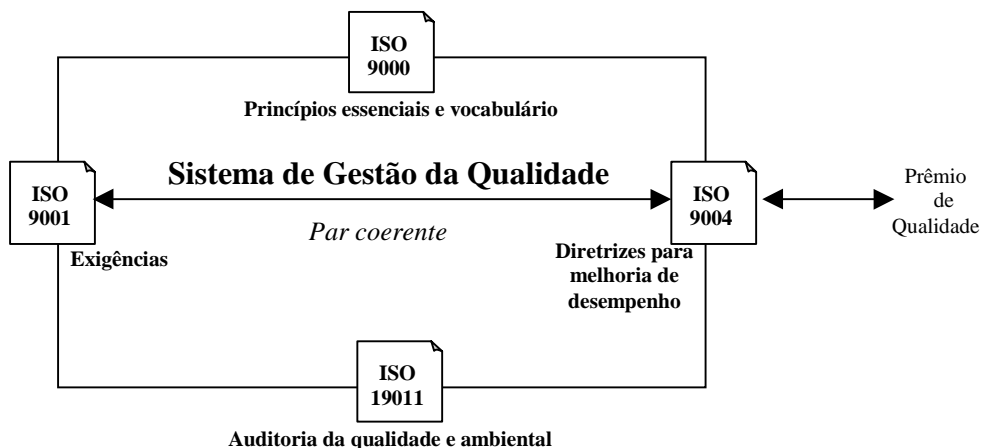
- a função marketing é doravante implicada no trabalho de análise inicial das

necessidades e expectativa dos clientes;

os resultados desta identificação inicial constituem os fundamentos da política da qualidade que deverão também refletir os valores da empresa em termos de foco no cliente.

2. *Abordagem por processo* - Ela engaja a empresa à identificar e à pilotar as diferentes cadeias de atividades que contribuem à obtenção da satisfação do cliente e à criação de valor agregado. O interesse desta abordagem é de permitir a agilidade e reatividade das empresas face à um mercado turbulento e aos cliente cada vez mais exigentes.
3. *A componente recursos humanos* - Ela é reforçada para valorizar o papel essencial da pessoas no sucesso da organização. Entre as novidades trazidas pela norma ISO 9001 (2000), têm-se:
  - a identificação das necessidade em matéria de competência das pessoas para desempenhar as atividades que afetam a conformidade do produto;
  - a avaliação da eficácia dos treinamentos;
  - uma sensibilização sobre a maneira a qual as pessoas contribuem à obtenção dos objetivos da qualidade.
4. *Melhoria contínua* - Ela visa favorecer o aumento durável do desempenho e a integração de uma verdadeira cultura PDCA (planejar, executar, verificar e reagir).

Deste modo, a nova versão foi concebida segunda uma lógica do tipo PDCA (Plan, Do, Check e Action), que abordaremos com maiores detalhes no capítulo III (item 3.1), sendo constituída de quatro normas de base para auxiliar as empresas em seu projeto de qualidade, conforme demonstra a **Figura 2.1**, a seguir:



**Figura 2.1** – Linha de produtos da série ISO 9000 versão 2000 (Mathieau e Naciri, 2001).

De acordo com Mathieau e Naciri (2001), as duas normas ISO 9001 e ISO 9004 são concebidas sob a forma de um par de textos coerentes com um estrutura idêntica, de acordo

com o modelo de processos da **Figura 2.2**. Elas são sobretudo uma resposta às necessidades dos usuários de passar do estágio de garantia da qualidade e se engajar rumo a excelência. Cada uma dessas normas de sistema de gestão da qualidade tem suas próprias características, conforme demonstra o **Quadro 2.2**, a seguir :

Clientes		ISO 9001	ISO 9004	
Pessoas	Fornecedores	Exigências	Recomendações	
		Todos os processos que tem um impacto sobre a qualidade do produto	Todos os processos	
		Qual é o objetivo ?	Controle dos processos e sua eficácia	Desempenho da organização e sua eficiência
		Quem é o foco ?	Cliente	Partes interessadas
		Qual a ferramenta de avaliação ?	Auditoria da Qualidade	Auto-avaliação

**Quadro 2.2** – Par coerente ISO 9001/ISO 9004 (adaptado de Mathieu e Naciri, 2001)

A estrutura idêntica denominada modelo por processo é articulada em quatro blocos, conforme **Figura 2.2**:



**Figura 2.2** – Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processo (adaptado da ISO 9001, 2000)

A abordagem por processo descrita na norma ISO 9000:2000 deixa claro que as necessidades do cliente devem ser detectadas pela organização e que a alta administração

deve: prover os recursos necessários para que haja a execução e entrega do produto para o cliente, e verificar a satisfação do cliente. A organização deve monitorar o sistema de gestão de qualidade, através da satisfação do cliente, e se objetivos foram alcançados, procedendo de duas formas:

- No caso dos parâmetros acima terem sido alcançados insatisfatoriamente a organização deve executar ações corretivas;
- Se por outro lado os parâmetros forem satisfatoriamente alcançados a empresa deve executar ações para que se melhore o desempenho da organização.

A busca por desempenhos melhores da organização e o foco no cliente e outras “partes interessadas” são o destaque da versão 2000 da série ISO 9000.

#### **2.4.2. – Sistemas de gestão pela excelência : Prêmios de Qualidade**

Os Prêmios de Qualidade surgiram da necessidade de reconhecer as empresas que alcançassem um padrão de excelência em suas atividades.

No Brasil, por iniciativa do PBQP- Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade, foi criada a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade em 1991 que institucionalizou o Prêmio Nacional da Qualidade, que teve sua primeira premiação em 1992. Inicialmente inspirado no Prêmio Malcolm Baldrige americano, o PNQ foi com o tempo incorporando itens do *European Foundation for Quality Management - EFQM*, administradora do prêmio europeu, do *Swedish Institute for Quality - SIQ*, administradora do prêmio sueco, e do *Mouvement Français pour la Qualité – MFQ*. Em 1995, foram feitas alterações significativas no PNQ, acompanhando as principais tendências de evolução da tecnologia de gestão das organizações, bem como as melhorias introduzidas no modelo Baldrige. Neste ano, também, foi estabelecido um contato mais estreito com o *National Quality Institute - NQI*, que administra o prêmio canadense. Desde então todas as modificações estão voltadas para a mudança no sistema de pontuação e nas categorias de premiação (FPNQ,2002).

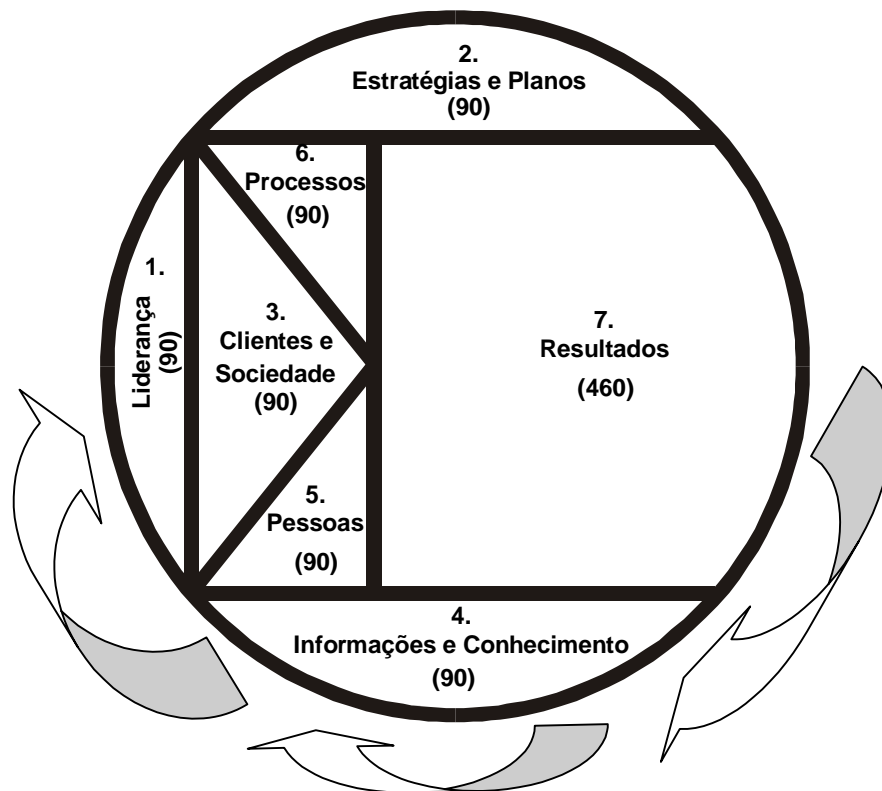
O modelo de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ foi desenvolvido, desde a sua origem em 1991, alicerçado num conjunto de valores identificados nas organizações de sucesso, considerados os fundamentos para formação de uma cultura de gestão voltada para os resultados. Estes, deram origem aos critérios de avaliação e à estrutura sistêmica e orientada por resultados do Malcolm Baldrige National Quality Award.

Atualmente, os fundamentos da excelência que servem de referencial para os critérios de excelência do PNQ são os seguintes :

- Comprometimento da alta direção;

- Visão de futuro de longo alcance;
- Gestão centrada nos clientes;
- Responsabilidade social;
- Valorização das pessoas;
- Gestão baseada em processos e informações;
- Foco nos resultados;
- Ação pró-ativa e resposta rápida;
- Aprendizado.

Basicamente todos os prêmios seguem os conceitos da gestão da qualidade total, aliados a itens de desempenho organizacional e financeiro. Assim, através de um sistema de pontuação, ocorre a avaliação do Sistema de Gestão, onde cada item tem um peso ponderado na avaliação global, como mostra a *Figura 2.3*:



*Figura 2.3* - Modelo de gestão pela excelência – (adaptado de FPNQ, 2002)

Desta forma, baseado neste modelo, a liderança focaliza os clientes e a sociedade que são a razão de ser da organização, para identificar suas necessidades e expectativas. De posse destes requisitos elabora-se as estratégias e planos e, com embasamento nas informações e conhecimento, faz-se o gerenciamento de pessoas e processos para gerar os resultados da organização.

Com isto têm-se o ciclo PDCA da organização que pode ser visualizado no modelo de excelência do PNQ da **Figura 2.3**, considerando os critérios 1, 2, 3 e 4 como a fase de planejamento (P), os critérios 5 e 6 a execução (D), o critério 7 a etapa de verificação (C) e a retroalimentação para a liderança analisar criticamente os resultados, a etapa de ação (A) e o fundamento de aprendizado organizacional.

Os 7 (sete) Critérios de Excelência, da **Figura 2.3**, são subdivididos em 26 (vinte e seis) itens, cada um deles possuindo seus requisitos específicos e sua pontuação máxima. A pontuação máxima possível é de 1000 pontos, conforme descreve a **Tabela 2.1**, a seguir:

<b>Crítérios</b>	<b>Pontuação por Itens</b>	<b>Pontuação Máxima</b>
<b>1 – Liderança</b>	1.1 Sistema de liderança..... 30 1.2 Cultura da excelência..... 30 1.3 Análise crítica do desempenho global..... 30	<b>90</b>
<b>2 – Estratégias e Planos</b>	2.1 Formulação das estratégias..... 30 2.2 Desdobramento das estratégias..... 30 2.3 Planejamento da medição do desempenho global..... 30	<b>90</b>
<b>3 – Clientes e Sociedade</b>	3.1 Imagem e conhecimento de mercado..... 30 3.2 Relacionamento com clientes..... 30 3.3 Interação com a sociedade..... 30	<b>90</b>
<b>4 – Informações e Conhecimento</b>	4.1 Gestão das informações da organização..... 30 4.2 Gestão das informações comparativas..... 30 4.3 Gestão do capital intelectual..... 30	<b>90</b>
<b>5 – Pessoas</b>	5.1 Sistemas de trabalho..... 30 5.2 Capacitação e desenvolvimento..... 30 5.3 Qualidade de vida..... 30	<b>90</b>
<b>6 – Processos</b>	6.1 Gestão de processos relativos ao produto..... 30 6.2 Gestão de processos de apoio..... 20 6.3 Gestão de processos relativos aos fornecedores..... 20 6.4 Gestão financeira..... 20	<b>90</b>
<b>7 – Resultados da</b>	7.1 Resultados relativos aos clientes e aos	<b>460</b>



<b>Organização</b>	mercados..... 100	
	7.2 Resultados financeiros	
	.....	
	100	
	7.3 Resultados relativos às pessoas	
	..... 60	
	7.4 Resultados relativos aos fornecedores	
	..... 40	
7.5 Resultados dos processos relativos ao produto		
..... 60		
7.6 Resultados relativos à sociedade		
..... 40		
7.7 Resultados dos processos de apoio e organizacionais		
..... 60		

**Tabela 2.1** Pontuação dos critérios de Excelência 2002 do Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ, 2002)

### 2.4.3 – Convergência das abordagens dos sistemas ISO 9000 e de Excelência

Segundo Pranicic (2002), a versão atual da norma ISO 9000 trata não apenas da padronização de processos e passa a exigir uma abordagem de melhoria contínua e foco no cliente da organização aproximando-se do GQT (Gestão da Qualidade Total).

Como os critérios dos prêmios de qualidade – modelos de excelência - baseiam-se em menor ou maior grau aos princípios do GQT, afinal ambos utilizam o pensamento dos expoentes maiores da qualidade, há uma convergência nestas formas de gerenciamento da qualidade.

Tonk (2000) discute a adoção de um sistema de qualidade que atenda todas as demandas da organização, para tanto sugere a utilização de um modelo chamado de MB-9000, vide **Quadro 2.3**, que integra os requisitos da norma ISO 9000:2000 e os critérios do Prêmio Malcolm Baldrige e que tem as seguintes características:

- Após a implementação e obtenção de resultados a empresa deveria ser agraciada com um prêmio de reconhecimento;
- Deveria haver auditorias internas regulares para manter o sistema;
- Para manter as certificações e premiações a empresa deveria submeter-se a avaliações periódicas tanto de órgãos certificadores, quanto dos examinadores do Prêmio Malcolm Baldrige;
- As limitações de premiação do Prêmio Malcolm Baldrige, não seriam alteradas, isto é, continuaria existir categoria diferente, para cada tipo de organização (empresas de manufatura, de serviços, instituições de ensino, pequenas empresas, organizações de saúde);
- Treinamento cruzado da forma de avaliação dos critérios e da auditoria da qualidade;

- Redução dos custos de implementação com adoção de requisitos únicos.

<b>Código</b>	<b>Requisito da ISO 9000:2000 e/ou critério do Prêmio Malcolm Baldrige</b>
<b>ISO 4</b>	<b>SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE (não existe critério específico no MBQNA)</b>
BC3.2(a)	Determinação da satisfação do cliente
BC6.1(a)	Planejamento da qualidade e outros fatores de eficiência e eficácia
<b>ISO 5</b>	<b>RESPONSABILIDADE DA DIREÇÃO</b>
BC1.1	Liderança Organizacional
BC1.2	Responsabilidade Pública e Cidadania
BC2.1	Desenvolvimento de Estratégia
BC2.2	Desdobramento da Estratégia
BC3.1	Conhecimento do Mercado e dos Clientes
BC3.2	Relacionamento e Satisfação dos Clientes
BC4.1	Medidas de Desempenho Organizacional
BC4.2	Análise do Desempenho Organizacional
<b>ISO 5.1</b>	<b>Requisitos Gerais</b>
BC1.1(a)	Liderança da Alta Administração
<b>ISO 5.2</b>	<b>Foco no cliente</b>
BC3.1(a)	(1) Apontamento dos clientes, grupos de clientes e segmentos de mercado e (2) Determinação dos requisitos chaves e dos direcionadores das decisões de compra dos clientes.
<b>ISO 5.3</b>	<b>Política da Qualidade</b>
BC1.1(a)	Liderança da Alta Administração
<b>ISO 5.4</b>	<b>Planejamento</b>
BC1.1(a)	(3) Definição de direções e Busca de oportunidades futuras
<b>ISO 5.4.1</b>	<b>Objetivos da Qualidade</b>
BC2.1(b)	Objetivos Estratégicos
<b>ISO 5.4.2</b>	<b>Planejamento do sistema de Gestão da Qualidade</b>
BC2.1(a)	Desenvolvimento estratégico do Processo
<b>ISO 5.5.2</b>	<b>Responsabilidade e autoridade</b>
BC2.2(a)	(5) Comunicação das unidades de trabalho, funções e locações
<b>ISO 5.5.3</b>	<b>Comunicação Interna</b>
BC1.1(a)	Comunicação da Alta Administração
BC2.2(a)	(5) Comunicação dos objetivos estratégicos e planos de ação
<b>ISO 5.6</b>	<b>Análise Crítica</b>
BC4.1	Medida do desempenho organizacional
BC4.2	Análise do desempenho organizacional
BC7.1	Resultados de foco no cliente
BC7.2	Resultados financeiros e mercadológicos
BC7.4	Resultados dos fornecedores e de parcerias
BC7.5	Resultado de eficácia e organizacional
<b>ISO 6</b>	<b>GESTÃO DE RECURSOS</b>
<b>ISO 6.1</b>	<b>Provisão de Recursos</b>
BC2.2(a)	(3) Alocação de recursos para executar os planos de ações
<b>ISO 6.2</b>	<b>Recursos Humanos</b>
BC5.3	Satisfação e bem estar dos empregados
BC7.3	Resultados dos Recursos humanos

**Quadro 2.3.** Integrando os Critérios do Prêmio Malcolm Baldrige de Qualidade MBQNA e os requisitos da norma ISO 9000:2000 (adaptado de Tonk , 2000) - parte 1 de 3.

<b>Código</b>	<b>Requisito da ISO 9000:2000 e/ou critério do Prêmio Malcolm Baldrige</b>
<b>ISO 6.2.2</b>	<b>Competência conscientização e treinamento</b>
BC5.1(a)	(1) Planejamento, organização gerenciamento de tarefas e trabalhos (5) garantia e comunicação das habilidades e conhecimentos compartilhados (6) Identificação de necessidades das habilidades dos empregados
BC5.2	Desenvolvimento, treinamento e educação dos empregados
<b>ISO 6.3</b>	<b>Infra-estrutura</b>
<b>ISO 6.4</b>	<b>Ambiente de Trabalho</b>
BC 5.1	Sistemas de Trabalho
BC5.3	Satisfação e bem estar dos empregados
<b>ISO 7</b>	<b>REALIZAÇÃO DO PRODUTO</b>
<b>ISO 7.1</b>	<b>Planejamento da realização do produto</b>
BC6.1	Processos do produto e serviço
BC6.2	Processos de suporte
<b>ISO 7.2</b>	<b>Processos relacionados a clientes</b>
<b>ISO7.2.1</b>	<b>Determinação dos requisitos relacionados a clientes</b>
BC3.1	Conhecimento do mercado e dos consumidores
BC1.2(a)	(1) Impacto na sociedade, requisitos regulamentares e legais
<b>ISO 7.2.2</b>	<b>Análise crítica dos requisitos relacionados a clientes</b>
BC3.2	Relacionamento e satisfação dos clientes
<b>ISO 7.2.3</b>	<b>Comunicação com o cliente</b>
BC3.2 (a)	Relacionamento com o cliente
BC3.2 (b)	Determinação da satisfação dos clientes
<b>ISO 7.3</b>	<b>Projeto e desenvolvimento</b>
BC6.1(a)	Projeto de processo
<b>ISO 7.4</b>	<b>Aquisição</b>
BC6.3	Processos de parceria e fornecimento
BC7.4	Desenvolvimento de parceria e fornecedores
<b>ISO 7.5</b>	<b>Produção e fornecimento de serviço</b>
BC6.1(b)	Produção/processo de entrega
BC6.2	Processos de suporte
<b>ISO 7.5.5</b>	<b>Validação dos processos de produção e fornecimento de serviço</b>
BC6.1(a)	(6) Coordenação e teste da produção/Capabilidade do processo de entrega
BC6.1(b)	(3) Medidas chaves de desempenho para o controle do processo
<b>ISO 7.6</b>	<b>Controle de dispositivos de medição e monitoramento</b>
BC4.1	Medição do desempenho organizacional
<b>ISO 8</b>	<b>MEDICAO, ANALISE E MELHORIA</b>
<b>ISO 8.1</b>	<b>Generalidades</b>
BC4.1	Medição do desempenho organizacional
BC4.2	Análise do desempenho organizacional
<b>ISO 8.2</b>	<b>Medição e monitoramento</b>
BC6.3(a)	Minimização de custos relacionados com inspeções, ensaios e processos e/ou desempenho de auditoria
<b>ISO 8.2.1</b>	<b>Satisfação dos clientes</b>
BC3.2	Relacionamento e satisfação dos clientes
BC7.1	Resultados do foco no cliente

**Quadro 2.3.** Integrando os Critérios do Prêmio Malcolm Baldrige de Qualidade MBQNA e os requisitos da norma ISO 9000:2000 (adaptado de Tonk, 2000) - parte 2 de 3.

<b>Código</b>	<b>Requisito da ISO 9000:2000 e/ou critério do Prêmio Malcolm Baldrige</b>
<b>ISO 8.2.2</b>	<b>Auditoria Interna</b>
BC4.1	Medição do desempenho organizacional
<b>ISO 8.2.3</b>	<b>Medição e monitoramento de processos</b>
BC6.1(b)	(3) Medidas chave de desempenho e/ou Indicadores para controle e melhoria do processo
<b>ISO 8.2.4</b>	<b>Medição e monitoramento do produto</b>
BC6.1(a)	(6) Coordenação e ensaio de projeto e produção/Serviço de entrega
<b>ISO 8.4</b>	<b>Análise de Dados</b>
BC4.2	Análise do desempenho organizacional
<b>ISO 8.5</b>	<b>Melhoria</b>
BC1.1(b)	(2) Traduzir as descobertas da análise crítica do desempenho organizacional em prioridades para melhoria (3) Distinção das análises de desempenho e prioridades para melhoria (4) Usar as descobertas da análise crítica do desempenho organizacional para liderar eficazmente a melhoria
BC4.1(a)	(1) Ponto nº 5- Entendimento financeiro/custos das opções de melhoria
BC6.1(a)	(4) Melhorar a produção/processo de entrega por melhores processos de desempenho e aprimoramento de produtos e serviços

**Quadro 2.3.** Integrando os Critérios do Prêmio Malcolm Baldrige de Qualidade MBQNA e os requisitos da norma ISO 9000:2000 (adaptado de Tonk, 2000) - parte 3 de 3.

Para Tonk (2000), esta fusão mostra a fraqueza de cada modelo como a falta de requisitos específicos para controle de processo e de sistema no Prêmio Malcolm Baldrige, ao contrário da ISO 9000:2001, que tem os itens:

- 4.2.3 – Controle de documentos;
- 7.5.3 – Identificação e rastreabilidade;
- 7.6 – Controle de dispositivos de medição e monitoramento;
- 8.2.2 – Auditoria Interna;
- 8.2.4 - Medição e monitoramento de produto ;
- 8.3 – Controle de produto não conforme;
- 8.5.3 – Ações Preventivas.

Além disso o item 5 da ISO (Responsabilidade da direção) é segundo Tonk apud Pranic(2002), mais fraco do que o critério relativo à liderança do Prêmio Malcolm Baldrige.

A diferença de avaliação – no Prêmio Malcolm Baldrige a avaliação é realizada através da adoção de valores de um sistema de pontuação e na norma ISO 9000:2000 - utiliza-se um sistema passa/não-passa (conformidade/não conformidade) – pode ser melhorado com a adoção deste modelo criando uma simbiose no julgamento do sistema de gestão. Desta forma persistiria adoção de um sistema de pontuação para alguns itens enquanto outros poderiam ser julgados por atributos.

Uma reflexão final a respeito do conteúdo deste capítulo é que a qualidade é um processo evolutivo, que ocorre lentamente, de forma contínua, através de ajustes de produtos e serviços às expectativas e necessidades dos clientes, para os quais eles são direcionados. A busca da excelência organizacional tem aspectos semelhantes, e que levam a um estágio organizacional em que os objetivos de qualidade transformam-se em objetivos estratégicos e onde a participação de todos é uma constante.

Tudo isso nos leva à um entendimento preliminar de que a evolução da Gestão da Qualidade para uma abordagem de Gestão Estratégica da Qualidade, pode ser vital para as organizações tanto por sua ausência quanto por sua presença.

Assim, os fundamentos deste capítulo norteiam as abordagens metodológicas para a gestão estratégica da qualidade apresentadas no próximo capítulo.

## Capítulo 3 – Modelos para a gestão estratégica da qualidade

Os fundamentos da gestão estratégica da qualidade, apresentados no capítulo anterior, nos conduzem a uma série de modelos para a construção de uma abordagem de gestão estratégica da qualidade.

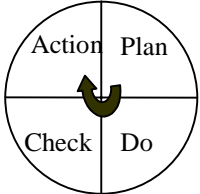
Ao longo deste capítulo, é feita a argumentação sobre a escolha e os conceitos de alguns destes modelos, selecionados a partir da revisão bibliográfica, que serão integrados para a construção de uma abordagem sistêmica de Gestão Estratégica da Qualidade, no próximo capítulo.

### 3.1 – O ciclo de controle de processo

Segundo Souza et al.(2002), o ciclo Plan, Do, Check e Action (PDCA) é algo que está presente em todas as áreas, seja no meio profissional, seja no particular, e é usado continuamente, seja formal, seja informalmente, consciente ou inconscientemente em tudo o que se faz. Qualquer atividade, não importa o quão simples ou complexa ela seja, pode ser gerenciada por meio deste conceito.

Desta maneira, utilizou-se os princípios do chamado ciclo PDCA, inicialmente desenvolvido por Shewart em 1920 e depois popularizado por Deming na década de 50, para caracterizar a abordagem sistêmica de Gestão Estratégica da Qualidade (GEQ).

A **Figura 3.1** detalha os princípios deste ciclo, dentro de um modelo de gerenciamento por processo:

	Plan : Planejar	Estabelecer os objetivos e processos necessários para alcançar os resultados de acordo com os requisitos dos clientes e com as políticas da organização.
	Do: Executar	Implementar os processos operacionais e de melhorias.
	Check : Verificar	Monitorar e medir os processos e produtos em relação às políticas, objetivos e requisitos para o produto e registrar os resultados.
	Action: Atuar Corretivamente	Tomar ações para continuamente melhorar o desempenho dos processos operacionais e de melhoria.

**Figura 3.1** – O ciclo PDCA (adaptado de ISO 9000, 2001 )

Considerando os fundamentos da gestão estratégica da qualidade, descritos no capítulo 2, e os princípios do ciclo PDCA, descritos acima, em seguida será apresentado o embasamento teórico para a construção da abordagem sistêmica de gestão estratégica da qualidade, indicando ao lado de cada item, subsequente, a etapa do ciclo PDCA à que o mesmo se refere.

### **3.2 – Estabelecimento dos fundamentos corporativos - P**

O estabelecimento dos fundamentos corporativos de uma organização implica no direcionamento dos rumos da mesma, através do re-direcionamento de sua estrutura, suas políticas e sua cultura. Enquanto a estrutura e as políticas podem ser redirecionadas (com dificuldades), a cultura da empresa é quase impossível de ser mudada. Entretanto, a mudança da cultura corporativa é frequentemente a chave para a implementação bem sucedida de uma estratégia.

De acordo com Thompson et al. (2000), diante destas necessidades de mudanças devemos garantir a saúde atual da organização, depois devemos garantir que ela continue saudável no futuro. Desta abordagem, surgem dois princípios:

- **Fundamentais:** são baseados na missão da empresa e documentam a rotina diária. Depois de completar o plano fundamental de negócios, todos na organização têm que entender como os seus esforços contribuem para o desempenho atual da empresa.
- **Melhoria:** são constituídos das mudanças que a organização deve realizar para continuar competitiva. São fundamentados na visão da organização e documentam as atividades de melhoria essenciais, estas divididas em atividade de longo prazo e curto prazo. Depois de completar os planos de melhoria, os colaboradores devem entender o que tem que ser mudado na forma como a empresa irá funcionar no futuro.

Assim, no intuito de orientar estes processos de mudanças, é necessário o estabelecimento dos seguintes fundamentos corporativos :

#### **3.2.1 - Missão da empresa - P**

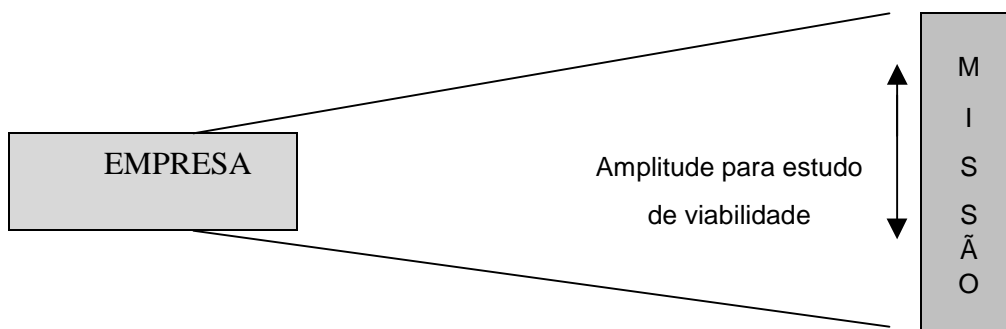
Campos (1996) estabelece o conceito de missão como a descrição das funções de uma organização, que é definida nos fins. Portanto, a missão será sempre determinada com foco voltado para fora de seu negócio em direção às pessoas (seu mercado).

Toda missão deve ser declarada e compartilhada com gerentes, funcionários e (em muitos casos) clientes. Uma declaração de missão bem formulada dá aos funcionários um senso compartilhado de propósito, direção e oportunidade.

Kotler (2000) considera que as melhores declarações de missão são aquelas guiadas por uma visão, uma espécie de ‘sonho impossível’ que fornece à empresa direcionamento para os 10 a 20 anos seguintes. Deste modo, teriam três características principais:

1. Concentrar-se em número limitado de metas;
2. Enfatizar as principais políticas e valores que a empresa pretende honrar;
3. Definir os principais escopos competitivos dentro dos quais a empresa irá operar:
  - Setorial: a gama de setores em que a empresa operará;
  - Produtos e aplicações: a gama de produtos e aplicações fornecida por uma empresa;
  - Competências: a gama de competências centrais, como as tecnológicas, que uma empresa dominará e nas quais baseará seus negócios;
  - Segmento de mercado: o tipo de mercado ou de clientes que a empresa atenderá. Algumas podem concentrar-se no mercado de maior poder aquisitivo;
  - Vertical: o número de níveis de canais de que a empresa participará, das matérias-primas até o produto final e a distribuição;
  - Geográfico: a gama de regiões, países ou grupos de países em que a organização atuará.

Para Thompson et al (2000), na realidade, a missão representa um horizonte no qual a empresa decide atuar e vai realmente entrar em cada um dos negócios que aparecem neste horizonte, desde que seja viável sobre os vários aspectos considerados, como ilustra a **Figura 3.2** :



**Figura 3.2** - A missão da empresa (Thompson et al., 2000)



A missão não deve ser revisada a intervalos breves, de poucos anos, em resposta a cada virada da economia. A empresa deve redefinir sua missão caso tenha perdido a credibilidade ou já não consegue definir o melhor curso. Nestas circunstâncias, Kotler (2000) sugere que se faça algumas perguntas fundamentais:

- Qual é nosso negócio?
- Quem é(são) nosso(s) cliente(s)?
- O que tem valor para o cliente?
- Quais são as necessidades dos clientes?
- Como eles medem nosso desempenho?
- Quais são nossos produtos e serviços?
- Os nossos produtos e serviços excedem as expectativas de nossos clientes?
- Como deveria ser nosso negócio?
- Qual será nosso negócio?

Em síntese, poderíamos dizer que a missão define os objetivos de uma empresa, a sua razão de ser, as necessidades sociais que ela atende e o seu foco fundamental de atividades. Desta forma, uma declaração da Missão deve ocorrer paralelamente ao estabelecimento dos Negócios, Visão, Valores e das Políticas de uma organização, apresentados a seguir.

### **3.2.2 - Negócios estratégicos - P**

Segundo Kotler (2000), a maioria das empresas opera vários negócios e freqüentemente os definem em termos de produtos: estão no ‘negócio de automóveis’ ou no ‘negócio de régua de cálculo’. No entanto, Levitt (1960) demonstrou que definir um negócio pelo mercado em que ele atua é melhor que defini-lo pelos seus produtos. Um negócio deve ser visto como um processo de satisfação do cliente, não como um processo de produção de mercadorias. Os produtos são transitórios, mas as necessidades básicas e os grupos de clientes são eternos.

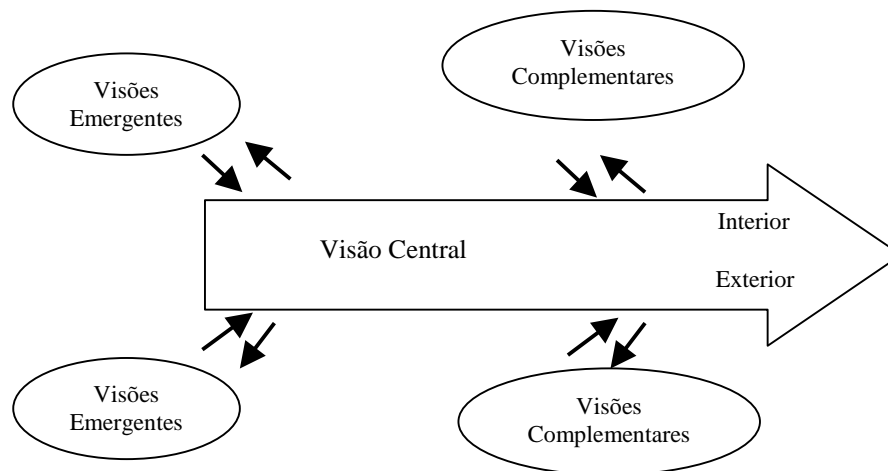
O objetivo da identificação dos negócios estratégicos é o desenvolvimento de estratégias esperadas e a alocação de recursos adequados. A alta administração sabe que sua carteira de negócios costuma incluir alguns ‘antigos sucessos’ assim como as ‘promessas para o amanhã’. Ela não pode, no entanto, basear-se apenas em impressões, precisa de ferramentas analíticas, para classificar seus negócios de acordo com o potencial de lucros. Neste sentido, Kotler (2000) propõe dois modelos, vide Anexo 1, considerando-os entre os melhores para a avaliação da carteira de negócios.

### 3.2.3 - Visão de futuro - P

Campos (1996), define visão como situação para o futuro da organização. Assim, ela deve ser estabelecida sobre os fins da empresa (suas funções fundamentais) e corresponde à direção suprema da empresa.

Segundo Thompson et al (2000), as organizações em todos os seus níveis precisam ser norteadas por uma Visão de Futuro que dirá para onde se quer ir e o que se pretende alcançar. Para tal, a Visão deve ser desenvolvida por líderes e não seguidores, ser positiva e inspiradora, abrangente e ao mesmo tempo detalhada para que todos na organização saibam como contribuir e participar. Através da visão é possível identificar quais são as expectativas e os desejos dos acionistas, conselheiros e da alta administração da empresa, tendo em vista que esses aspectos proporcionam o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado.

Filion (1991) apresenta um metamodelo sistêmico, que proporciona o pensamento e a ação da alta administração. Este metamodelo implica o desenvolvimento e a realização de três categorias de visão: emergente, central e complementar. A **Figura 3.3**, abaixo, ilustra este metamodelo:



**Figura 3.3** - Três categorias de visão (Filion, 1991)

As três categorias possuem o seguinte significado:

- **Visões Emergentes:** São formadas em torno de idéias e conceitos de produtos e/ou serviços imaginados pela alta direção que, freqüentemente, antes de alcançar ou executar algum empreendimento, vislumbram vários produtos ou serviços.
- **Visão Central:** É o resultado de uma ou várias visões emergentes que focalizam a posição que a empresa quer que seus produtos ocupem no mercado;

- **Visões Complementares:** Apoiam a visão central com várias visões, enxertadas em seus componentes interiores e exteriores. São, normalmente, expressas por meio de atividades gerenciais, variáveis em número e gênero, que precisam ser realizadas caso a visão central deva progredir.

Neste metamodelo os empreendedores bem-sucedidos evoluem de uma categoria a outra, no processo de pensar em termos de uma visão.

Filion (1991), ainda identifica outros fatores que contribuem para o desenvolvimento da visão: liderança, energia e as percepções, estas condicionadas pelos valores de cada um.

### **3.2.4 - Valores - P**

Campos (1996), define valores como os preceitos básicos estabelecidos pelos atuais líderes da organização e que devem balizar as ações da empresa na busca da realização de sua visão de futuro.

Os valores devem ser estabelecidos com base nos entendimentos e expectativas que descrevem como os profissionais da empresa se comportam e sobre os quais todas as relações da empresa estão baseadas. Desta maneira, Neto (2001), define valores como os instrumentos de medida que fazem com que a jornada de sucesso da empresa seja percorrida como planejada, gerando uma cultura corporativa de compromisso entre as pessoas e equipes. Para isto, são necessárias quatro decisões à serem tomadas pelo principal executivo e patrocinador da empresa, que irão estabelecer a prática gerencial adequada para que a força de trabalho crie compromisso com os valores que ela está disposta a honrar:

- Os valores devem ser definidos de baixo para cima, ou seja, dos participantes dos níveis operacionais para os participantes dos níveis estratégicos.
- Os valores devem ser entregues, em evento festivo, ao principal executivo da empresa por um representante dos trabalhadores, líder reconhecido e formador de opinião pública, como sendo um conjunto de declarações que eles estão dispostos a honrar.
- Os valores - importantes impulsionadores do processo de “assegurar a qualidade do serviço interno” - devem ser de responsabilidade do principal executivo.
- Os valores devem ser a base da pesquisa de clima organizacional utilizada para ouvir a voz do cliente interno e definir a política de reconhecimento e recompensa das pessoas e times da organização.

Essa prática gerencial cria na empresa um clima apropriado para viabilizar intervenções de melhoria de desempenho, ligando-as aos valores que foram definidos pelos níveis operacionais para reinarem neles próprios.

### **3.2.5 - Políticas - P**

Segundo Campos (1996), políticas são orientações para medidas futuras, baseadas em experiências passadas ou em crenças e valores. Ou seja, são as diretrizes traçadas para alcançar os objetivos da empresa.

As políticas são estabelecidas em função de como a empresa lidará com acionistas, funcionários, clientes, fornecedores, distribuidores e outros grupos. Elas devem ser descritas de forma a estreitar a faixa de discernimento exigida de cada indivíduo, possibilitando aos funcionários agir com consistência em questões estratégicas.

Assim, poderão ser estabelecidas, por exemplo, as seguintes políticas, em função do que seja considerado como questão estratégica:

- Política da Qualidade ;
- Política do Meio Ambiente ;
- Política de Prevenção de Incidentes ;
- Política de Saúde ;
- Política de Relação Comunitária ;
- Política de Recursos Humanos.

Após estabelecidos os fundamentos corporativos da organização, a próxima etapa do modelo da GEQ é a formulação das estratégias.

## **3.3 - Formulação das estratégias - P**

Porter (1989), afirma que “A estratégia de uma unidade empresarial é o caminho para a vantagem competitiva que determinará seu desempenho”. Estas estratégias, a que se refere Porter, podem ou não ser definidas através de um Planejamento Estratégico. Atualmente, conforme Mintzberg et al (2000), a tendência não é mais falar em Planejamento Estratégico, mas em processo de elaboração de estratégias, que podem ou não ser formuladas através de planejamento.

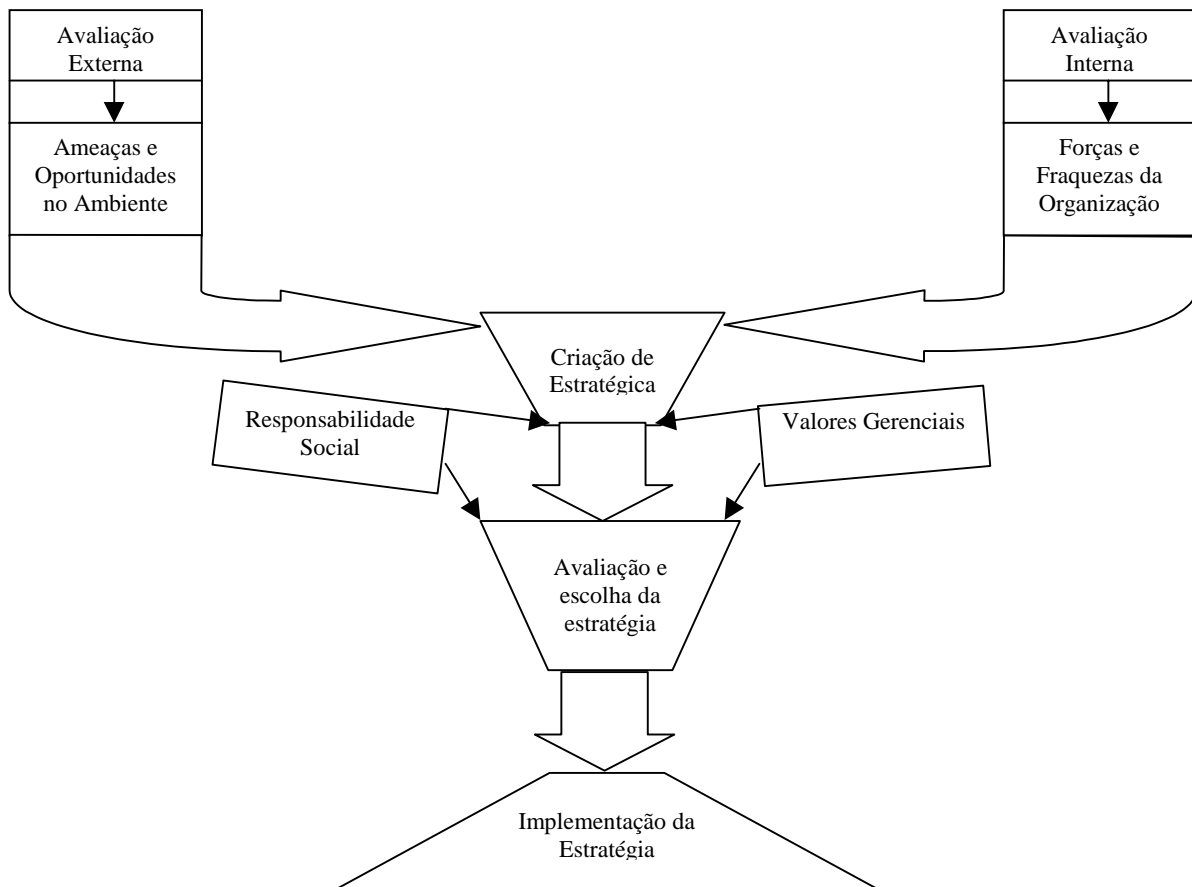
Os itens, a seguir, descrevem as etapas do processo de elaboração de estratégias:

### 3.3.1 – Análise de cenários estratégicos - P

Porter (1986) afirma que as estratégias montadas pelas organizações devem visar um ganho competitivo, algo que as diferencie das demais empresas. Desta forma, para serem bem sucedidas as organizações devem identificar seus Fatores Críticos de Sucesso como sendo atributos para serem usados como ferramentas visando uma vantagem competitiva. Porter (1986) salienta que as organizações devem alcançar um desempenho no mínimo satisfatório em relação a estes Fatores Críticos de Sucesso, os quais são normalmente influenciados por variáveis críticas, tais como os Fatores Externos (onde são identificadas as Oportunidades e Ameaças) ou Internos (onde são identificados os pontos Fortes e Fracos), cujo comportamento tem um efeito positivo/negativo sobre um ou mais FCS.

Quanto à análise ambiental da empresa, Porter (1986), sugere que se siga a orientação cultural da corporação e se analise primeiro o ambiente externo e em função dele, o interno.

Andrews et al. (1987) descreve um modelo básico de formulação de estratégias, conforme **Figura 3.4**. Neste modelo, o processo de formulação da estratégia inicia-se com a análise do ambiente externo e interno da organização, onde se destaca a análise de SWOT - a avaliação dos pontos fortes (Strengths) e dos pontos fracos (Weakness) da organização à luz das oportunidades (Opportunities) e das Ameaças (Threats) em seu ambiente.



**Figura 3.4** – Modelo de formulação da estratégia, Andrews et al. (1987)

Embora o campo da administração estratégica tenha-se desenvolvido e crescido em muitas direções diferentes, a literatura (vide Kotler, 2000) continua a citar o modelo SWOT como peça central na criação de estratégias .

Desta forma, a técnica tipicamente “Porteriana”, a SWOT Analysis, pode ser aplicada seguindo as seguintes orientações feitas por Weihrich (1982):

**a) Forças:** Determine os pontos fortes de sua organização. Isto deveria ser de ambos seus clientes internos e externos. Não seja humilde; seja tão pragmático quanto possível. Questões básicas:

- Há qualquer vantagem sem igual ou distinta que faz sua organização se destacar?
- O que faz com que os clientes escolham sua organização ao invés da concorrente?
- Há qualquer produto ou serviços que o concorrente não pode imitar (agora e no futuro)?

**b) Fraquezas:** Determine as fraquezas de sua organização, não somente de seu ponto de vista, mas também, o mais importante, de seus clientes. Embora possa ser difícil para a organização reconhecer suas fraquezas, é melhor encarar a realidade , sem procrastinar. Questões básicas:

- Existem operações ou procedimentos que podem ser melhorados?
- No que ou por que seus concorrentes operam melhor que a sua organização?
- Existe algo inoperante da qual sua empresa deveria estar ciente?
- Seus concorrentes tem um certo segmento de mercado conquistado?

**c) Oportunidades:** Outro fator importante é determinar como sua organização pode continuar a crescer dentro de seu mercado. Afinal, oportunidades estão em todo lugar, tais como mudanças na tecnologia, política governamental, padrões sociais. Questões básicas:

- Onde e quais são as oportunidades atrativas dentro do seu mercado?
- Existe alguma nova tendência surgindo dentro do mercado?
- Quais as perspectivas futuras da sua empresa que possam vir a descrever novas oportunidades?

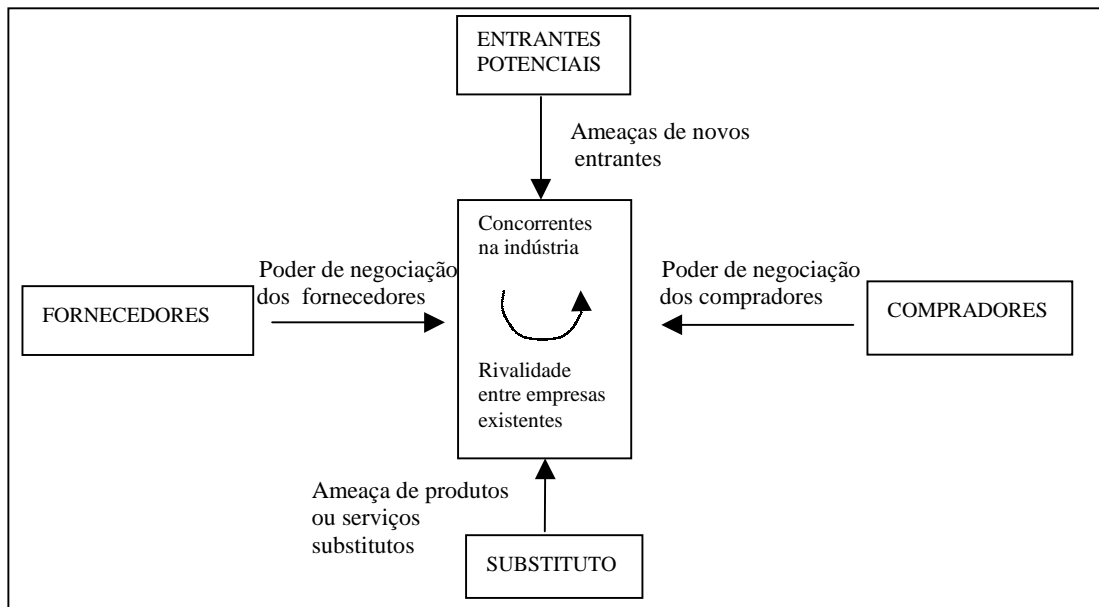
**d) Ameaças:** Ninguém gosta de pensar em ameaças, mas nós ainda temos de enfrentá-las, apesar do fato que elas são fatores externos que estão fora de nosso controle. É vital estar preparado e enfrentar as ameaças durante situações de turbulência. Questões básicas:

- O que seu concorrente está fazendo que está suprimindo seu desenvolvimento organizacional?

- Existe alguma mudança na demanda do consumidor, que pede por novas exigências de seus produtos e serviços?
- As mudanças tecnológicas estão afetando sua posição dentro do mercado?

Para a análise externa de Oportunidades e Ameaças, pode ser aplicada a análise de Porter (1986) através de suas “Cinco Forças Competitivas” que determinam a rentabilidade da organização.

Segundo Porter (1986), para qualquer indústria, que produza um produto ou um serviço, as regras de concorrência, dentro dos limites externos, estão englobadas em cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes, conforme ilustra o esquema da **Figura 3.5**, seguir:



**Figura 3.5** - Forças que dirigem a concorrência na indústria (Porter,1990).

Para Porter (1990), estas forças determinam a rentabilidade da organização porque influenciam os preços, os custos e o investimento necessário das empresas em uma indústria – os elementos de retorno sobre o investimento. Isto demonstra que a empresa deve olhar todo o seu horizonte, e verificar todas as influências externas que sofrem seus produtos.

Somente para exemplificar o poder de uma destas “Forças”, Porter (1986) comenta que a “Ameaça de Novos Entrantes” é caracterizada pela atratividade do setor, ou seja, quanto mais lucrativo e/ou atrativo o setor, mais empresas estarão interessadas em fazer parte do mercado. Uma força associada a esta é a economia de escala que pode estar a favor ou contra novos entrantes, além disso, intervenções regulamentadoras do governo, entre outras, são forças que influenciam na ação de novos entrantes. Além disso, um outro exemplo de

influência às organizações, segundo Porter (1986), é o “Poder de Negociação dos Fornecedores”, especialmente quando a empresa depende totalmente de uma outra para produzir, como por exemplo, de uma tecnologia a qual não detém. Neste caso o fornecedor pode ameaçar de duas formas: primeiro tendo um grande poder para negociar preços e prazos e segundo podendo se expandir verticalmente e passar a atuar como concorrente no mesmo mercado.

As outras “forças” também têm cada qual sua participação individual que não serão comentadas por não ser o escopo principal deste trabalho.

Para que seja possível um levantamento das oportunidades e ameaças e em decorrência delas pontos fracos e fortes, Prower et al.(1986) recomenda o uso de um checklist, conforme apresentado no *Quadro 3.1*, a seguir:

<b>1. Mudanças na Sociedade</b> - Preferência do mercado - Tendências populacionais	- Demanda e design do produto
<b>2. Mudanças Governamentais</b> - Nova legislação	- Novas prioridades
<b>3. Mudanças Econômicas</b> - Taxa de Juros - Taxa de câmbio	- PIB e renda per capita
<b>4. Mudanças na Competição</b> - Adoção de novas tecnologias - Novos concorrentes	- Mudanças de preços - Novos produtos
<b>5. Mudanças nos Fornecedores</b> - Mudança nos sistemas de suprimento - Mudança no número de fornecedores	- Mudanças nos custos
<b>6. Mudanças no Mercado:</b> - Novos usos do produto - Novos mercados	- Obsolescência de produtos

*Quadro 3.1* – Check List para identificação de Oportunidades e Ameaças (adaptado de Prower et al., 1986).

Depois de feita a análise do cenário externo, Prower et al. (1986) sugere o uso do checklist apresentado no *Quadro 3.2* para realizar a análise interna da organização, completando assim a análise do cenário de forma geral para se determinar seu poder de competitividade no mercado.



<b>1. Marketing</b> - Qualidade do produto - Diferenciação do produto - Política de determinação do preço - Programas promocionais - Pesquisa de marketing; - Força de Vendas;	- Número de linhas do produto - Participação no mercado - Canais de distribuição - Serviço ao cliente - Propaganda.
<b>2. Pesquisa e Desenvolvimento</b> - Capacidade de P&D de produto; - Capacidade de fábrica piloto.	- Capacidade de P&D de processo;
<b>3. Sistema de Informação Gerencial</b> - Velocidade de resposta; - Sistema orientado para o usuário.	- Qualidade de informações correntes;
<b>4. Time Gerencial</b> - Habilidades; - Espírito de equipe - Coordenação de esforços.	- Congruência de valores; - Experiência;
<b>5. Operações</b> - Controle de matérias-primas; - Estrutura do custo de produção; - Controle de estoques; - Eficiência energética.	- Capacidade de produção - Instalações e equipamentos; - Controle de qualidade;
<b>6. Finanças</b> - Alavancagem financeira; - Proporções do balanço; - Situação fiscal.	- Alavancagem operacional; - Relações com acionistas;
<b>7. Recursos Humanos</b> - Capacitação dos funcionários; - Moral dos funcionários; - Desenvolvimento dos funcionários.	- Turnover de pessoal; - Sistemas de pessoal;

**Quadro 3.2** - Checklist interno para identificação de pontos Fortes e Fracos (adaptado de Prower et al - 1986).

Segundo Lee e Ko (2000), a contribuição da análise SWOT está em cruzar os fatores externos e internos para criar uma matriz estratégica, que faz sentido. Este cruzamento é feito através de 4 combinações chamadas de:

- **MAXI-MAXI (Forças e Oportunidades):** Essa combinação mostra as forças e oportunidades da organização. Na essência, uma organização deve se esforçar em maximizar suas forças para capitalizar em novas oportunidades.

- **MAXI-MINI (Forças e Ameaças):** Essa combinação mostra as forças da organização na consideração de ameaças de competidores. Na essência, uma organização deve se esforçar para utilizar suas forças para aparar ou minimizar suas ameaças.
- **MINI-MAXI (Fraquezas e Oportunidades):** Essa combinação mostra as fraquezas da organização no arranjo com as oportunidades. É um esforço para conquistar e reforçar as fraquezas da organização fazendo o máximo possível em qualquer nova oportunidade.
- **MINI-MINI (Fraquezas e Ameaças):** Essa combinação mostra as fraquezas da organização em comparação com as correntes ameaças externas. Isto é mais definitivamente uma estratégia defensiva para minimizar as fraquezas internas da organização e evitar ameaças externas.

O modelo da **Figura 3.6**, a seguir, proposto por Case (1995), sugere uma evolução à análise de SWOT, ao inserir às combinações definidas acima as posturas estratégicas do modelo de matriz de crescimento/participação da Boston Consulting Group (vide modelo no Anexo 1):

		ANALISE INTERNA	
		Pontos Fortes (F)	Pontos Fracos (FR)
ANALISE EXTERNA	Oportunidades (O)	<p><b>MAXI-MAXI (FxO)</b></p> <p><b>Predominância de pontos fortes e oportunidades</b>  <u>Postura Estratégica:</u>                      DESENVOLVIMENTO  <u>Orientações Estratégicas:</u>                      Desenvolvimento: de mercado, financeiro, de produção, de capacidades. Buscar fusões e diversificar.</p>	<p><b>MINI-MAXI (FRxO)</b></p> <p><b>Predominância de pontos fracos e oportunidades</b>  <u>Postura Estratégica:</u>                      CRESCIMENTO  <u>Orientações Estratégicas:</u>                      Inovação (novos produtos/serviços), internacionalização, <i>joint ventures</i>, expansão.</p>
	Ameaças (A)	<p><b>MAXI-MINI (FxA)</b></p> <p><b>Predominância de pontos fortes e ameaças</b>  <u>Postura Estratégica:</u>                      MANUTENÇÃO  <u>Orientações Estratégicas:</u>                      Estabilidade, busca e manutenção de nichos (focar em alguns produtos, mercados e tecnologia) especialização (conquistar ou manter a liderança no mercado através da concentração de esforços em poucas atividades da relação produto/mercado).</p>	<p><b>MINI-MINI (FRxA)</b></p> <p><b>Predominância de pontos fracos e ameaças</b>  <u>Postura Estratégica:</u>                      SOBREVIVÊNCIA  <u>Orientações Estratégicas:</u>                      Redução de custos, desinvestimento (rever linhas de produtos), liquidação do negócio.</p>

**Figura 3.6 :** Matriz de correlação SWOT (Case, 1995).

Case (1995) descreve brevemente cada uma das posturas e orientação estratégicas:

- **Postura estratégica de desenvolvimento:** caracteriza-se pela predominância de pontos fortes (internamente) e oportunidades (externamente). O desenvolvimento da empresa pode se dar em duas direções: procurar novos mercados e clientes, diferentes dos conhecidos atualmente, ou procurar novas tecnologias, diferentes daquelas que a empresa domina. A combinação destes dois eixos (tecnológico e mercadológico) permite a empresa construir novos negócios no mercado. A empresa tende a se multidivisionar em empreendimentos diversos e assume freqüentemente a forma de conglomerado dirigido a partir de uma *holding*.
- **Postura estratégica de crescimento:** caracteriza-se pela predominância de pontos fracos (internamente) e oportunidades (externamente). O ambiente está proporcionando condições favoráveis que podem transformar em oportunidades, quando efetivamente é usufruída a situação favorável pela empresa. Normalmente é necessário lançar novos produtos, aumentar a capacidade produtiva, penetrar em novos mercados, aumentar a estrutura de vendas e outros. A empresa deve se concentrar em minimizar seus pontos fracos.
- **Postura estratégica de manutenção:** caracteriza-se pela predominância de pontos fortes (internamente) e ameaças (externamente). Além de continuar sobrevivendo a empresa pretende manter sua posição no mercado. Para tanto deve usufruir ao máximo seus pontos fortes, tendo em vista, inclusive, minimizar seus pontos fracos, bem como maximizar os pontos fracos da concorrência e evitar ou minimizar a ação de seus pontos fortes. É uma postura preferível quando a empresa está enfrentando ou espera encontrar dificuldades, e a partir dessa situação prefere tomar uma atitude defensiva diante das ameaças.
- **Postura estratégica de sobrevivência:** caracteriza-se pela predominância de pontos fracos (internamente) e ameaças (externamente). Numa postura estratégica de sobrevivência, a primeira decisão do administrador é parar os investimentos e reduzir, ao máximo possível, as despesas. Naturalmente, uma empresa tem dificuldades de utilizar estas estratégias por muito tempo, pois pode ser “engolida” pelo mercado.

Desta maneira, a análise de SWOT permite expressar, através da estratégia da organização, como uma empresa utilizará seus pontos fortes e fracos (existentes ou potenciais) para atingir seus objetivos, levando em conta as oportunidades e ameaças do meio ambiente. Porém sua estrutura permanece estática diante de mudanças repentinas no cenário da organização.

Assim, é preciso introduzir mecanismos para a gestão dinâmica das estratégias de forma que a organização melhore o seu desempenho continuamente. Segundo Kaplan e Norton (1996), o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de objetivos e medidas de desempenho, organizados segundo quatro perspectivas deferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do crescimento e aprendizado. O *Scorecard* cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a visão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Ao articularem os resultados desejados pela empresa com os vetores desses resultados, a Alta Administração espera canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na empresa inteira, para alcançar as metas de longo prazo. Este é o propósito do próximo item, que irá tratar da construção de um *Balanced Scorecard* para esclarecer e traduzir a visão e a estratégia da Organização.

### **3.3.2 – O *Balanced Scorecard* (BSC) - P**

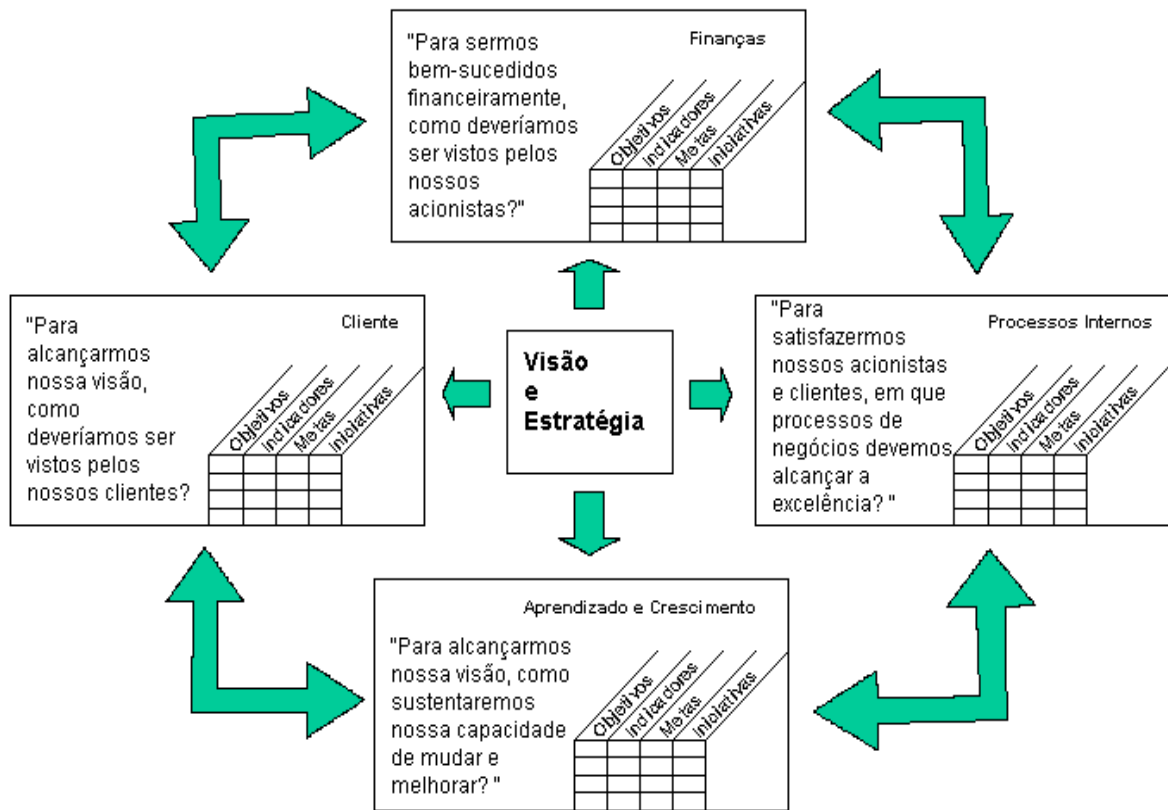
Segundo Letza (1996), o conceito do *Balanced Scorecard* foi descrito pela primeira vez por Kaplan e Norton (1992) apesar de no mesmo período, um número de outros autores, por exemplo Maskell (1991), Eccles e Pyburn (1992), expressarem idéias semelhantes.

Kaplan e Norton (1992) definem o *Balanced Scorecard* como um novo instrumento que integra as necessidades derivadas da estratégia. Sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, ele incorpora medidas de satisfação de clientes, processos internos e as inovações organizacionais e melhorias nas atividades - medidas operacionais que são as diretrizes do desempenho financeiro futuro. "O *Balanced Scorecard* é como os instrumentos de navegação de um painel de comando de uma aeronave, pois ele dispõe informações gerenciais complexas, de maneira detalhada, permitindo uma visão de desempenho em várias áreas simultaneamente".

O termo *Scorecard* foi utilizado para ressaltar a forma como os resultados dos períodos passaram a ser demonstrados, similar a um placar (*scorecard*); o termo *Balanced* (balanceado), por sua vez, foi inserido para enfatizar o equilíbrio existente entre objetivos de curto e longo prazo, medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de ocorrência e tendência, e entre as demais perspectivas que tratam de aspectos internos e externos da organização.

Em suma, o *Balanced Scorecard* traduz a estratégia em objetivos e medidas através de um conjunto equilibrado de perspectivas. O *scorecard* inclui medidas dos resultados desejados

e dos processos capazes de assegurar a obtenção desses resultados desejados no futuro. Esta estrutura pode ser ilustrada conforme a **Figura 3.7**, a seguir:



**Figura 3.7** - Estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais ( adaptado de Kaplan e Norton, 1997)

A filosofia do Balanced Scorecard é a de colocar a visão e a estratégia no centro do sistema de gestão, ao invés do controle. Como forma de nortear o processo de montagem das perspectivas, Kaplan e Norton (1997) sugerem que sejam utilizadas as perguntas descritas na **Figura 3.7**.

Esta figura, também, introduz as quatro diferentes perspectivas do Balanced Scorecard, Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento, que representam as principais variáveis que, em equilíbrio, asseguram a base para um sistema de medição e gestão estratégica.

No intuito de apresentar melhor as características de um cenário balanceado, os próximos itens detalharão as perspectivas básicas do BSC. A abordagem das perspectivas seguirá a proposta de construção do scorecard, assim, o próximo item a ser tratado é a perspectiva financeira.

### 3.3.2.1 - *Perspectiva financeira*

Os objetivos financeiros representam a meta de longo prazo da empresa: gerar retornos superiores a partir do capital investido na unidade de negócios. O uso do Balanced Scorecard não conflita com essa meta vital. Segundo Kaplan e Norton (1997), na realidade, o Balanced Scorecard permite tornar os objetivos financeiros, como lucratividade, retorno sobre os ativos e aumento de receita, explícitos, e ajustá-los às unidades de negócios nas diferentes fases de seus ciclos de vida e crescimento.

Olve, Roy e Wetter (1999) afirmam que a perspectiva financeira deve ser concebida de uma forma que seja capaz de identificar os resultados de curto prazo decorrentes das escolhas estratégicas feitas nas outras perspectivas. Além disso, deve estar atenta para os objetivos de longo prazo, responsáveis pelo desempenho futuro da organização.

Kaplan e Norton (1997) consideram que os objetivos e medidas financeiras devem desempenhar um duplo papel: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do BSC, sugerindo para isso, que a perspectiva financeira seja montada a partir de três temas estratégicos, quais sejam:

- Crescimento e *Mix* de Receita: ampliação da oferta de produtos e serviços, conquista de novos clientes e mercados, alterações do *mix* de produtos e serviços;
- Redução de custos e aumento da produtividade: ações que busquem baixar o custo direto de produtos e serviços, reduzir os custos indiretos e otimizar a utilização de recursos;
- Utilização dos ativos e estratégias de investimentos: utilização dos ativos disponíveis e com a segregação de ativos que estejam gerando retornos inadequados, de forma a melhorar o retorno gerado pelos ativos financeiros e físicos.

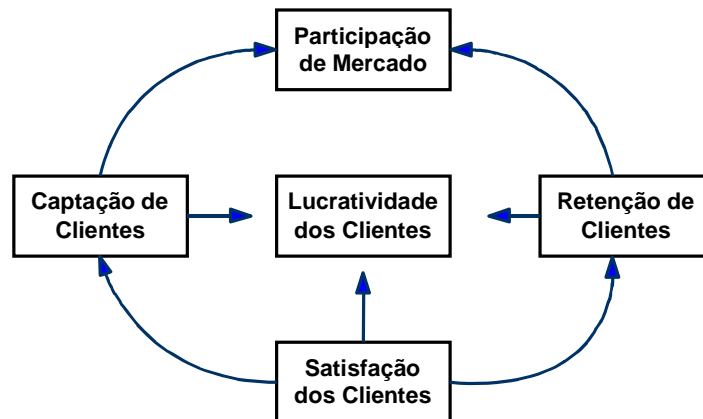
O scorecard deve contar a história da estratégia, partindo dos objetivos financeiros de longo prazo, relacionando-os à seqüência de ações necessárias em relação aos processos financeiros, de clientes, de processos internos e, por fim, de funcionários e sistemas com o objetivo de produzir o desempenho econômico desejado a longo prazo. Assim, na seqüência está a perspectiva dos clientes, discutida no próximo item.

### 3.3.2.2 - *Perspectiva dos clientes*

A perspectiva do cliente permite que os executivos identifiquem os seguimentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios competirá e as medidas do desempenho

da unidade nesses segmentos-alvo. Ela não só possibilita alinhar as medidas de avaliação da satisfação do cliente, retenção de clientes, aquisição de novos clientes, participação de mercado e a lucratividade para os mercados e clientes alvo, como também possibilita a identificação das principais tendências do mercado, permitindo que a organização desenvolva produtos/serviços de valor para os seus clientes.

Essas medidas essenciais podem se agrupadas em uma cadeia formal de relações de causa e efeito , conforme **Figura 3.8**, a seguir:



<b>Participação de Mercado</b>	Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido).
<b>Captação de Clientes</b>	Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios.
<b>Retenção de Clientes</b>	Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes.
<b>Satisfação dos Clientes</b>	Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.
<b>Lucratividade dos Clientes</b>	Mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

**Figura. 3.8** - A perspectiva do cliente - medidas essenciais . (Kaplan e Norton, 1997)

Além das medidas de resultado acima, é importante estabelecer medidas de desempenho para focalizar os esforços para entregar valor para o cliente em cada segmento de mercado que a empresa compete ou pretende competir. Para tanto, Kaplan e Norton (2001), sugerem três classes de atributos ou vetores para traduzir o valor:

- **Liderança do Produto:** A empresa que exerce liderança do produto empurra seus produtos para serem inovadores, de excelente Qualidade e altamente desejáveis.

- **Intimidade do Cliente:** A empresa íntima com o cliente desenvolve vínculos com os clientes; conhece as pessoas a quem vende e os produtos e serviços de que necessitam.
- **Excelência Operacional:** As empresas excelentes do ponto de vista operacional fornecem uma combinação de qualidade, preço e facilidade de compra inatingível por qualquer concorrente.

Os vetores dos resultados essenciais para os clientes são os fatores críticos para que os clientes mudem ou permaneçam fiéis aos seus fornecedores. Por exemplo, os clientes podem valorizar a rapidez da produção e a pontualidade das entregas, ou um fluxo constante de produtos e serviços inovadores, ou um fornecedor capaz de prever suas necessidades emergentes e desenvolver novos produtos e métodos para atender a essas necessidades. A Perspectiva do Cliente permite que os gerentes das unidades de negócios articulem as estratégias de clientes e mercados que proporcionem maiores lucros financeiros futuros .

Olve, Roy e Wetter (1999) consideram a perspectiva dos clientes como essencial para a organização, pois descreve as maneiras pelas quais a organização cria valor ao seu produto/serviço, de que maneira o cliente identifica esse valor e o quanto está disposto a pagar por ele. Se a organização falhar na entrega de produtos e serviços certos, com preços compatíveis, satisfazendo o cliente tanto a curto como a longo prazo, não serão gerados lucros e, dependendo do caso, pode levar a organização à falência.

Embora cada organização deva desenvolver um conjunto próprio de propostas de valor e registrá-las na perspectiva dos clientes, praticamente todas as propostas costumam incorporar medidas relacionadas ao tempo de resposta, à qualidade do produto/serviço e ao preço dos processos que envolvem os clientes.

A identificação das propostas de valor dirigidas aos segmentos específicos é o segredo para o desenvolvimento de objetivos e medidas na perspectiva dos clientes. Para que se consiga fornecer produtos e serviços cujos atributos sejam capazes de satisfazer os clientes, é preciso que os processos internos sejam direcionados para isso. No próximo item – perspectiva dos processos internos - será abordado com mais detalhes esse aspecto.

### **3.3.2.3 - Perspectiva dos processos internos**

Na perspectiva dos processos internos, os executivos devem identificar os processos internos críticos nos quais a empresa irá alcançar a excelência. Esses processos permitem que a unidade de negócios:



- Oferecer as propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado;
- Satisfazer às expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros.

Tradicionalmente, a escolha dos processos críticos para iniciar o gerenciamento de processos é adaptado em uma matriz que apresenta os principais processos organizacionais e, com base em alguns critérios definidos pelo administrador, são escolhidos os considerados críticos. Normalmente escolhe-se processos que apresentam deficiências em algumas medidas financeiras ou de qualidade, produção, ciclo e produtividade, melhorando os processos já existentes.

Para Kaplan e Norton (1997) tentar controlar e melhorar as operações existentes representa a *onda curta* da criação de valores. Essa onda curta da criação do valor começa com o recebimento do pedido de um cliente existente, relativo a um produto (ou serviço) existente, e termina com a entrega do produto ao cliente. A empresa cria valor a partir da produção, entrega e assistência a esse produto e ao cliente por um custo inferior ao preço recebido .

A abordagem do scorecard, todavia, costuma resultar na identificação de processos inteiramente novos nos quais uma empresa deve atingir a excelência para alcançar os objetivos financeiros e dos clientes. Por exemplo, uma empresa pode perceber que precisa desenvolver um processo para prever as necessidades dos clientes, ou oferecer novos serviços aos quais os clientes atribuam grande valor. Os objetivos dos processos internos no Balanced Scorecard destacam os processos, dos quais vários talvez não estejam sendo executados atualmente, que são absolutamente críticos para o sucesso da estratégia da empresa (Kaplan e Norton, 1997).

Isto reforça a importância de medir o desempenho dos processos internos que envolvem vários departamentos, ao contrário dos sistemas convencionais, que visam o controle e a melhoria dos centros de responsabilidade de departamentos individuais, focalizando apenas a monitoração e a melhoria dos indicadores de custo, qualidade e tempo dos processos de negócios existentes.

Desta maneira, Kaplan e Norton (1997), recomendam que as organizações devam identificar os defeitos de seus processos internos que possam afetar negativamente os custos, a capacidade de resposta ou o nível de satisfação dos clientes, para poder desenvolver medidas que permitam oferecer produtos e serviços de qualidade superior a de seus concorrentes. Para isto , orientam para a definição de uma cadeia de valor completa dos processos internos (ver **Figura 3.9**).



**Figura 3.9** - A perspectiva da cadeia de valores dos processos (Kaplan Norton, 1997)

A Cadeia de Valor, ilustrada na **Figura 3.9**, tem início com o processo de inovação (identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades), prossegue com os processos de operações (entrega dos produtos e prestação de serviço aos clientes existentes) e termina com o serviço de pós-venda (garantias, processamento dos pagamentos, etc.) .

Muitas organizações têm obtido resultados notáveis organizando-se em função de processos e projetos, agrupando seu pessoal em grupos e dando a eles autonomia sem precedentes. No entanto, trabalhar eficazmente em grupos não é intuitivo. Para terem sucesso em suas novas tarefas, os funcionários precisarão de novos conhecimentos, novas habilidades e novos comportamentos, desde a compreensão de processos inteiros até a solução de problemas e a demonstração de iniciativa. Precisarão, também, aprender a trabalhar em grupos da maneira mais eficaz possível. Essa visão de aprendizado e crescimento é assunto do próximo item.

#### 3.3.2.4 - Perspectiva de aprendizado e crescimento

Kaplan e Norton (1997) afirmam que a quarta e última perspectiva do BSC desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. Os objetivos estabelecidos nas perspectivas financeira, do cliente e dos processos internos revelam ONDE a organização deve se destacar para obter um desempenho excepcional, e as perspectivas de aprendizado e crescimento oferecem a INFRA-ESTRUTURA que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas.

O Balanced Scorecard enfatiza a importância de investir no futuro e não apenas em áreas tradicionais de investimento, como novos equipamentos e pesquisa de desenvolvimento de novos produtos, que embora sejam importantes, dificilmente serão suficientes.

Para Olve, Roy e Wetter (1999), a perspectiva do aprendizado e crescimento representa a sobrevivência empresarial. E afirmam que essa perspectiva não considera apenas o que deve ser feito para manter e desenvolver o *know-how* necessário para satisfazer o cliente, mas também como fazer para sustentar e garantir a eficiência e eficácia necessárias aos processos que criam valor para os clientes e para os acionistas.

Os principais vetores que devem ser incluídos no cenário balanceado, sugeridas por Kaplan e Norton (1997), para as perspectiva de aprendizado e crescimento são:

- Capacidade dos funcionários: durante muito tempo, as organizações não se preocuparam com a capacitação do seu pessoal, depois passaram a valorizar o treinamento do pessoal operacional, inclusive como recurso para a redução de erros e de custos de produção e, mais recentemente, têm passado a se preocupar com o aprendizado contínuo de todos os funcionários, incorporando a experiência e os novos conceitos às pessoas e ao *know-how* da empresa de maneira permanente. As organizações precisam continuamente de novas idéias de como melhorar os processos e o desempenho e essas idéias cada vez mais vêm dos funcionários de linha de frente, que conhecem bem os processos internos e os clientes. No entanto, para que os funcionários contribuam de forma eficaz, precisarão constantemente de novos conhecimentos e habilidades para que possam desenvolver soluções criativas;
- Capacidade dos sistemas de informação: informações sobre os clientes, os processos internos e as conseqüências financeiras advindas de atividades desenvolvidas, são necessárias para que os funcionários tenham um desempenho eficaz. Bons serviços de informação são uma exigência para que os funcionários melhorem os processos. Os funcionários da linha de frente necessitam de informações precisas sobre o relacionamento de cada cliente com a organização, para que possam julgar o grau de esforço a ser despendido, não apenas para satisfazer o cliente naquele momento, mas também para conhecer e tentar satisfazer às necessidades emergentes desse cliente. Os funcionários do setor de operações necessitam de um *feedback* rápido, oportuno e preciso sobre o produto/serviço para que sejam sustentados os processos de melhoria, onde sejam eliminados sistematicamente os defeitos e excessos de custo, tempo e desperdício

- **Motivação, *empowerment* e alinhamento:** os funcionários precisam estar motivados para atuar no melhor interesse da organização. Alguns estudos citados por Bergamini (1998) revelam a tendência dos fatores motivacionais para o trabalho, que equilibra a recompensa econômica com a gratificação emocional, quando da realização de atividades profissionais. A autora comenta que a participação nos lucros é hoje uma forma de aproximar-se do perfil “ideal” do novo trabalhador, independente, participativo e co-responsável pelo sucesso da empresa, porém há outros fatores, dentre os quais, pode-se destacar:
  - Suporte da organização - incluindo o reconhecimento do trabalho, mecanismos para o desenvolvimento de novas idéias e uma cultura voltada para a inovação;
  - Estrutura organizacional - uma estrutura favorável à criatividade caracterizada por um número limitado de hierarquias, normas flexíveis, menos burocracia e descentralização do poder decisório;
  - Apoio da chefia - uma postura de valorização do trabalho, de receptividade, flexibilidade, aceitação e estímulo às novas idéias, paralelamente ao respeito às opiniões divergentes, favorecendo uma administração participativa;
  - Suporte do grupo de trabalho - relacionamento interpessoal favorável e estimulante a idéias novas, diálogo, confiança e trocas de experiências entre os membros e equipes.

Através de estudos organizacionais, Kaplan e Norton (1997) sugerem três conjuntos de medidas essenciais de resultado dos funcionários que podem ser descritos da seguinte forma:

- **Satisfação dos funcionários:** podendo ser considerada como um vetor que direciona os outros dois grupos, pois somente com a satisfação dos funcionários poderá ser obtido a sua retenção e sua maior produtividade. Em organizações prestadoras de serviços, tal aspecto é particularmente importante, pois os funcionários interagem diretamente com os clientes, podendo colocar todo o processo a perder, através de um mau atendimento, gerado pela sua insatisfação;
- **Retenção dos funcionários:** possibilita manter os valores e a cultura da organização, o conhecimento dos processos e a sensibilidade dos clientes. Quando a organização investe em seus funcionários, a ausência desses funcionários pode ocasionar na perda de capital intelectual da organização;
- **Produtividade dos funcionários:** a produtividade dos funcionários mede o resultado do impacto agregado da elevação do nível de habilidade e do moral dos

funcionários, pela inovação, pela melhoria dos processos internos e pelos clientes satisfeitos.

Assim, conclui-se que a perspectiva de aprendizado e crescimento estimula a organização a justificar investimentos à longo prazo, como modernização, capacitação dos seus funcionários, melhoria dos sistemas de informação.

Embora a multiplicidade de medidas que o Balanced Scorecard contém possa parecer confusa, scorecards bem elaborados se caracterizam pela unidade de propósito, posto que todas as medidas apontam para a execução de uma estratégia integrada. Desta forma, enquanto fornece informações para a alta administração das quatro perspectivas, o Balanced Scorecard minimiza as informações sobrecarregadas, ao limitar o número de medidas usadas. Ele força as gerências a focalizar um grupo de medidas que são mais críticas.

Kaplan e Norton (1997) comentam que as quatro perspectivas do BSC tem-se revelado adequadas em diversos setores do mercado, mas que devem ser consideradas como modelo e dependendo das circunstâncias do setor e da estratégia de uma unidade de negócios, é possível que seja preciso agregar uma ou mais perspectivas complementares.

Da mesma forma, a literatura sugere que sejam utilizadas cerca de quatro ou cinco medidas para cada perspectiva. Olve, Roy e Wetter (1999) ressaltam que as medidas devem ser escolhidas com certo cuidado, pois, enquanto que uma quantidade muito pequena de medidas pode ocasionar uma visão limitada da organização, uma grande quantidade de medidas pode tornar muito complexa a tarefa de colher e interpretar os dados relacionados com essas medidas. Os referidos autores sugerem alguns critérios para o processo de escolha das medidas para cada uma das perspectivas, quais sejam:

- As medidas não devem apresentar ambigüidades e devem ser entendidas de forma uniforme através da organização;
- Quando associadas, as medidas devem cobrir de forma satisfatória os vários aspectos do negócio relacionados com a estratégia e com os fatores críticos de sucesso;
- As medidas utilizadas nas diferentes perspectivas devem estar claramente conectadas. Um *Balanced Scorecard* deve ser capaz de retratar a empresa como esta é, ou deveria ser. Tal retrato deve ser interpretado como relatório coerente e convincente, que mostra claramente como os esforços descritos nos níveis mais baixos do BSC são plenamente justificáveis em busca de se atingir os objetivos dos níveis mais altos;

- O processo de mensuração deve ser fácil e descomplicado; se possível deve utilizar sistemas de medição já existentes na organização;
- Deve ser evitada a combinação de medidas que tenham desenvolvimento compatível ou conflitante;

Em síntese, o *Balanced Scorecard* traduz a estratégia em objetivos e medidas através de um conjunto equilibrado e inter-relacionado de perspectivas. O scorecard inclui medidas dos resultados desejados e dos processos capazes de assegurar a obtenção desses resultados desejados no futuro.

A inter-relação entre as perspectivas não é determinada de forma aleatória, mas sim com base em relações de causa e efeito. Kaplan e Norton (1997) afirmam que a ênfase na construção de relações de causa e efeito no scorecard gera um raciocínio sistêmico dinâmico, permitindo que os indivíduos nos diversos setores da organização compreendam como as peças se encaixam, como o seu papel influencia o papel de outras pessoas, além de facilitar a definição dos vetores de desempenho e as iniciativas correlatas que não apenas medem a mudança, como também a alimentam. Isso permite o estudo da dinâmica do negócio, de forma a aumentar a capacidade da organização de aprender, de trabalhar em processos que efetivamente agregam valor estratégico e de projetar o futuro.

Entretanto, como vimos no capítulo anterior, as estratégias de uma organização devem considerar o cenário interno e externo da organização. Assim, a correlação entre a Matriz SWOT e os conceitos do *Balanced Scorecard* se faz necessária de forma a direcionar a implementação das estratégias da organização e contribuir para o desenvolvimento de um conjunto de estratégias que fazem sentido. Este é o assunto do próximo item.

### ***3.3.3 – A correlação entre a análise de cenário e o balanced scorecard - P***

Lee e Ko (2000) propõem a estrutura, ilustrada na *Figura 3.10*, para a Matriz SWOT vinculada ao BSC. Esta estrutura, ao vincular as estratégias originárias da correlação SWOT, ver *Figura 3.6*, às quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, permitirá a construção de um Mapa Estratégico do BSC totalmente integrado e rastreável aos fatores críticos de sucesso, internos e externos que afetam a organização.

<p><b>Matriz SWOT on Balanced Scorecard</b> (F) <b>FINANCEIRA</b> (C) <b>CLIENTES</b> (P) <b>PROCESSOS</b> (A) <b>APREND. &amp; CRESC.</b></p>	<p><b>STRENGTHS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- (S1) Força S 1;</li> <li>- (S2) Força S2;</li> <li>- (S3) Força S3 ;</li> <li>- (S4) Força S4 ;</li> <li>- (S5) Força S5;</li> <li>- (S6) Força S5;</li> </ul>	<p><b>WEAKNESSES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- (W1) Fraqueza W1;</li> <li>- (W2) Fraqueza W2;</li> <li>- (W3) Fraqueza W3;</li> <li>- (W4) Fraqueza W4;</li> <li>- (W5) Fraqueza W5;</li> <li>- (W6) Fraqueza W6;</li> </ul>
<p><b>OPPORTUNITIES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- (O1) Oportunidade O1 ;</li> <li>- (O2) Oportunidade O2 ;</li> <li>- (O3) Oportunidade O3 ;</li> <li>- (O4) Oportunidade O4 ;</li> <li>- (O5) Oportunidade O5;</li> </ul>	<p><b>MAXI-MAXI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- F) S1O1- Estratégia p/ S1O1;</li> <li>- (C) S2O3 - Estratégia p/ S2O3;</li> <li>- (P) S2O1 - Estratégia p/ S2O1;</li> <li>- (A) S6O5 - Estratégia p/ S6O2;</li> </ul>	<p><b>MINI-MAXI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- (F) W3O2 - Estratégia p/ W3O1;</li> <li>- (C) W4O3 - Estratégia p/ W4O3;</li> <li>- (P) W5O1 - Estratégia p/ W5O4;</li> <li>- (A) W6O5 - Estratégia p/ W6O2;</li> </ul>
<p><b>THREATS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- (T1) Ameaça T1 ;</li> <li>- (T2) Ameaça T2 ;</li> <li>- (T3) Ameaça T3 ;</li> <li>- (T4) Ameaça T4 ;</li> <li>- (T5) Ameaça T5 ;</li> </ul>	<p><b>MAXI-MINI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- (F) S3T1 - Estratégia p/ S3T1;</li> <li>- (C) S4T3 - Estratégia p/ S4T3;</li> <li>- (P) S5T4 - Estratégia p/ S5T4;</li> <li>- (A) S6T5 - Estratégia p/ S6T5;</li> </ul>	<p><b>MINI-MINI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- (F) W1T1 - Estratégia p/ W1T1;</li> <li>- (C) W2T4 - Estratégia p/ W2T4;</li> <li>- (P) W5T2 - Estratégia p/ W5T2;</li> <li>- (A) W4T5 - Estratégia p/ W4T5;</li> </ul>

**Figura 3.10** – Matriz SWOT x BSC (adaptado de Lee e Ko - 2000)

Assim, se cada mudança no ambiente interno ou externo estiver relacionada a uma mensagem consistente – como uma nova estratégia para organização – cada transformação reforçará e ampliará as anteriores. Quando o Balanced Scorecard é utilizado, todas as mudanças passarão a ter uma coerência maior. Os indicadores de desempenho deverão ser por um lado, suficientemente simples e compactos, de modo a permitir uma rápida análise, mas por outro lado, permitir um fácil desdobramento em níveis mais detalhados, de modo que possibilite um total acompanhamento de todas as perspectivas.

Deste modo, o Mapa Estratégico do Balanced Scorecard assumirá o conceito proposto por Kaplan e Norton (2001), de explicitar a hipótese estratégica : “Cada indicador do Balanced Scorecard se converte em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia com os vetores que induzirão a essas conseqüências”. Neste sentido, o Mapa Estratégico descreverá o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, por conseguinte, em resultados financeiros. Veja o modelo proposto por Kaplan e Norton (2000), conforme **Figura 3.11**, a seguir:

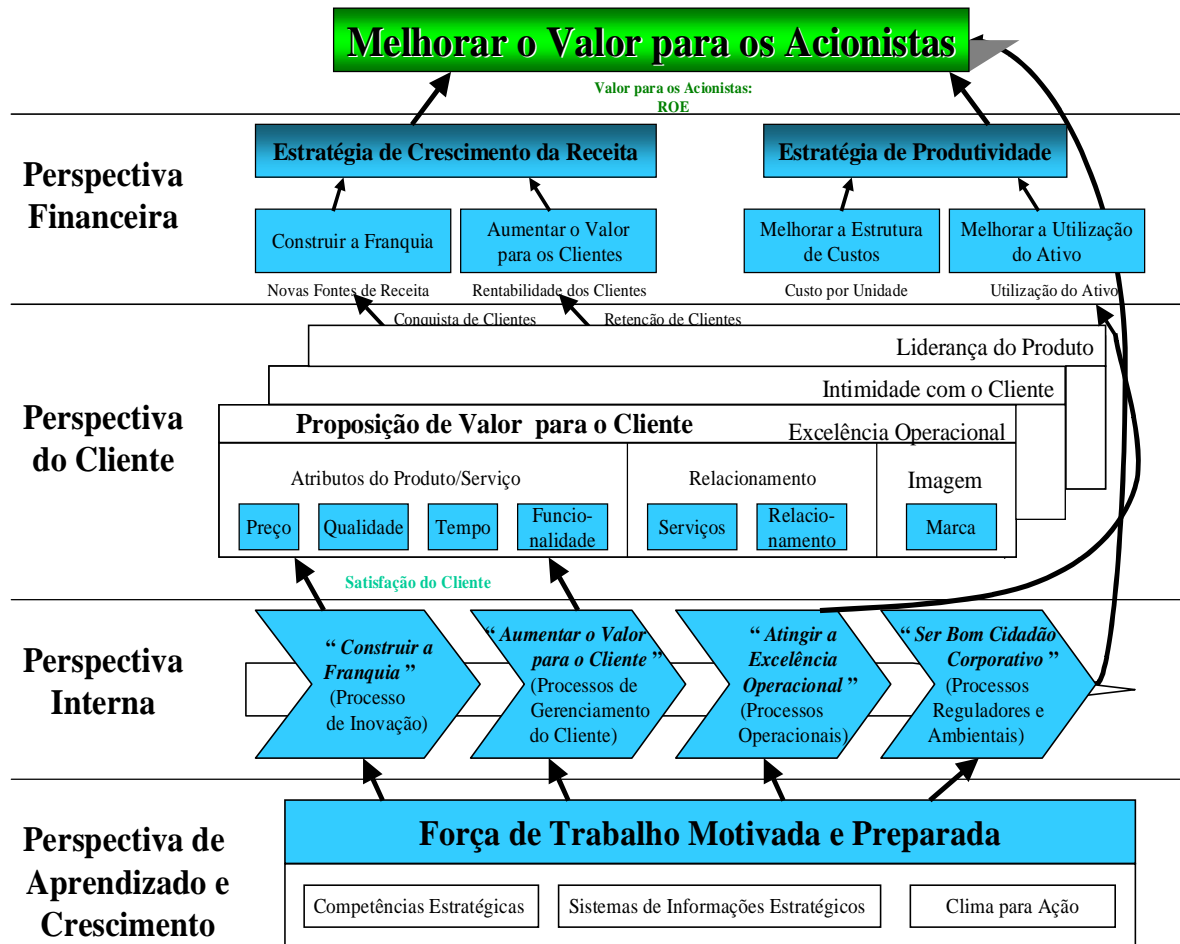


Figura 3.11 – Mapa estratégico do BSC (adaptado de Kaplan e Norton, 2000)

Este modelo pode retratar os objetivos para crescimento de receita; o alvo do mercado de clientes onde ocorrerão os maiores rendimentos; a proposição de valores que conduzirão a mais negócios com os clientes e com maiores margens; o papel chave da inovação e excelência em produtos, serviços e processos; e a necessidade de investimentos em pessoas e sistemas para implementar e manter estes propósitos crescentes.

Outra característica relevante deste modelo é que os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras medidas do scorecard, sendo que qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com o desempenho financeiro.

Segundo Kaplan e Norton (2000), o mapa estratégico é uma ferramenta crucial para que os empregados tenham uma clara visão de como suas atribuições estão correlacionadas aos objetivos gerais, possibilitando à eles trabalhar de maneira coordenada e pró-ativa para atingir as metas da organização.

Segundo Campos (1996), o conjunto de metas e medidas suficientes para atingir as metas formam uma Diretriz. A meta é sempre composta de um objetivo, um valor e um



prazo. A medida é o meio ou o método necessário para se atingir a meta. O conjunto de medidas, as quais, devem ser as mais eficazes, simples, baratas e rápidas, forma o plano. Podemos, então, definir diretriz como uma meta acompanhada de um plano de ação.

O estabelecimento destas diretrizes e da sua inter-relação entre os diversos setores de uma organização, a sua execução, o acompanhamento, avaliação e conseqüente adoção das ações corretivas necessárias, caso os objetivos e metas não sejam alcançados, constituem as etapas seguintes à formulação das estratégias, abordada neste item, na construção do ciclo PDCA do modelo de Gestão Estratégica da Qualidade. Este é o assunto do próximo item.

### **3.4 – Implementação das diretrizes - PDCA**

De acordo com Conti (1993), “É impossível competir em qualidade sem uma abordagem estratégica para a melhoria e isso requer planejamento estratégico no mais alto nível (hierárquico da organização) e lançamento num processo de cima para baixo...”. É preciso promover, alinhar e integrar os esforços tanto na horizontal, no âmbito dos processos da organização, quanto na vertical, no âmbito das diretrizes da organização. A abordagem por processos garante valor para o cliente interno e monitora os custos em relação ao valor global gerado. A integração vertical é conseguida por intermédio do desdobramento das diretrizes da organização.

De acordo com Martins (1999), os mecanismos para promover, alinhar e integrar os esforços dos funcionários dentro da organização para implementar os conceitos da gestão da qualidade são: O Gerenciamento pelas Diretrizes, O Gerenciamento por Processos e o Gerenciamento da Rotina Diária de Trabalho.

Estes métodos de gestão aplicam-se, respectivamente, aos níveis estratégicos, tático e operacional da organização. Sendo que o Gerenciamento pelas Diretrizes proporcionará uma integração vertical e o Gerenciamento Interfuncional ou por Processos em conjunto com o Gerenciamento da Rotina Diária de Trabalho proporcionarão a integração horizontal na organização. A seguir, será apresentado estes três métodos básicos para compor as próximas etapas do Sistema de Gestão Estratégica.

#### **3.4.1 - O gerenciamento pelas diretrizes (GPD) - PDCA**

O termo Gerenciamento pelas Diretrizes é um equivalente na tradução para o português, adotado por Campos (1996), ao original Hoshin Kanri, que tem o seguinte significado na etimologia japonesa:

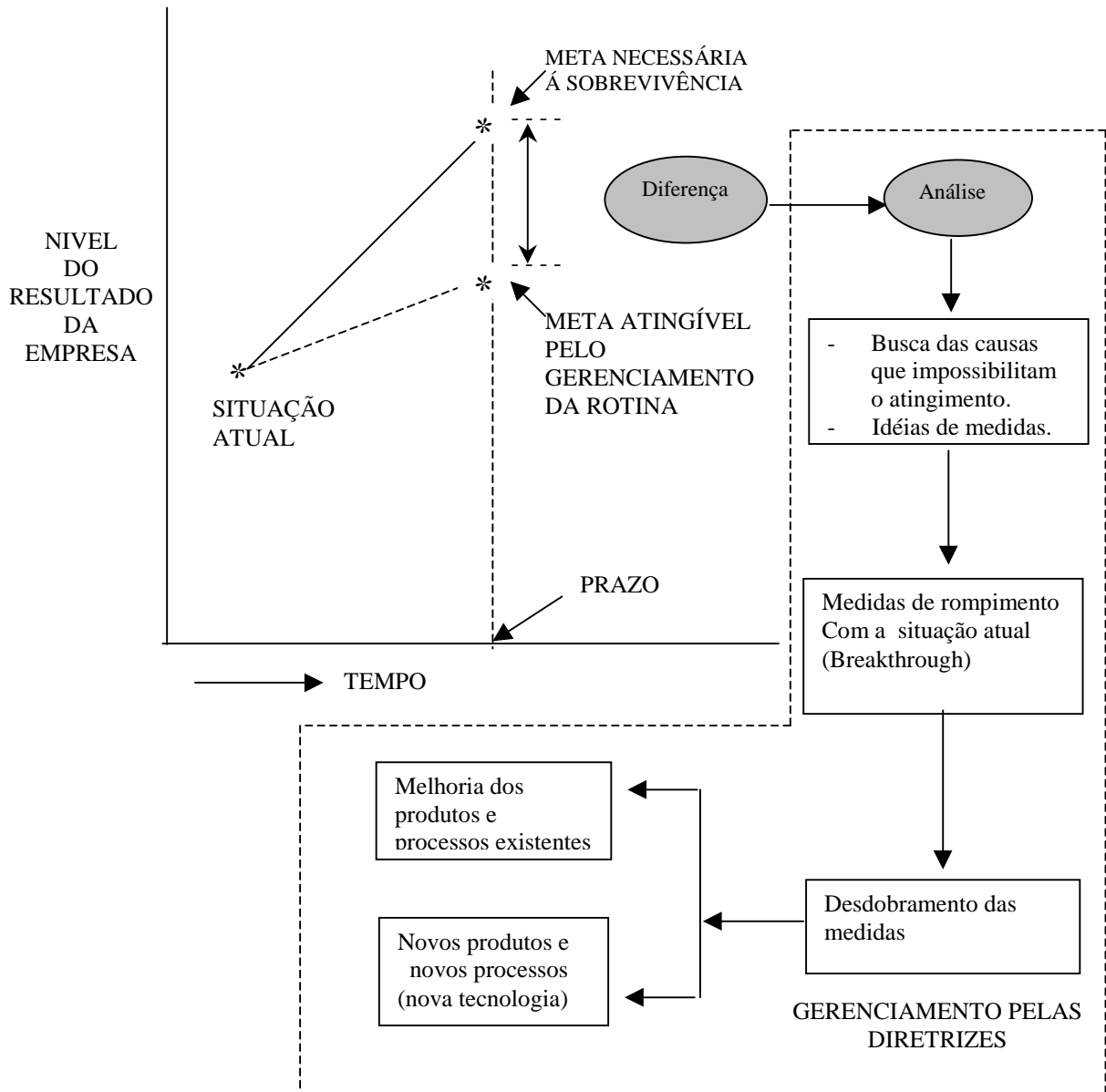
HO – direção

SHIN – ponta de metal brilhante

KAN – controle

RI – princípio.

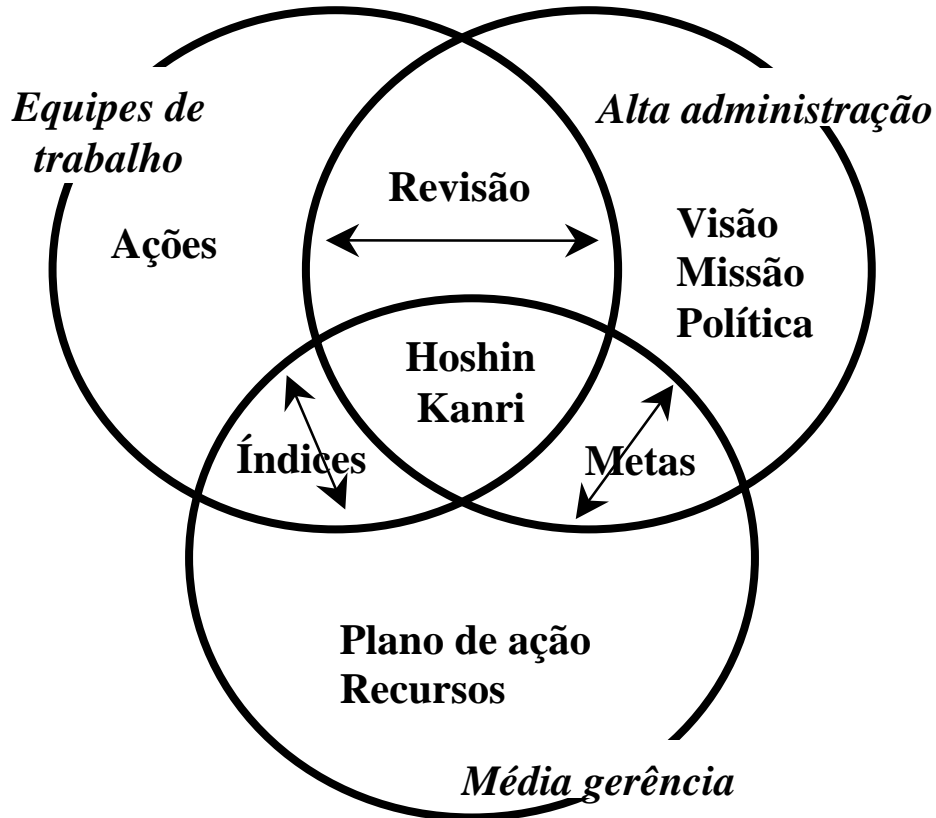
Campos (1996) coloca que o GPD é um mecanismo que concentra toda força intelectual dos funcionários da organização, focalizando-a em suas metas de sobrevivência. Assim, o GPD é um sistema voltado para atingir as metas que não podem ser atingidas pela Gestão da Rotina Diária de Trabalho. A **Figura 3.12** ilustra este conceito:



**Figura 3.12** - Conceituação do Gerenciamento pelas Diretrizes (Campos, 1996)

Akao (1991) propõe o modelo para a prática do GPD, **Figura 3.13**, que mostra o movimento geral do desdobramento das diretrizes desde a diretoria passando pela gerência e chegando até as equipes de implementação, onde as setas bi-derecionadas representam o

processo de negociação usado para definir as metas, índices e formas de revisão dos planos de ação estabelecidos. As metas são a forma da alta administração comunicar as diretrizes estratégicas para os responsáveis pelo processo e o plano de ação acompanhado de indicadores é a forma dos executores avaliarem o andamento das atividades.

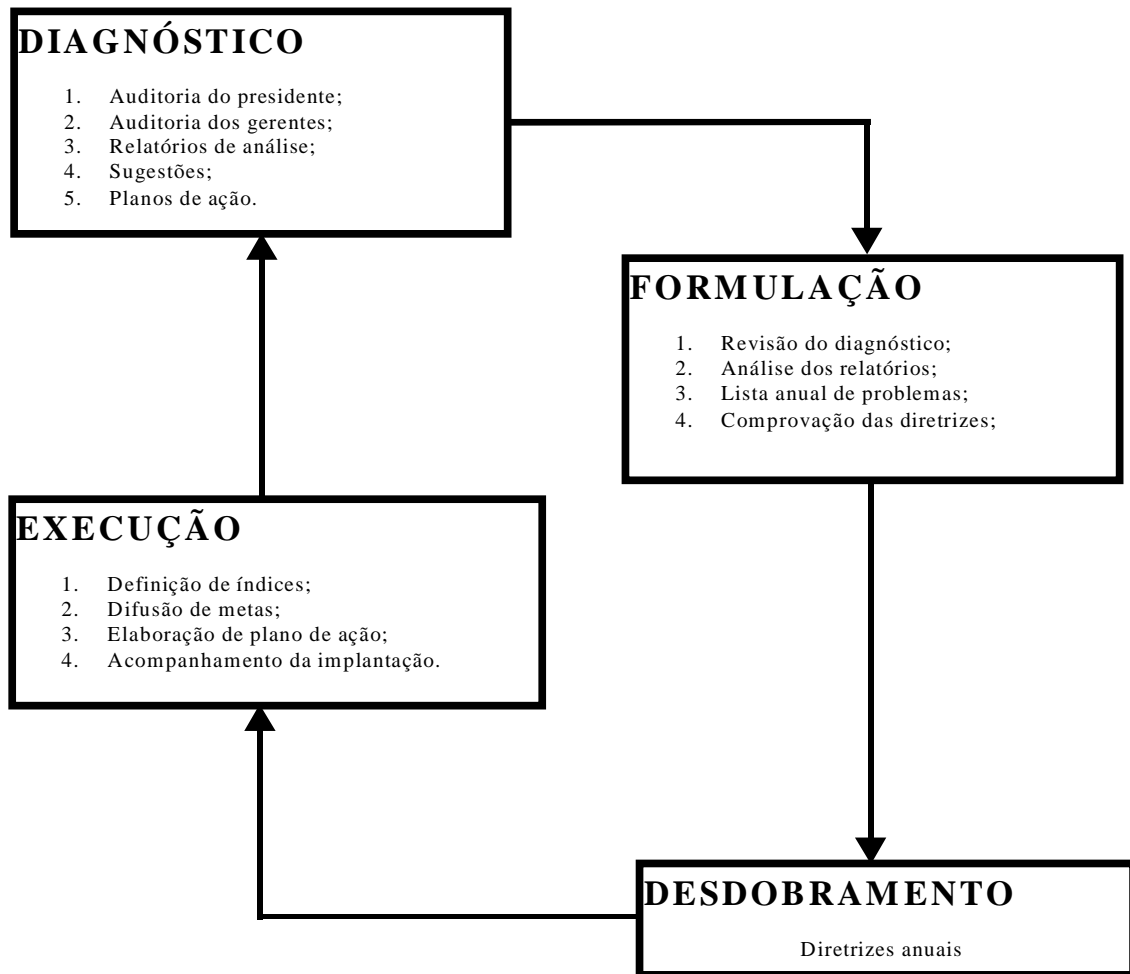


**Figura 3.13** - Fases do GPD (adaptada de Akao -1991)

No modelo proposto na **Figura 3.13** a diretoria estabelece o que deve ser feito através da Visão, Missão e Política; a gerência negocia com a diretoria as metas e recursos necessários para realiza-las definindo o como fazer e então negocia com as equipes de implementação os índices que serão utilizados para a medição dos resultados das atividades realizadas.

Segundo Turrioni (1999), o GPD proporciona um processo para o planejamento, a execução e a revisão das mudanças. Especificamente, é uma abordagem sistêmica da gestão de mudanças em processos empresariais.

Segundo Akao (1991), o método GPD tem a seguinte estrutura básica: diagnosticar a organização; formular a estratégia; desdobrar a estratégia e implementar a estratégia. A **Figura 3.14**, proposta por Galgano (1990), mostra essa estrutura. Foram destacados na figura cada um dos pontos do GPD, para um melhor entendimento do método.



*Figura 3.14* - A estrutura do GPD (adaptado de Galgano, 1990)

### 3.4.1.1 – Diagnóstico - P

Esta etapa é utilizada dentro do GPD para a avaliação dos resultados obtidos e da sistemática da prática do GPD. Campos (1996), afirma que o diagnóstico assemelha-se ao trabalho de um médico ao procurar constatar os sintomas de um doente e localizar as causas dos sintomas para o tratamento subsequente.

A ocasião do diagnóstico oferece à alta administração a oportunidade de perceber as dificuldades enfrentadas por sua equipe, para permitir a implementação de medidas de apoio. Se os diagnósticos forem conduzidos de forma sistemática, cada funcionário ao participar do processo, buscará estabelecer metas e medidas mais concretas. Para que isto possa ocorrer, é essencial aumentar a capacidade de análise da organização, de forma que ocorra a identificação dos problemas e a implementação das medidas necessárias para resolvê-los.

Segundo Turrioni (1999), o objetivo do diagnóstico é analisar o processo de solução de problemas e não a busca aleatória de falhas, como tampouco pressionar as equipes de execução. Portanto, os membros da alta administração devem se preparar com antecedência

para que os resultados sejam adequados. Recomenda-se que a equipe que realiza o diagnóstico esteja tão bem preparada quanto aqueles que estão trabalhando na área diagnosticada.

Segundo Galgano (1990), os propósitos do diagnóstico são os seguintes:

- Verificar a coerência entre as atividades diárias de cada setor e as diretrizes da organização;
- Identificar os problemas internos e situações externas importantes para a empresa;
- Identificar os grandes problemas organizacionais que afetem a organização por completo;
- Promover a utilização dos métodos de Gestão da Qualidade através da interação direta com todos os funcionários;
- Obter as informações concretas para a definição das diretrizes dos próximos anos.

Galgano (1990) sugere as seguintes etapas para realização do diagnóstico :

- Analisar o plano de ação decorrente do último diagnóstico, contra o relatório que foi apresentado pela área a ser diagnosticada. Da análise surgem os questionamentos que serão realizados durante o diagnóstico;
- Diagnosticar as prioridades e especificação de novas exigências, internas e externas, que podem ser transformadas em atividades prioritárias;
- Debater com perguntas e respostas baseado no exame realizado na análise do plano de ação. A alta administração deve estar preparada para fornecer, durante esta reunião, todos os dados necessários para tornar a discussão concreta. Esta fase é complementada com visitas aos locais de trabalho;
- Discutir os resultados obtidos até o momento, onde se identificam as áreas de melhoria e se determinam ações a serem implementadas. Não são identificados culpados, mas sim as causas dos problemas encontrados;
- Elaborar um relatório com um resumo das observações e o plano de ação;

#### **3.4.1.2 - Formulação da estratégia - P**

É a fase que busca estabelecer o conjunto de diretrizes. Juran (1991) afirma que as diretrizes são estabelecidas com base em quatro parâmetros: Visão da equipe gerencial; Análise da situação competitiva; Análise do ambiente tecnológico; e Oportunidades de mercado.

A formulação da estratégia corresponde as etapas estabelecidas no ítem III.3 deste capítulo, Formulação das Estratégias.

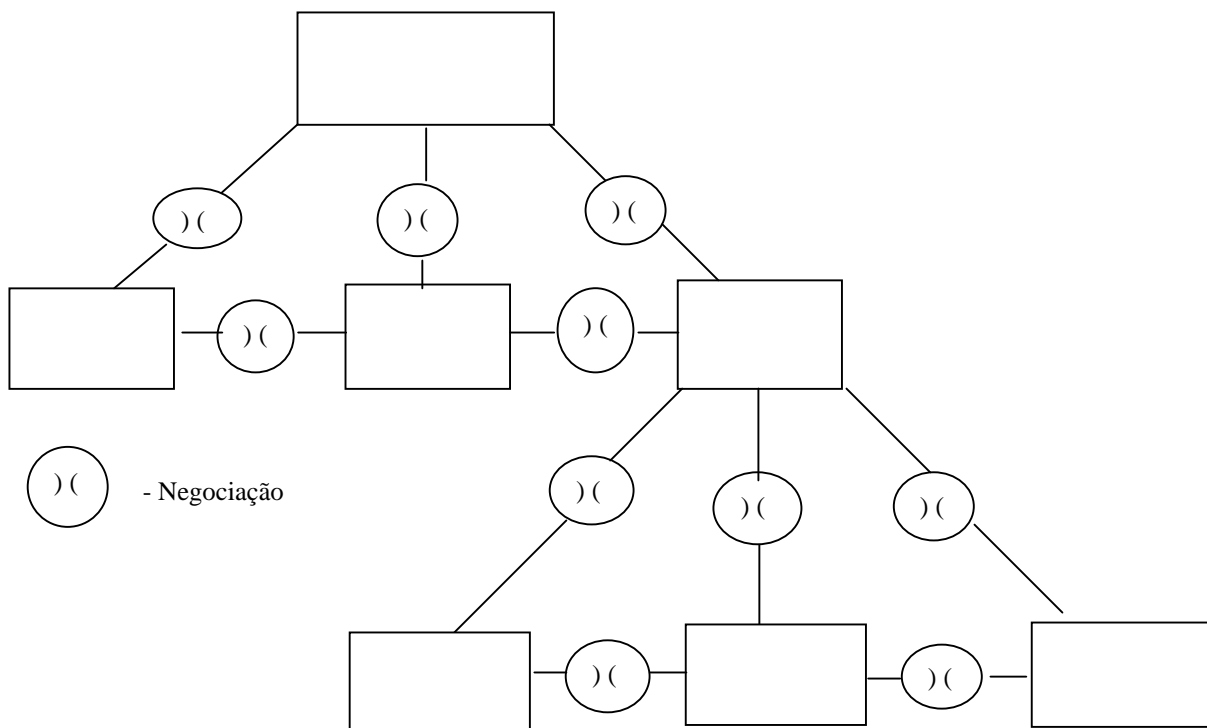
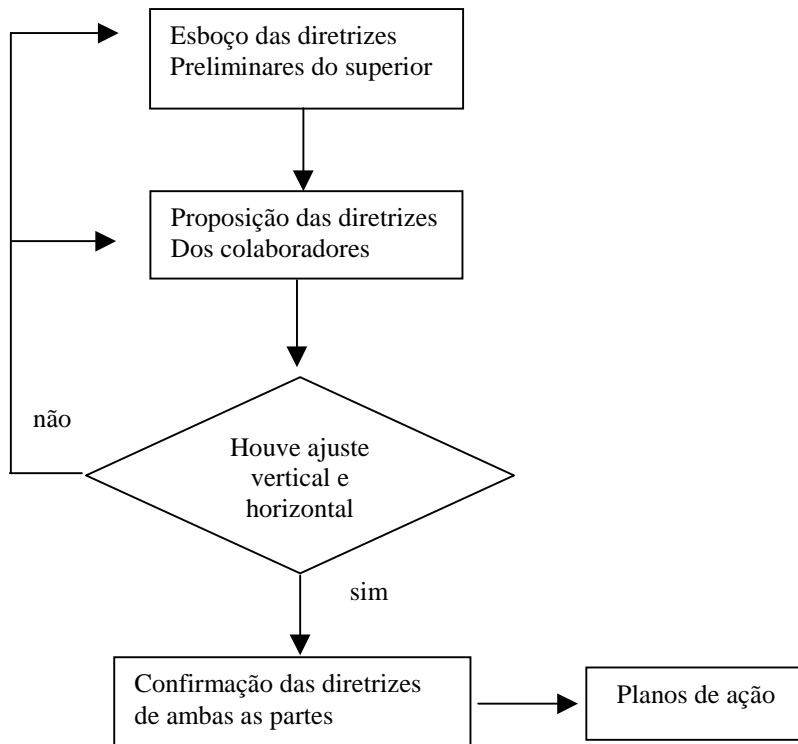
### 3.4.1.3 - Desdobramento das diretrizes - P

Campos (1996), apresenta dois métodos para executar o desdobramento de diretrizes. O primeiro, estabelece, para cada nível da organização, para cada meta, as medidas prioritárias e suficientes para seu atingimento, das quais se originam as novas metas em níveis hierárquicos inferiores. No segundo, é feito o desdobramento das metas em todos os níveis hierárquicos, ao que se segue o estabelecimento das medidas.

O primeiro método, por ser mais fácil, deve ser escolhido pela empresas iniciantes. Nele as diretrizes são desdobradas a partir da diretriz do presidente. As medidas do nível hierárquico superior são transformadas em metas dos níveis hierárquicos inferiores. Para cada meta assim fixada, são estabelecidas as medidas. Essa espécie de cascata se desdobra até que se esgote a possibilidade de medidas desdobráveis, o que normalmente ocorre no nível operacional, nível em que atuam os planos de ação detalhados.

No segundo método são estabelecidas as metas para todos os níveis. Em seguida, cada nível estabelece as medidas necessárias para a realização das metas. Este método tem a vantagem de não permitir a perda de foco em relação as diretrizes nos níveis superiores, pois se inicia com o desdobramento das metas. A empresa deve procurar migrar para este método no decorrer da utilização do GPD.

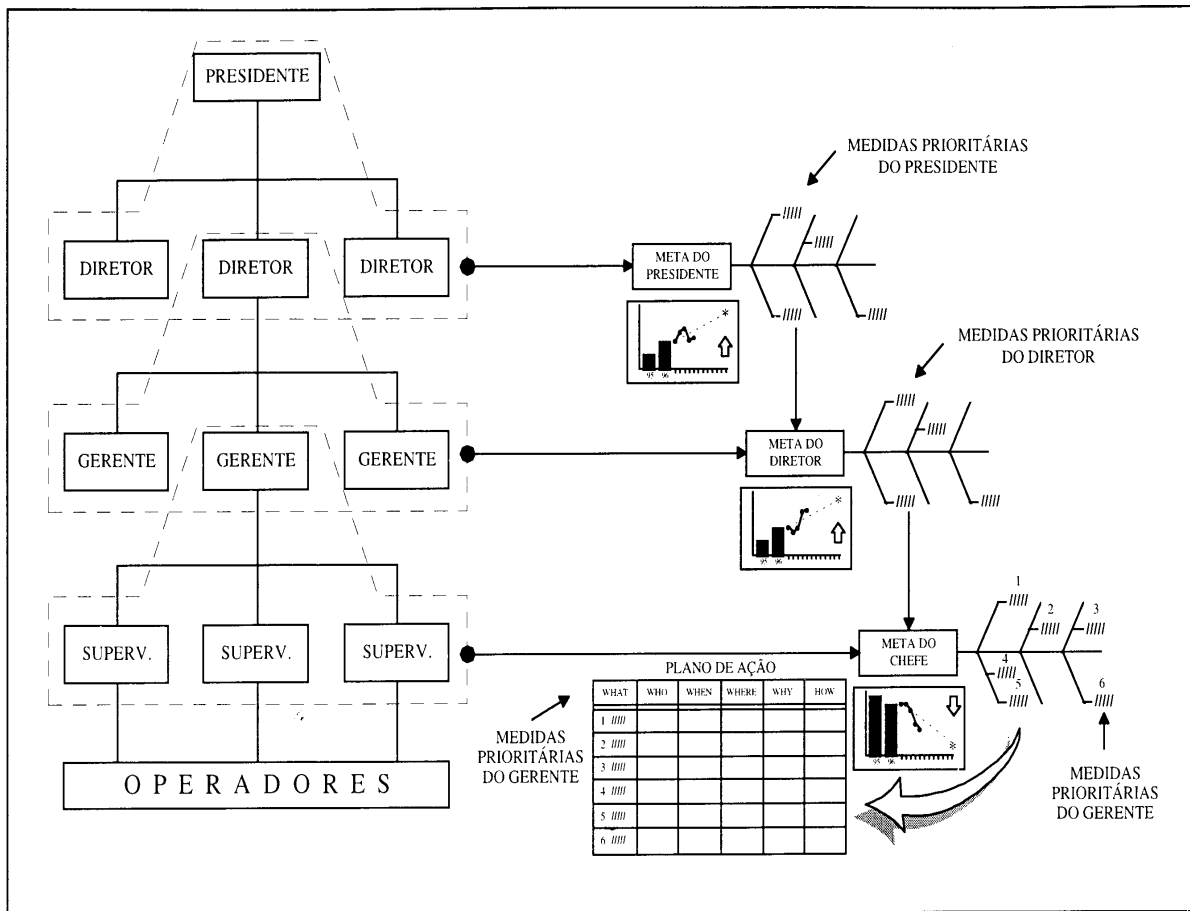
Em qualquer um dos métodos, a discussão entre os envolvidos é ressaltada. Não é concebível um desdobramento sem esta fase de grande interação entre os diferentes níveis, e entre os departamentos de um mesmo nível (catchball). As metas devem ser fixadas tendo por base dados confiáveis da situação atual nos diversos níveis da empresa. O mesmo método de análise dos resultados anteriores, utilizado na definição da diretriz do presidente, deve ser repetido em cada nível operacional, afim de evitar o estabelecimento de metas inatingíveis. Além disso, é preciso um pouco de cuidado com o número de metas que serão perseguidas. Muitas metas acabam fazendo a áreas perder o foco e dificultam a alocação de recursos para efetivação das medidas. Campos (1996) considera 3 (três) metas, um número adequado para cada gerente ou diretor, e cinco como o número máximo. A **Figura 3.15**, ilustra o processo de ajuste para alinhamento das metas.



**Figura 3.15** - O Processo de ajuste para o alinhamento das metas (Campos, 1996)

Fica claro que o desdobramento é feito no sentido do topo à base (TOP DOWN) . À medida em que se baixa a hierarquia, mais detalhados e específicos serão os planos de ação. O desdobramento estará completo quando estiverem formulados os planos de ação derivados de todas as diretrizes. Este é o objetivo pois, neste ponto, instituiu-se um plano detalhado para todas as medidas não desdobráveis em todos os níveis da organização. Normalmente,

nos níveis operacionais (abaixo da supervisão) existem apenas planos de ação, dado que as medidas são não desdobráveis. A **Figura 3.16** abaixo ilustra o desdobramento.



**Figura 3.16** – Sequência dos desdobramentos até os planos de ação ( Campos, 1996).

#### 3.4.1.4 – Execução, controle e ação corretiva - DCA

Para que o desdobramento seja realizado é necessário que se definam os itens de controle e os itens de verificação. Basicamente, o item de controle será a ferramenta para acompanhamento das metas. Os itens de verificação serão utilizados para medir a realização das medidas das diretrizes. Cada item de controle gera vários itens de verificação.

Campos (1996) considera que os itens de controle devem possuir :

- Objetivo do gerenciamento – o que se espera;
- Nível do gerenciamento – meta numérica;
- Faixa de controle – definição de limites para ação;
- Ciclo de gerenciamento – periodicidade para verificação dos resultados;
- Ação gerencial - o que cada pessoa deve fazer quando o item sai da faixa de controle;
- Documento de gerenciamento – relatórios, gráficos, tabelas e etc.;



g) Responsabilidade pelo gerenciamento. Quem é o responsável pelo item.

Os itens a,b,c e g são o mínimo necessário para o estabelecimento e acompanhamento de itens de controle. Isto por que não é possível solicitar algo para alguém sem definir claramente onde se quer chegar. A visibilidade do que se deve fazer tem que ser clara para o executante e isto se consegue com os itens a e b. Em contrapartida, dificuldades podem surgir, e as soluções podem não estar no nível de responsabilidade do executante. Assim, se faz necessária a presença do gerente, que atuará como facilitador.

Para a difusão das metas e de cada ponto de controle é interessante utilizar um quadro ou método de gestão a vista, visto que esta prática possibilita o envolvimento e a participação maior dos envolvidos, que podem acompanhar o andamento das diretrizes às quais estão ligados.

As ações executáveis, vem depois da fase de desdobramento das diretrizes e devem ser definidas de acordo com a abrangência da tarefa, ou seja, tarefas de equipe, tarefas departamentais e tarefas inter-funcionais. Os gerentes, atuando como facilitadores e provedores dos recursos necessários, devem garantir que as ações definidas ocorram.

A última etapa é a verificação dos resultados. Trata-se de uma etapa de avaliação na qual comparam-se os resultados alcançados com as diretrizes planejadas. Toda vez que existir uma diferença entre o planejado e o obtido, manifesta-se um problema, dado que uma meta não atingida constitui um problema. Sempre que isto ocorrer, é necessário proceder a uma análise que leve em consideração tanto a meta numérica como o processo.

Campos (1996) destaca que é necessário refletir a medida que se executam as atividades, analisando se as atividades executadas foram suficientes para atingir as metas. O processo de reflexão é normalmente demorado, pois exige o levantamento e análise de muitas informações até o nível estratégico. Para isso, são levantados dados relativos ao período anterior, sendo utilizadas as ferramentas do controle da qualidade, como gráficos de Pareto, histogramas, diagrama de causa e efeito, etc. À partir destes dados planeja-se o período seguinte. Segundo Akao (1997), neste momento tem-se uma inversão do ciclo PDCA, que passa a ser, no GPD, o ciclo CAPD ( Checar, Atuar, Planejar e Executar). Já campos (1996) não identifica esta inversão, considerando esta fase do GPD usualmente dentro do PDCA.

### **3.4.2 – O gerenciamento por processos - PDCA**

O Gerenciamento por Processos é uma método que apoia e fundamenta a Qualidade Total, Análise de Valor, *Just-in-time* e de Tecnologia e da Produção Otimizada, cuja

finalidade principal é resolver problemas e melhorar a habilidade e eficiência dos processos da organização.

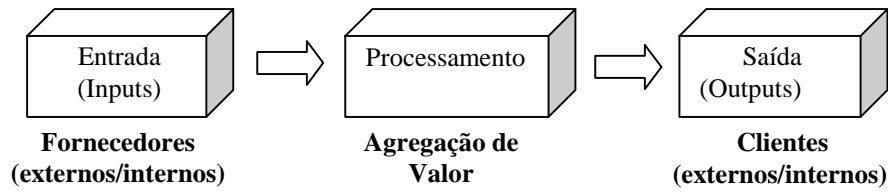
Alguns autores como Garvin (1987) trazem uma visão pragmática do assunto, no sentido de que a busca da excelência em todas as dimensões da qualidade pode ser uma armadilha, podendo daí advir perda de foco do sistema, levando a organização a obter excelência em pontos competitivamente irrelevantes. De nada adianta concentrar esforços e recursos em processos que não sejam importantes para a concretização dos objetivos e estratégias da organização. O grande desafio é descobrir quais atividades realmente levarão aos resultados esperados pelos acionistas; quais os processos que deverão ser escolhidos como relevantes, de maneira que os resultados obtidos na melhoria de um determinado processo terá impacto sobre a unidade de negócios e influencie os objetivos desejados do planejamento estratégico da organização.

Todo trabalho importante realizado nas empresas faz parte de algum processo (Graham e Lebaron - 1994). Não existe um produto ou um serviço oferecido por uma empresa sem um processo empresarial. Da mesma forma, não faz sentido existir um processo empresarial que não ofereça um produto ou um serviço.

Segundo Mello et al. (2002), existem várias definições para um processo :

- Davenport (1994) define-o como a ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço , com um começo, um fim , entradas e saídas claramente identificadas, enfim, uma estrutura para a ação;
- Harrington (1993) define-o como um grupo de tarefas interligadas logicamente, que utilizam os recursos da organização para gerar os resultados definidos, de forma a apoiar seus objetivos;
- Johansson et al.(1995) definem que processo é o conjunto de atividades vinculadas que tomam um insumo (entrada) e o transformam para criar um resultado (saída) . Teoricamente, a transformação que nele ocorre deve adicionar e criar um resultado que seja mais útil e eficaz ao recebedor acima ou abaixo da cadeia produtiva;
- Rummler e Brache (1994) afirmam ser o processo uma série de etapas para produzir um produto ou serviço, incluindo várias funções e abrangendo o espaço em branco entre os quadros do organograma; ele deve ser visto como uma cadeia de agregação de valores;

De uma forma mais simplificada, processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico . A **Figura 3.17**, a seguir, ilustra um processo de forma simplificada.



**Figura 3.17** - Demonstração simplificada de um processo(adaptado de ISO 9000, 2001)

Os *inputs* podem ser materiais – equipamentos e outros bens tangíveis, mas também podem ser informações e conhecimentos. Nessa visão, os processos também têm início e final bem determinados.

No entanto, essas idéias de processo como um fluxo de trabalho – com inputs e outputs claramente definidos e tarefas discretas que seguem uma sequência clara e que dependem umas das outras numa sucessão clara - deixa de fora processo que não têm início e fim claros ou cujo fluxo não é bem definido.

Gonçalves (2000), identifica cinco modelos básicos de processos empresariais que formam um espectro que abrange desde o mais concreto e objetivo modelo, baseado no fluxo de materiais, até o mais abstrato, que se fundamenta na mudança de estados de um sistema. O **Quadro 3.3** resume as principais características desses modelos e oferece exemplos:

Processo como	Exemplo	Características
Fluxo de Material	Processos de fabricação industrial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inputs e outputs claros ;</li> <li>• atividades discretas;</li> <li>• fluxo observável;</li> <li>• desenvolvimento linear;</li> <li>• sequência de atividades;</li> </ul>
Fluxo de trabalho	Desenvolvimento de produto Recrutamento e contratação de pessoal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• início e final claros;</li> <li>• atividades discretas;</li> <li>• sequência de atividades;</li> </ul>
Série de etapas	Modernização do parque industrial da empresa Redesenho de um processo Aquisição de outra empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• caminhos alternativos para o resultado;</li> <li>• nenhum fluxo perceptível;</li> <li>• conexão entre atividades;</li> </ul>
Atividades coordenadas	Desenvolvimento gerencial Negociação salarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sem sequência obrigatória;</li> <li>• nenhum fluxo perceptível;</li> </ul>
Mudança de estados	Diversificação dos negócios Mudança cultural da empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• evolução perceptível por meio de indícios ;</li> <li>• fraca conexão entre atividades;</li> <li>• durações apenas previstas;</li> <li>• baixo nível de controle possível</li> </ul>

**Quadro 3.3** – Espectro dos principais modelos de processos (Gonçalves, 2000).

Assim, nem sempre os processos organizacionais são formados de atividades claramente delineadas em termos de conteúdo, duração e consumo de recursos, nem precisam ser consistentes ou realizados numa seqüência particular (Gonçalves - 2000).

Segundo Harrington (1991), é interessante separar os processos de produção dos bens e serviços oferecidos dos demais processos que ocorrem na empresa: os processos relacionados com a gestão da empresa e os de apoio aos processos produtivos.

Neste raciocínio, Garvin (1998) propõe três categorias básicas de processos empresariais:

- Processos de negócio(ou de cliente): são aqueles que caracterizam a atuação da empresa e que são suportados por outros processos internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente;
- Processos organizacionais ou de integração organizacional: são centralizados na organização e viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização em busca de seu desempenho geral, garantido o suporte adequado aos processos de negócio;
- Os processos gerenciais: são focalizados nos gerentes e nas suas relações e incluem as ações de medição e ajuste do desempenho.

Com relação a capacidade de geração de valor para o cliente, Martin (1996), os classifica como processos:

- Primários: quando incluem as atividades que geram valor para o cliente;
- Suporte: que são os conjuntos de atividades que garantem o apoio necessário ao funcionamento adequado dos processos primários.

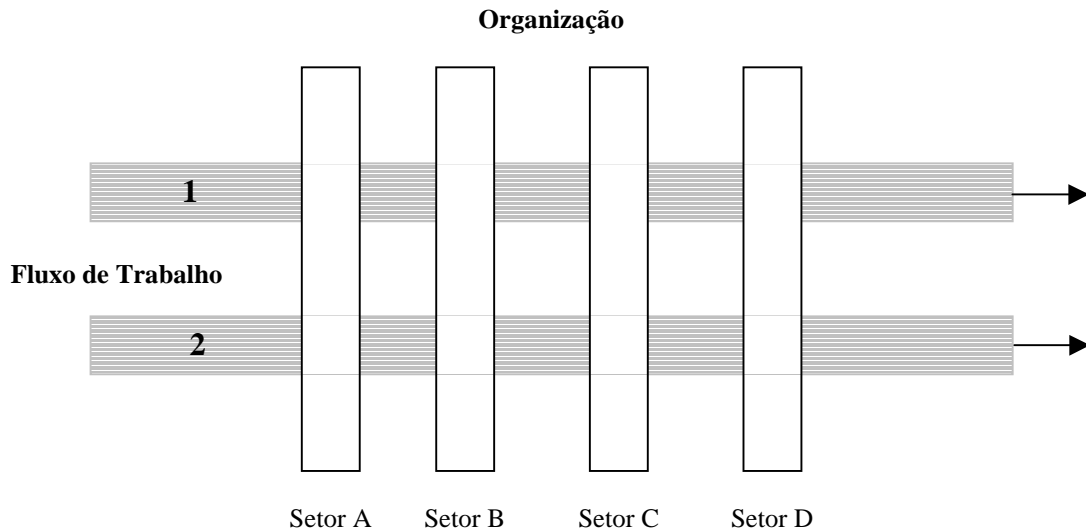
É importante notar que os processos primários são os processos de negócio e que os processos organizacionais e os gerenciais, de acordo com essa definição, são processos de suporte. O **Quadro 3.4**, a seguir, apresenta exemplos de processos empresarias genéricos, organizados nas três categorias fundamentais aqui definidas.

Processos Primários	Processos Suporte	
Processos de Negócio	Processos de Integração	Processos Gerenciais
<ul style="list-style-type: none"> <li>• São ligados à essência do funcionamento da organização</li> <li>• São suportados por outros processos internos</li> <li>• Resultam no produto ou serviço que é recebido pelo cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• São centrados na organização</li> <li>• Viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da Helibras</li> <li>• Garantem o suporte adequado aos processos de negócio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• São centrados nos gerentes e nas suas relações</li> <li>• Incluem ações de medição e ajuste do desenvolvimento da organização</li> <li>• Incluem as ações de suporte que os gerentes devem realizar</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado de Produto</li> <li>• Desenvolvimento de Novos Negócios</li> <li>• Gerenciar Vendas de Serviços</li> <li>• Gerenciar Programas</li> <li>• Projeto e Desenvolvimento</li> <li>• Programa do Plano de Produção</li> <li>• Fabricação</li> <li>• Entrega de Aeronaves</li> <li>• Distribuição de Peças Sobressalentes</li> <li>• Serviços de Manutenção</li> <li>• Treinamento</li> <li>• Assistência Técnica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerenciar Recursos Humanos</li> <li>• Gerenciar o Conhecimento e a Informação</li> <li>• Gerenciar o Meios Industriais</li> <li>• Assegurar a Proteção Legal (Assessoria Jurídica)</li> <li>• Gerenciar as Finanças</li> <li>• Controle Orçamentário</li> <li>• Comunicação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerenciar Estratégias e Políticas</li> <li>• Gerenciar o Desempenho</li> <li>• Gerenciar o Sistema de Gestão da Qualidade</li> <li>• Gerenciar a satisfação dos Clientes</li> <li>• Gerenciar a Comunicação</li> </ul>

**Quadro 3.4** – As três categorias de processos empresariais (adaptado de Gonçalves, 2000)

A definição destas três categorias de processo é essencial para algumas estratégias de aperfeiçoamento do funcionamento das empresa, já que grupos serão alocados a eles, tanto para execução como para gestão. Nesta direção, a organização orientada para processos está abandonando a estrutura por funções , que foi a forma organizacional predominante da empresas do século XX, para organizar seus recursos e fluxos ao longo de seus processos básicos de operação. Sua própria lógica de funcionamento está passando a acompanhar a lógica desses processos, e não mais o raciocínio compartimentado da abordagem funcional (Gonçalves, 2000).

A **Figura 3.18** ilustra uma organização tradicional, ou seja, que apresenta uma estrutura funcional, onde as atividades pertencentes a uma mesma área técnica ou de conhecimento são agrupadas em uma mesma unidade administrativa .



**Figura 3.18** - Fluxo horizontal de trabalho versus organização vertical (Harrington, 1993).

Esta estrutura, denominada por Harrington (1993) de estrutura vertical, propicia uma visão distorcida da organização, pois ela não mostra os clientes (para quem produz), não são vistos os produtos/serviços fornecidos aos clientes (o que produz) e não se tem a idéia do fluxo de trabalho por meio do qual são desenvolvidos, produzidos e entregues os produtos/serviços (como produz). Por esta visão, os executivos tendem a gerenciar a organização de maneira vertical e funcional, impedindo que assuntos inter-departamentais sejam solucionados entre funcionários de níveis inferiores (Valentina - 1988).

O emprego do conceito de processos na estruturação das empresas leva ao desenvolvimento da função do “dono do processo”, cujas atribuições essenciais são: garantir o andamento adequado ao fluxo do processo (pumping), a facilitação do relacionamento dos recursos aplicados ao processo (facilitating), a avaliação do funcionamento da empresa da perspectiva do processo e o aperfeiçoamento do funcionamento do processo. Deste modo, “Mudar a estrutura funcional da empresa para uma estrutura por processos implica definir a responsabilidade pelo andamento do processo, minimizar as transferências, maximizar o agrupamento de atividades e diminuir o gasto de energia”. (Gonçalves, 2000)

Porém, esta estrutura ortogonal dos processos empresariais e das atividades funcionais apresentam algumas dificuldades, especialmente a duplicidade de comando e o conflito no emprego dos recursos da organização, sendo que não há sentido em se falar em centralização ou descentralização administrativa, uma vez que as decisões são tomadas por grupos de trabalho no local organizacional em que são necessárias.

A introdução de ferramentas que possibilitem maior transparência no gerenciamento de processos pode amenizar as dificuldades do funcionamento de uma estrutura ortogonal. O

mapeamento de processos, por meio da identificação dos macro-processos básicos e dos processo críticos e da adoção de critérios para a tomada de decisão sobre a criticidade no gerenciamento dos processos, pode ser aplicado para este propósito. Este é o assunto do próximo item.

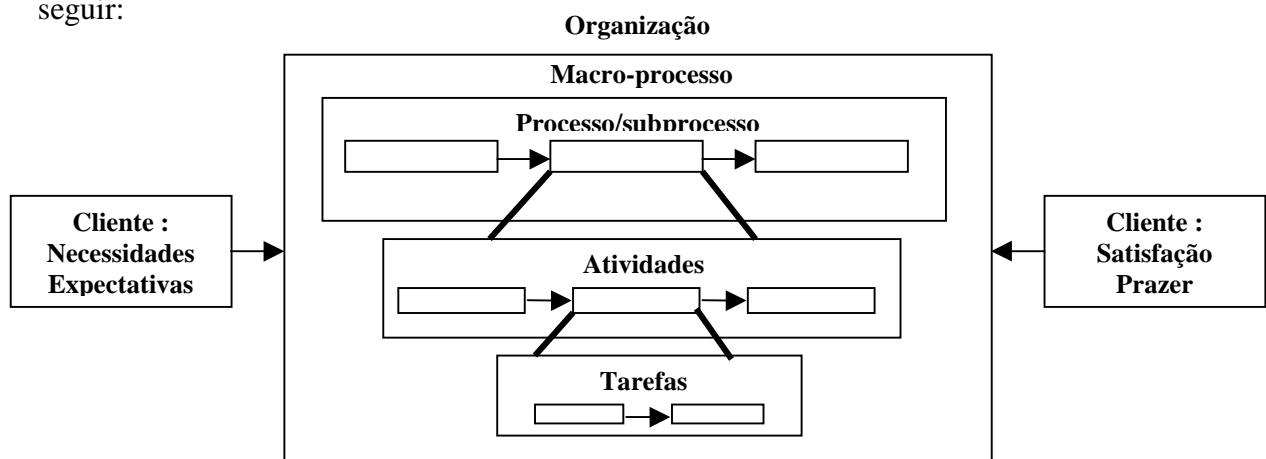
### 3.4.2.1 - O mapeamento de processos - P

A primeira etapa do mapeamento de processos é identificar o macro-processo prioritário que proporcionará maior impacto em relação às estratégias da organização.

Segundo Harrington; Davis e Weckler apud Mello et al.(2002), os processos compõem a estrutura organizacional por meio de uma hierarquia, em que é representado o nível de detalhamento com que o trabalho está abordado. Essa hierarquia é assim apresentada:

- Macro-processo: é um processo que geralmente envolve mais que uma função na estrutura organizacional e sua operação tem impacto significativo no modo como a organização funciona;
- Processo: é um conjunto de atividades seqüenciais (conectadas), relacionadas e lógicas que tomam uma entrada com um fornecedor, acrescentam valor a esta e produzem uma saída (resultado) para um consumidor;
- Atividades: são coisas que ocorrem dentro do processo ou sub-processo. São geralmente desempenhadas por uma unidade (pessoa ou departamento) para produzir um resultado particular. Elas constituem a maior parte dos fluxogramas;
- Tarefas ou operação: é uma parte específica do trabalho, ou melhor, o menor microenfoque do processo, podendo ser um único elemento e/ou subconjunto de uma atividade. Geralmente, está relacionada a como um item desempenha uma incumbência específica.

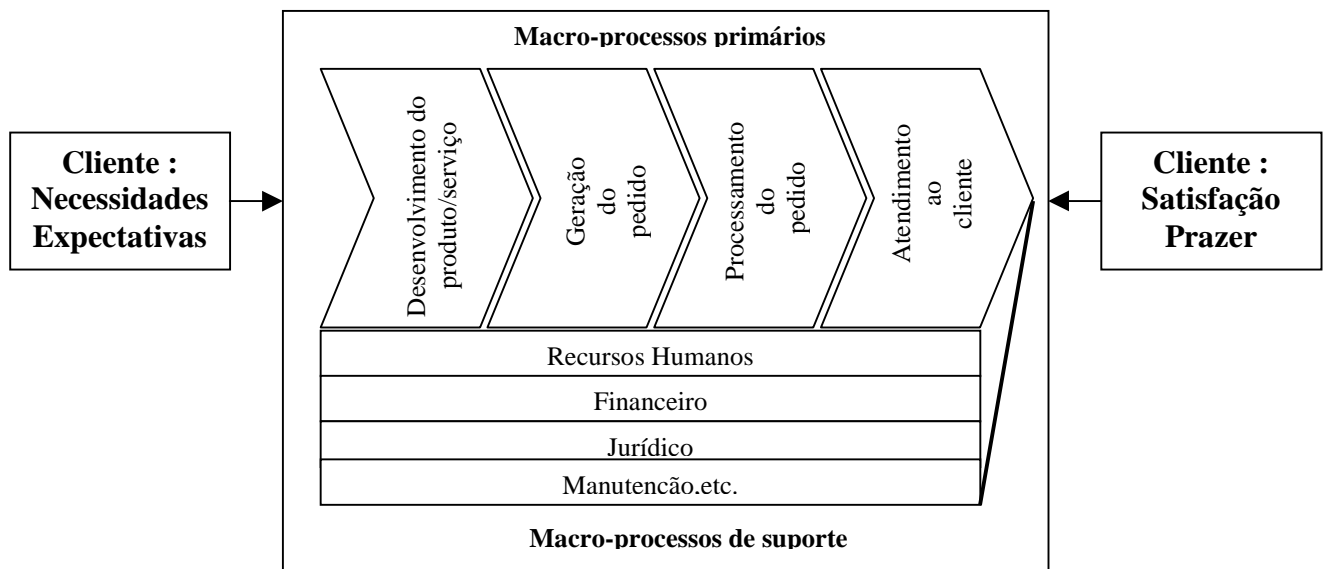
Esta hierarquia de processo é ilustrada por Valentina (1988), através da **Figura 3.19**, a seguir:



**Figura 3.19** – Hierarquia dos processos (Valentina, 1988).

O macro-processo prioritário é aquele que, selecionado para análise de melhoria pode ser um macro-processo primário (processos de negócio) ou de suporte (processo de integração ou gerenciais).

Segundo Adair e Murray (1994), praticamente todas as organizações se constituem em torno de quatro macro-processos primários, dos quais depende, a sua capacidade de proporcionar significativo valor para o cliente, veja **Figura 3.20**:



**Figura 3.20** – Macro-processos primários e de suporte (adaptado de Adair e Murray, 1994).

Os macro-processos primários e de suporte podem ser vistos como um conjunto de processos/subprocessos, que podem ser divididos em atividades/tarefas, que quando colocados juntos tomam um insumo, transformam-no e produzem um resultado. Os macro-processos primários e de suporte existentes nas organizações são abrangentes, englobando o fluxo de trabalho, do início ao fim, compostos por inúmeros processos/subprocessos e nem sempre são visíveis imediatamente, devido principalmente à sua fragmentação pela organização.

Um processo crítico agrega valor pela vantagem competitiva que dá à organização. Os processos críticos são valorizados pelos clientes ou acionistas e são prioritários para a melhoria, pois são necessários para o sucesso no setor no qual a organização está atuando.

Segundo pesquisas de Kaplan e Norton (2001) menos de 5% da força de trabalho típica compreende a estratégia das respectivas organizações. Quando a organização decide implantar um projeto de melhoria, é importante que seja dada prioridade para aqueles que sejam o foco estratégico e, só depois, para aqueles que também são importantes, mas não são os que definirão a estratégia da organização. É conveniente levar em conta as necessidades dos consumidores, os recursos e as competências da organização e a situação da concorrência.



Através da utilização das perspectivas do BSC, as prioridades estratégicas serão identificadas de forma lógica, levando à identificação dos macro-processos prioritários. Para facilitar essa priorização, Cordeiro (2001), utiliza a matriz para seleção do macro-processo prioritário considerando as perspectivas do *Balanced Scorecard*, conforme ilustra **Quadro 3.5**, a seguir :

Macro-processos	Perspectiva Financeira	Perspectiva Clientes	Perspectiva Processos Internos	Perspectiva Aprendizado e Crescimento	pontuação	priorização
Objetivos						
Macroprocesso A						
Macroprocesso B						
Macroprocesso C						

**Quadro 3.5**– Matriz para a seleção dos macro-processos para gerenciamento considerando suas influências nas perspectivas do BSC.( adaptado de Cordeiro, 2001).

Para o preenchimento da matriz, inicialmente relacionam-se os diversos macro-processos que poderão ser selecionados. Em seguida, cada macro-processo é avaliado de acordo com os critérios de seleção, sendo que para cada um é atribuído um peso que melhor represente a situação do macro-processo em análise em relação às perspectivas do BSC, conforme a simbologia:  $\sigma$  = fraca influência ( peso 1);  $\circ$  = média influência (peso 3);  $\odot$  = forte influência (peso 9); para identificar a maneira como o macro-processo (eixo vertical) influi nas perspectivas (eixo horizontal).

A seguir, totalizam-se os pontos obtidos por multiplicação dos elementos de cada linha dos macro-processos, definindo a ordem de prioridade para o gerenciamento de processos.

Segundo Cordeiro (2001), o emprego da matriz de seleção para macro-processos prioritários ao gerenciamento, apresenta a grande vantagem de que realmente será discutido o macro-processo que intervém nas principais perspectivas da organização, tendo em vista o planejamento estratégico, seguindo, assim, os objetivos prioritários da organização, evitando que sejam gastos tempo e energia em macro-processos que não irão influenciar diretamente nos objetivos estratégicos.

Uma vez escolhido o macro-processo prioritário, devem ser discutidas algumas questões como: quais são as competências necessárias; o que existe atualmente; quais deficiências; possibilidade de resolver as deficiências; o grau de complexidade do processo. Tais questões são úteis também para que surjam novas idéias que possam contribuir inclusive

para o surgimento de um processo totalmente novo ou remodelar de forma significativa o que já existe. Paralelamente se determinará os processos que compõem o macro-processo em análise, bem como selecionará uma equipe de facilitadores, cujos membros participarão da escolha dos processos prioritários. Também deve ser escolhida uma pessoa (Gestor) que coordenará as atividades, devendo assegurar que as metas globais do processo sejam alcançadas, presidindo reuniões da equipe e acompanhando as atividades de melhoria do processo.

A etapa de escolha dos processos críticos visa primeiramente identificar o processo crítico que poderá ser alvo de melhorias para, então, analisá-lo e possibilitar a identificação de oportunidades para introduzir aperfeiçoamentos.

Tendo já sido definido o macro-processo na etapa anterior, (onde também já foram listados os principais processos que compõe o macro-processo escolhido), deve-se discutir as competências estratégicas dos processos que o compõe. Torna-se importante saber as características do cliente e as suas preferências para definição do processo crítico, pois, dependendo do cliente que se pretende atender, alteram-se alguns critérios competitivos. Neste aspecto, tendo sido cumprida a etapa quatro, os membros da equipe já sabem com clareza qual a segmentação de mercado e qual o tipo de cliente que a organização já atende ou pretende conquistar.

Kaplan e Norton (2001) afirmam que a arte de desenvolver uma estratégia bem-sucedida e sustentável consiste em assegurar o alinhamento entre as atividades internas da organização e a proposição de valor para o cliente. Os autores segmentaram a cadeia de valor em quatro conjuntos de processos de negócio, correspondendo a quatro temas/macro-processos estratégicos: **(inovação** – que engloba invenção; desenvolvimento do produto; velocidade de chegada ao mercado; *joint ventures*/parcerias; **gerenciamento do cliente** – desenvolvimento de soluções; serviços aos clientes; gestão do relacionamento; serviços de assessoria; **operacionais** – gestão da cadeia de fornecimento; eficiência operacional; redução de custos; qualidade e melhoria na duração dos ciclos; gestão da capacidade; **reguladores e ambientais** – saúde; segurança; meio ambiente; social) Embora todos esses processos sejam importantes e devam ser bem executados, é importante que a organização saiba qual deles exerce maior impacto sobre sua proposição de valor ao cliente, considerando então, os demais, como processos de apoio.

A definição dos processos críticos ocorre pelo estabelecimento de uma hierarquia dos processos por ordem de importância. Cordeiro (2001) o define os seguintes critérios para o estabelecimento desta hierarquia:

- Impacto para o cliente – qual o grau de impacto que a melhoria do processo em análise tem sobre a percepção do valor para o cliente;
- Impacto estratégico – qual o grau de impacto que a melhoria do processo em análise tem com os objetivos estratégicos da organização identificados através das perspectivas do BSC(financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento);
- Abrangência – qual o grau de abrangência do processo em análise em relação aos diversos departamentos da organização;
- Alinhamento do processo com o tema estratégico da organização (inovação, gerenciamento do cliente, operacionais; reguladores e ambientais);
- Benefício financeiro – qual o grau de retorno financeiro que a melhoria do processo em análise poderá proporcionar;
- Disponibilidade de recursos – qual a disponibilidade de recursos (pessoais, materiais, entre outros) para a melhoria do processo;
- Fatores de risco – quais fatores de risco para a organização criar/modificar o processo atual;
- Grau de dificuldade – qual o grau de dificuldade (viabilidade) de criar/mudar o processo atual;
- Necessidade de recursos – qual a necessidade de recursos (pessoas, materiais, entre outros) para a criar/modificar o processo;
- Necessidade de tempo – qual o tempo transcorrido para efetuar a implantação do processo.

A **Tabela 3.1**, a seguir, apresenta os critérios acompanhados de uma pontuação, sugerido por Cordeiro (2001), para facilitar a contagem dos pontos:

Critérios	Pontuação		
	1= pouco impacto	3= médio impacto	9= alto impacto
1-Impacto para o cliente	1= não afeta nenhuma das perspectivas do BSC	3= afeta até duas das perspectivas do BSC	9= afeta três ou mais de três das perspectivas do BSC
2-Impacto Estratégico	1= processo afeta poucas áreas/setores	3= processo afeta algumas áreas/setores	9= processo afeta muitas áreas/setores
3-Abrangência	1= não está alinhado com o tema estratégico	3= está pouco alinhado com o tema estratégico	9= está totalmente alinhado com o tema estratégico
4-Alinhamento com o tema estratégico	1= pouco retorno financeiro	3= médio retorno financeiro	9= alto retorno financeiro
5-Benefício Financeiro	1= pouca disponibilidade de recursos	3= média disponibilidade de recursos	9= alta disponibilidade de recursos
6-Disponibilidade de Recursos	1= alto fator de risco	3= médio fator de risco	9= pouco fator de risco
7-Fatores de Risco	1= alto grau de dificuldade	3= médio grau de dificuldade	9= pouco grau de dificuldade
8-Grau de Dificuldade	1= alto investimento	3= médio investimento	9= baixo investimento
9-Necessidade de Recursos	1= muito tempo	3= médio tempo	9= pouco tempo
10-Necessidade de Tempo			

**Tabela 3.1** – Critérios para seleção de processos críticos (Cordeiro, 2001).

Considerando o tipo da organização, pode-se simultaneamente gerenciar mais de um processo, seguindo a ordem de prioridade obtida na matriz de seleção, conforme o **Quadro 3.6**, a seguir:

Processos	Critérios de Seleção										Pontuação	Priorização
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Processo A												
Processo B												
Processo C												

**Quadro 3.6** – Matriz multi-critérios para a priorização dos processos críticos, Cordeiro(2001).

Cabe salientar que é importante que se analise a relação causa e efeito entre os processos, considerando que em determinadas situações é necessário gerenciar mais de um processo para que se obtenha o resultado esperado do macro-processo.

O processo em análise deve ser mapeado, de forma a constar as principais entradas e saídas, bem como serem mencionadas as atividades de apoio e/ou outros processos que influenciem o processo crítico.

Uma vez mapeado o processo e estabelecidos os tempos aproximados do processo e do ciclo, um teste de valor agregado pode ser aplicado às atividades do processo. Esta análise determina se a atividade é importante para o cliente e para a estratégia do negócio.

Todo processo existe para gerar um produto como resultado do trabalho executado e, mesmo que o resultado de um processo interno não seja para o cliente final, pelo menos

alimenta outros processos internos (que farão com que o produto final seja completo ou melhor). Assim, de uma forma ou de outra, o produto do processo precisa ter valor para o cliente (interno ou externo). “Oferecer valor para o cliente precisa ser a razão fundamental do processo e de todas as suas etapas” (Valentina - 1998). O cliente só estará disposto a pagar por aquilo que tiver valor para ele.

As atividades do processo que agregam valor são essenciais para satisfazer as necessidades do cliente e não podem ser eliminadas. Adair e Murray (1994) caracterizaram como atividades agregadoras de valor aquelas que:

- alteram fisicamente o trabalho em processo ou o resultado do trabalho, tornando-o mais valioso para o cliente;
- são exigidas/percebidas pelo cliente, disposto a pagar por elas;
- são uma exigência legal.

Valentina (1998) propôs uma tabela de questionamentos para identificar as atividades com valor agregado (formuladas a nível operacional) para determinar se uma atividade agrega ou não agrega valor (ver **Quadro 3.7**).

Questões	Resposta	
1- O cliente estaria disposto a pagar por esta atividade?	Sim	Não
2- O cliente perceberia uma perda de qualidade se esta atividade fosse eliminada?	Sim	Não
3- O produto/serviço estaria incompleto sem esta atividade?	Sim	Não
4- A atividade possibilitaria a aproximação para fornecer o produto/serviço ao cliente?	Sim	Não
5- Se um funcionário fosse forçado a completar o produto/serviço numa situação de emergência, ele eliminaria esta atividade?	Sim	Não
6- Se um funcionário fosse o dono do negócio e pudesse embolsar as economias da eliminação dessa atividade, ele eliminaria?	Sim	Não

**Quadro 3.7** – Questionamentos para identificar atividades com valor agregado.(adaptado de Valentina, 1998).

Analisa-se o valor agregado, considerando que as respostas de 1 a 4 devem ser agregadoras de valor se tiverem como resposta “sim” e as respostas de 5 a 6 forem respondidas como “não”.

Há uma série de processos que são essenciais para a gestão da organização mas que, aparentemente, não atendem aos requisitos de agregar valor porque não transformam fisicamente o trabalho ou produto ou porque o cliente não está disposto a pagar por elas.

A organização como um todo recebe insumos e transforma-os em produto ou serviço para o cliente. O processo em sua totalidade tem valor, e é por ele que o cliente paga.

Processos como envio de fatura, controle de caixa, cobrança, entre outros, tem valor para o cliente porque permitem que a organização se mantenha no mercado e continue fornecendo os produtos/serviços que o cliente necessita.

No entanto, há processos que podem conter determinadas atividades que não agregam valor algum, aumentando o tempo e os gastos. Tais atividades devem ser analisadas e modificadas ou eliminadas.

Algumas atividades surgem espontaneamente, na maioria dos casos em resposta a uma necessidade urgente percebida por funcionários que não conseguem executar o trabalho dentro do processo normal. São soluções improvisadas de problemas de processo, cujas causas devem ser analisadas.

O gerenciamento de processos considera que todos os processos de uma empresa afetam a qualidade final de seu produto. Sendo assim, analisa e identifica todas as atividades de um processo, separando-as em atividades agregadoras e não agregadoras de valor.

O gerenciamento de processo analisa profundamente todas as entradas e saídas dos processos, bem como suas finalidades, deficiências e valor agregado à organização. Isso acontece através de uma análise profunda dos processos de uma organização e a determinação de seus processos críticos. Procura-se identificar as principais deficiências desses processos e saná-las, através da implementação de ações de melhoria.

Harrington (1993) define gerenciamento de processos como: “a busca de atividades que agregam valor, segundo o cliente”.

Segundo Martins (1999), todo processo de implementação da Gestão por Processos é aconselhável ser conduzido por equipes multidisciplinares compostas por pessoas da alta administração, dos departamentos envolvidos e, caso seja necessário, com ajuda de consultores.

Assim, a administração precisa concentrar sua atenção e alocar recursos nos processos críticos que tornam as organizações eficientes, eficazes e adaptáveis às necessidades dos clientes nesse mercado altamente competitivo. Nesse sentido, a definição dos processos críticos pela análise de sua correlação com as estratégias definidas para cada perspectivas do Balanced Scorecard (BSC) faz com que a melhoria, no gerenciamento por processos, seja iniciada pelas áreas críticas e vitais do negócio.

### ***3.4.3 – A gestão da rotina diária de trabalho (GRD) - PDCA***

O Gerenciamento da Rotina Diária de Trabalho está intimamente ligado ao GPD (de fato é parte deste) e é a base para a realização da estratégia da empresa. O relacionamento

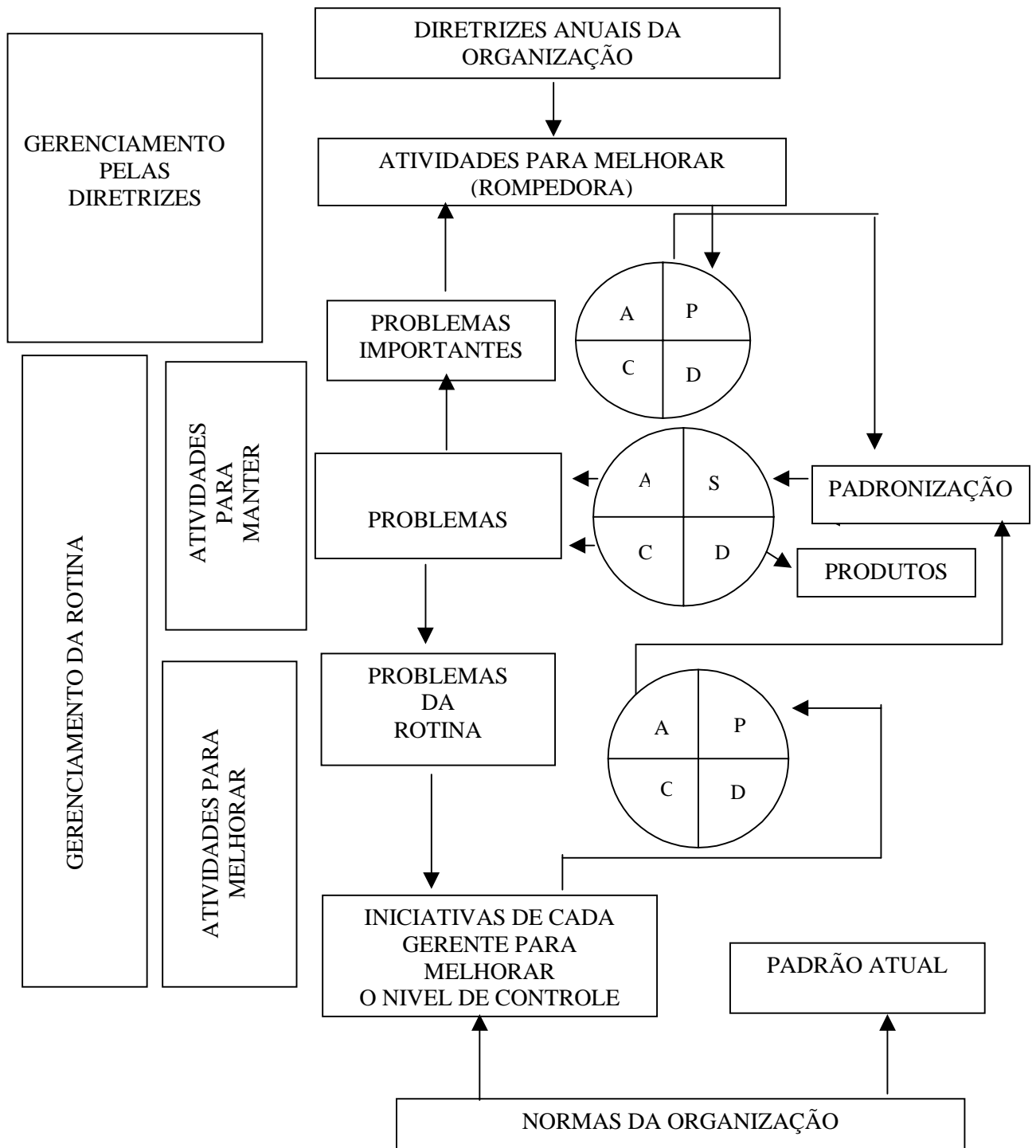
entre o GPD e o Gerenciamento da Rotina é representado por Campos (1996), conforme **Figura 3.21**. Observe que existem dois tipos de melhorias: a incremental (dentro do Gerenciamento da Rotina) e a rompedora (dentro do Gerenciamento pelas Diretrizes).

O GRD é conduzido de tal forma a proporcionar o “melhoramento contínuo” na empresa pela conjugação das operações de manutenção (cumprimento de padrões e atuação na causa dos desvios) e melhorias (alteração dos padrões para melhor resultado), Campos (1992).

Martins (1999), define o GRD como um processo de gestão voltado para a relação cliente-fornecedor interno, cujo método possibilita uma forma sistemática de definição, análise, controle e melhoria dos padrões de trabalho diários de uma organização e atribuição das responsabilidades pelo cumprimento dos padrões.

Segundo Kano (1993), a gestão da rotina é o conjunto de todas as atividades necessária para se alcançar o objetivo dos trabalhos diários atribuídos a cada setor. É composta pelas seguintes atividades:

- a) Reconhecer os serviços atribuídos a cada setor, definir principalmente as entradas e saídas do setor;
- b) Definir nitidamente os objetivos de cada função atribuída;
- c) Determinar os itens de controle e seus níveis de controle para que sirvam de escala de medição do grau de atendimento dos objetivos. Fixar ainda o seu ciclo de verificação;
- d) Identificar bem os procedimentos para se atingir os objetivos;
- e) Disponibilizar recursos para executar os procedimentos prescritos no item (d);
- f) Executar os procedimentos estabelecidos;
- g) Verificar os resultados obtidos através da montagem de gráficos de acompanhamento dos itens de controle;
- h) Avaliar se o resultado estiver dentro do previsto retornar ao item (f) se não, implantar ação de emergência e analisar as causas do problema. Após a identificação e correção das causas fundamentais retornar ao item (c);
- i) Elaborar periodicamente relatórios sobre os itens de controle e as ações implementadas, para promover de forma planejada as atividades de melhoria.



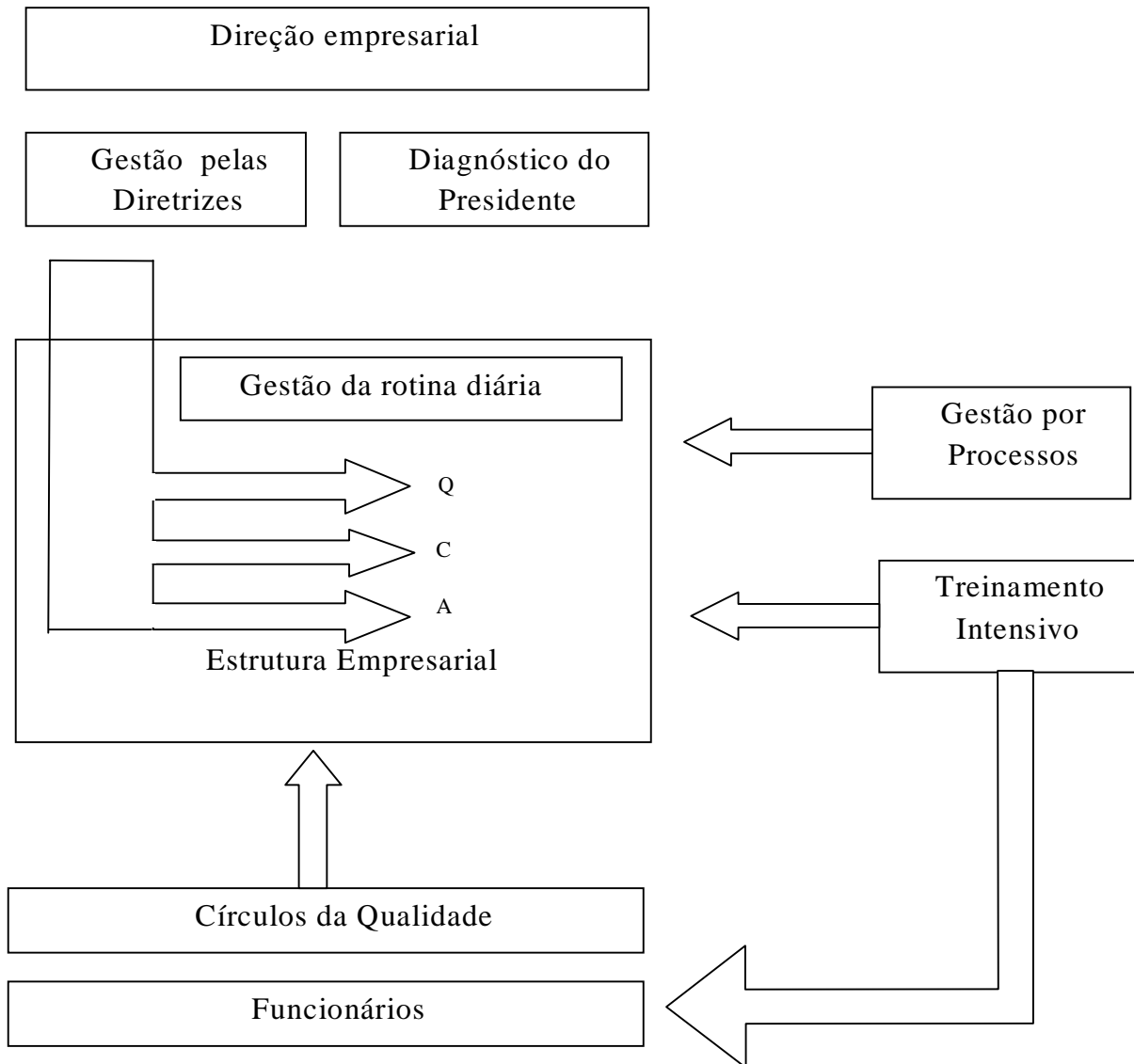
**Figura 3.21** - Relacionamento entre o Gerenciamento pelas Diretrizes e o Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia (Campos, 1996)

Todo trabalho do Gerenciamento da Rotina consta do estabelecimento, manutenção e melhoria dos padrões: especificação e projeto (padrões de qualidade), padrões de processo (padrão técnico de processo), e procedimentos padrão de operação. Portanto, é essencial ter-se um bom sistema de padronização montado na organização e que sirva como referência para o



seu gerenciamento. Campos (1992), aconselha para isto montar um modelo que siga as normas ISO 9000 (1994).

O relacionamento entre o GPD, o Gerenciamento por Processos e o Gerenciamento da Rotina Diária de Trabalho é apresentado por Galgano (1990) como os processos de gestão fundamentais da Total Quality Management - TQM, veja **Figura 3.22**, a seguir :



**Figura 3.22** – Relação entre os processos de gestão fundamentais da TQM. (adaptado de Galgano, 1990).

No capítulo seguinte, aborda-se o desenvolvimento da abordagem proposta, definindo-se os aspectos gerais, os elementos básicos e as estratégias que compõe a estrutura do sistema de Gestão Estratégica da Qualidade, utilizando-se as abordagens metodológicas dos *Fundamentos Corporativos*, *Análise de SWOT*, *Balanced Scorecard*, *Gerenciamento pelas Diretrizes*, *Gerenciamento por Processos* e *Gerenciamento da Rotina Diária de Trabalho*.



## **Capítulo 4 – Proposição da abordagem sistêmica para a gestão estratégica da qualidade**

### **4.1 – Considerações iniciais**

Como foi visto na introdução deste trabalho, existe um novo ambiente globalizado, onde as mudanças tecnológicas, com o conseqüente aumento da oferta de produtos diferenciados, e a forte desregulamentação dos mercados torna o consumidor cada vez mais exigente com a qualidade dos produtos e serviços.

Nesse novo ambiente, é necessário a criação de estratégias competitivas eficazes onde as empresas busquem formas de melhorar a operacionalização de seus produtos e serviços, de modo a estar em condições de competir nesse mercado globalizado. Passou a ser uma necessidade da organização ter seus processos flexíveis e adaptáveis às necessidades dos clientes. As atividades desenvolvidas precisam agregar valor ao produto/serviço com o menor custo possível. Neste contexto, a utilização dos fundamentos corporativos, análise de SWOT, Balanced Scorecard, Gerenciamento pelas Diretrizes, Gerenciamento por Processos e da Gestão da Rotina Diária de Trabalho, podem ser muito úteis para alcançar tais objetivos.

Desta maneira, este capítulo, visa a proposição de uma abordagem sistêmica para a Gestão Estratégica da Qualidade, através do uso destas técnicas.

### **4.2 – Abordagem sistêmica proposta**

Alguns processos empresariais podem produzir resultados imperceptíveis para os clientes externos, mas são essenciais para a gestão efetiva do negócio.

Garvin (1987) traz uma visão pragmática do assunto, no sentido de que a busca da excelência em todas as dimensões da qualidade pode ser uma armadilha, podendo daí advir perda de foco do sistema, levando a organização a obter excelência em pontos competitivamente irrelevantes. De nada adianta concentrar esforços e recursos em processos que não sejam importantes para a concretização dos objetivos e estratégias da organização.

Na indústria brasileira, percebe-se que muitas vezes há uma preocupação com a qualidade do produto e serviço prestado, mas não há um gerenciamento estratégico das atividades que realmente implicarão na concretização dos objetivos desejados para a organização.

O grande desafio é descobrir quais atividades realmente levarão aos resultados esperados pelos acionistas; quais os processos que deverão ser escolhidos como relevantes, de

maneira que os resultados obtidos na melhoria de um determinado processo tenham impacto sobre cada unidade de negócio e influenciem os objetivos desejados do planejamento estratégico da organização.

Tendo essa preocupação, elaborou-se um sistema para a Gestão Estratégica da Qualidade empregando-se os fundamentos corporativos, a Análise de SWOT, o Balanced Scorecard (BSC), o Gerenciamento pelas Diretrizes, o Gerenciamento por Processos e a Gestão da Rotina Diária de Trabalho – abordagens que podem ser bastante úteis para alcançar tais objetivos em cada unidade de negócio.

A construção deste sistema ocorre em duas etapas, uma voltada ao planejamento estratégico, caracterizada pelo Plan (P), e outra a implementação das diretrizes, caracterizada pelo Do(D), Check (C) e Act(A).

A etapa do planejamento estratégico constitui-se das atividades de criação das estratégias, através do estabelecimento dos fundamentos corporativos, de um efetivo processo de formulação da estratégia e da definição de diretrizes e indicadores chaves para o seu monitoramento.

O estabelecimento dos fundamentos corporativos consiste da declaração da Missão, Negócios Estratégicos, Visão, Valores e Políticas.

A formulação da estratégia consiste, inicialmente, na aplicação na Análise de SWOT para se avaliar, a partir do Fundamentos Corporativos, os parâmetros externos e internos de cada unidade de negócio, e verificar seu impacto no crescimento e sobrevivência da organização. Em seguida, se estabelece as hipóteses estratégicas, por meio de uma dupla correlação SWOT x BSC, inicialmente, entre os parâmetros do cenário externo (Oportunidades e Ameaças) e internos (Forças e Fraquezas) e, posteriormente, entre as 4 perspectivas do Balanced Scorecard.

Finalmente, as hipóteses estratégicas, geradas das correlação SWOT x BSC, serão explícitas por meio do Mapa Estratégico do Balanced Scorecard, juntamente com os objetivos estratégicos, constituídos pelas diretrizes e indicadores chaves, originados das hipóteses estratégicas.

Como resultado desta etapa de planejamento estratégico tem-se a definição de um Plano Estratégico, com projetos/medidas, metas e itens de controle bem determinados.

A segunda fase, implementação das diretrizes, é caracterizada pelo desdobramento das diretrizes, sua execução, verificação e ações para correção e melhoria, por meio de uma abordagem que integra o Gerenciamento pelas Diretrizes - GPD, o Gerenciamento por Processos e a Gestão da Rotina Diária de Trabalho - GRD.

Como resultado da fusão das etapas do planejamento estratégico e da implementação das diretrizes, teremos um “Ciclo PDCA Estratégico” abrangente à todos os níveis da organização.

Para ilustrar esta proposição, apresentamos, a seguir, o fluxograma da **Figura 4.1** que defini o sistema central da abordagem, sendo que os fluxogramas A, B, C e D das **Figura 4.2** a **4.5** ilustram, de uma forma mais detalhada, as seguintes sub-etapas do sistema:

- A - Estabelecimento dos Fundamentos Corporativos;
- B - Formulação das Estratégias;
- C - Gerenciamento por Processos/ da Rotina; e
- D - Mapeamento de Processos.

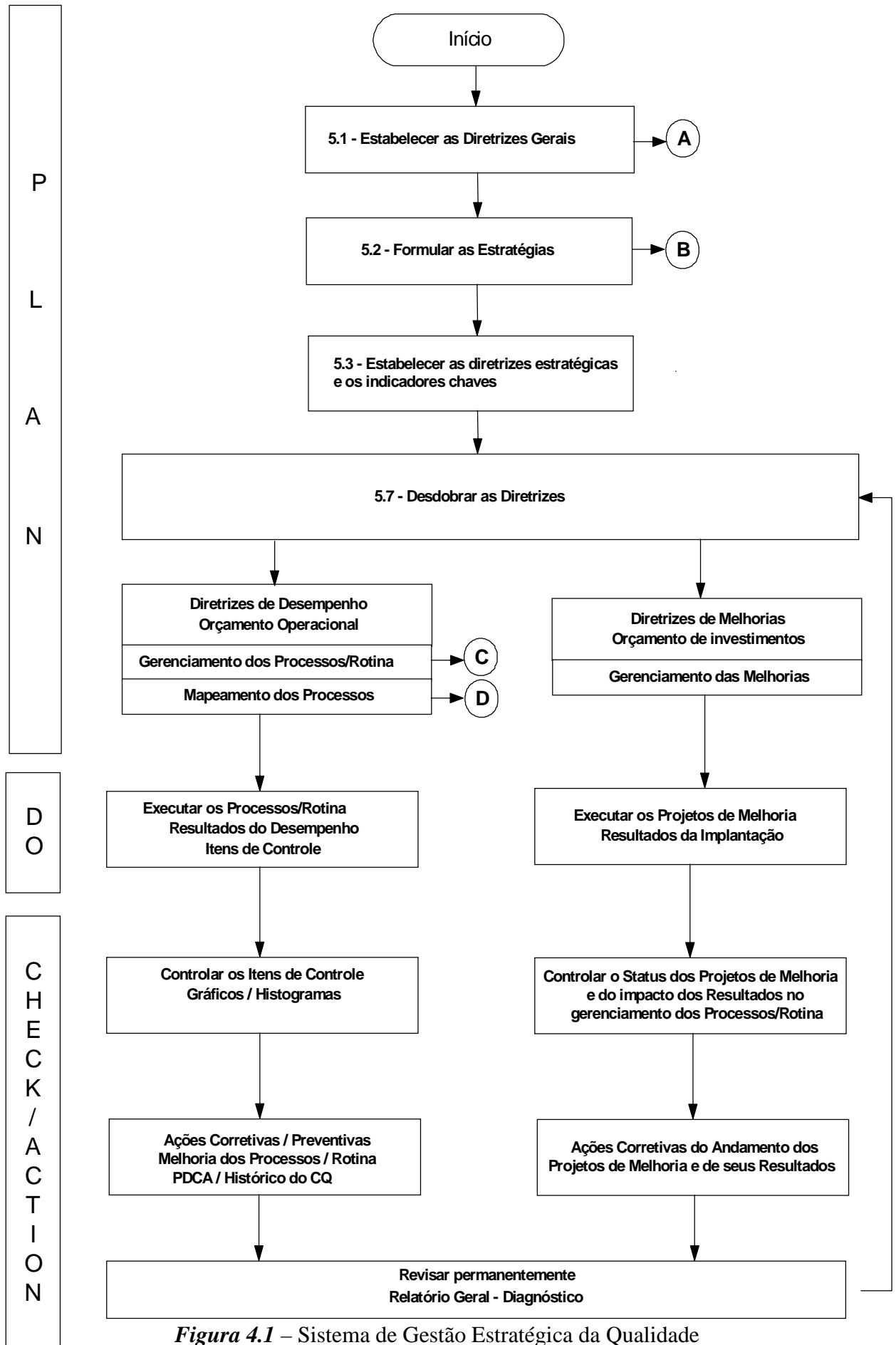


Figura 4.1 – Sistema de Gestão Estratégica da Qualidade

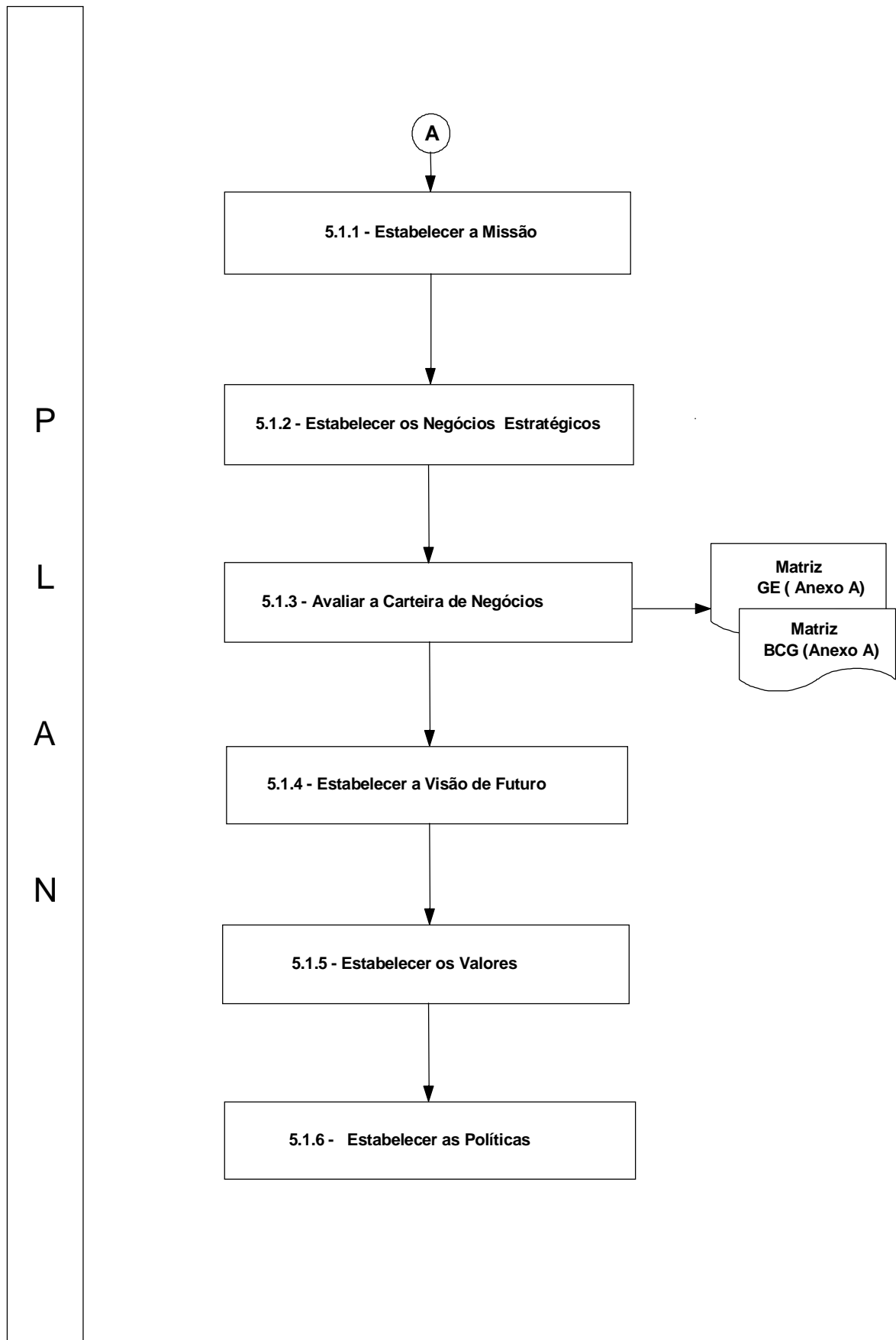


Figura 4.2 – Fluxograma A: Estabelecimento dos fundamentos corporativos.

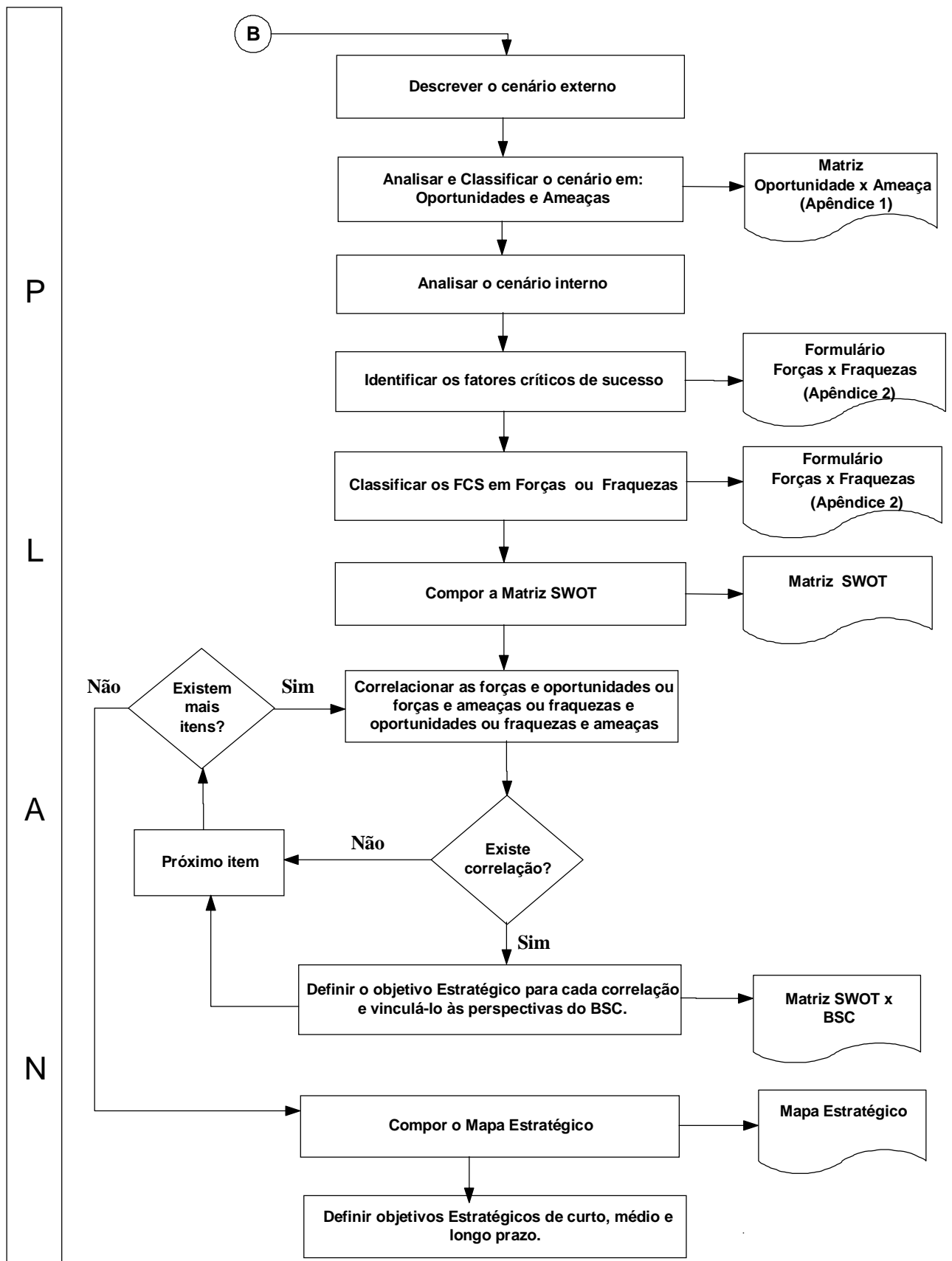


Figura 4.3 – Fluxograma B: Formulação das estratégias.



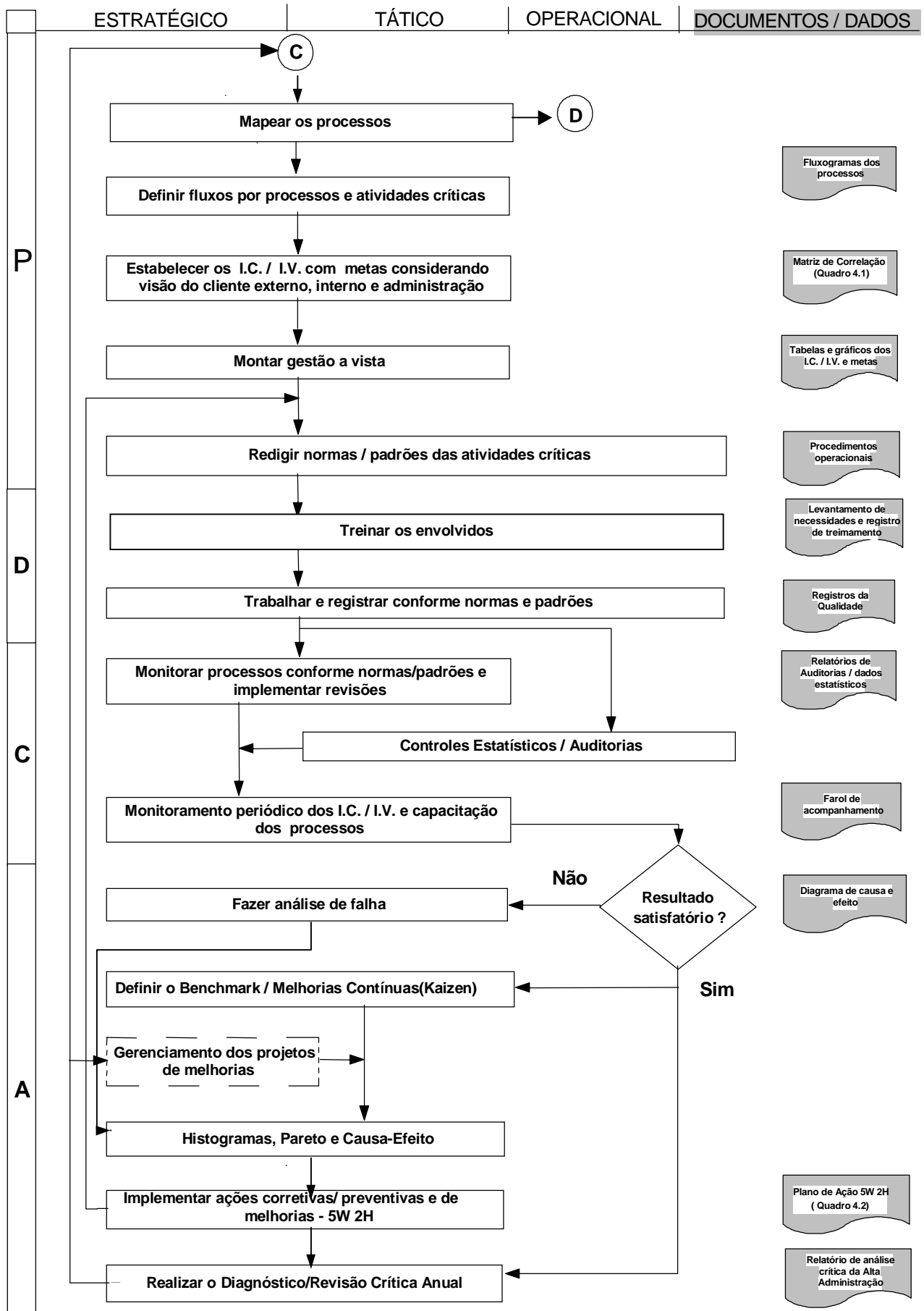
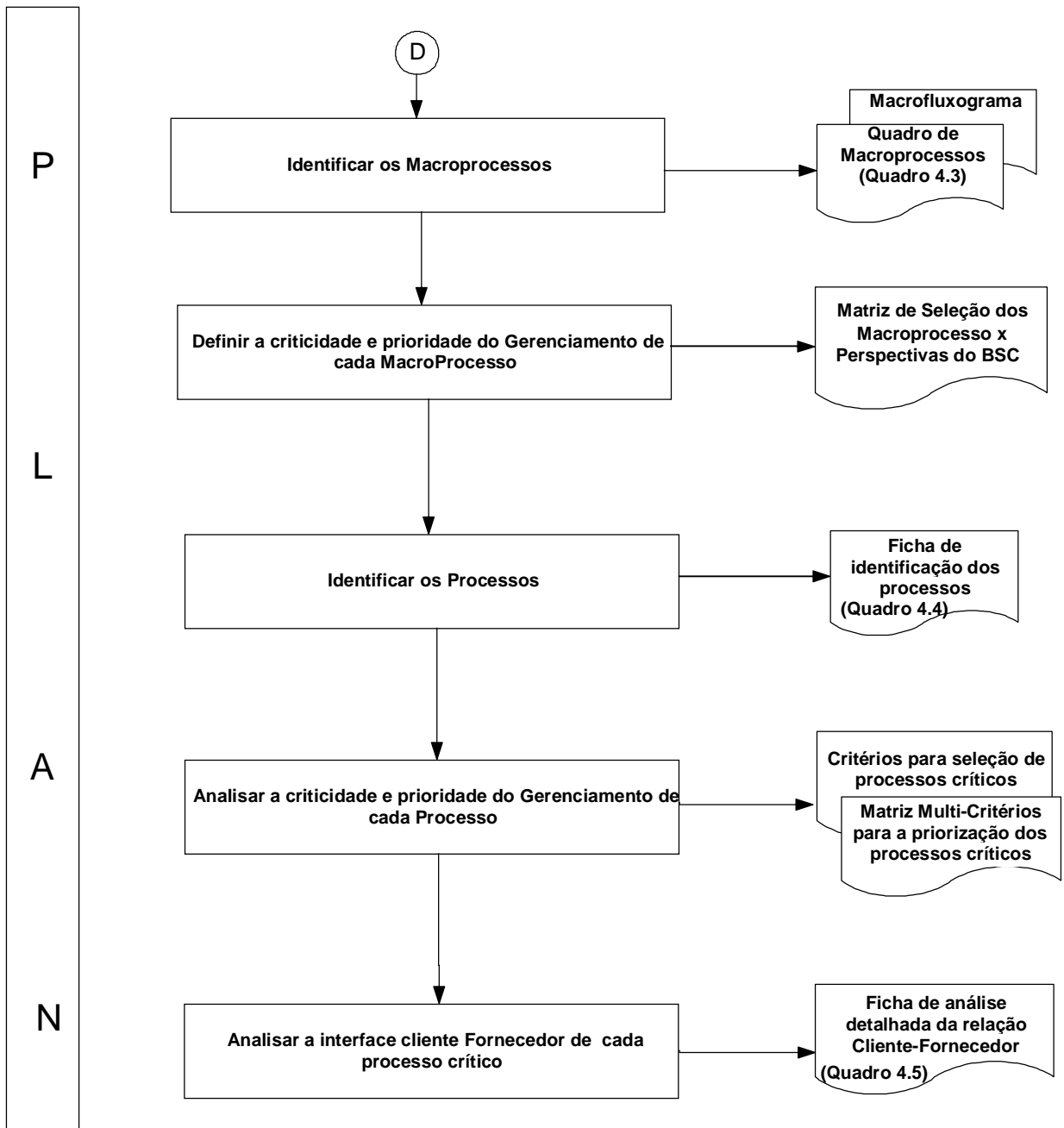


Figura 4.4– Fluxograma C: Gerenciamento por Processos e da Rotina Diária de Trabalho.



**Figura 4.5** – Fluxograma D – Mapeamento de processos.

Os seguintes quadros elucidam a documentação da abordagem proposta, conforme respectivamente indicado pelos fluxogramas descritos acima:



Unidade Gerencial: \_\_\_\_\_

Responsável: \_\_\_\_\_

Exercício: \_\_\_\_\_

Quadro 4.1 - Matriz de correlação do GPD

Metas					Prioridade	Responsável	Item de Verificação	Cronograma												Meta		
								J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
Medidas e Projetos								<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
								<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
								<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
								<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Perspectiva																						

**Relação Metas x Medidas**

- - Relação Forte
- ⊙ - Relação Média
- - Relação Fraca

**Prioridade**

A

B

C

Quadro 4.2 - Plano de Ação – 5W 2H

Item de Controle:						Ganho Esperado:			
PayBack:						Ganho Realizado:			
Unidade Gerencial:						Data:			
Responsável:									
Nº	O Que (Tarefas)	Quem	Onde	Porque	Como	Quanto	Quando		Situação
							Início	Fim	

- Situação
- Atrasado ou em andamento com problemas
  - Concluído ou em andamento sem problemas
  - Tarefa com início em data futura

Macro-Processos	Cod	Gestor	Entradas	Saídas	Equipe de Apoio	Itens de Controle	Prioridade	Processos

Quadro 4.3 – Quadro de macro-processos

Quadro 4.4 – Ficha de identificação dos processos

<u>Código do Processo Superior:</u>		<u>Título do Processo Superior:</u>		
<u>Código do Processo:</u>		<u>Título do Processo:</u>		<u>Gestor:</u>
<u>Colaboradores do Processo e atribuições:</u>				
<u>Cientes do Processo:</u>				
<u>Fornecedores do Processo:</u>				
<b>Código Processo Fornecedor</b>	<b>Dados de Entrada</b>	<b>Dados de Saída</b>	<b>Código Processo Cliente</b>	<b>Item de Controle</b>
<u>Meios e recursos específicos:</u>			<u>Tempo estimado do processo:</u>	
<u>Ferramentas de gestão:</u>			<u>Tempo estimado do ciclo:</u>	
<u>Documentos aplicáveis :</u>				
<u>Assinatura do Gestor:</u>		<u>Assinatura do Gestor do processo superior:</u>		<u>Data:</u>

<b>Código processo:</b>		<b>Título:</b>		<b>Gestor:</b>
<b>Início do processo:</b>			<b>Fim do processo:</b>	
<b>Código do Processo de Saída</b>	<b>Saídas</b>	<b>Clientes</b>	<b>Requisitos sobre as saídas</b>	

**Quadro 4.5** – Ficha de análise detalhada da relação cliente-fornecedor, (parte 1 de 2)



Código do processo de entrada	Entradas	Fornecedores	Requisitos para as entradas

*Quadro 4.5 – Ficha de análise detalhada da relação cliente-fornecedor, (parte 2 de 2)*

### 4.3 – Pré-requisitos para a implementação da abordagem proposta

No intuito de se analisar a adequação da abordagem proposta, foi estabelecido, neste ítem, alguns pré-requisitos para a sua aplicação, bem como, no próximo, suas premissas e proposições básicas, como forma de incentivar pesquisas futuras que visem a sua implementação, aperfeiçoamento e consolidação.

A amplitude da abordagem proposta envolve a aplicação de vários modelos. Considerando os de maior impacto, o BSC na etapa do planejamento estratégico, e o GPD, na etapa de implementação das diretrizes, apresenta-se, nos próximos sub-ítems, os cuidados a serem tomados para a aplicação destas metodologias, sugeridos por alguns autores, que estudaram a sua implementação.

#### 4.3.1 – Pré-requisitos em relação ao BSC

Segundo Kaplan e Norton (1996) e (2001), os aspectos essenciais para a aplicação do Balanced Scorecard são os seguintes:

- *Estabelecimento de Objetivos para o Programa:* Obter consenso e o apoio entre a alta administração com relação aos motivos para o desenvolvimento do *scorecard*. Quando o processo é lançado, a equipe executiva deve identificar e chegar a um acordo quanto aos principais propósitos do projeto. Os objetivos do programa servirão para :
  - Orientar o estabelecimento de objetivos e medidas para o *scorecard*;
  - Obter o consenso entre os participantes do projeto;
  - Esclarecer a estrutura para os processos de gestão e de implementação que decorrem da construção do primeiro *scorecard*;

Em suma, o ímpeto inicial para a implementação do BSC pode advir da necessidade de :

- Esclarecer e chegar a um consenso em relação à visão e à estratégia.
- Desenvolver uma equipe executiva;
- Comunicar a estratégia;
- Vincular recompensas à realização dos objetivos estratégicos;
- Estabelecer metas estratégicas;
- Alinhar recursos e iniciativas estratégicas;
- Sustentar investimentos em ativos intelectuais e intangíveis;
- Fornecer a base para o aprendizado estratégico.

- *A Seleção dos Participantes*: Definir o arquiteto que irá orientar o processo, supervisionar o cronograma de reuniões e entrevistas, garantir à equipe de projeto a disponibilidade de documentação, material de leitura e informações competitivas e de mercado, e, em geral, servir para manter o processo no rumo certo e dentro do prazo. Durante a fase de facilitação da construção do *scorecard*, o arquiteto deve gerenciar um processo cognitivo, analítico – traduzindo opiniões subjetivas e genéricas sobre as estratégias e intenções em objetivos explícitos e mensuráveis – e um processo interpessoal, até mesmo emocional, de formação de equipe e resolução de conflitos;
- *Os Cuidados na Implementação do Programa*: Para Kaplan e Norton (2001) as causas mais comuns de fracasso na implementação do Balanced Scorecard consistem em deficiências dos processos organizacionais, e não em falhas do projeto, como:
  - *Falta de comprometimento da Alta Administração*: Talvez a principal fonte de fracasso seja a delegação do projeto a equipes gerenciais de nível médio, que, muitas vezes, estão envolvidos em projetos de TQM ou de Melhorias Contínuas, e o BSC é visto como extensão lógica destas filosofias. Além disso, o processo de desenvolvimento de um *scorecard* eficaz exige conhecimento e autoridade da equipe executiva e principalmente o comprometimento emocional da alta administração. É necessário que invistam horas de seu tempo em entrevistas individuais para elaborar e analisar os objetivos e indicadores do *scorecard* organizacional, e as conexões de causa e efeito do mapa estratégico que define as hipóteses estratégicas;
  - *Envolvimento de Muitas ou Poucas Pessoas*: A intensidade do processo de interação desejável sugere que o tamanho dos grupos deve ser dosado, de modo a permitir discussões ativas de todos os participantes e a gradual formação do consenso;
  - *Concentração do Scorecard no Topo*: O erro oposto ao não envolvimento da equipe executiva sênior é o envolvimento apenas da equipe executiva sênior. Para ser eficaz, é preciso disseminar o *scorecard* por toda a organização, deste modo, ele fornece a base para o lançamento de programas locais e para a promoção do conhecimento e aprendizado sobre processos organizacionais críticos;
  - *Processos de Desenvolvimento Muito Longos*: O *scorecard* não é evento de ocasião única. É um processo gerencial contínuo. Os objetivos, indicadores e coleta de dados se modificarão com o tempo, com base no aprendizado organizacional;

- *Tratamento do Balanced Scorecard como Projeto da área de sistemas:* O BSC deve começar com ampla revisão da estratégia, envolvendo todos os gerentes da organização. Não se pode delegá-los ao grupo de Tecnologia de Informação ou a uma empresa de implantação de sistemas. O *scorecard* deve começar como processo gerencial, não como processo de sistemas;
- *Contratação de Consultores Inexperientes:* Muitas vezes os consultores apenas rebatizam como “*balanced scorecard*” as abordagens que já adotavam no desenvolvimento de sistemas de informação e /ou mensuração.
- *Implementação do BSC apenas para Fins de Remuneração:* Às vezes , isso ocorre quando as empresas desenvolvem apenas um *scorecard* dos *stakeholders* (*partes interessadas*) , mediante a inclusão de indicadores sobre desempenho ambiental, diversidade de pessoal e avaliação pela comunidade. Os *scorecards* que apenas introduzem indicadores não financeiros no plano de remuneração não captam a maneira como esses novos indicadores contribuem para o melhor desempenho em relação aos clientes e aos resultados financeiros.

Neely et al. (2000), notando um elevado índice de falhas na implementação do BSC, buscam um apropriado projeto de implementação e sugerem que as empresas devem começar pelo “Mapa Estratégico”- um diagrama de causa-efeito que mostre as relações interfuncionais da organização. Eles apontam três causas de falha de implementação – política, infra-estrutura e foco.

Letza (1996) detalha um estudo de caso realizado em duas empresa européias e uma americana, consideradas de “Classe Mundial” no seu particular campo de especialização. Em todos os casos ficou claro que uma boa comunicação e construção do comprometimento eram de importância maior na implementação do BSC. Além disso, que a cultura única e a filosofia existente das organizações tiveram que ser incorporadas no BSC para que tivesse aceitação das gerências. Paralelo a isto, houve também a necessidade de integrar a medição de desempenho com a estratégia das empresas.

#### **4.3.2 – Pré-requisitos em relação ao GPD**

Com relação ao GPD, Akao (1991) destaca os seguintes aspectos para a aplicação deste método:

- *Avaliação do sistema como um todo:* Um dos principais aspectos na gestão de um sistema é a criação de um plano que coordene a introdução de mudanças. Isso é essencial, porque ninguém deveria esperar estabelecer uma direção inicial correta para

quaisquer situações do sistema. Estas considerações incluem os objetivos essenciais da organização, as condições ambientais, a disponibilidade de recursos ou as definições dos processos essenciais da organização. Todos estes parâmetros, entretanto, variam no decorrer do tempo. Portanto, o processo de planejamento tem que ser dinâmico, para atender a estas variações.

O GPD ao desenvolver a capacidade de adaptação, que é atingida através da revisão regular que indica se o plano deve ou não ser ajustado, se constitui a si próprio de um facilitador para as transformações e serve como um ponto de realimentação de informação, que permite respostas ao dinâmico e contínuo processo de mudança empresarial.

- *Estabelecer os objetivos da organização:* Uma premissa do GPD é que as pessoas que estão encarregadas de executar um plano devem participar do processo de planejamento. Essa premissa está baseada no conceito de que qualquer plano que incorpore diálogo de um grupo se tornará um plano mais forte. O benefício de tal atividade provém da crença de que as pessoas desejam fazer aquilo que acreditam estar certo. A menos que elas participem no diálogo mais amplo da organização, não saberão o que é certo e tenderão a não otimizar suas ações. Essa visão limitada da melhor maneira de se executar uma atividade é desfavorável para o sistema como um todo. O objetivo é obter o alinhamento entre todos os participantes e focalizar a organização como um sistema global coerente em seus objetivos essenciais.

Como forma de incentivar futuras pesquisas que visem a implementação, aperfeiçoamento e validação da abordagem proposta, sugerimos, no próximo item, suas premissas e proposições básicas.

#### **4.4 – Premissas e proposições básicas para a abordagem proposta**

Fundamentando-se no embasamento teórico, foram estabelecidas as seguintes premissas para os modelos inseridos na abordagem proposta:

- Os fundamentos corporativos elucidam o passado, o presente e o futuro da organização, propiciando o conhecimento de sua essência e o direcionamento global para a continuidade de sua existência;
- As medidas convencionais utilizadas pelas organizações focalizam apenas o controle e a melhoria dos processos atuais que afetam custos, qualidade e tempo. O Balanced Scorecard, por meio das Perspectivas Financeiras, dos Clientes, dos Processos Internos e de Aprendizado e Crescimento, permite que a avaliação do desempenho derive das expectativas de interesses mais amplos. Nesse aspecto, a

integração da análise de SWOT ao Balanced Scorecard garante que as necessidades e expectativas dos clientes e outras partes interessadas (Acionistas, Fornecedores, Funcionários, Sociedade e Órgãos Oficiais) sejam identificadas de forma mais clara e direcionadas a todas as áreas da organização;

- Ao adotar o *Balanced Scorecard* - BSC como ferramenta gerencial, a organização desenvolve uma série de indicadores não tradicionais, relacionados à cada estratégia, para avaliar o seu desempenho, por meio de uma relação de causa e efeito. Isso torna mais fácil a identificação dos processos que devem ser melhorados e dos investimentos que devem ser feitos em áreas críticas. A intenção do uso de tais indicadores é o de estimular o princípio de agregação de valor e de autodesenvolvimento da organização, em busca de maior poder de competitividade;
- O Gerenciamento pelas Diretrizes permite o alinhamento, negociação e obtenção de resultados que devem ser alcançados nos diversos níveis hierárquicos ao propiciar a comunicação, disseminação e implementação das diretrizes estratégicas;
- O Gerenciamento por Processos estrutura a cadeia de valores das unidades de negócio, identificando as atividades que são executadas para desenvolver, produzir, comercializar, entregar e sustentar seus produtos e/ou serviços. Todas essas atividades podem ser representadas e observadas, fazendo uso de uma cadeia de valores e observando as relações internas e externas, contribuindo para que seja melhorado o modo como uma atividade de valor é executada, permitindo, assim, uma vantagem competitiva para cada unidade de negócio analisada;
- O Gerenciamento da Rotina Diária do Trabalho proporciona o melhoramento contínuo, pela conjugação das operações de manutenção (cumprimento de padrões e atuação na causa dos desvios) e melhorias (alteração dos padrões para melhor resultados) proporcionando a realização das diretrizes estratégicas;
- A fusão do Planejamento Estratégico à Implementação das Diretrizes, contribui para o estabelecimento de um sistema de gestão que integra os três níveis hierárquicos da organização (estratégico, tático e operacional) através de ciclos PDCA isolados em cada nível inseridos num ciclo PDCA corporativo. Esta integração se torna imprescindível para a consolidação da melhoria contínua e, conseqüentemente, dos objetivos estratégicos de curto, médio e longo prazo da organização.

Assim, com a implementação de um sistema composto pelos fundamentos corporativos (que mostram a essência e direcionam o futuro da organização), análise de SWOT (que cria um vínculo com o cenário externo e interno e identifica as

necessidades/expectativas dos cliente e das partes interessadas), *Balanced Scorecard* (que identifica quais os processos críticos e estimula o princípio de agregação de valor e de autodesenvolvimento da organização ) e *Gerenciamento pelas Diretrizes, por processos e da Rotina Diária de Trabalho* (que operacionalizam, de forma sistêmica a melhoria do desempenho operacional, tático e estratégico), faz com que a organização coloque no mercado produtos ou serviços que, ao mesmo tempo, proporcionem a satisfação dos consumidores e gerem resultados preciosos aos acionistas, fornecedores e a comunidade em geral.

Considerando-se as premissas anteriores, apresentamos as seguintes proposições básicas para a abordagem proposta:

- Permite a gestão permanente das capacidades internas, o conhecimento do valor humano presente na empresa, a visão clara de como o mercado, objetivo final, enxerga a sua participação como agente competitivo;
- Possibilita uma flexibilidade, velocidade e capacidade de alinhar o comportamento de toda a organização em torno de um fim específico;
- Permite uma antecipação dos resultados futuros, por meio do estabelecimento de hipóteses estratégicas traçadas com base nos cenários externos e internos e na visão de futuro da organização;
- Propicia um maior comprometimento das pessoas, por meio de um entendimento claro e conciso das ações estratégicas em que estão inseridas e das conseqüências causadas pela não implementação destas;

No capítulo seguinte, apresentar-se-á uma análise da adequação da abordagem proposta, considerando-se as dificuldades, adaptações e medidas necessárias para o sucesso de sua implementação.

## Capítulo 5 - Pesquisa de campo

### 5.1 - Metodologia científica :

A escolha adequada da metodologia de pesquisa é fundamental à validação e legitimidade da pesquisa.

De acordo com Salomon (1991), o termo pesquisa é genericamente assumido como trabalho empreendido metodologicamente, quando surge um problema, para o qual se procura a solução adequada da natureza científica .

Existem três tipos de pesquisa com objetivos diferentes:

- **Pesquisa Exploratória:** objetiva definir melhor o problema, proporcionar visões sobre o assunto, descrever comportamentos ou definir e classificar fatos e variáveis;
- **Pesquisa Aplicada ou Descritiva:** objetiva aplicar as leis, teorias e modelos na descoberta de soluções ou no diagnóstico de realidades, estabelecendo as relações entre as variáveis;
- **Pesquisa Explicativa ou Teórica:** identifica os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de fenômenos, aprofundando o conhecimento da realidade e explicando a razão e o porque das coisas.

Devido ao objetivo principal deste trabalho, que é analisar um problema e propor um modelo para solucioná-lo, onde buscar-se-á visões que adicionem novas descobertas, descrever comportamentos, definir e classificar fatos e variáveis, e formular proposições para a implementação do modelo, a pesquisa a ser realizada se caracteriza como uma **pesquisa exploratória**.

#### 5.1.1 – Abordagem qualitativa X abordagem quantitativa

Bryman (1989) propõe duas abordagens para pesquisa: qualitativa e quantitativa.

Nas abordagens quantitativas as hipóteses são formuladas a partir da teoria. As hipóteses são transformadas em variáveis a serem manipuladas e medidas para efeito de quantificação. A quantificação das variáveis permite fazer inferências estatísticas e correlações que confirmarão ou refutarão a(s) hipótese(s). Nesta abordagem, segundo Godoy(1995) , o pesquisador conduz o trabalho a partir de um plano estabelecido a priori, com hipóteses claramente especificadas e variáveis operacionalmente definidas. Preocupa-se com a medição objetiva e a quantificação de resultados. Busca a precisão, evitando distorções



na etapa de análise e interpretação dos dados, garantindo assim uma margem de segurança em relação às inferências obtidas.

Segundo Bryman(1989), a abordagem quantitativa se preocupa com a mensurabilidade, com a casualidade, com a generalização e com a replicação da pesquisa.

A abordagem qualitativa dá ênfase a perspectiva dos indivíduos que são objeto do estudo. Sendo esta a principal diferença entre as duas abordagens. Engana-se quem acha que a quantificação é a diferença entre as duas abordagens. Isto porque a pesquisa qualitativa não é adversa à quantificação e pesquisadores qualitativos podem incluir procedimentos de enumeração em suas investigações. Do mesmo modo, pesquisadores quantitativos algumas vezes coletam material qualitativo para suas investigações.

Enquanto a pesquisa quantitativa é impulsionada por um conjunto de considerações prévias, derivadas de teorias ou da literatura, a pesquisa qualitativa evita a noção de que o pesquisador é a fonte do que é relevante e importante em relação ao domínio estudado. Assim, o pesquisador qualitativo procura eleger o que é importante para os indivíduos pesquisados e qual a interpretação deles em relação ao ambiente em que trabalham.

De acordo com Bryman(1989), as características básicas da pesquisa qualitativa são:

1. Ambiente natural é a fonte direta de dados e o pesquisador o instrumento fundamental que observa os fatos sob a óptica de alguém interno à organização;
2. Múltiplas fontes de dados são utilizadas;
3. O significado que as pessoas dão às coisas é a preocupação essencial do investigador;
4. A pesquisa enfatiza o processo dos acontecimentos , isto é, a seqüência dos fatos ao longo do tempo ;
5. Busca-se uma profunda compreensão do contexto da situação;
6. O enfoque da pesquisa é mais desestruturado, não há hipóteses fortes no início da pesquisa.

Apesar de , conforme o sexto ponto acima comentar , a pesquisa qualitativa trabalhar de forma desestruturada , sem hipóteses fortes a serem testadas , Thiollent (1980) comenta :

*“esse tipo de pesquisa utiliza determinadas instruções (ou diretrizes) relativas ao modo de encarar os problemas identificados na situação investigada e relativos ao modo de ação. Essas instruções possuem um caráter bem menos rígido do que as hipóteses , porém desempenham função semelhante. Com os resultados da pesquisa , essas instruções podem sair fortalecidas , ou caso contrário, devem ser alteradas, abandonadas ou substituídas por outras. A nosso ver a substituição das hipóteses por instruções (ou diretrizes) não implica que a forma de raciocínio hipotético seja dispensável no decorrer da pesquisa”.*

Segundo Eisenhardt (1989), a abordagem quantitativa impõe análises estáticas para

explorar relações entre variáveis. Na pesquisa quantitativa, as fronteiras da pesquisa são determinadas desde o princípio de modo que raramente existe oportunidade para mudar a sua direção no decorrer da pesquisa já que a estrutura determina o curso dos eventos. Uma vantagem da pesquisa qualitativa é que ela permite tais alterações de direção, ou seja, mais flexibilidade.

Diante dessas características, a *abordagem qualitativa* é a mais apropriada ao escopo desta pesquisa.

### **5.1.2 – Métodos de pesquisa**

De acordo com Bryman (1989), os principais métodos de pesquisa são: Pesquisa Experimental, Pesquisa de Avaliação, Estudo de Caso e Pesquisa Ativa ou Pesquisa-Ação .

#### **5.1.2.1 – Descrição dos métodos de pesquisa**

- Pesquisa Experimental:

Permite ao investigador fazer considerações sobre as relações causais, demonstrando que uma determinada variável hipoteticamente independente representa a causa da variabilidade de uma outra variável dependente. O domínio ou controle sobre as relações de causa e efeito torna-se de grande importância à pesquisa experimental. Quando bem conduzidos, os experimentos fornecem evidências conclusivas para os estudos sobre as relações de causa e efeito.

- Pesquisa de Avaliação (Survey):

A pesquisa de avaliação considera a coleta de dados (através de questionários auto-aplicáveis ou de entrevistas estruturadas ou semi-estruturadas) em algumas unidades e geralmente num único instante de tempo objetivando a coleta sistematizada de dados quantificáveis sobre um conjunto de variáveis que serão então examinados para discriminar modelos de associação.

- Estudo de Caso:

O estudo de caso aprecia análises minuciosas de um ou de poucos casos, interpretando sob a perspectiva dos integrantes (e não do pesquisador) as relações entre os indivíduos pesquisados e o ambiente, assim como as relações concernentes aos indivíduos entre si. O estudo de caso é uma estratégia com vantagem notável quando a questão “Como” ou “Por que” é colocada sobre eventos contemporâneos sobre os quais o pesquisador tem pouco ou nenhum controle.

- **Pesquisa-Ação:**

Na pesquisa ação o pesquisador é envolvido, juntamente com membros da organização, para lidar com um problema que é reconhecido como tal por ambas as partes (pesquisador e organização). O pesquisador alimenta a organização com informação sobre linhas de ação recomendadas e observa o impacto da implementação destas linhas de ação sobre o problema organizacional. De certo modo, o pesquisador se torna parte do campo de investigação. É a natureza da relação entre o pesquisador e os indivíduos pesquisados que constitui a principal razão para conceituar a pesquisa ação como um método distinto.

### **5.1.2.2 – Escolha do método de pesquisa**

Tendo em vista o tipo de pesquisa a ser desenvolvido (pesquisa exploratória), a abordagem qualitativa proposta para esta pesquisa e a necessidade de lidar com um problema de Evolução da Gestão da Qualidade que é reconhecido por ambas as partes (pesquisador e organização), concluí-se que o método mais apropriado a esta pesquisa é a **Pesquisa –ação**.

## **5.2 – Estrutura da pesquisa**

### **5.2.1- Estrutura:**

De acordo com Checkland (1981), os métodos de soluções de problemas, denominados “Hard System Thinking”, emergidos das disciplinas e sistemas de engenharia, são diretamente orientados, ou seja, aplicáveis em estudos com objetivos à serem alcançados, bem definidos.

Buscando a aplicação destes métodos para gerenciar problemas com características sociais, que envolvem um complexo de atividades humanas, onde os objetivos são obscuros, foi desenvolvida uma nova abordagem, baseada na Pesquisa-ação, denominada “Soft System Thinking”, para tratar problemas desestruturados.

Como o objetivo desta pesquisa é a solução de um problema não diretamente orientado, envolvendo um complexo de atividades humanas, foi adotado o Soft System Thinking como método para a estruturação da Pesquisa-ação.

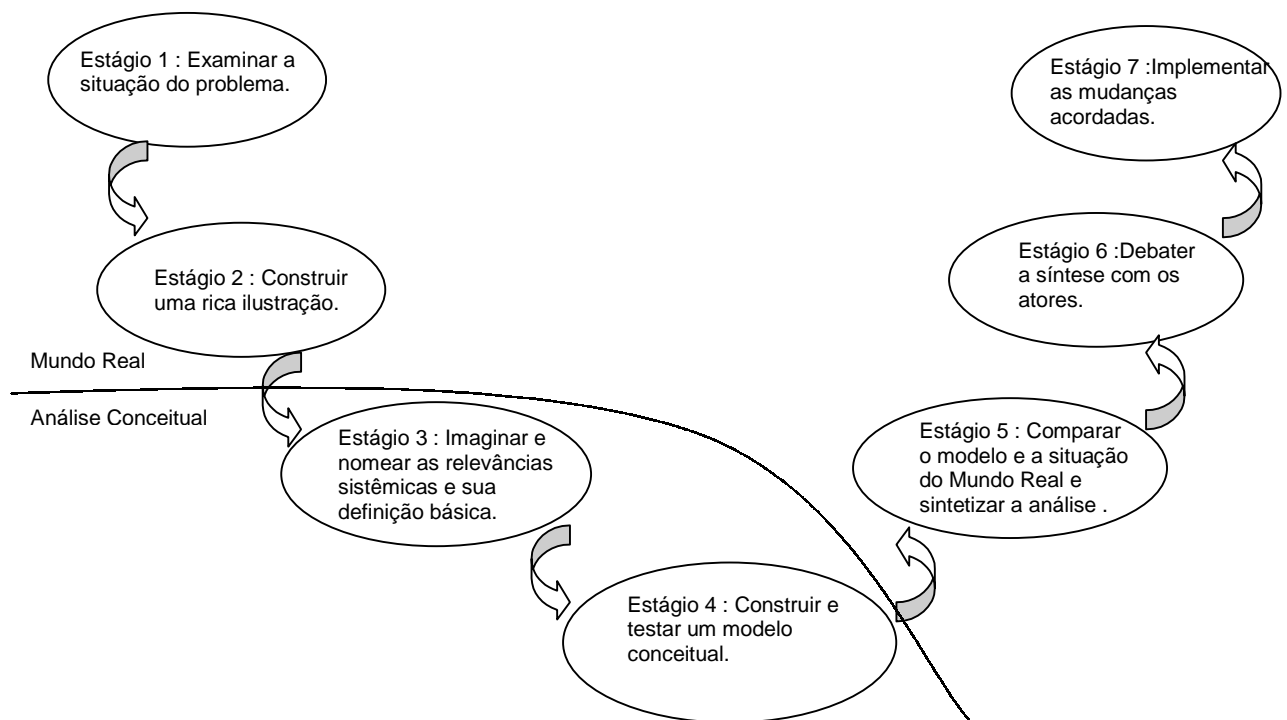
#### **5.2.1.1 - O Soft System Thinking (SST) :**

Segundo Clegg e Walsh (1998), o SST é um método muito simples onde o pesquisador e os participantes do problema tentam analisar explicitamente o sistema de

diferentes maneiras, procurando visões que adicionem novas descobertas. Deve ser selecionada uma nova perspectiva na situação do problema, e desenvolvido um modelo na qual o sistema irá logicamente reunir os atributos(requisitos) desta visão. Em seguida, o modelo proposto é comparado com a situação atual e, então, debatido para decidir se ele deve ou não ser implementado. Se a nova visão não aparenta oferecer ajuda aos participantes, outras perspectivas serão buscadas.

A metodologia do SST apresenta 2 tipos de atividades distribuídas em 7 estágios. Os estágios 1,2,5,6 e 7 são atividades do denominado “mundo real”, necessariamente envolvendo o lado humano da situação do problema. Os estágios 3 e 4 são atividades de “análise sistêmica” que podem ou não envolver o lado humano na situação do problema, dependendo das circunstâncias individuais sob estudo.

Á seguir descreveremos os estágios para aplicação desta metodologia, segundo a interpretação de Clegg e Walsh (1998), conforme ilustra o diagrama da **Figura 5.1** :



**Figura 5.1**– Estágios do SST (adaptado de Clegg e Walsh, 1998).

- Estágio 1 : Examinar a situação do problema

Este estágio envolve uma avaliação preliminar da situação do problema. Esta situação é tipicamente um complexo sistema de atividade humana.

Durante este estágio o analista identifica o escopo do sistema, e estabelece um acordo para a coleta de dados, junto a organização.

O analista deve identificar papéis chaves neste momento, especialmente com relação a quem é o cliente do estudo (quem fez com que o estudo acontecesse), o solucionador do problema (quem espera fazer alguma coisa sobre a situação do problema) e o dono do problema (quem é o dono do problema sobre a investigação).

A identificação destes papéis é importante porque estas pessoas serão envolvidas com os métodos de trabalho para o estudo e no debate de quais mudanças são apropriadas.

Nesta etapa inicial, o analista deve evitar a tentação de definir a situação como um problema típico à ser analisado, caracterizado por um conjunto de causas, pois pode haver tendência de ver o mundo de uma maneira particular e de querer justificar um especial conjunto de interesses.

▪ Estágio 2 : Construir uma ilustração detalhada do mundo real

Este estágio implica a obtenção de um amplo conjunto de dados relevantes, representados em uma ilustração detalhada, à serem apresentados aos participantes do estudo.

A coleta destes dados, neste estágio, pode tomar uma variedade de formas, incluindo por exemplo, entrevistas não estruturadas, observação participante e questionários. Os dados devem ter uma ampla base, incluindo todos os indivíduos (ou um apropriado grupo deles) que tenham envolvimento com o sistema sobre estudo.

A ilustração pode ser interpretada como um desenho representativo da situação do problema e inclui uma ampla gama de informações, de ambos os tipos qualitativo e quantitativo, sobre o desempenho do sistema e envolvendo questões de comportamento humano, como conflitos e disputas. Também, devem ser incluídos os elementos de estrutura, processos e clima, que são aspectos importantes do sistema.

Mas, esta ilustração não é uma representação sistemática do domínio do problema, nem uma caracterização particular do mesmo. Assim, o analista deve se abster, ainda neste estágio, de construir o modelo explanatório da situação do problema ou descrevê-lo de um modo particular (exemplo : este é um problema de satisfação dos empregados causado por um inapropriado sistema de recompensa).

O resultado do estágio 2 é uma ilustração detalhada da situação do mundo real na qual inclui processos/atividades e temas relevantes para o sistema sobre estudo.

Os 2 primeiros estágios estão relacionados com a realidade do dia-a-dia. Em contrapartida, os estágios 3 e 4, a seguir, são predominantemente intelectuais e conceituais.

- Estágio 3 : Identificar a relevância do sistema e sua definição básica.

Neste estágio o analista e os participantes procuram por novas maneiras de analisar a situação do problema existente, numa complexa inter-relação, denominada “relevância sistêmica”. Esta é a parte imaginativa do método.

A relevância sistêmica pode ser tanto de base processual como temática. Esta parte do SST é absolutamente crítica para seu sucesso. O analista seleciona visões (relevâncias sistêmicas) na qual ele acredita serem proveitosas para revelar aspectos da situação do problema. Este processo de seleção é constituído pelo que mais faz sentido para o analista e/ou o participante, e pelo que propicia aprofundar seu nível de compreensão. Este processo é iterativo de tal maneira que sua formulação pode ser sempre modificada. Ele, também, leva a uma reflexão conceitual, que é desenvolvida profundamente nos sucessivos estágios da metodologia, de forma a prover ao analista uma perspicaz comparação entre isto e o que é observado acontecer na situação do mundo real.

Para cada uma destas visões, o analista deduz uma definição básica. Assim, para cada relevância sistêmica, que é examinada em detalhe, uma definição básica é desenvolvida. A definição básica segue logicamente da escolha da relevância sistêmica.

A definição básica é uma precisa descrição verbal do que é implicado pela escolha da relevância sistêmica. Normalmente tal definição irá incluir o estabelecimento de cada uma das seguintes características :

- Os Clientes da relevância do sistema (C): são as pessoas que recebem o que quer que seja que o sistema faz, talvez seus beneficiários ou vítimas;
- Os Atores no sistema (A): são as pessoas que executam as atividades empreendidas pelo sistema;
- O que o sistema Transforma (T): é o que o sistema muda , de um estado para outro;
- A Visão de Futuro (W): é equivalente a uma sublinhada visão do mundo;
- Os Donos do sistema (O): se refere aos proprietários do sistema, aqueles que tem poder sobre o sistema para fazer com que ele aconteça e, ao mesmo tempo, cessar sua existência;
- Os atributos ambientais do sistema (E): Estes são os atributos que o sistema tem que conceber.

Estas características podem ser memorizadas utilizando-se o minemônico CATWOE.

Um ponto chave é que a definição básica e suas partes constituintes irão variar de acordo com a escolha da relevância sistêmica. O resultado do estágio 3 é uma seleção da relevância sistêmica e sua associada definição básica.

- Estágio 4: Construir e testar um modelo teórico

Aqui o analista (talvez com ajuda dos participantes) desenvolve um modelo a ser contemplado pelo sistema para implementar os requisitos da relevância sistêmica escolhida e da sua definição básica. O modelo é derivado usando uma lógica dedutiva e abstrata. Neste estágio não é necessário apresentar nenhuma correlação com o mundo real. Este modelo é explicitamente um modelo sistêmico e é descrito usando verbos transitivos. Os verbos são arranjados logicamente em uma coerente ordem.

O coração do SST repousa nos estágios 3 e 4 e esses devem ser estreitamente correlacionados. Assim, se a relevância sistêmica muda, então a definição básica necessitará alteração, bem como o modelo teórico. Deve haver muitas iterações entre esses dois estágios em particular, fazendo que o analista e os participantes testem diferentes relevâncias sistêmicas para verificar se ou não elas conduzem para definições e modelos que parecem úteis. Uma hábil competência no uso do SST repousa em desenvolver e testar caminhos alternativos de encarar o sistema e, então, seguir através da lógica desta visão.

A experiência mostra que a modelagem teórica é uma difícil atividade. Embora a maioria dos participantes se engaje produtivamente e com boa vontade no estágio 3, gerando novas visões, o desenvolvimento de modelos conceituais, derivados destas visões, exige tempo, comprometimento e especialização, nem sempre disponível para a realização deste estágio. Certamente, pode-se tentar desenvolver o modelo teórico em grupo de trabalho, envolvendo os participantes, ou sozinho como analista e, somente mais tarde, debatendo o modelo desenvolvido. Provavelmente, o analista terá difíceis escolhas para fazer aqui, em relação a melhor forma de empreender o trabalho, de maneira particular.

O resultado do estágio 4 é um modelo teórico de uma relevância sistêmica selecionada.

- Estágio 5: Comparar o modelo com a situação do mundo real e sintetizar a análise

Este estágio envolve a comparação entre o novo modelo teórico (estágio 4) e a situação do mundo real (estágio 2). Esta comparação pode identificar coisas a qual são parte do modelo teórico, mas não acontecem no mundo real, e, também, atividades no mundo real

que não estão incluídas no modelo teórico. Tais diferenças são observadas e discutidas no próximo estágio.

Este estágio pode ser manuseado de uma maneira relativamente desestruturada, pela simples comparação do modelo teórico e do mundo real. Ou, isto pode ser empreendido de maneira mais estruturada, por exemplo, examinando cada parte do modelo teórico e então perguntando: Isto acontece no mundo real?

Tais comparações conduzem a identificação de possíveis mudanças no sistema sobre análise. O resultado deste estágio é uma agenda de possíveis mudanças na forma de uma série de tópicos para discussão. Como antes, a agenda está relacionada a quais atividades são presentes, ausentes, problemáticas ou questionáveis. O foco permanece no “que” não no “como”.

- Estágio 6: Debater a agenda com os atores

Neste estágio a agenda é debatida pelos atores envolvidos no sistema, ou seja, pelos clientes do estudo, donos do problema e os solucionadores do problema (como identificados no estágio 1 do método). O propósito do debate é identificar as mudanças acordadas como sistematicamente desejáveis e culturalmente viáveis.

Sistematicamente desejável significa que a mudança deve fazer sentido em termos sistêmicos, isto é, que seja consistente com a maneira que o sistema está planejado à trabalhar.

Culturalmente viável focaliza se ou não uma particular mudança é praticável para os atores envolvidos.

Somente se encontrados ambos os critérios devem ser implementadas as mudanças. Onde tal acordo não é alcançado, o analista deve aceitar a “não mudança” na solução escolhida ou, alternativamente, tentar desenvolver outras relevâncias sistêmicas para ver se outro caminho pode ser encontrado, isto é, trabalhar novamente sobre o método procurando novas idéias. O resultado do estágio 6 é um acordado conjunto do que deve mudar, ou uma concordância do que não deve mudar.

- Estágio 7 : Implementação das mudanças acordadas

Este estágio envolve a implementação das mudanças que foram acordadas como desejáveis e viáveis, envolvendo novas estruturas, procedimentos, políticas ou processos.



### 5.2.2- Componentes da pesquisa:

**Objeto:** Estabelecer uma abordagem sistêmica de gestão estratégica da qualidade como proposta para a evolução da gestão da qualidade e avaliar sua adequação para implementação em uma organização.

**Sujeito:** Empresa aeronáutica brasileira de produção de bens e serviços em fase de evolução de seu Sistema de Gestão da Qualidade, tendo como modelo básico a ISO 9001 (1994).

O **Quadro 5.1**, abaixo, caracteriza os principais componentes da pesquisa, de acordo com Bryman(1989) :

Método	Pesquisa-ação
Técnica	Soft System Thinking – SST
Estudo	Exploratório
Finalidade	Operacional voltada p/ fins práticos
Procedimentos adotados	Qualitativo
Campos do conhecimento	Multidisciplinares
Utilização dos resultados	Aplicada
Natureza dos dados	Objetivos e/ou fatos
Origem dos dados	Primários
Técnicas de observação e participação	Direta
Método de Análise	Indutivo

**Quadro 5.1** – Componentes da Pesquisa.

### 5.3 – Aplicação da pesquisa-ação

Nesta pesquisa de campo, o Soft System Thinking (SST) foi usado para propor e analisar a adequação da abordagem sistêmica de Gestão Estratégica da Qualidade, como roteiro para a evolução do sistema de gestão da qualidade de uma empresa aeronáutica brasileira, em busca da excelência.

Escolheu-se uma empresa cujo sistema se encontra fundamentado na ISO 9000 e onde o pesquisador pudesse se envolver desde o início para observar e atuar sobre as necessidades de melhoria do Sistema de Gestão da Qualidade.

O pesquisador trabalhou com a empresa de 2000 a 2002, fazendo o levantamento de dados, caracterizando o problema e propondo soluções em diversas etapas neste intervalo de tempo.

Para este trabalho o pesquisador usou o SST como um meio de organizar e integrar dados complexos, e recomendar como o processo de mudança poderia ser gerenciado. Á

medida que as coisas se tornavam mais claras, o método foi conduzido iterativamente e alguns dos estágios foram revisados à medida que o projeto progredia.

A seguir, de maneira ilustrativa, a pesquisa de campo está descrita cronologicamente usando os estágios do SST:

### ***5.3.1 - Estágio 1 : Descrição da situação geral do problema***

O estudo foi empreendido em uma empresa aeronáutica brasileira que emprega em torno de 300 pessoas, onde o pesquisador atua como funcionário da divisão da qualidade. A empresa é parte de uma corporação multinacional e tem uma boa reputação no mercado de helicópteros e aviões leves, através da comercialização, montagem, apoio logístico e manutenção da alta tecnologia de seus produtos.

Embora seja líder no seu ramo de negócio, manter o consumidor fiel tem sido uma preocupação constante dos dirigentes da empresa, pois conforme dados da Pesquisa de satisfação de clientes (2001), a concorrência está cada vez mais acirrada e os clientes mais exigentes em relação a qualidade do produto e/ou serviço, que pode ser traduzida por desempenho, atendimento, segurança, prazo e preço.

O atual sistema de gestão da qualidade da empresa está fundamentado nos requisitos da ISO 9001, versão 1994, e integra os requisitos dos Regulamentos Brasileiros de Homologação Aeronáutica (RBHA), legislados pelo Departamento de Aviação Civil (DAC) e pelo Centro Técnico Aeroespacial (CTA).

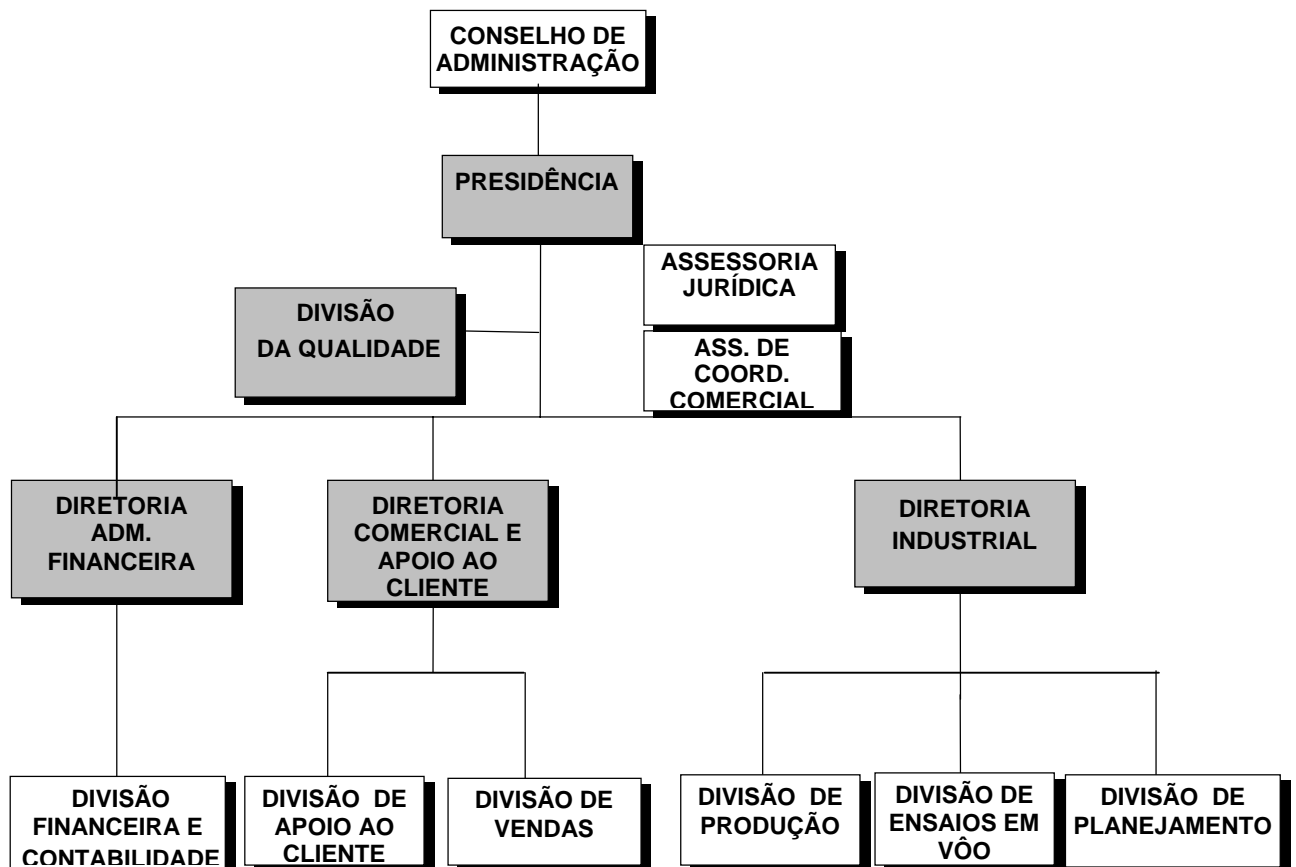
Este sistema funciona basicamente sob o conceito do Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-dia e é suportado por uma complexa estrutura funcional, tipicamente verticalizada. De particular relevância aqui existem quatro grandes áreas funcionais: Divisão da Qualidade, Diretoria Administrativo Financeiro, Diretoria Comercial e Apoio ao Cliente e a Diretoria Industrial, como ilustra o organograma da **Figura 5.2**

A Divisão da Qualidade está diretamente ligada a Presidência da empresa e é constituída por um Departamento de Inspeção, cuja atribuição é o controle da qualidade do produto e/ou serviço, e um Departamento de Engenharia da Qualidade, cuja atribuição é o planejamento, implementação, manutenção e evolução do sistema de gestão da qualidade, bem como o planejamento e preparação da função qualidade para a realização do produto e/ou serviço.

A Diretoria Administrativo-Financeiro é formada por uma forte estrutura contábil e financeira, integrada aos departamentos de Informática, Segurança do Trabalho e Patrimonial, Manutenção Industrial e Recursos Humanos.

A Diretoria Comercial e Apoio ao Cliente consiste em duas divisões , uma voltada para a Venda dos produtos no mercado nacional e internacional, da América Sul, incluindo um departamento de Marketing, e a outra voltada para o Apoio ao Cliente, através da venda de serviços e opcionais, assistência técnica e apoio logístico.

A Diretoria Industrial têm como papel fundamental a realização dos produtos e/ou serviços, possuindo três divisões , uma voltada para a Produção , constituída pelos departamentos de Engenharia do Produto, Fabricação e Manutenção de Aeronaves e Componentes; outra voltada para o Planejamento global da realização dos produtos e/ou serviços, formada pelos departamentos de Planejamento e Controle da Produção, Compras e Materiais; e a terceira voltada para a Operação do Produto, envolvendo os ensaios e a instrução em voo.



*Figura 5.2* – Organograma da Empresa

Estas áreas são administradas setorialmente, não havendo uma gestão interfuncional sistêmica e planejada entre as mesmas.

O Sistema de Gestão da Qualidade da empresa apoiado nesta estrutura, se concentra na busca da conformidade do produto e/ou serviço, através da tomada de ações corretivas e preventivas sobre fatos já ocorridos ou problemas potenciais, ficando as melhorias dependentes de remotas iniciativas individuais.

Neste contexto, o atual sistema de gestão da qualidade, não vêm propiciando um retorno esperado quanto à (ao):

- Atendimento a política da qualidade de maneira abrangente e completa;
- Atendimento às expectativas e necessidades de outras partes interessadas (acionistas, fornecedores, funcionários e sociedade);
- Atingir os resultados necessários para garantir a sobrevivência à médio e longo prazo da empresa;
- Pró-atividade das pessoas para a busca da melhoria contínua.

Esta situação foi percebida e registrada pelos auditores internos e de organismos certificadores, durante os ciclos de auditoria interna e de manutenção da Certificação ISO 9001:1994, bem como pela Alta Direção, durante a condução das reuniões de análises críticas da Direção. Desta última, surgiu uma ação para o estabelecimento de um projeto de melhoria do sistema de gestão da qualidade da empresa. Ação esta, incumbida ao Gerente da Divisão da Qualidade e atual Representante da Direção.

Com esta incumbência, o Gerente da Divisão da Qualidade passou a procurar diretrizes e conceitos que lhe dessem embasamento para estabelecer e gerenciar este projeto. Nesta busca, o pesquisador, membro da Divisão da Qualidade, sugeriu a formação de uma equipe que pudesse ajudar a definir as diretrizes e conceitos necessários e que fossem criativos e comprometidos com o processo de mudança.

Aceitando a sugestão e sabendo que o apoio visível e ativo por parte da alta cúpula da empresa para esta equipe poderia significar a diferença entre o sucesso ou o fracasso do projeto, o Gerente da Divisão da Qualidade concordou que essa equipe deveria ser designada pelo Presidente e coordenada por uma pessoa cuja autoridade fosse reconhecida por todos na empresa, que tivesse uma visão global voltada para os acionistas, clientes e processos, que soubesse promover um ambiente de confiança, de entrosamento e que fosse capaz de envolver os funcionários num clima de comprometimento com a melhoria.

Desta maneira, foi constituída pelo Presidente da empresa uma Equipe de 4 pessoas, denominada **“Equipe Piloto**, a ser coordenada pelo Representante da Direção (Gerente da Divisão da Qualidade) e formada por representantes da Divisão da Qualidade e do Departamento de Recursos Humanos. O pesquisador fez parte desta equipe na pessoa de um dos representantes da Divisão da Qualidade.

À partir daí, o pesquisador, além de fazer parte da equipe piloto, teve o papel de investigar, instruir, fazer análises das necessidades de melhoria e propor um roteiro para a

evolução do sistema de gestão da qualidade da empresa, conforme descreve as próximas etapas da aplicação do SST, que serviu como base para empreender o projeto de melhoria.

Neste momento, como sugere o método do SST, foram identificados três papéis chaves para o estabelecimento do processo de mudança:

- *O Cliente do estudo* : Equipe de Auditoria Interna + Organismo Certificador + Alta Direção;
- *O Dono do problema sobre investigação* : Alta Direção + Divisão da Qualidade;
- *O Solucionador do problema* : Equipe Piloto .

No intuito de obter um amplo conjunto de relevantes dados, representado por uma rica ilustração da situação do mundo real à ser analisada e interpretada pelos participantes do estudo, à seguir, desenvolveu-se o segundo estágio do SST.

### **5.3.2 - Estágio 2 : Descrição da situação detalhada do problema**

Neste estágio, o pesquisador, junto da equipe piloto, passou a reunir um conjunto de dados usando os seguintes métodos de investigação por um período de 6 meses (fev/02 à ago/02) :

- A análise de indicadores de tomadas de ações corretivas e preventivas e de sugestões de melhorias;
- A análise de não conformidades e recomendações de melhoria registradas em ciclos de auditoria interna , de organismo certificador e de clientes;
- A aplicação de um questionário para avaliação do desempenho organizacional, adaptado de Sanson e Terziovski (1999), respondido por 54 pessoas chaves na organização, buscando a opinião destes participantes em relação aos aspectos de Liderança, Planejamento Estratégico, Informação e Análise, Gestão de Pessoas , Foco no Cliente e Gestão dos Processos . (vide apêndice 3).
- A observação participante sobre a preparação da empresa no processo de migração da ISO 9001(1994) para a revisão 2000;

O conjunto de dados coletados por estes métodos permitiu a construção de um diagrama de árvore sobre as necessidades de melhoria, correlacionando sua *Origem*, *Efeito Indesejável* e *Causa* mais provável. A análise desta correlação permitiu à Equipe Piloto identificar os temas relevantes para estudo, relativos às necessidades de melhoria do Sistema da Qualidade da empresa. A **Figura 5.3**, a seguir, sintetiza esta análise :

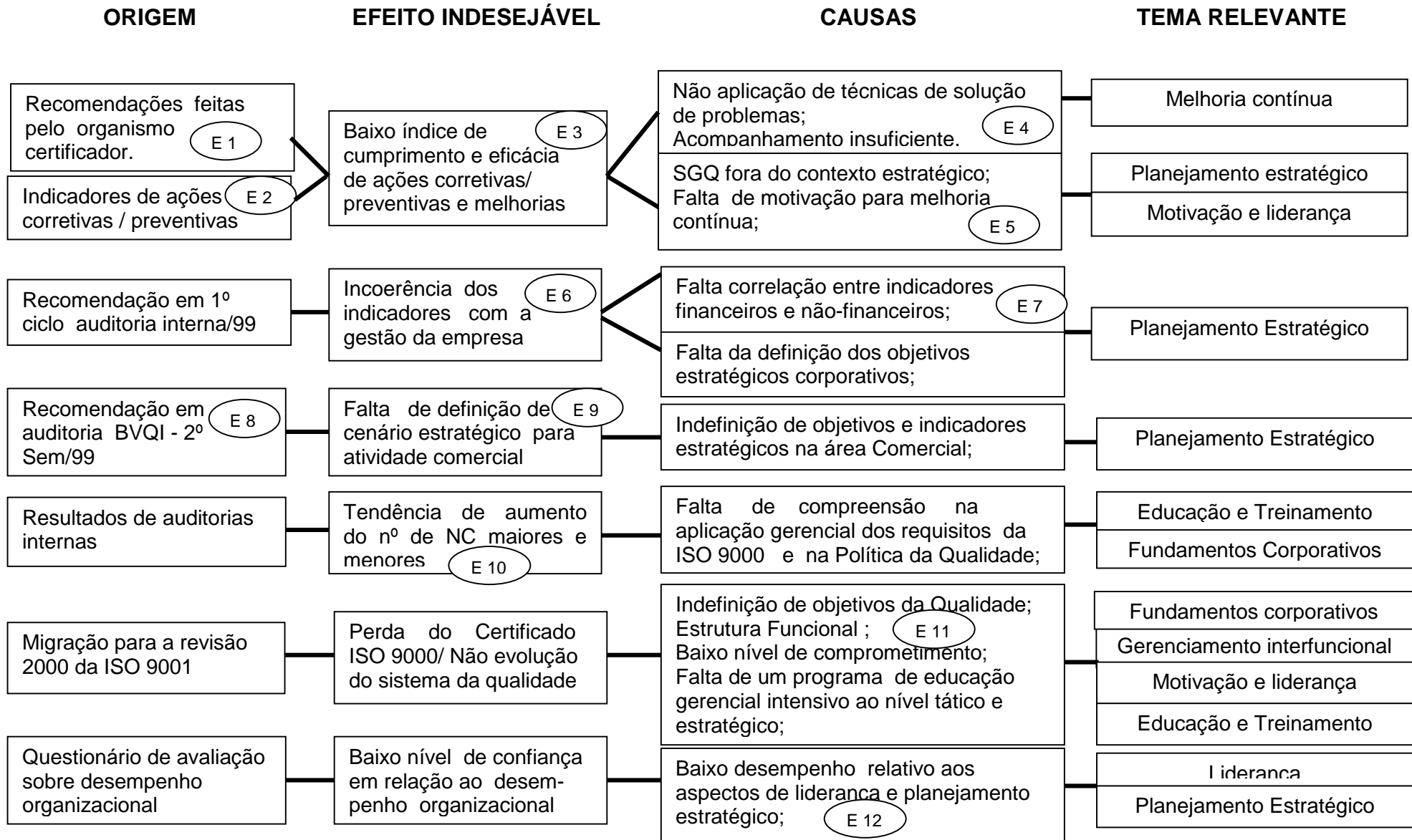


Figura 5.3– Diagrama de árvores das necessidades de melhorias( As indicações E xx representam as evidências de cada quadro, disponíveis no apêndice 4 )

Assim, como resultado deste estágio, temos uma situação do mundo real, sintetizada no diagrama da **Figura 5.3**, onde as necessidades de melhoria do Sistema de Gestão da Qualidade da empresa estão relacionadas aos seguintes temas:

- Fundamentos Corporativos;
- Planejamento Estratégico;
- Melhoria contínua ;
- Gerenciamento Interfuncional;
- Liderança;
- Motivação; e
- Educação e Treinamento.

Esta é a síntese da rica ilustração que caracteriza a situação detalhada do problema, neste estágio.

### **5.3.3 - Estágio 3 : Análise da relevância sistêmica**

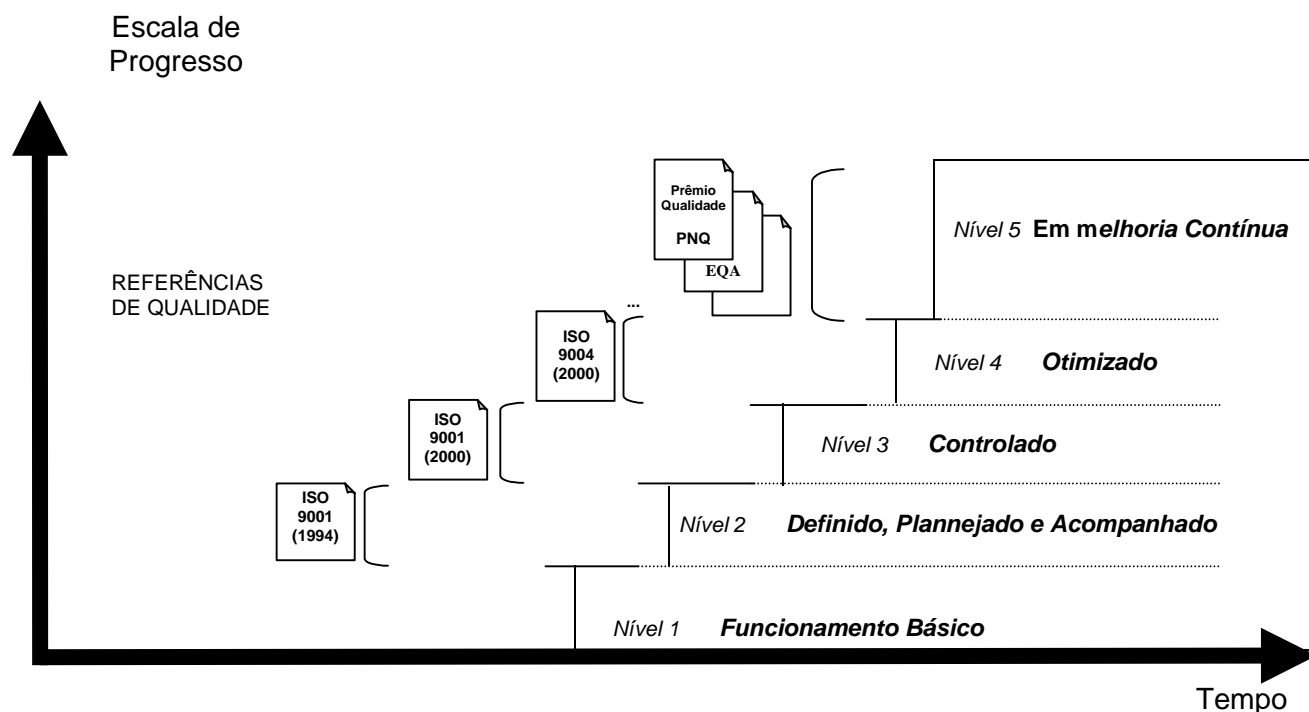
No desenvolvimento desta etapa, onde se procura analisar a situação do problema existente, o pesquisador, juntamente com a Equipe Piloto, estabeleceu como relevante aprofundar seu nível de compreensão em relação a evolução do Sistema de Gestão da Qualidade da empresa, na qual ele acredita ser proveitoso para revelar outros aspectos da situação do problema .

Para o estudo em questão, foi aplicado uma ferramenta de auto-avaliação, proposta por Mathieu e Naciri (2001), fundamentado nos requisitos do par coerente de normas ISO 9001/9004(2000) .

O princípio deste processo de auto-avaliação é fazer um exame completo de todas as atividades e resultados relativos à gestão da qualidade com respeito aos critérios definidos em seu referencial, objetivando avaliar :

- A situação de eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade , além da conformidade com os novos requisitos da ISO 9001/9004 (2000); em outras palavras, buscar uma resposta para a questão: “O Sistema de Gestão da Qualidade provê resultados de acordo com os objetivos da empresa ?”
- A situação do Sistema de Gestão da Qualidade da empresa segundo uma escala de níveis de progresso pré-definidos, vide diagrama da **Figura 5.4**, permitindo determinar o nível de progresso do atual Sistema de Gestão da Qualidade da empresa e verificar os “gap’s” mais críticos em relação aos níveis superiores. Em outras

palavras, buscar uma resposta para a seguinte questão : “Como está o grau de evolução do Sistema de Gestão da Qualidade da empresa ?”



**Figura 5.4** – Escala de nível de progresso do Sistema da Qualidade

Este diagrama representa, de uma maneira simplificada, as posições dos cinco níveis de progresso com relação aos "princípios mínimos" requeridos pelas seguintes referências normativas e prêmios da qualidade:

- A ISO 9001 versão 1994, que apresenta requisitos de garantia da qualidade;
- O par de normas de Garantia/Sistema de Gestão da Qualidade, ISO 9001/9004:2000;
- Prêmios da Qualidade como aqueles desenvolvidos para a América, Europa, França e Brasil (Malcolm Baldrige National Quality Award [MBNQA], European Quality Award [EQA], Prix Français de la Qualité (French Prize for Quality) [PFQ] e PNQ(Prêmio Nacional da Qualidade – Brasil).

O grau de evolução do Sistema de Gestão da Qualidade de uma organização para cada nível definido na escala de progresso está representado no **Quadro 5.2**, a seguir :



	Nível	Definição do grau de evolução do Sistema de Gestão da Qualidade
1	Funcionamento Básico	<p>A organização funciona de acordo com as suas próprias “regras da arte”. As práticas implementadas não são sistemáticas: elas não são formalizadas e os resultados são dependentes dos colaboradores.</p> <p>A memória da organização e a perenidade de seu “know-how” não são padronizados em regras/procedimentos e repousam igualmente sobre os colaboradores.</p>
2	Definido, Planejado e Acompanhado	<p>A organização construiu um sistema de qualidade: Os métodos de trabalho são definidos e as responsabilidades e autoridade estabelecidas. Os requisitos do Sistema da Qualidade são conhecidos por todos, em todos os níveis da organização, (sem, no entanto, haver adesão de todos) e eles são aplicados. Entretanto, desvios ligados às especificidades de certas entidades, ou até mesmo de certas funções ou colaboradores, são possíveis.</p> <p>O trabalho é planejado e acompanhado: os processos estão sob controle, os produtos e serviços têm critérios de aceitação definidos e os recursos necessários são alocados. As “não conformidades” são identificadas, tratadas e conduzidas através de ações corretivas.</p>
3	Controlado	<p>A empresa identificou todos os processos para realização de seu negócio, os descreveu em seus documentos de referência, os controla ( “feedback” a todos os níveis) e gradualmente os melhora (aplicação da política de melhoria contínua de acordo com ciclo de PDCA).</p> <p>Os objetivos de desempenho, de custo e de prazo são definidos, aplicados através da empresa e são assimilados por todas as pessoas: os resultados são analisados e são comparados a estes objetivos.</p> <p>A emissão das ações corretivas/preventivas necessárias para eliminar as causas das não-conformidades reais/potenciais são geralmente bem integradas(aceitas). Entretanto, certas disfunções ligadas ao acompanhamento e a eficácia destas ações corretivas ou preventivas podem ainda subsistir. A organização tem um sistema alerta(medição de desvios), de forma a reagir a todos os eventos</p>
4	Otimizado	<p>A organização domina o controle dos processos, levando em conta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os contextos internos e externos(mercado, ambiente, estratégias econômicas, avaliação da concorrência...). A adequação dos processos para este contexto ou restrições é, então, estudada, registrada, planejada e controlada;</li> <li>• A otimização de recursos para alcançar os resultados esperados (eficiência);</li> <li>• A capitalização de retorno da experiência.</li> </ul> <p>A organização é dotada de um sistema operacional que lhe permite conhecer, em todas as circunstâncias, o nível de satisfação dos clientes e de outras partes interessadas, (funcionário, acionista, fornecedor e sociedade).</p> <p>O desdobramento dos objetivos da organização, a todos os níveis, alcança uma adesão e uma participação de cada colaborador na sua realização.</p> <p>A política da organização face a este critério gera provas suficientes para que ela determine como novo objetivo ser a melhor no domínio da atividade do seu negócio.</p>
5	Melhoria Contínua	<p>A estratégia da organização é a de permanecer no mais alto nível do seu negócio ou domínio de atividade, definindo, planejando e controlando a melhoria contínua dos processos e dos recursos.As ambições da organização consideram a “classe mundial”, visando ser a “melhor dentre as melhores”. Cada um é um colaborador do sucesso da empresa, impulsionando ações individuais coerentes com os objetivos da organização.</p> <p>A organização é ágil: se antecipa aos eventos e cultiva uma dinâmica permanente de prevenção.</p>

**Quadro 5.2** – Especificação do grau de evolução do Sistema de Gestão da Qualidade em função de cada nível da escala de progresso.

Para Mathieu e Naciri (2001), de acordo com o grau de evolução do Sistema de Gestão da Qualidade de uma organização, determinado pela escala de progresso, podem ser fundamentadas as seguintes hipóteses :

- A maioria das empresas certificadas pela revisão 1994 das normas ISO 9000 estão no Nível 2: O Sistema da Qualidade é definido, planejado e acompanhado ;
- Com a revisão 2000 da ISO 9001, elas subirão pelo menos até o nível 3: O Sistema da Qualidade está controlado(eficácia);
- A progressão para o Nível 4 (otimizado) deve ser direcionada pelos requisitos da norma NBR ISO 9004:2000 que integram os aspectos econômicos do funcionamento da qualidade e a organização terá o cuidado de otimizar seus recursos(eficiência);
- O nível 5 corresponde à melhoria contínua e excelência duradoura: São geralmente empresas ganhadoras de Prêmios da Qualidade que alcançam este nível(excelência).

Um guia completo, traduzido de Mathieu e Naciri (2001), para a implementação desta ferramenta de auto-avaliação, encontra-se no Anexo B, contendo todas as regras para seu desenvolvimento e servindo como ferramenta para aplicação em trabalhos futuros.

De modo a facilitar a interpretação do resultado desta auto-avaliação aplicada na empresa, o pesquisador construiu um diagrama , conforme **Figura 5.5**, contendo as seguintes informações :

- Os marcos de evolução do sistema de gestão da qualidade, destacados pelos anos em cor amarela, conforme evidencia o **Quadro 5.3** a seguir :

ANO	HISTÓRICO de EVOLUÇÃO DO SISTEMA DA QUALIDADE
1978	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Criação da empresa e estabelecimento de seu nível básico de funcionamento, fundamentado no Controle da Qualidade.</li> </ul>
1995	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Treinamento “In Company” ( “Tomando a decisão de implantar a ISO 9000”).</li> </ul>
1996	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaboração de um Plano da Qualidade, visando a certificação ISO 9001, incluindo :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Palestras ISO 9001/94 para toda a empresa;</li> <li>- Estruturação de uma equipe de certificação;</li> <li>- Formação da primeira turma de auditores e realização da auditoria modelo;</li> </ul> </li> </ul>
1997	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implementação dos requisitos da NBR ISO 9001 :1994;</li> <li>▪ Realização da Pré-Auditoria e tomada de Ações Corretivas;</li> <li>▪ Certificação da empresa segundo a NBR ISO 9001:1994.</li> </ul>

**Quadro 5.3** – Histórico da Evolução do Sistema de Gestão da Qualidade na Empresa.

- As cores em cada faixa de nível de progresso, que explicitam a situação de implementação do sistema, de acordo com as hipóteses estabelecidas por Mathieu e Naciri (2001):
  - Verde : Sistema adequadamente implementado até o nível 2, pois, neste caso, a empresa está certificada pela NBR ISO 9001 (1994) ;
  - Vermelho : Pontos problemáticos neste nível ;
  - Amarelo : Possibilidade de evolução para níveis superiores;
  - Azul : Pontos de avanço nos níveis superiores.

Os pontos problemáticos e de avanço do Sistema de Gestão da Qualidade da empresa, em relação a hipótese mencionada acima, estão descritos no Apêndice 5.

Também, como resultado final deste processo, de acordo com o guia de auto-avaliação do Anexo B, têm-se a ficha de perfil de desempenho da empresa , conforme ilustra o **Quadro 5.4**, após a **Figura 5.5**.

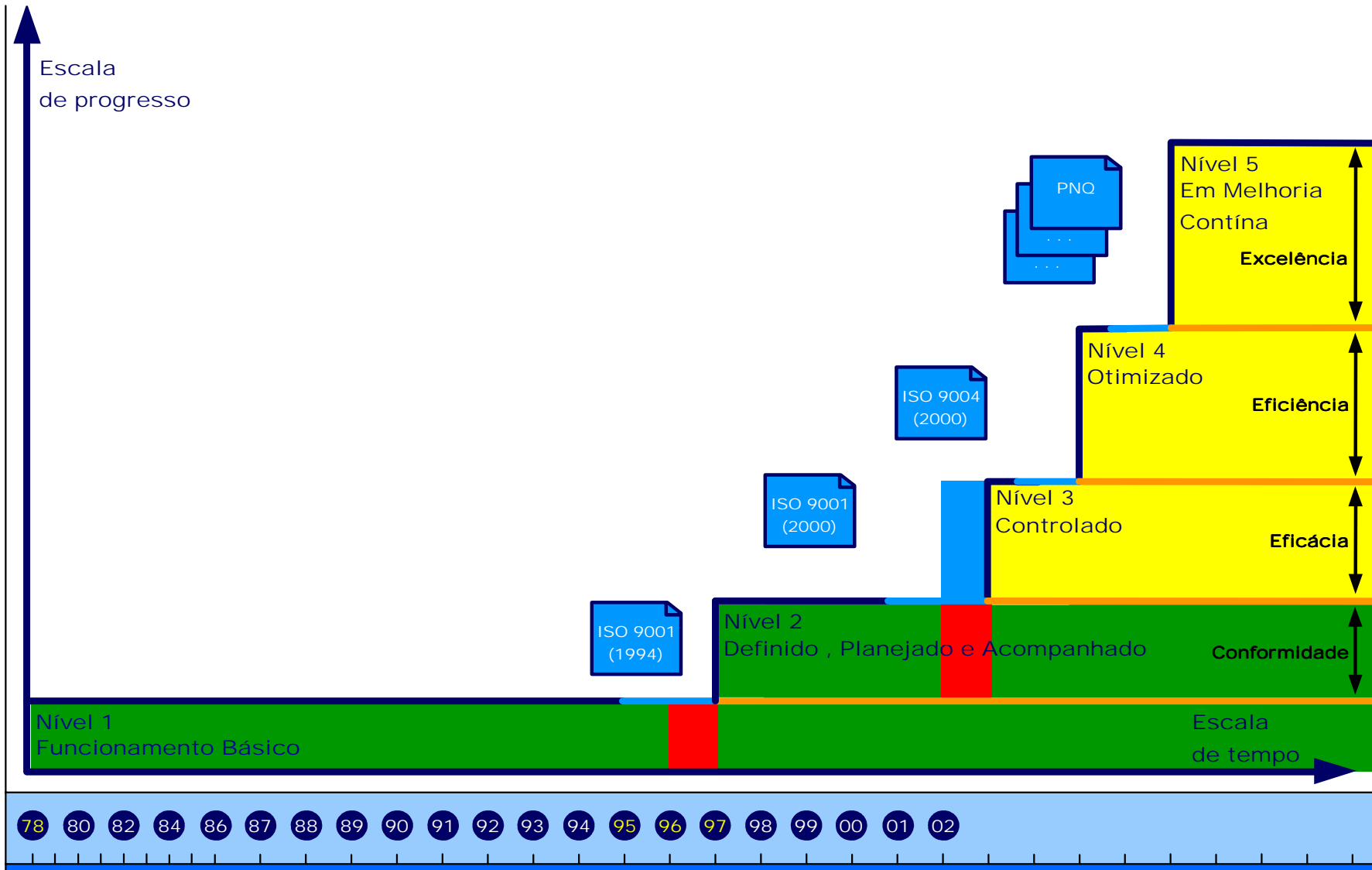


Figura 5.5 – Diagrama de evolução do Sistema de Gestão da Qualidade da Empresa.

FICHA DE PERFIL DE DESEMPENHO									
<b>Data da Avaliação:</b> 26/04/2002					<b>Grupo encarregado da avaliação:</b>				
<b>Atividades Concernentes:</b> Auto-Avaliação do Sistema de Gestão da Qualidade da Empresa.					<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coordenador: Representante da Direção</li> <li>▪ Membros : Equipe Piloto</li> </ul>				
Critérios	Nível de Progresso					Tempo	Meios	Estratégia	Prioridade
	1	2	3	4	5				
<b>A Responsabilidade da Direção</b>									
A 1	Abordagem de Processo		■			B	B	A	<b>B</b>
A 2	Escuta dos Clientes e outras partes interessadas		■			B	B	A	<b>B</b>
A 3	Política da Qualidade		■			B	B	A	<b>B</b>
A 4	Planejamento da Qualidade		■			C	D	B	C
A 5	Responsabilidade e Autoridade		■			C	D	B	C
A 6	Comunicação Interna		■			B	C	B	C
A 7	Sistema de Documentação		■			D	C	C	D
A 8	Análise Crítica da Direção		■			B	B	A	<b>B</b>
<b>B Gerenciamento de Recursos</b>									
B 1	Recursos Humanos	■				A	B	A	<b>A</b>
B 2	Recursos de Informação e Conhecimento		■			C	B	A	C
B 3	Recursos de Materiais, Logísticos e Ambiente de Trabalho		■			B	D	C	C
<b>C Realização do Produto</b>									
C 1	Processos do Cliente		■			B	C	B	C
C 2	Processos de Projeto e Desenvolvimento		■			C	C	B	C
C 3	Processos de Compra		■			C	D	C	C
C 4	Processos de Realização		■			C	C	B	C
<b>D Medição, Análise e Melhoria</b>									
D 1	Medição e Análise		■			C	C	B	C
D 2	Melhorias		■			B	B	A	<b>B</b>
	<b>Tempo</b>	<b>Meios</b>			<b>Estratégia</b>			<b>Prioridade</b>	
<b>A</b>	+ de 2 anos	Muito elevado			Muito forte			Ação de melhoria deve ser engajada imediatamente e pilotada diretamente pela direção.	
<b>B</b>	Entre 1 e 2 anos	Elevado			Forte			Ação de melhoria deve ser engajada dentro dos próximos 6 meses e pilotada diretamente pela direção.	
<b>C</b>	Entre 6 meses e 1 ano	Pouco elevado			Forte			Ação de melhoria deve ser engajada dentro dos próximos 6 meses e pilotada por uma função operacional.	
<b>D</b>	Menos de 6 meses	Pouco elevado			Muito fraco			Ação de melhoria deve ser engajada e pilotada por uma função operacional.	

Quadro 5.4 – Ficha de Perfil de Desempenho da Empresa.(de acordo com Mathieu e Naciri, 2001)

Esta Ficha de Perfil de Desempenho nos permite:

- Classificar o nível de progresso identificado para cada critério da auto-avaliação;
- Estimar o prazo necessário para passar à um grau superior;
- Estimar os meios (humanos, materiais e financeiros) à investir para passar ao nível superior;
- Estimar o impacto sobre as estratégias definidas pela direção da empresa;
- Estabelecer uma prioridade em função da avaliação deste três últimos fatores.

Assim, ao analisarmos o resultado desta auto-avaliação através do diagrama de evolução do sistema de gestão da qualidade, representado pela **Figura 5.5**, e da Ficha de Perfil de Desempenho da empresa, representada pelo **Quadro 5.4**, concluímos que o grau de evolução do Sistema de Gestão da Qualidade da empresa está no nível 2 , ou seja , ele é definido, planejado e acompanhado essencialmente sob a conformidade do produto e atendimento aos requisitos da ISO 9001(1994). Isto confirma a hipótese estabelecida por Mathieu e Naciri (2001), de que as empresas certificadas pela ISO 9001(1994) se enquadram no nível 2.

Em síntese, os resultados apresentados por esta auto-avaliação, revelam que não há um direcionamento para uma evolução gradativa do sistema de gestão da qualidade da empresa, em busca da eficácia, eficiência e excelência , diante da maior criticidade (A e B) no atendimento aos seguintes requisitos:

- Abordagem de Processo;
- Escuta dos Clientes e outras partes interessadas;
- Política da Qualidade;
- Análise Crítica da Direção;
- Recursos de Pessoas;
- Melhorias.

Desta maneira, a análise conceitual realizada neste estágio, trouxe uma nova visão do problema definindo como relevante a necessidade de uma evolução gradativa do sistema de gestão da qualidade da empresa, dando prioridade para as criticidades mencionadas acima.

Assim, ao compormos esta nova visão com a situação do mundo real, estabelecemos a seguinte definição básica para a relevância sistêmica do problema:

“A principal tarefa é desenvolver um novo sistema de gestão da qualidade que integre elementos propiciadores do estabelecimento de Fundamentos Corporativos, Planejamento Estratégico, Melhoria Contínua, Gerenciamento Interfuncional, Liderança, Motivação, Educação

e Treinamento (transformação - **T**), com foco nos Clientes, Acionistas, Fornecedores, Funcionários e Sociedade (clientes - **C**). Esta tarefa deve ser assumida e gerida por ambos Alta Direção e Divisão da Qualidade e apoiada pelas principais lideranças e funcionários envolvidos (donos - **O** e atores - **A**). O projeto envolve articular as mudanças de maneira gradativa, considerando as prioridades em relação aos requisitos de abordagem de processo, escuta dos clientes e outras partes interessadas, política da qualidade, análise crítica da direção, recursos de pessoas e melhorias, necessários para ir do estado de Conformidade até a Excelência (visão de futuro - **W**). O processo deve ser empreendido com eficiência, otimizando os recursos da organização (atributos ambientais - **E**)”.

No próximo estágio, incumbiu-se ao pesquisador desenvolver uma abordagem a ser contemplado pelo atual sistema de gestão da qualidade para implementar os requisitos desta relevância sistêmica e sua definição básica.

#### ***5.3.4 - Estágio 4 – Construção e teste da abordagem teórica***

Neste estágio, foi delegado ao pesquisador a tarefa de propor um modelo teórico que atendesse os requisitos da relevância sistêmica escolhida e sua definição básica.

Visando este objetivo, o pesquisador, através do embasamento teórico, dos capítulos 2 e 3, desenvolveu um modelo, já descrito no capítulo 4, para a evolução do Sistema de Gestão da Qualidade da empresa.

Visando justificar teoricamente a adoção deste modelo como proposta, o pesquisador fez uma correlação entre as necessidades de melhorias identificadas na situação do mundo real (estágio 2) e nos resultados obtidos da análise conceitual (estágio 3), e as abordagens metodológicas inseridas no modelo teórico proposto no capítulo 4, conforme mostra o **Quadro 5.5**.

Ao estabelecer esta correlação, constatou-se a possibilidade de aplicação de cada abordagem metodológica inserida no modelo teórico para suprir as necessidades de melhorias, justificando-se, teoricamente, a adoção do modelo proposto para atendê-las.

Mundo Real		Análise Conceitual		Modelo Proposto
Tema	Causa	Requisitos Normativos	Diagnóstico	Abordagem metodológica aplicável
Fundamentos Corporativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de compreensão na aplicação gerencial da Política da Qualidade;</li> <li>- Indefinição de objetivos da qualidade;</li> </ul>	Política da qualidade.	A política da qualidade é formalizada, porém, não é desdobrada em objetivos, não leva em conta as necessidade de outras “partes interessadas” e não permite estabelecer e comunicar uma visão clara do futuro da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Missão da Empresa;</li> <li>• Negócios Estratégicos;</li> <li>• Visão de Futuro;</li> <li>• Valores;</li> <li>• Políticas;</li> </ul>
Planejamento Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta correlação entre indicadores financeiros e não-financeiros;</li> <li>- Falta da definição dos objetivos estratégicos corporativos;</li> <li>- Baixo desempenho relativo ao aspecto de Planejamento estratégico.</li> </ul>	Análise crítica da direção.	A análise crítica da direção não envolve todos os dados dos clientes e das outras “partes interessadas” e não é uma ferramenta estratégica para a direção	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise de Cenários (SWOT);</li> <li>• Balanced Scorecard:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perspectiva Financeira;</li> <li>- Perspectiva dos Clientes;</li> <li>- Perspectiva dos Processos Internos;</li> <li>- Perspectiva de Aprendizado e Crescimento;</li> </ul> </li> <li>• Correlação SWOT x BSC;</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indefinição de objetivos e indicadores estratégicos na área comercial;</li> <li>- Sistema de Gestão da Qualidade fora do contexto estratégico.</li> </ul>	Escuta dos clientes e outras partes interessadas.	A empresa não identifica e não se antecipa às necessidades atuais e futuras de seus clientes e outras partes interessadas e seu sistema de escuta e aprendizagem com os clientes e com o mercado não é permanente.	
Gerenciamento Interfuncional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrutura funcional não propicia o gerenciamento interfuncional.</li> </ul>	Abordagem de Processo.	Os processos são identificados mas não são completamente definidos e controlados, e não levam em conta o contexto externo e das “partes interessadas”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerenciamento por Processos:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mapeamento e Análise de Valor Agregado dos processos críticos em relação às perspectivas do BSC;</li> </ul> </li> </ul>

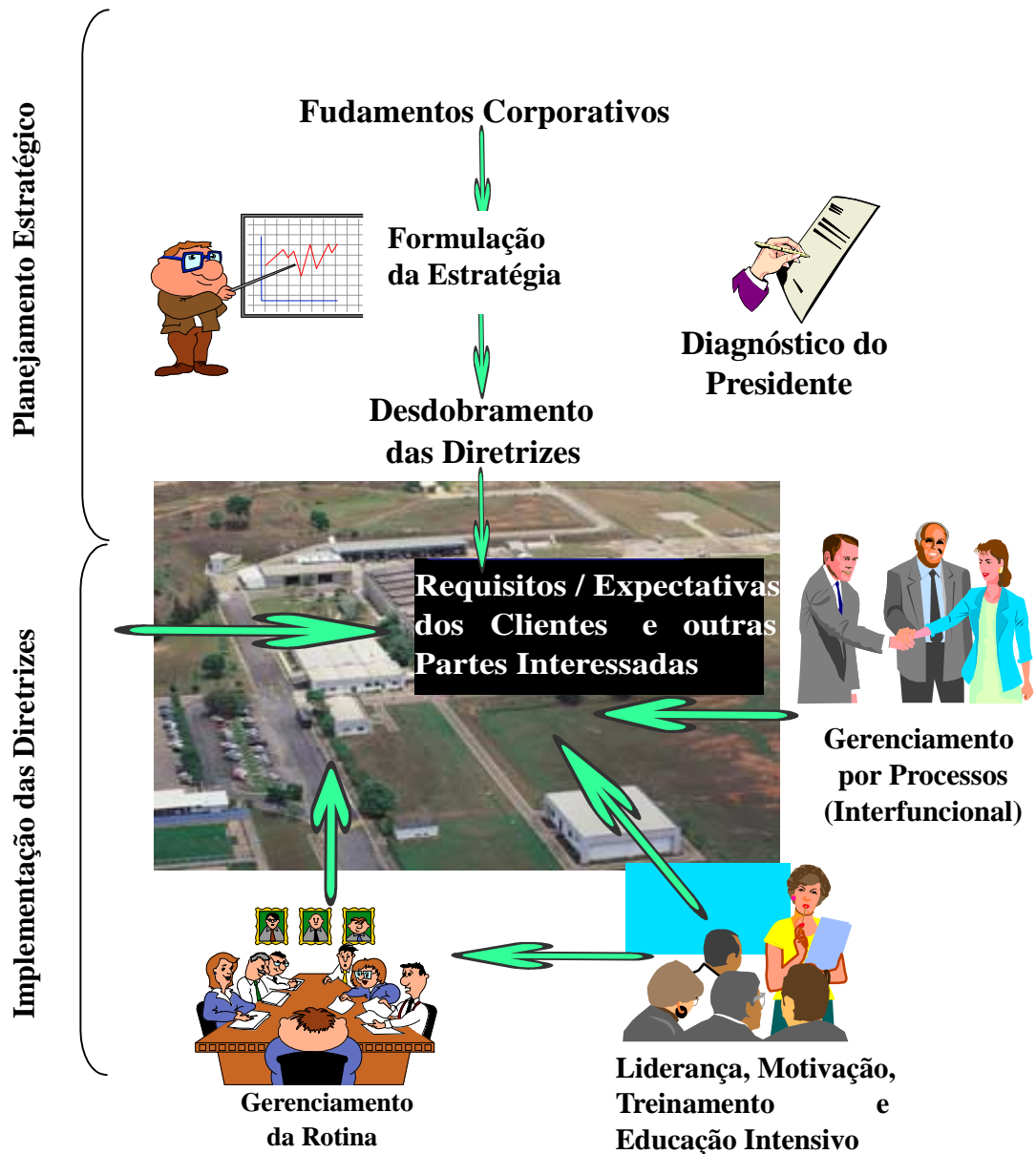
**Quadro 5.5** – Correlação da situação do Mundo Real e Análise Conceitual com o modelo proposto, parte 1 de 2.



Tema	Causa	Requisitos Normativos	Diagnóstico	Abordagem metodológica à ser aplicada
Melhoria Contínua	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não aplicação de técnicas de solução de problemas;</li> <li>- Acompanhamento insuficiente de ações.</li> </ul>	Melhorias	Planos de melhoria não são aplicados a todos os componentes da empresa e não são conduzidos pela direção.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD) :</li> <li>- Desdobramento das Diretrizes e uso de Técnicas de Solução de Problemas;</li> </ul>
Motivação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de motivação/empenho para ações de melhoria;</li> </ul>	Recursos de pessoas	Os recursos de pessoas são gerenciados ao nível global da organização, essencialmente sob o plano administrativo, não favorecem uma integração do sistema da qualidade, uma responsabilização das pessoas no cotidiano e a contribuição delas na otimização e melhoria contínua da qualidade.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD) :</li> <li>- Desdobramento das Diretrizes;</li> <li>• Balanced Scorecard :</li> <li>- Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.</li> </ul>
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baixo nível de comprometimento para a mudança;</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerenciamento pelas Diretrizes:</li> <li>- Diagnóstico do Presidente.</li> </ul>
Educação e Treinamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de educação e treinamento nos princípios da Qualidade;</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerenciamento da Rotina:</li> <li>- Padronização e Treinamento.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de um programa de educação gerencial no nível tático e estratégico;</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Balanced Scorecard :</li> <li>- Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.</li> </ul>

**Quadro 5.5** – Correlação da situação do Mundo Real e Análise Conceitual com o modelo proposto, parte 2 de 2.

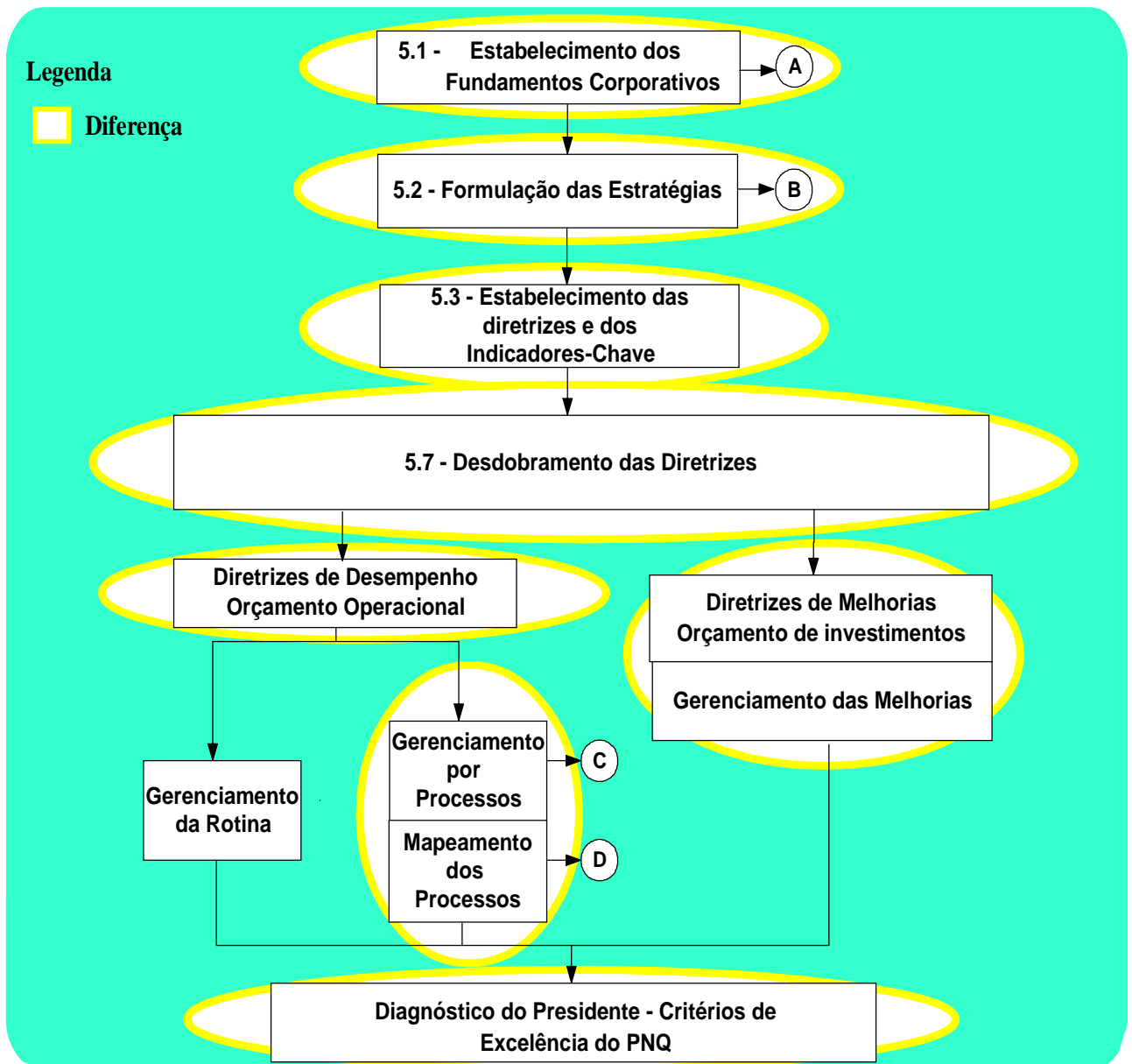
A abordagem proposta, com foco nos requisitos/expectativas dos clientes e outras partes interessadas, tem como princípio integrar o gerenciamento da rotina existente ao estabelecimento dos fundamentos corporativos, a formulação de estratégias, ao desdobramento de diretrizes e ao gerenciamento por processos, sendo sua eficiência monitorada pelo diagnóstico do presidente e sua construção e manutenção suportados por um intensivo programa de motivação, liderança, educação e treinamento. O esquema representado na **Figura 5.6**, a seguir, ilustra o princípio desta abordagem:



**Figura 5.6** – Ilustração da abordagem proposta para a evolução do Sistema de Gestão da Qualidade

### 5.3.5 - Estágio 5 – Comparação do abordagem proposta com a situação do mundo real

Neste estágio, o pesquisador juntamente com a Equipe Piloto, analisam a aplicação da abordagem proposta em relação ao que acontece na situação do mundo real e identificam algumas “diferenças”, coisas que estavam previstas na abordagem proposta, mas que não aconteciam no mundo real. O esquema da figura **Figura 5.7** representa a síntese desta análise:



**Figura 5.7** – Diferenças entre a abordagem proposta e a situação do mundo real

Praticamente todas as abordagens metodológicas contidas no modelo proposto inserem mudanças significativas em relação a situação do mundo real, exceto pelo gerenciamento da rotina, já implementado segundo os requisitos da NBR ISO 9001:1994.

Considerando estas significativas mudanças, o pesquisador propôs alguns cuidados para a implementação da abordagem proposta, através dos seguintes pré-requisitos, fundamentados nos pré-requisitos para implementação do BSC e GPD, apresentadas no capítulo IV:

- I - Estabelecer objetivos para o programa, buscando o consenso e o apoio entre a Alta Direção com relação aos motivos para o desenvolvimento do novo sistema;
- II – Reiterar o papel da equipe piloto para toda a organização quanto a orientar o processo, supervisionar o cronograma de reuniões e entrevistas, garantir à equipe de projeto a disponibilidade de documentação, material de leitura e informações competitivas e de mercado, e, em geral, servir para manter o processo no rumo certo e dentro do prazo.
- III – Incentivar o comprometimento da Alta Direção;
- IV – Envolver as pessoas na medida certa;
- V - Disseminar o sistema por toda a organização;
- VI – Estabelecer processos de desenvolvimentos não Muito Longos;
- VII – Tratar a implementação do novo sistema como um Projeto Estratégico
- VIII – Estabelecer um processo de comunicação e construção do comprometimento em todos os níveis;
- IX - Integrar a medição de desempenho com a estratégia da empresa, implicando na disponibilidade de informações gerenciais para criar e correlacionar os indicadores e as estratégias.
- X - Avaliar o processo de mudança como um todo, incluindo os objetivos essenciais da organização, as condições ambientais, a disponibilidade de recursos ou as definições dos processos essenciais da organização.

O resultado deste estágio apresenta uma agenda de possíveis mudanças, na forma de uma série de tópicos para discussão, relacionada a quais atividades são presentes, ausentes, problemáticas ou questionáveis. Esta agenda é apresentada e debatida no próximo estágio.

### ***5.3.6 - Estágio 6 – Análise da adequação e ajuste do modelo***

Considerando as diferenças entre a abordagem proposta e a situação do mundo real, e a possibilidade de atendimento aos pré-requisitos propostos para a implementação do novo sistema, a Equipe Piloto promoveu uma análise da adequação do modelo junto a Equipe de Auditores e a Alta Direção da empresa.

Nesta análise, foram debatidas a consistência sistêmica e a viabilidade prática da aplicação de cada atividade da abordagem proposta que implica numa particular mudança para sua adoção, conforme ilustra o *Quadro 5.6*, a seguir :

<b>Diferenças entre a abordagem proposta e a Situação do Mundo Real</b>	<b>Sistematicamente Desejável</b>	<b>Culturalmente Viável</b>
Estabelecimento das Diretrizes Gerais	Sim	Sim
Formulação das Estratégias	Não	Não
Estabelecimento das Diretrizes e Indicadores Chaves	Sim	Sim
Desdobramento das Diretrizes de Desempenho Operacional	Sim	Sim
Desdobramento das Diretrizes de Melhoria	Sim	Sim
Gerenciamento por Processos	Sim	Sim
Mapeamento dos Processos	Sim	Sim
Gerenciamento das Melhorias	Sim	Sim
Diagnóstico do Presidente (Auto-avaliação)	Não	Não

*Quadro 5.6* – Análise de adequação da implementação da abordagem proposta

Nesta análise, ser *Sistematicamente Desejável* significa que uma particular mudança faz sentido em termos sistêmicos, ou seja, é consistente com a maneira que o sistema está planejado a trabalhar. Do mesmo modo, ser *Culturalmente Viável* significa que uma particular mudança será praticável pelos atores envolvidos.

Como resultado desta análise, mostrado no quadro acima, foram consideradas inviáveis as atividades de Formulação das Estratégias e Diagnóstico do Presidente. Os fatores que levaram a esta conclusão são:

- Impossibilidade de criação, imediata, de uma equipe capacitada à assumir as atribuições das atividades de formulação das estratégias;
- Impossibilidade da descrição do cenário externo da organização na atividade de formulação das estratégias, devido a inexistência de um processo de benchmarking e de captura de informações do mercado e dos concorrentes;
- Impossibilidade da descrição do cenário interno da organização na etapa de formulação das estratégias, devido a não existência de uma visão conjunta dos processos e suas interfaces e de um histórico do desempenho destes processos;

- Indisponibilidade de recursos, principalmente de tempo do Presidente e da Alta Direção, para a construção e validação de um Plano Estratégico, gerado na etapa de formulação das estratégias, bem como, para a implementação do Diagnóstico do Presidente, na etapa de Auto-avaliação;
- Predominância do uso do “Bom Senso” nas tomadas de decisões, desconsiderando a relevância de se basear em fatos e dados e a necessidade de um bom planejamento para cumprí-las;

O resultado desta análise levou as seguintes decisões:

- Implementar um sistema ajustado, conforme fluxograma da **Figura 5.8**, contemplando somente as atividades consideradas adequadas e tendo como referência básica a ISO 9001 (2000);
- Implementar ações à médio e longo prazo na tentativa de viabilizar o processo de formulação das estratégias e, conseqüentemente, a realização do diagnóstico do presidente, completando a implementação do modelo proposto, tendo como referências básicas a ISO 9004 (2000) e os critérios de excelência do PNQ.

Visando planejar a implementação destas decisões, o estágio 7, a seguir, descreve os planos de ação para viabilizar a implementação da abordagem proposta.

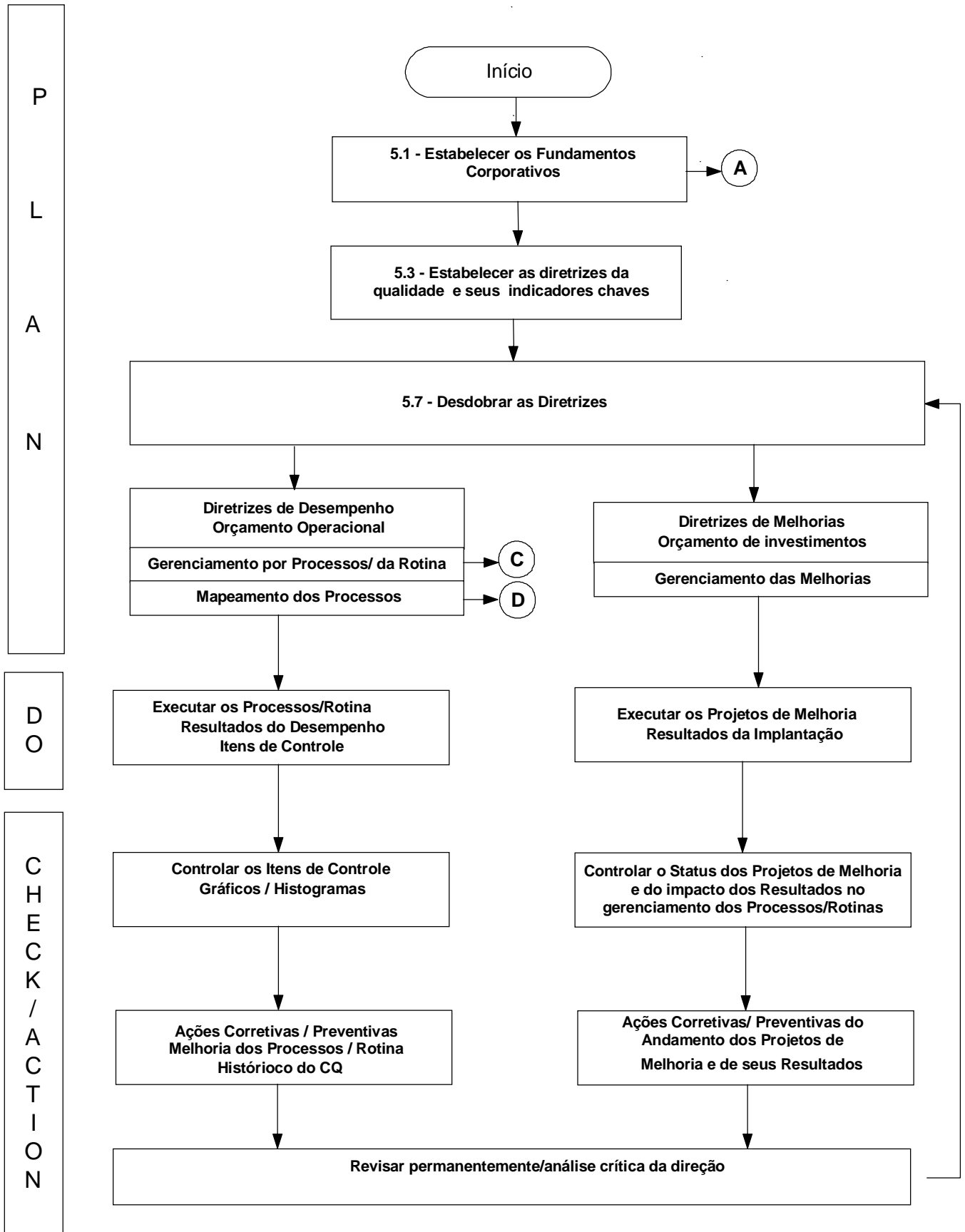


Figura 5.8 – Sistema ajustado

### ***5.3.7 - Estágio 7 – Implementação das decisões acordadas***

As decisões acordadas levaram ao planejamento da implementação da abordagem proposta à curto prazo (2003), conforme descreve o Plano de Ação 001 (Apêndice 6), e de ações para viabilizar a implementação das atividades complementares da abordagem proposta à médio prazo (2004) , conforme descreve o Plano de Ação 002 (Apêndice 7).

O próximo capítulo apresenta com base nos resultados apresentados nesta pesquisa de campo as conclusões da pesquisa e recomendações para futuras pesquisas.



## Capítulo 6 – Conclusões e sugestões para futuras pesquisas

A estrutura do presente trabalho foi desenvolvida através da abordagem conceitual e prática direcionada a Gestão da Qualidade em empresas de produção de bens e serviços. Desta forma os aspectos conclusivos são conduzidos de maneira a tratar dos assuntos definidos pelos objetivos delineados inicialmente pela pesquisa, além da verificação quanto ao elenco de abordagens metodológicas apresentado no desenvolvimento teórico, a aplicação do SST na pesquisa-ação, ao modelo proposto e as instruções iniciais para a pesquisa, e das sugestões para futuras pesquisas .

### 6.1 - Quanto ao objetivo geral

O cumprimento do objetivo geral está diretamente associado a execução dos objetivos específicos expostos no trabalho. Portanto, conclui-se que a proposição do presente trabalho em: *“estabelecer uma abordagem de gestão estratégica como proposta para a evolução da Gestão da Qualidade e avaliar sua adequação para implementação em uma indústria aeronáutica brasileira de produção de bens e serviços”*, foi obtida através das evidências desenvolvidas no texto e nas ações que concretizaram a pesquisa aqui exposta.

Quanto aos benefícios obtidos com o alcance do objetivo geral, conclui-se que:

- Foram identificados os temas relevantes para a melhoria do desempenho organizacional e da capacidade competitiva da organização em estudo, que convergem, respectivamente, para os seguintes requisitos da ISO 9001(2000), conforme *Quadro 6.1*:

Tema	Requisitos Normativos
Fundamentos corporativos	Política da qualidade
Planejamento estratégico	Análise crítica da direção; Escuta dos clientes e outras partes interessadas;
Gerenciamento interfuncional	Abordagem por processos;
Melhoria contínua	Melhorias;
Motivação	Recurso Humanos;
Liderança	Recurso Humanos;
Educação e Treinamento	Recurso Humanos.

*Quadro 6.1* – Convergência entre os temas relevantes e requisitos normativos

- Foi estabelecido um conjunto de ações para viabilizar a implementação da abordagem proposta e otimizar o processo de evolução do sistema de gestão da qualidade, para atender as necessidades de melhoria do desempenho e da capacidade competitiva da organização;
- Foram envolvidas as pessoas chaves da organização, inclusive a Alta Direção, na estruturação e análise de adequação para a implementação da abordagem de gestão estratégica da qualidade, despertando maior interesse e aprofundando o conhecimento destes em assuntos da qualidade;
- Foi estabelecido o grau de evolução da gestão da qualidade da empresa e especificada a sua posição em relação ao nível de excelência, com a aplicação do guia de auto-avaliação proposto por Mathieu e Naciri (2001);
- O desenvolvimento da pesquisa serve como um roteiro para estudo da evolução do sistema de gestão da qualidade à ser aplicado em outras empresas de produção de bens e serviços;
- Uma nova abordagem de gestão estratégica da qualidade, integrando o Planejamento Estratégico e a Implementação das Diretrizes ao Gerenciamento da Rotina, foi elaborada;

## **6.2 - Quanto ao elenco de modelos apresentados no desenvolvimento teórico**

O suporte teórico apresentado neste trabalho foi suficiente para responder as questões envolvidas no alcance dos resultados esperados. Procurou-se apresentar uma revisão bibliográfica consistente com os objetivos, explorando o conhecimento dos principais autores relacionados com os temas propostos, sem, no entanto, expandir estes conceitos à outras áreas do conhecimento, apesar da sua importância, de modo a não derivar o embasamento teórico do propósito da dissertação.

Dentre os assuntos abordados pela bibliografia, destaca-se o atendimento as necessidades e expectativas dos clientes e outras partes interessadas como o foco para a definição da abordagem de gestão estratégica da qualidade proposta, assunto este que fundamenta o objetivo central deste trabalho.

Vale ressaltar que, as características intrínsecas ao desempenho e a capacidade competitiva da organização estão vinculadas diretamente a liderança, educação e motivação das pessoas. Portanto, as organizações que atuam e desejam permanecer no setor devem estar preparadas e dispostas a investir na valorização e promoção da qualidade de vida de seus funcionários, bem como da sociedade, que determina a sua razão de ser.

### 6.3 – Quanto a aplicação do SST na pesquisa-ação

A seguir, destacamos os pontos relevantes observados durante a aplicação do SST na realização da pesquisa-ação:

- A utilização do SST para discutir e planejar a mudança envolvida no complexo sistema de atividades humanas , inserido neste estudo, resultou numa pesquisa-ação amplamente participativa, com incentivo a criatividade e inovação, através da análise lógica e iterativa dos 7 estágios do SST;
- A metodologia fez cuidadosa distinção entre a ação no mundo real e o uso de idéias sistêmicas, permitindo explorar, via modelo sistêmico, as implicações de visões e perspectivas particulares da situação do problema ;
- Os sete estágios do método constituíram um sistema de aprendizagem que permitiu aumentar o conhecimento e a compreensão da situação do mundo real , considerando a parte humana da situação do problema;
- O uso da metodologia ocorreu de uma forma não-estruturada, porém, definida e expansiva, na qual o papel do solucionador e dono do problema estavam claramente identificados;
- A solução do problema foi vista como um processo contínuo na qual mudanças foram feitas, problemas redefinidos e situações , ou visões , alternadas;

Neste contexto, dentre as principais vantagens do SST encontradas neste estudo, podemos citar :

- Adição de uma nova visão da situação do problema, ou seja, uma nova visão do problema e um novo conjunto de soluções ;
- Inclusão de um amplo conjunto de perspectivas, ao permitir o envolvimento dos principais personagens na análise e implementação da mudança;
- Inserção de cuidados (pré-requisitos) necessários ao empreendimento do processo de mudança;
- Prevenção da intenção de impor visões unilaterais da natureza do problema , inclusive com quebra de paradigmas já existentes;
- Incentivo a consideração explícita das diferentes maneiras de analisar a situação do problema , favorecendo a inovação e criatividade;
- Organização e estruturação do complexo processo de mudança, envolvido no estudo.

Também, foram encontradas algumas desvantagens na aplicação do método do SST, principalmente em relação a :

- Linguagem, terminologia e conceitos de difícil absorção, ocasionando diversas interrupções e atrasos na aplicação;
- Não estímulo ao rompimento das resistências naturais das pessoas em processos de mudança, pois considera que uma mudança só deve ser implementada se acordada como sistematicamente desejável e culturalmente viável, pela maioria;
- Pouca ênfase à implementação da mudança, pois seu foco principal é a concordância no “que” deve mudar e não no “como” fazer a mudança. Embora, o alcance da concordância no “que” deve mudar, possa representar a etapa mais importante em determinadas situações, uma má definição do “como” pode inviabilizar totalmente o processo de mudança, na etapa de implementação.

Assim a utilização do SST como ferramenta para a pesquisa-ação consolidou-se como um meio para analisar e entender problemas, bem como identificar alternativas e opções para melhorar e mudar sistemas de atividades humanas, ao apoiar a organização e estruturação de complexos projetos de pesquisa, especialmente onde são incorporadas diferentes formas de dados, de diferentes origens, como no caso deste estudo.

#### **6.4 - Quanto a abordagem proposta**

Embora não tenha sido possível caracterizar e analisar a implementação da abordagem proposta, a integração de diferentes modelos considerados como válidos para a evolução da Gestão da Qualidade, permitem estabelecer as seguintes diretrizes à serem consideradas para estudos em futuras pesquisas:

- A composição da Missão, Negócios Estratégicos, Visão de Futuro, Valores e Políticas fundamentam o desenvolvimento intelectual para a Gestão Estratégica da Qualidade, desde que comunicados e vinculados ao processo de formulação das estratégias e desdobramento das diretrizes;
- A integração SWOT x BSC é uma poderosa ferramenta para a criação de estratégias correlacionadas ao ambiente externo e interno da organização, porém, sua efetivação é condicionada a disponibilidade de tempo, capacidade intelectual e informações para concebê-la, sendo afetada, principalmente, pelas alternâncias no cenário interno e externo da organização;
- A grande contribuição do BSC está na construção de um Mapa Estratégico que permite explicitar as hipóteses estratégicas e interfaceá-las com cada atividade da organização. Porém, o processo de correlação das hipóteses estratégicas na

construção do Mapa estratégico é puramente cognitivo, não permitindo confiabilidade na tomada de decisão.

- O Gerenciamento pelas Diretrizes funciona como um elo integrador dos níveis estratégico, tático e operacional, pois permite o desdobramento das estratégias em metas, medidas e itens de controle de forma consistente, pelo uso da matriz de correlação e de ferramentas da qualidade como o diagrama de causa-efeito, histogramas, farol de acompanhamento e relatório de três gerações;
- O Gerenciamento por Processos expande o alcance das diretrizes estratégicas para o nível tático e operacional, ao revelar os processos críticos e as atividades que agregam valor, diante das perspectivas mencionadas no BSC;
- A ISO 9001(2000) é uma referência básica para iniciar o processo de mudança em busca da excelência, introduzindo a abordagem por processos e o foco no cliente como meio para alcançar a eficácia na gestão de cada negócio;
- A ISO 9004(2000) é uma referência básica para alcançar um estágio avançado em busca da excelência, pois introduz o planejamento estratégico e o desdobramento de diretrizes, com foco nos clientes e outras partes interessadas (funcionários, acionistas, fornecedores e sociedade), como meio para alcançar a eficiência na gestão de cada negócio;
- A Auto-avaliação segundo os critérios de excelência de prêmios da qualidade, é uma etapa crucial em busca da excelência, pois implica na avaliação do cumprimento de todos os requisitos para atender as expectativas dos clientes e outras partes interessadas, como meio de assegurar a melhoria contínua na gestão da organização.

## **6.5 - Quanto as instruções iniciais para a pesquisa**

Os resultados apresentados na pesquisa de campo consolidaram as seguintes instruções para a realização da pesquisa:

- O desempenho organizacional e a capacidade competitiva da organização influenciam diretamente o processo de construção e estudo de adequação da abordagem proposta, pois determinam as melhorias à serem incorporados no sistema existente, além de justificarem os esforços e recursos necessários para a mudança.
- A adoção das adaptações e ajustes para a adequação da abordagem proposta são imprescindíveis à sua implementação.

- A integração e adaptação de um conjunto de diferentes modelos são necessárias para a construção de uma abordagem gerencial que propicie a melhoria do desempenho e da capacidade competitividade da organização. A intensidade de integração e o tipo de metodologia a ser aplicado depende do grau de evolução do Sistema da Qualidade da organização.
- É necessário criar uma equipe para conduzir o processo de construção e estudo de adequação da proposta, segundo uma sistemática para coleta e análise dos dados, o SST.
- Um grau elevado de comprometimento dos níveis de comando e um ambiente participativo são pré-requisitos imprescindíveis para legitimar a implementação da abordagem proposta.
- A evolução do Sistema de Gestão da Qualidade para uma abordagem de gestão estratégica, direcionada como a base para a melhoria do desempenho e da capacidade competitividade da organização, tem como referência básica os requisitos da série ISO 9000 revisão 2000 e os critérios de excelência do PNQ .

## **6.6 – Sugestões para futuras pesquisas**

Muitos outros temas associados a Gestão Estratégica da Qualidade podem ser alvo de pesquisas tão ou mais vastas que esta dissertação. Dentre estes temas recomendamos os seguintes:

- Sistemáticas para ligar o atingimento das diretrizes desdobradas à distribuição de lucros, e como forma de medir o desempenho das pessoas;
- Discussão mais detalhada da aplicação do BSC , do GPD e do Gerenciamento por Processos com objetivos interfuncionais;
- Desenvolvimento de uma ferramenta de auto-avaliação que integre os requisitos da série ISO 9000 revisão 2000 e dos critérios de excelência do PNQ e que seja de fácil aplicação viabilizando sua utilização como uma base para a etapa de diagnóstico do presidente, inserida no modelo;
- Pesquisa detalhada com os funcionários sobre o efeito da implementação do modelo na rotina diária de trabalho;
- Validação da abordagem proposta, através de sua completa implementação na empresa do presente trabalho e em outras, fornecendo subsídios suficientes para a generalização do mesma;

- Verificação de aspectos como tamanho, ramo de atividade, e tipos de operação também não foram levantados nesta pesquisa o que poderia ser analisado mais adequadamente com a implementação da abordagem proposta em empresas de tamanhos diferentes e com operações diferentes, respectivamente, o que evidentemente aperfeiçoaria esta abordagem;
- Medir o desempenho e a capacidade competitiva de empresas cuja a abordagem proposta tenha sido implementada, através de alguma pesquisa quantitativa (por exemplo *survey*), para verificar se a convergência das premissas e proposições básicas da abordagem de Gestão Estratégica da Qualidade discutida neste trabalho se concretizam na prática.

A Matriz de Oportunidades x Ameaças é utilizada para fazer a análise de oportunidades e ameaças, conforme *Quadro A1*, a seguir. As melhores oportunidades devem ser representadas na célula superior esquerda; são essas que a gerência deve perseguir. As oportunidades na célula inferior direita são muito irrelevantes para serem levadas em consideração. As das células superior direita e inferior esquerda devem ser monitoradas, para o caso de a atratividade e a probabilidade de sucesso de alguma delas melhorar.

Alguns acontecimentos no ambiente externo representam ameaças, conforme exemplos abaixo:

1. *Mudanças na Sociedade*

- Mudanças nas preferências dos clientes – Impactando a demanda ou o design do produto;
- Tendências populacionais – Impactando a distribuição, a demanda ou o design do produto;

2. *Mudanças Governamentais*

- Nova legislação – Impactando os custos dos produtos;
- Novas prioridades de cumprimento de leis – Impactando os investimentos, os produtos, a demanda;

3. *Mudanças Econômicas*

- Taxa de Juros – Impactando a expansão, os custos financeiros;
- Taxa de Cambio – Impactando a demanda doméstica e externa, os lucros;
- Mudanças na renda pessoal real – Impactando a demanda

4. *Mudanças na Competição*

- Adoção de novas tecnologias – Impactando a posição de custos, a qualidade do produto;
- Novos Concorrentes – Impactando os preços, a participação de mercado, a margem de contribuição;
- Mudanças de Preços – Impactando a participação de mercado, a margem de contribuição;
- Novos Produtos – Impactando a demanda, os gastos com propaganda.

5. *Mudanças nos Fornecedores*

- Mudanças nos custos de entrada – Impactando os preços, a demanda, a margem de contribuição.
- Mudanças em Suprimentos – Impactando os processos produtivos, as exigências do investimento;



- Mudanças no número de fornecedores – Impactando os custos, a disponibilidade.

#### 6. *Mudanças no Mercado*

- Novos usos dos produtos – Impactando a demanda, a utilização da capacidade;
- Novos Mercados – Impactando os canais de distribuição, a demanda, a utilização da capacidade;
- Obsolescência de produtos – Impactando os preços, a demanda, a utilização da capacidade.

Uma ameaça é um desafio imposto por uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria, na ausência de uma ação defensiva, à deterioração das vendas ou dos lucros.

Ninguém gosta de pensar em ameaças, mas nós ainda temos de enfrentá-las, apesar do fato que elas são fatores externos que estão fora de nosso controle. É vital estar preparado e enfrentar as ameaças durante situações de turbulência. Para isso deve se perguntar:

- O que seu concorrente está fazendo que está suprimindo seu desenvolvimento organizacional?
- Existe alguma mudança na demanda do consumidor, que pede por novas exigências de seus produtos e serviços?
- As mudanças tecnológicas estão afetando sua posição dentro do mercado?

As ameaças devem ser classificadas de acordo com sua gravidade e probabilidade de ocorrência.

Conforme matriz de Oportunidade x Ameaças, *Quadro A1*, as ameaças importantes devem ser representadas na célula superior esquerda, estas podem prejudicar seriamente a empresa e têm uma alta probabilidade de ocorrência. Para lidar com elas, é preciso preparar planos de contingência que detalhem mudanças possíveis antes ou durante as ameaças. As representadas na célula inferior direita são muito irrelevantes e podem ser ignoradas. As ameaças representadas na célula superior direita e inferior esquerda não requerem plano de contingência, mas precisam de monitoração cuidadosa, para o caso de se tornarem mais graves.

Após identificar as principais ameaças e oportunidades para a Helibras, representando-as na matriz, a gerência deve caracterizar a atratividade global do negócio. Quatro resultados são possíveis:

- Um negócio ideal apresenta muitas grandes oportunidades e poucas ameaças importantes;
- Um negócio especulativo tem grandes oportunidades e ameaças importantes;

- Um negócio maduro apresenta poucas oportunidades e poucas ameaças;
- Um negócio com problemas apresenta poucas oportunidades e muitas ameaças.

Em seguida, após a identificação das principais oportunidades e ameaças, a empresa estará apta a definir os FCS que afetarão suas diretrizes.

**Oportunidades**  
Probabilidade de Sucesso

		Alta	Baixa
Atratividade	Alta	<b>1</b>	<b>2</b>
	Baixa	<b>3</b>	<b>4</b>

**Ameaças**  
Probabilidade de Ocorrência

		Alta	Baixa
Gravidade	Alta	<b>1</b>	<b>2</b>
	Baixa	<b>3</b>	<b>4</b>

*Quadro A1* – Matriz Oportunidades x Ameaça

Uma coisa é perceber oportunidades atraentes e outra é ter competência para ser bem sucedido nessas oportunidades. Cada negócio necessita avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas. Isso pode ser feito utilizando o formulário de Força x Fraquezas, apresentado na **Tabela A1**. O planejador deve analisar as competências (perspectivas) financeiras, processos, clientes e aprendizado e crescimento, classificando cada fator crítico de sucesso como uma grande força (5), uma força (4), uma característica neutra (3), uma fraqueza (2) ou uma grande fraqueza (1).

Isto deveria ser de ambos seus clientes internos e externos. Não seja humilde; seja tão pragmático quanto possível. Algumas perguntas devem ser levadas em consideração:

Há qualquer vantagem sem igual ou distinta que faz sua organização se destacar?

- O que faz para que os clientes escolham sua organização ao invés da concorrente?
- Há qualquer produto ou serviços que o concorrente não pode imitar (agora e no futuro)?

Determinar as fraquezas de sua organização, não somente de seu ponto de vista, mas também de seus clientes é importantíssimo. Embora possa ser difícil para a organização reconhecer suas fraquezas, é melhor se dirigir a realidade por mais amarga que possa vir a ser. Tais perguntas devem ser levadas em consideração:

- Existem operações ou procedimentos que podem ser melhorados?
- No que ou por que seus concorrentes operam melhor que a sua organização?
- Existe algo inoperante da qual sua empresa deveria estar ciente?
- Seus concorrentes tem um certo segmento de mercado conquistado?

O negócio não precisa corrigir todos os seus pontos fracos, nem deve se vangloriar de todos os seus pontos fortes. A grande pergunta é se o negócio deve se limitar às oportunidades para as quais tem os recursos necessários ou se deve examinar melhores oportunidades, para as quais pode precisar adquirir ou desenvolver maiores forças.

Algumas vezes um negócio tem um desempenho ruim não porque faltem a seus departamentos as forças necessárias, mas porque eles não trabalham em conjunto, como uma equipe. Portanto, é muito importante avaliar as relações de trabalho interdepartamentais, como parte da avaliação do ambiente interno.

Cada organização precisa gerenciar alguns processos básicos, como o desenvolvimento de novos produtos, a geração de vendas e o preenchimento de pedidos. Cada processo cria valor e exige um trabalho interdepartamental, de equipe. Embora cada departamento possa ter

competências centrais específicas, o desafio é desenvolver uma capacidade competitiva superior no gerenciamento dos processos-chave da empresa.

Como resultado, teremos a formação da Matriz de correlação SWOT, **Figura 3.6**, onde se exhibe as forças, fraquezas, oportunidades e as ameaças da empresa.

À seguir descrevemos a legenda e as regras de pontuação para preenchimento e interpretação do Formulário de Forças x Fraquezas :

- LEGENDA:

<b>Peso</b>	<b>Desempenho</b>
(5) ou 5	Grande Força
(4) ou 4	Força
(3) ou 3	Característica Neutra
(2) ou 2	Fraqueza
(1) ou 1	Grande Fraqueza
<b>Peso</b>	<b>Importância</b>
(3) ou 3	Grande
(2) ou 2	Média
(1) ou 1	Pequena

- REGRAS DE PONTUAÇÃO :

*1º Passo: Estabelecer os FCS de Maior Importância*

**Critério:**

- Ter Grau de Importância Futura = 3
- Ter necessidade de Desempenho Futuro = 5/4

*2º Passo: Classificar os FCS em Forças ou Fraquezas:*

• **Critério para Determinação de Forças:**

- Ter Grau de Desempenho Atual > 3

• **Critério para Determinação de Fraquezas:**

- Ter Grau de Desempenho atual < 3

FCS	DESEMPENHO					IMPORTÂNCIA					TOTAL					
	Atual					Futuro										
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	5	4	3	2	1		(3)	(2)	(1)	3	2
<b>CRESCIMENTO DE RECEITA</b>																
Rentabilidade																
Crescimento Sustentável																
Força de Vendas																
Novas fontes de Receita																
Número de Linhas do Produto																
Alavancagem Financeira																
Relações com acionistas																
Fluxo de Caixa																
Proporção do Balanço																
<b>PRODUTIVIDADE</b>																
Melhor Utilização dos Ativos																
Alavancagem Operacional																
Situação Fiscal																
Controle de Custos																
<b>LIDERANÇA DO PRODUTO</b>																
Reputação da Empresa																
Pesquisa de Marketing																
Participação no Mercado																
Prazo																
Diferenciação do Produto																
Funcionalidade																
<b>INTIMIDADE COM O CLIENTE</b>																
Reputação da Empresa																
Pesquisa de Marketing																
Participação no Mercado																
Relacionamento																
Qualidade dos Serviços																
Programas Promocionais																
Propaganda																
Satisfação do Cliente																
<b>EXCELÊNCIA OPERACIONAL</b>																
Reputação da Empresa																
Pesquisa de Marketing																
Participação no Mercado																
Política de Determinação de Preço																
Qualidade do Produto																
Prazo																
Seleção																
Canais de Distribuição																
Cobertura Geográfica																
<b>PROCESSO DE INOVAÇÃO</b>																
Capacidade de P&D de Produto																
Capacidade de P&D de Processo																
Capacidade de Fábrica-Piloto																
Produtos e Serviços Inovadores																
Penetração de novos mercados e segmentos de clientes																
Efetividade das Inovações																

Tabela A1 – Formulário de Forças x Fraquezas (parte 1/2)

FCS	DESEMPENHO										IMPORTÂNCIA						TOTAL
	Atual					Futuro					Atual			Futura			
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	5	4	3	2	1	(3)	(2)	(1)	3	2	1	
<b>PROCESSO DE GERENCIAMENTO DO CLIENTE</b>																	
Tornar-se consultor e assessor de confiança																	
Transformar clientes não lucrativos																	
Desenvolvimento de Solução																	
Gestão do Relacionamento																	
<b>PROCESSOS OPERACIONAIS</b>																	
Eficiência Operacional																	
Estrutura de Custo de Produção																	
Duração dos ciclos dos Processos																	
Gestão da Cadeia de Fornecedores																	
Instalações e Equipamentos																	
Controle de Estoque																	
Controle de Qualidade																	
Eficiência Energética																	
Capacidade de Produzir no Prazo																	
Habilidades Técnicas de Fabricação																	
Gestão da Capacidade Produtiva																	
<b>PROCESSOS REGULADORES E AMBIENTAIS</b>																	
Atendimento à Legislação Ambiental																	
Atendimento à Legislação Aeronáutica																	
Atendimento à Legislação de Saúde/Segurança do Trabalho																	
Participação em Projetos Sociais																	
<b>COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS</b>																	
Habilidades																	
Desenvolvimento dos Funcionários																	
Capacidade dos Funcionários																	
Turnover do Pessoal																	
Congruência de Valores																	
Espírito de Time																	
Experiência																	
Coordenação de Esforços																	
Liderança Visionária e Capaz																	
Orientação Empreendedora																	
Flexibilidade ou Boa Capacidade de Resposta																	
Compartilhamento do Conhecimento																	
<b>SISTEMA DE INFORMAÇÕES ESTRATÉGICOS</b>																	
Infra-Estrutura																	
Velocidade e Resposta																	
Qualidade das Informações Correntes																	
Capacidade de Expansão																	
Sistema Orientado para o Usuário																	
Aplicações																	
<b>CLIMA PARA AÇÃO</b>																	
Conscientização																	
Alinhamento																	
Preparação																	
Motivação																	

Tabela A1 – Formulário de Forças x Fraquezas (parte 2/2)

**Questionário de avaliação de desempenho organizacional :**

Data ____/____/____	Relação entre a Gestão Estratégica e o Desempenho Organizacional - Diagnóstico
------------------------	---

Prezado Colaborador ,

O objetivo deste estudo será examinar as práticas de Gestão Estratégica, durante sua etapa inicial e final de implementação, para determinar a relação dessas práticas, individuais e coletivas, com nosso Desempenho Organizacional .

Respondendo estas questões, você estará contribuindo para um entendimento mais aprofundado dos valores do negócio e do papel estratégico necessário para nosso bom Desempenho Organizacional. Isso ajudará a empresa à direcionar recursos às categorias que têm efeitos mais significativos no desempenho organizacional.

**1 - ESTRUTURA TEÓRICA E HIPÓTESES**

Os critérios de excelência estabelecidos pelo PNQ (Prêmio Nacional da Qualidade) são considerados os métodos mais adequados para categorizar os elementos de um Sistema de Gestão Estratégica, conseqüentemente as questões para este estudo foram fundamentadas nestes critérios. Desta maneira , sugerimos a reflexão nos seguintes tópicos - os sete Critérios de Excelência do PNQ – para a realização de um melhor diagnóstico, que vêm logo a seguir.

**1.1 - Liderança**

Considerado o principal direcionador dos elementos de Gestão Estratégica que examina a liderança e atuação dos executivos, envolvimento pessoal, para traçar o direcionamento estratégico, construir e manter um sistema de Liderança que facilite alta performance organizacional, desenvolvimento individual e aprendizado organizacional.

A ênfase das atividades da liderança executiva está ligado a criação de unidades de propósito, encorajar mudanças, gerenciamento do envolvimento e o uso de idéias operacionais no melhoramento do negócio.

**1.2 - Gestão de Pessoas**

Está ligado em como as práticas de Recursos Humanos estão sendo alinhadas com o direcionamento estratégico da organização. Fatores importantes para essa componente são: Focar em Treinamento, Desenvolvimento, Comunicação, Segurança, Flexibilidade, Responsabilidade e Medição da satisfação dos empregados.

### **1.3 - Foco no Cliente**

Este elemento está direcionado a como e quão bem a organização determina as necessidades e expectativas atuais e futuras dos clientes, promove eficaz gerenciamento das relações com clientes, e determina a satisfação do cliente.

Mede, também, a extensão que a informação relacionada ao cliente é disseminada através da organização e a extensão da resolução de reclamações de clientes. Foco no cliente é um dos princípios centrais da filosofia de Gestão Estratégica.

### **1.4 - Planejamento Estratégico**

Este elemento está focado no planejamento estratégico dos negócios e da organização e no desdobramento dos planos, assegurando a atenção da organização para o desempenho das necessidades operacionais e dos clientes (Evans e Lindsay, 1995). A ênfase está nos direcionadores da qualidade para os clientes e a excelência no desempenho operacional como temas chaves das estratégias dos negócios que precisam ser parte integral do planejamento global dos negócios. É apropriado diferenciar entre perspectiva de estratégia de Qualidade e estratégia Corporativa. O primeiro está ligado a UEN (Unidade Estratégica de Negócio) e como competir na busca de clientes já pré-determinados, em seu mercado já determinado. E o outro está ligado na decisão de para quais clientes competir no mercado universal.

### **1.5 - Informação e Análise**

Essa componente concerne ao escopo do gerenciamento e uso de dados e informações para manter o foco no cliente, direcionar a qualidade à excelência e a melhoria de desempenho. Ou seja, "tomar decisões baseado em fatos" envolvendo análise de informações sobre necessidades dos clientes, problemas operacionais, e os sucessos na tentativa de melhoria. Muitas técnicas populares de gestão da qualidade (ex.: análise de causa e efeito e gráficos de pareto) são centradas no auxílio às organizações para processar informações eficientemente. A literatura de Gestão Estratégica sugere que organizações que constantemente coletam e analisam informações serão mais sucedidas que as que não o fazem. Contudo, estudos empíricos na literatura sugerem que o modo como informação e análise é conduzida pela filosofia de Gestão da Qualidade pode atuar como inibidora de desempenho organizacional. (Frederickson, 1984 e Dean e Bowen,1994).

### **1.6 - Gerenciamento de Processos**

Este elemento concerne como a organização projeta e implementa produtos e serviços, integra produção e requisitos de entrega e gerencia o desempenho dos fornecedores. A organização nada mais é do que processos interligados e que a melhoria desses processos é a fundação da melhoria da performance. (Deming - 1986).



## 2 – DIAGNÓSTICO

Sua colaboração é fundamental neste processo .

Nome : \_\_\_\_\_

Função/Cargo : \_\_\_\_\_

Data : \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Por favor, circule o número que melhor reflete a posição atual de sua empresa, sendo:

- 1 – Fortemente em Desacordo;
- 2 – Desacordo;
- 3 – Nem em acordo ou Desacordo;
- 4 – De acordo;
- 5 – Fortemente em Acordo.

### 1 – LIDERANÇA

<b>1.1</b>	Os gerentes seniores estão comunicando as estratégias, políticas básicas e a filosofia da empresa para os empregados, clientes, fornecedores e outros grupos?	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<b>1.2</b>	Gerentes Seniores encorajam ativamente mudanças e implementam uma cultura de verdade (transparência), envolvimento e comprometimento, promovendo a busca das "melhores práticas"?	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<b>1.3</b>	Existe um alto grau de unicidade de propósitos através de sua empresa, e nos tem eliminado barreiras entre indivíduos e/ou departamentos?	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<b>1.4</b>	Na empresa, nós pró-ativamente perseguimos a melhoria contínua ao invés de reagir com crises "Atrito"?	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<b>1.5</b>	Os gerentes seniores estão dando apropriada direção para que os empregados em nível departamental (incluindo linha de produção) e individual, possam melhorar as responsabilidades de seus negócios.	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<b>1.6</b>	Os gerentes seniores estão delegando poder para os empregados a fim de que eles possam satisfazer as necessidades dos clientes?	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<b>1.7</b>	A empresa está estimulando atividades voluntárias na comunidade local (atividades sociais, educação ambiental, etc)	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<b>1.8</b>	A empresa tem um sistema que permite avaliar sua liderança?	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>

**2 - GERENCIAMENTO DE PESSOAS (RH)**

2.1	Nós temos na organização amplo processo de treinamento e desenvolvimento, incluindo planos de carreira para todos os empregados?	1	2	3	4	5
2.2	Flexibilidade, multi-habilidades e treinamento são atividades utilizadas como suporte para melhoria de desempenho?	1	2	3	4	5
2.3	Todos os empregados acreditam que Qualidade é de sua responsabilidade?	1	2	3	4	5
2.4	Pessoas talentosas e os planos de gerenciamento estão apoiando a busca da Qualidade constantemente	1	2	3	4	5
2.5	Todos os empregados têm interesse na melhoria de seus processos e nas necessidades dos clientes?	1	2	3	4	5
2.6	Os empregados, individualmente e em equipe, são reconhecidos pelas melhorias que fazem?	1	2	3	4	5

**3 - FOCO NO CLIENTE**

3.1	A empresa possui um sistema para manter uma boa comunicação com os clientes?	1	2	3	4	5
3.2	Conhecemos as necessidades atuais e futuras de nossos clientes externos (ambos em termos de volume e características do produto)?	1	2	3	4	5
3.3	Estas necessidades dos clientes são efetivamente disseminados e entendidos por toda a força de trabalho?	1	2	3	4	5
3.4	No desenvolvimento de novos produtos e serviços, consideramos os requisitos dos clientes domésticos?	1	2	3	4	5
3.5	Temos um efetivo sistema de feedback e um processo eficaz de resolução das reclamações dos clientes externos?	1	2	3	4	5
3.6	Nós sistemática e regularmente medimos a satisfação dos clientes externos e geramos melhorias?	1	2	3	4	5
3.7	Aqueles que interagem diretamente com os clientes, estão recebendo treinamentos especiais (Recepção, ação de ouvir, solucionar problemas de reclamações, negociação e etc..)	1	2	3	4	5

**4 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

<b>4.1</b>	Temos um compreensivo e estruturado processo de planejamento estratégico que regularmente agrupa e analisa as metas de curto e longo prazo?	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<b>4.2</b>	Os empregados têm compreendido integralmente os objetivos (Estratégicos e Políticos) da empresa, inclusive de suas atividades?	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<b>4.3</b>	A fim de atingir estes objetivos, ambientes necessários têm sido preparados, onde individualmente e em equipes possam desempenhar sua/suas parte(s)?	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<b>4.4</b>	Quando desenvolvemos nossos objetivos (Estratégicos e Políticos) sempre incorporamos os requisitos dos clientes, capacidade dos fornecedores e necessidades de outros stakeholders/parceiros, inclusive a comunidade?	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<b>4.5</b>	Qualidade (incluindo serviços), Custo e Distribuição têm importante consideração na filosofia, visão e política da empresa	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<b>4.6</b>	Segurança, Moral e Estratégias Ambientais têm papel importante dentro da filosofia, visão e política da empresa.	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<b>4.7</b>	A empresa tem um plano integrado de curto e longo prazo (3 a 5 anos) para garantir a implementação das estratégias?	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<b>4.8</b>	As informações do plano são adequadamente disseminadas dentro da empresa?	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<b>4.9</b>	A empresa avalia e aperfeiçoa seu planejamento estratégico?	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>

**5 - INFORMAÇÃO E ANÁLISE**

<b>5.1</b>	A empresa possui um banco de dados acurado e eficiente que provê informações sobre clientes e operações internas?	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<b>5.2</b>	A empresa tem um banco de dados acurado e eficiente que fornece informações sobre seus custos e finanças?	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<b>5.3</b>	A empresa possui um sistema de dados compreensível e facilmente acessível para aqueles que necessitam dos dados para fazer melhorias?	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<b>5.4</b>	A empresa compara a si mesma contra outras e usa os dados para aperfeiçoar sua qualidade total (qualidade dos produtos e serviços)?	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<b>5.5</b>	As informações coletadas são analisadas e realmente usadas para apoiar a melhoria da empresa?	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<b>5.6</b>	A empresa avalia e melhora seu sistema de informação e análise?	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>

**6 - GERENCIAMENTO DE PROCESSOS**

<b>6.1</b>	Nós trabalhamos junto de nossos fornecedores para melhoria dos processos reciprocamente?	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<b>6.2</b>	Nós temos métodos bem estabilizados para medir a qualidade de nossos produtos e serviços?	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<b>6.3</b>	Nós temos uma ampla padronização e documentação de procedimentos operacionais?	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<b>6.4</b>	Um sistema efetivo existe dentro da empresa para priorizar os processos que necessitam de melhorias?	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<b>6.5</b>	A empresa possui estratégias para melhorar aqueles processos identificados como necessitando de melhorias.	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<b>6.6</b>	A empresa tem estabelecido padrões de desempenho para seus processos produtivos?	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<b>6.7</b>	A empresa tem um sistema eficiente que incorpora as mudanças das necessidades dos clientes às atividades de projeto, produção, distribuição e serviço?	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<b>6.8</b>	Quando necessário, a empresa tem incorporado novas tecnologias às áreas de projeto e produção?	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<b>6.9</b>	Quando necessário, a empresa tem incorporado novas tecnologias aos sistemas de distribuição e serviços?	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<b>6.10</b>	A empresa tem um sistema para avaliar o processo de melhoria do seu gerenciamento da produção?	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>

### **Compilação da Avaliação do Desempenho Organizacional :**

Os resultados à seguir, representam a opinião de funcionários da empresa em relação ao seu Desempenho Organizacional. Para isto foram utilizados os seguintes critérios de excelência de gestão empresarial, que compõe o quadro organizacional, sendo estes: Liderança, Gestão de Pessoas, Foco no Cliente, Planejamento Estratégico, Gerenciamento de Processos e Informação e Análise.

Para a realização deste diagnóstico os funcionários foram divididos em três grupos a saber:

- Grupo 1: Presidente, Diretores e Gerentes de Divisão;
- Grupo 2: Gerentes de Departamento e Supervisores;
- Grupo 3: Engenheiros, Analistas e Técnicos.

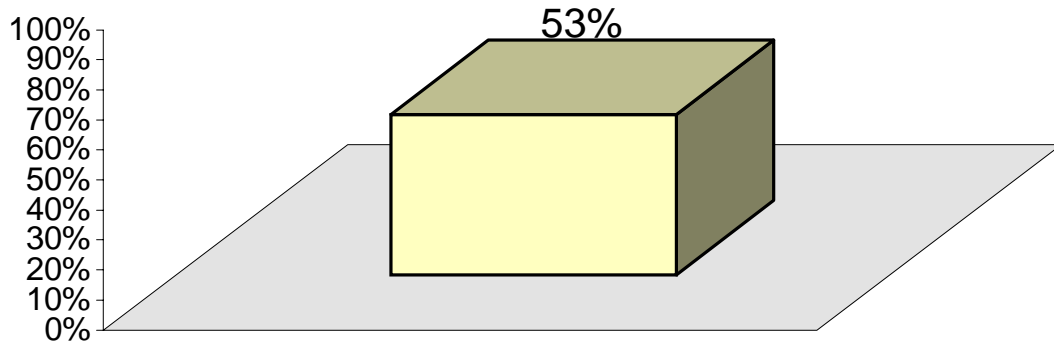
Foram enviados 101 formulários e obtido um índice de resposta de 53%, sendo que para o Grupo 01 foi de 11%, Grupo 02 de 45% e Grupo 03 de 72%. Considerando o índice mínimo de resposta por grupo de 30% para validação da pesquisa, tivemos que desconsiderar a opinião do Grupo 01, para o cálculo do Índice de Desempenho Organizacional - Opinião Geral.

Para cada critério de excelência foram atribuídas as seguintes alternativas para indicar a situação que melhor representa o Desempenho Organizacional da Empresa.

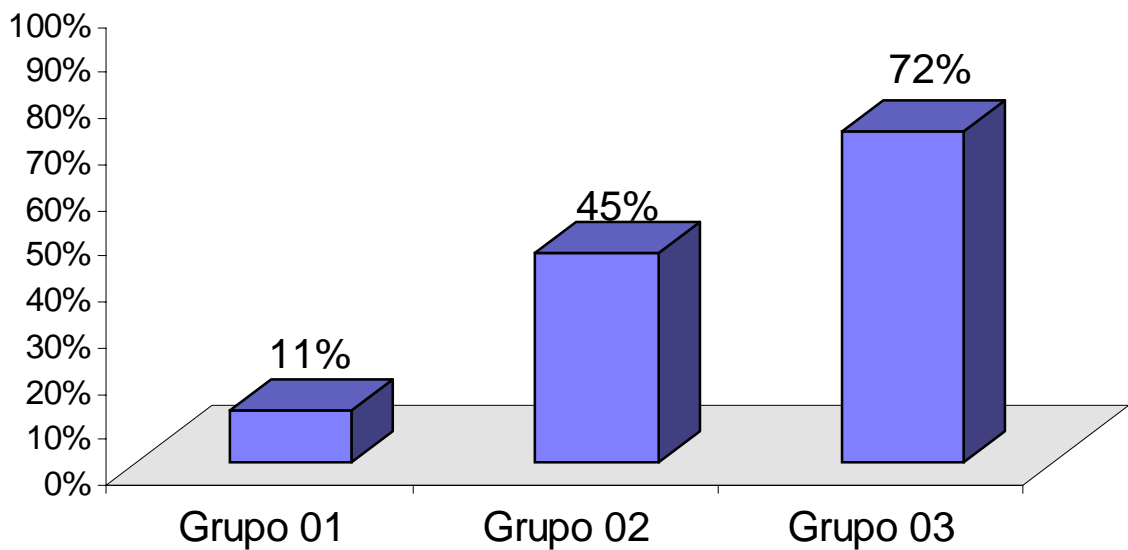
<b>Alternativa</b>	<b>Pontuação</b>
"Fortemente em Desacordo"	1
"Em desacordo"	2
"Nem de Acordo ou nem em Desacordo"	3
"De Acordo"	4
"Fortemente de Acordo"	5

À seguir, seguem os resultados gerados a partir dos dados obtidos da avaliação.

### Índice de Resposta Geral



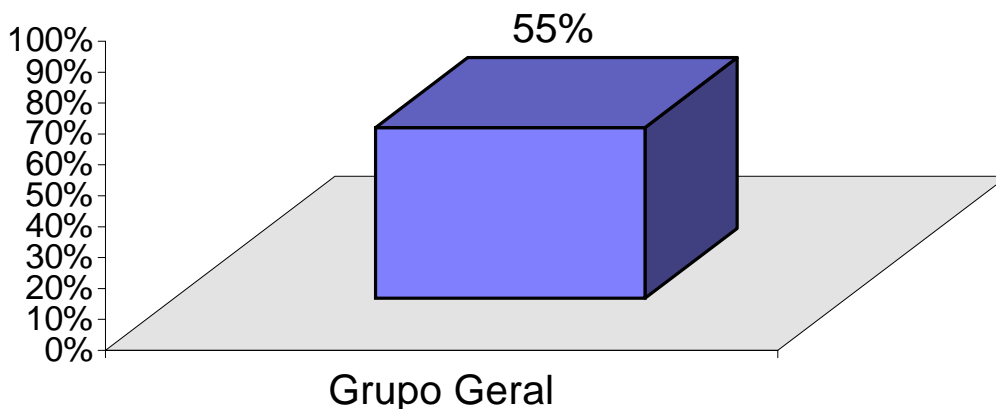
### Índice de Resposta por Grupo



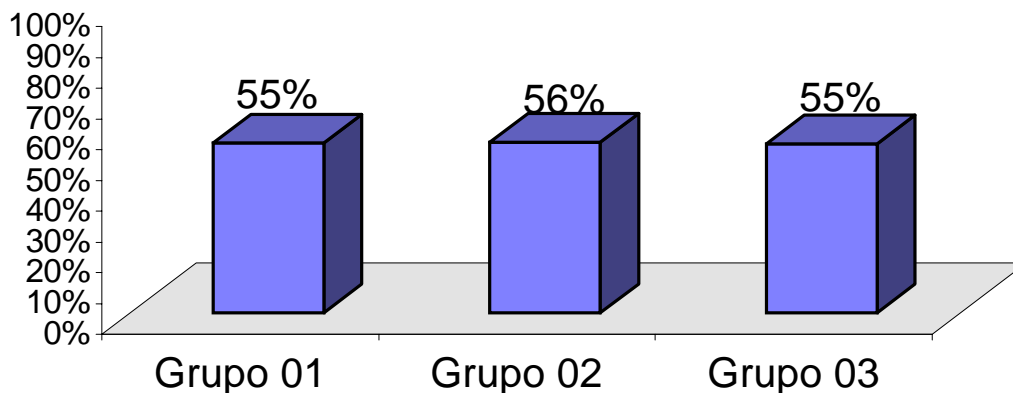
<b>Questionários enviados</b>	101
<b>Questionários recebidos</b>	54
<b>Porcentagem de resposta</b>	53%

<b>Grupos</b>	<b>Respostas</b>	<b>%</b>
<b>Grupo 01</b>	1	11%
<b>Grupo 02</b>	24	45%
<b>Grupo 03</b>	28	72%

### Índice de Desempenho Organizacional Opinião Geral



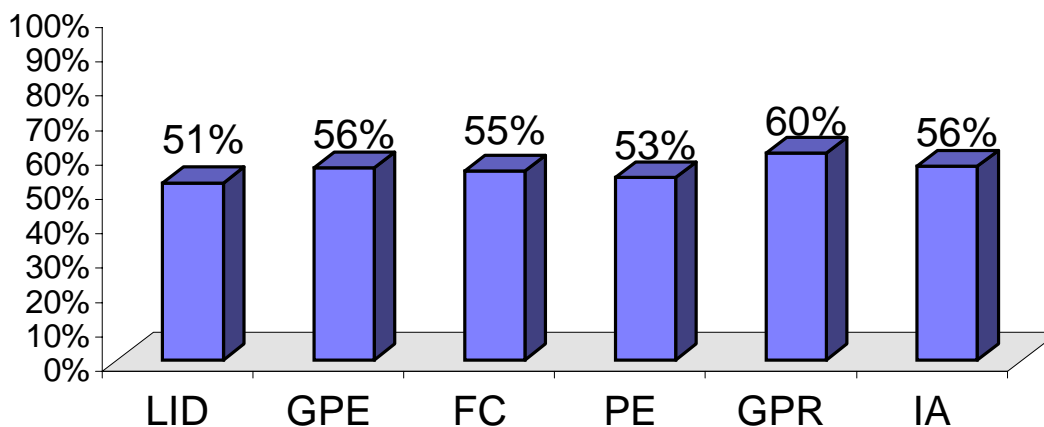
### Índice de Desempenho Organizacional Opinião por Grupo



	Grupo 01	Grupo 02	Grupo 03	Geral
Pontos Alcançados	138	3334	3986	7418
Pontos Possíveis	250	6000	7250	13500
Índice de Desempenho	55%	56%	55%	55%
Desvio Padrão	**	0,21%	0,19%	0,095%

Nota: Desconsiderado opinião do Grupo 01 por não atingir índice mínimo de resposta para validação da pesquisa.

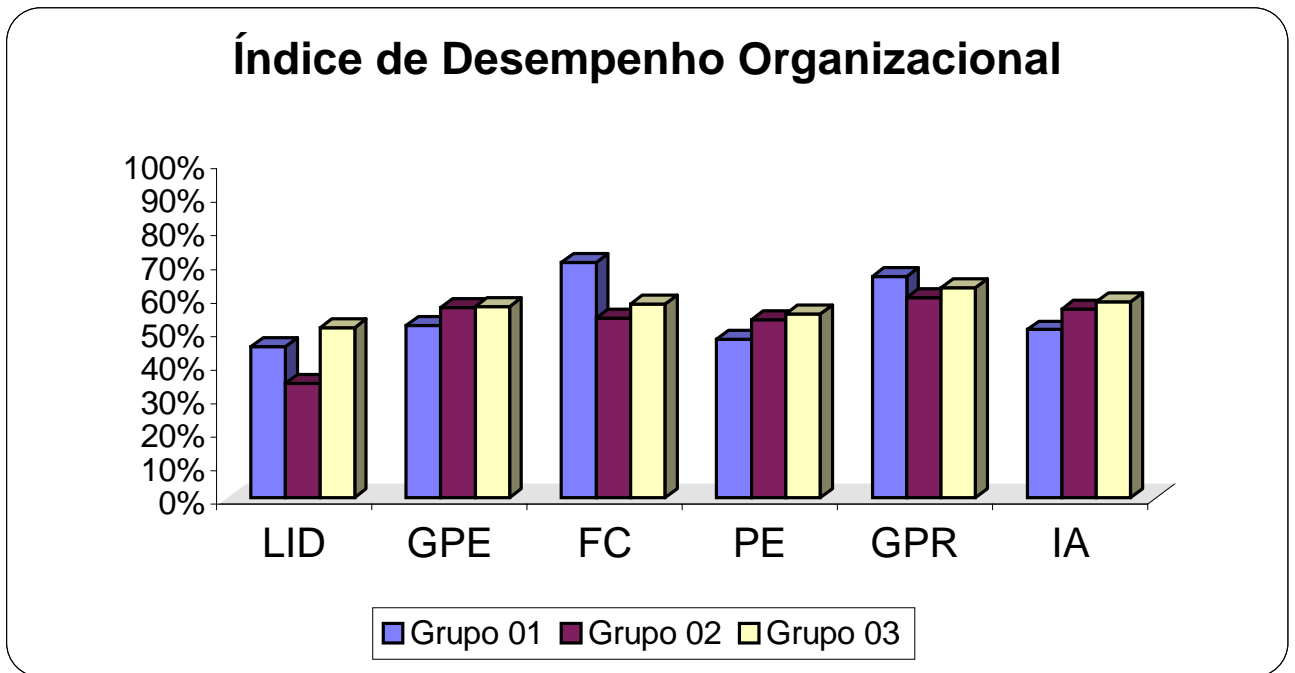
## Índice de Desempenho Organizacional Opinião por Critério de Excelência



Grupo Geral	LID	GPE	FC	PE	GPR	IA
Pontos Alcançados	1090	1035	1161	1543	1593	896
Pontos possíveis	2120	1855	2120	2915	2650	1590
Índice de Desempenho	51%	56%	55%	53%	60%	56%
Desvio Padrão	0,49%	0,36%	0,40%	0,53%	0,32%	0,44%

Legenda: LID: Liderança  
 GPE: Gestão de Pessoas  
 FC: Foco no Cliente  
 PE: Planejamento Estratégico  
 GPR: Gerenciamento de Processos  
 IA: Informação e Análise

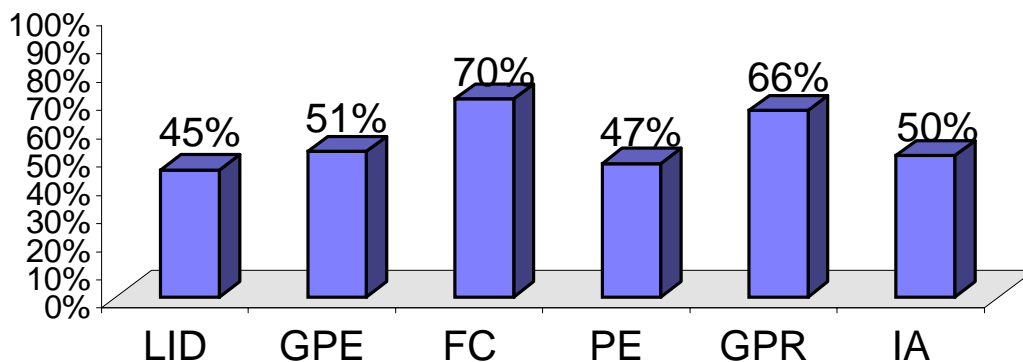




	LID	GPE	FC	PE	GPR	IA
<b>Grupo 01</b>	45%	51%	70%	47%	66%	50%
<b>Grupo 02</b>	34%	57%	54%	53%	60%	56%
<b>Grupo 03</b>	51%	57%	58%	55%	63%	58%

Legenda: LID: Liderança  
 GPE: Gestão de Pessoas  
 FC: Foco no Cliente  
 PE: Planejamento Estratégico  
 GPR: Gerenciamento de Processos  
 IA: Informação e Análise

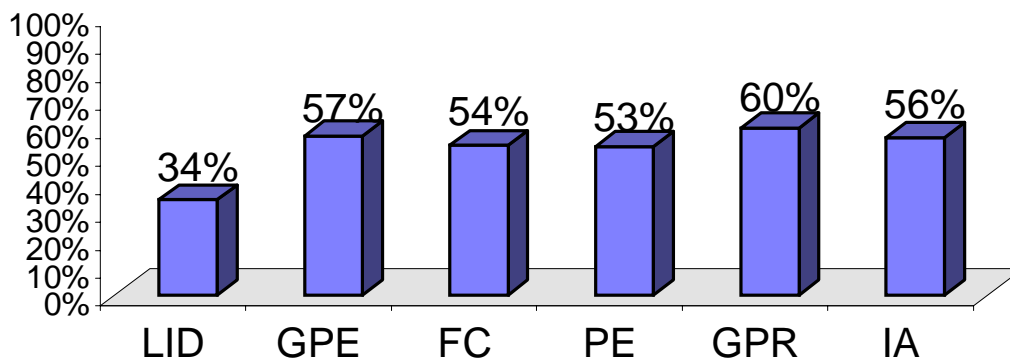
### Índice de Desempenho Organizacional Opinião do Grupo 01 por Critério de Excelência



Grupo 01	LID	GPE	FC	PE	GPR	IA
Pontos Alcançados	18	18	28	26	33	15
Pontos Possíveis	40	35	40	55	50	30
Índice de Desempenho	45%	51%	70%	47%	66%	50%

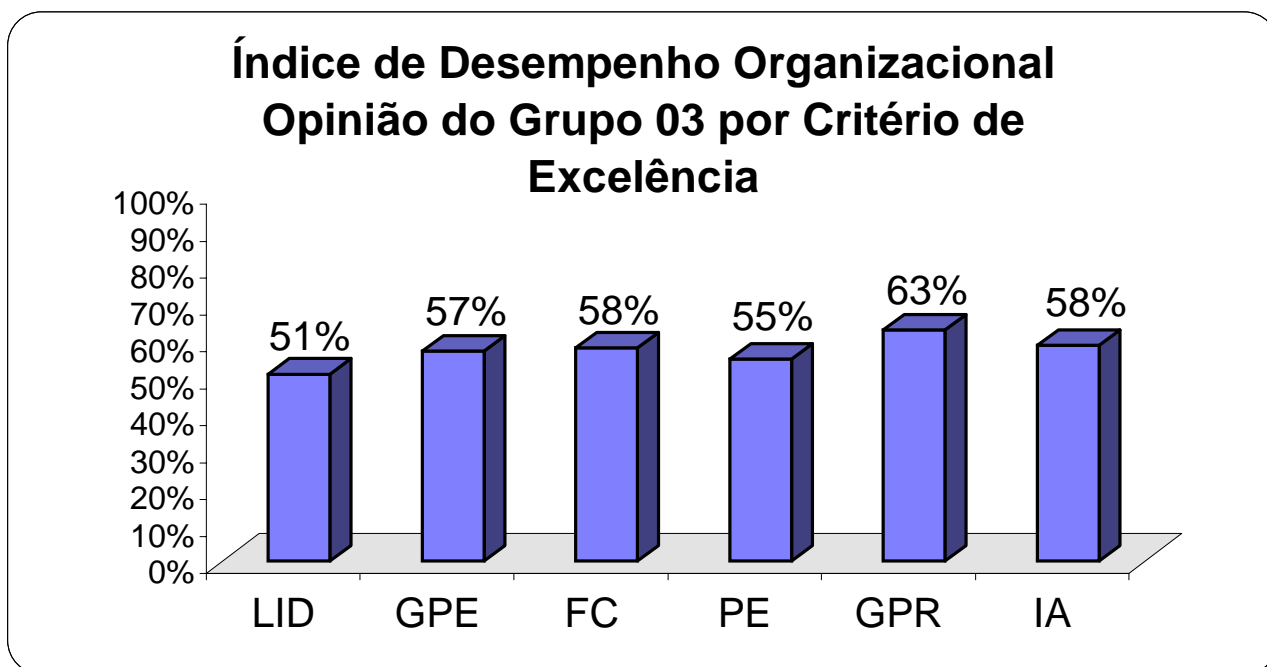
Legenda: LID: Liderança  
 GPE: Gestão de Pessoas  
 FC: Foco no Cliente  
 PE: Planejamento Estratégico  
 GPR: Gerenciamento de Processos  
 IA: Informação e Análise

### Índice de Desempenho Organizacional Opinião do Grupo 02 por Critério de Excelência



Grupo 2	LID	GPE	FC	PE	GPR	IA
Pontos Alcançados	522	477	514	700	716	405
Pontos Possíveis	1536	840	960	1320	1200	720
Índice de Desempenho	34%	57%	54%	53%	60%	56%

Legenda: LID: Liderança  
 GPE: Gestão de Pessoas  
 FC: Foco no Cliente  
 PE: Planejamento Estratégico  
 GPR: Gerenciamento de Processos  
 IA: Informação e Análise

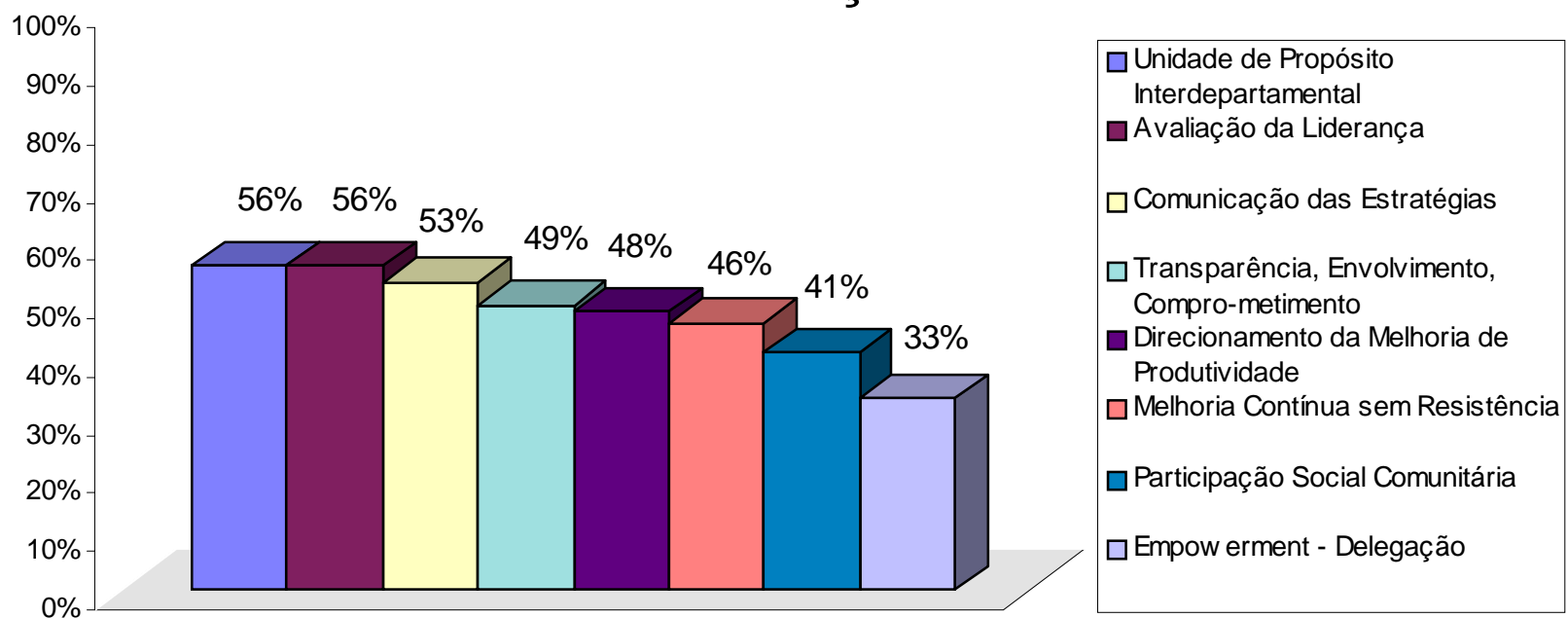


Grupo 3	LID	GPE	FC	PE	GPR	IA
Pontos Alcançados	568	558	647	843	877	491
Pontos Possíveis	1120	980	1120	1540	1400	840
Índice de Desempenho	51%	57%	58%	55%	63%	58%

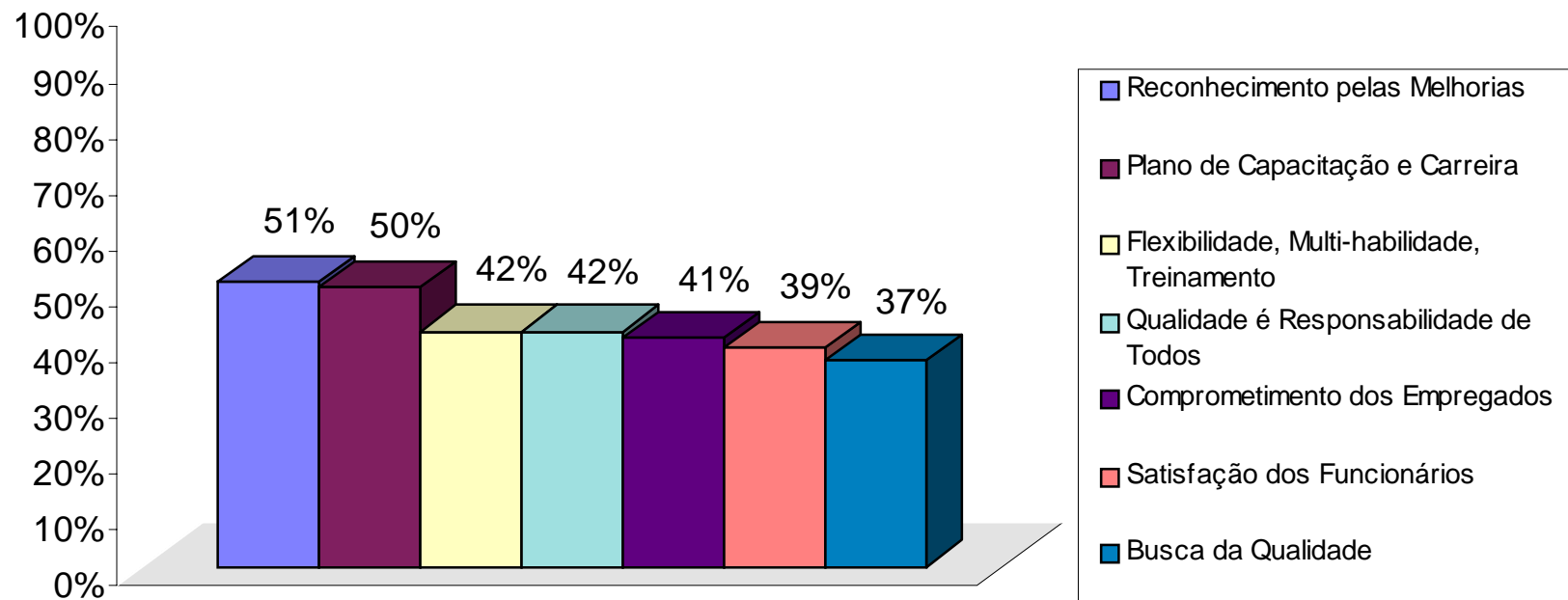
Legenda: LID: Liderança  
 GPE: Gestão de Pessoas  
 FC: Foco no Cliente  
 PE: Planejamento Estratégico  
 GPR: Gerenciamento de Processos  
 IA: Informação e Análise



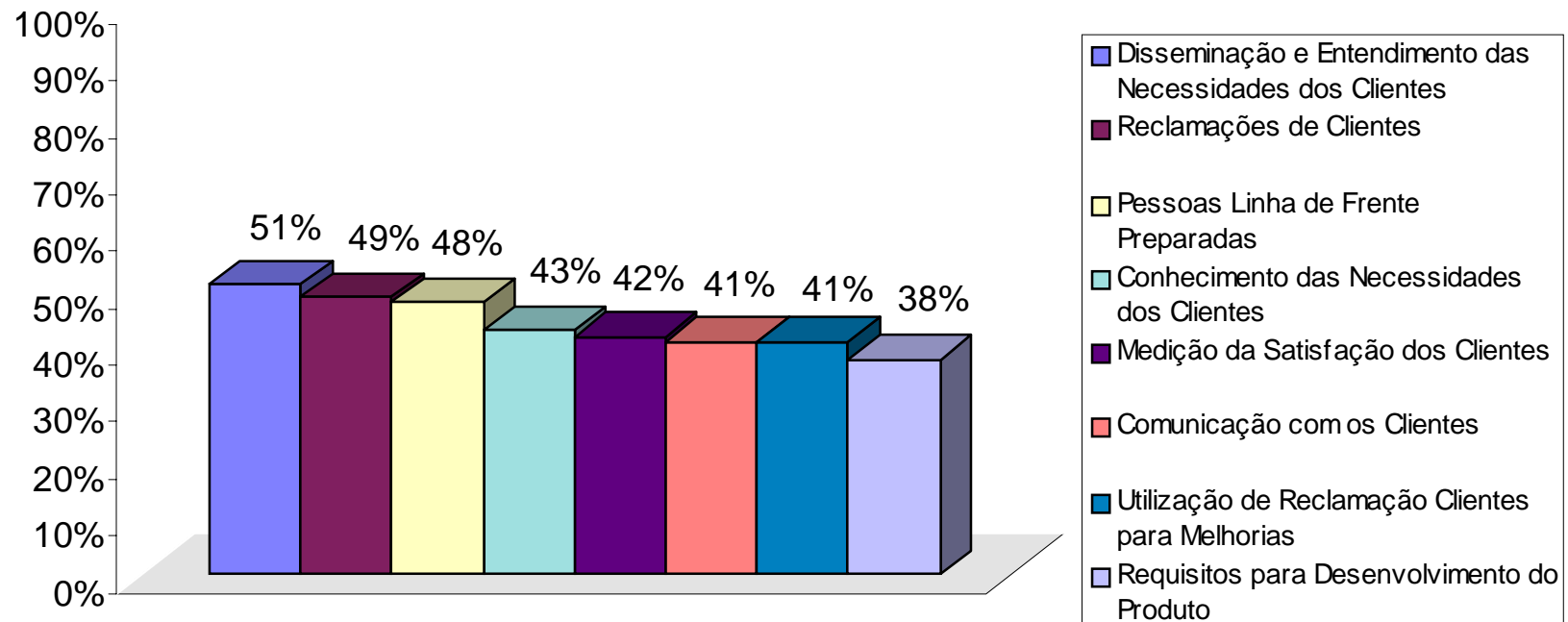
## Extratratificação - Potencial de Melhoria (Em Relação a 100%) Liderança



## Extratratificação - Potencial de Melhoria (Em Relação a 100%) Gestão de Pessoas



## Extratratificação - Potencial de Melhorias (Em Relação a 100%) Foco no Cliente



FONTE: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL - 2002

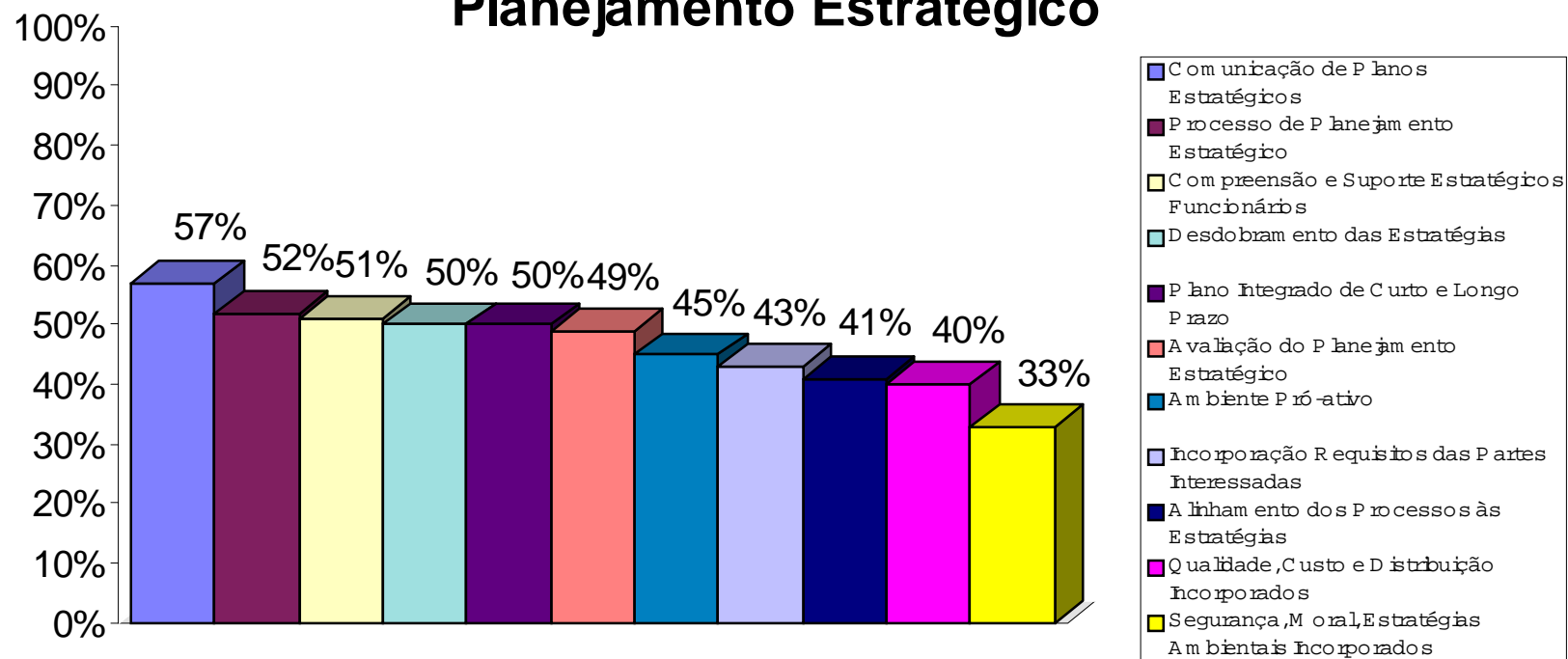


---

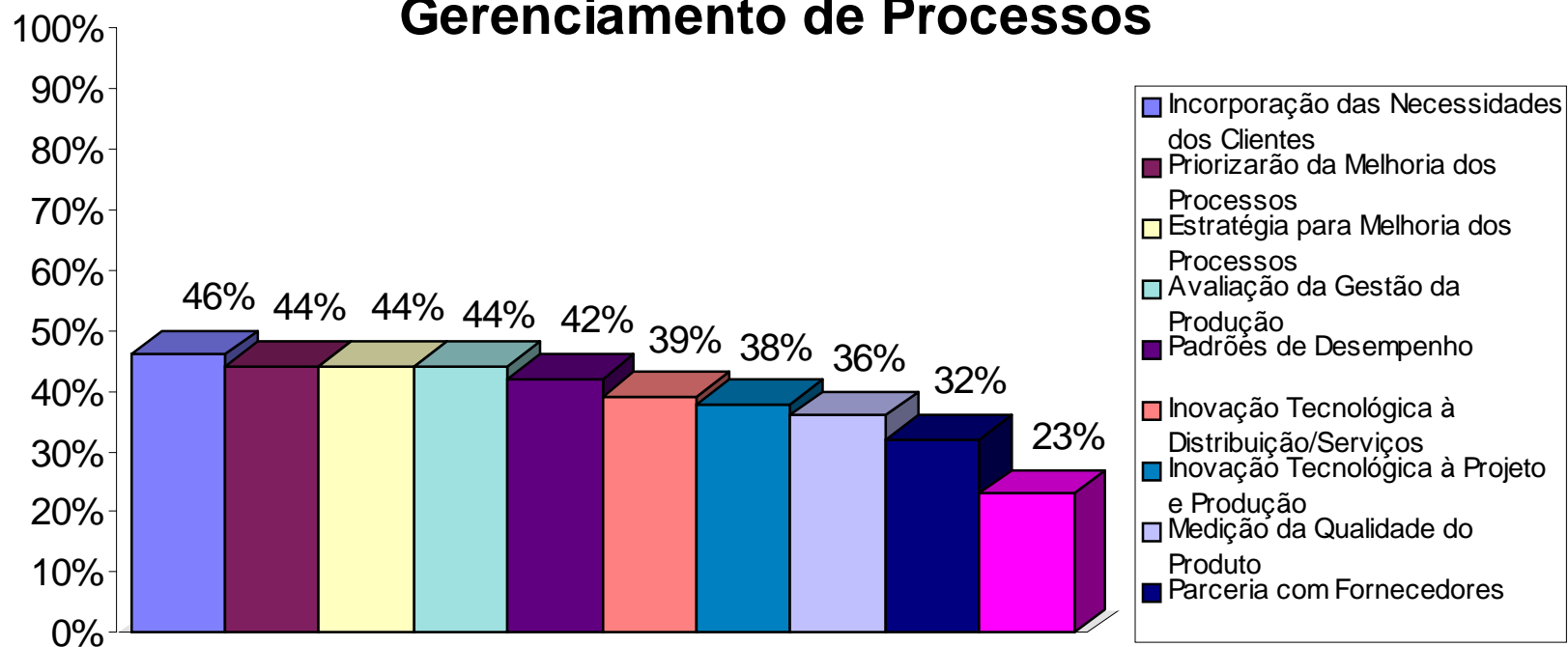
---

FONTE: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL – 2002

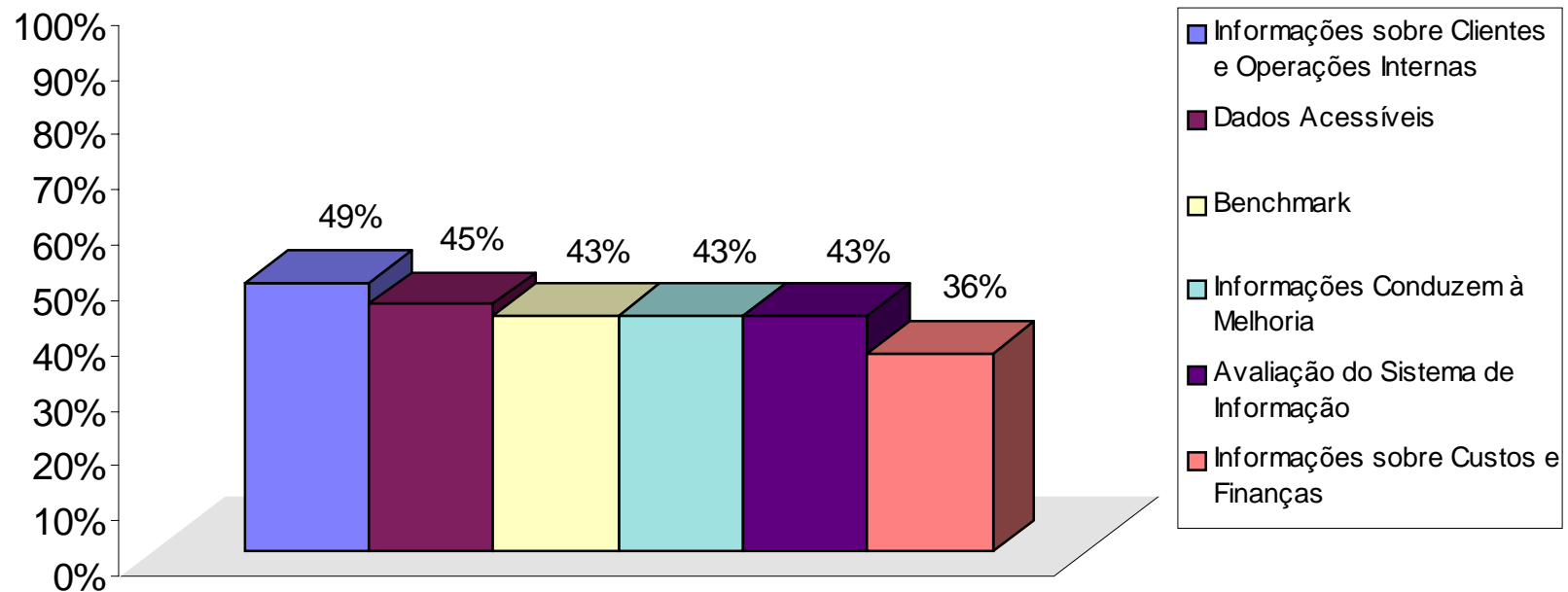
## Extratratificação - Potencial de Melhoria (Em Relação a 100%) Planejamento Estratégico



## Extratratificação - Potencial de Melhoria (Em Relação a 100%) Gerenciamento de Processos



## Extratratificação - Potencial de Melhoria (Em Relação a 100%) Informação e Análise



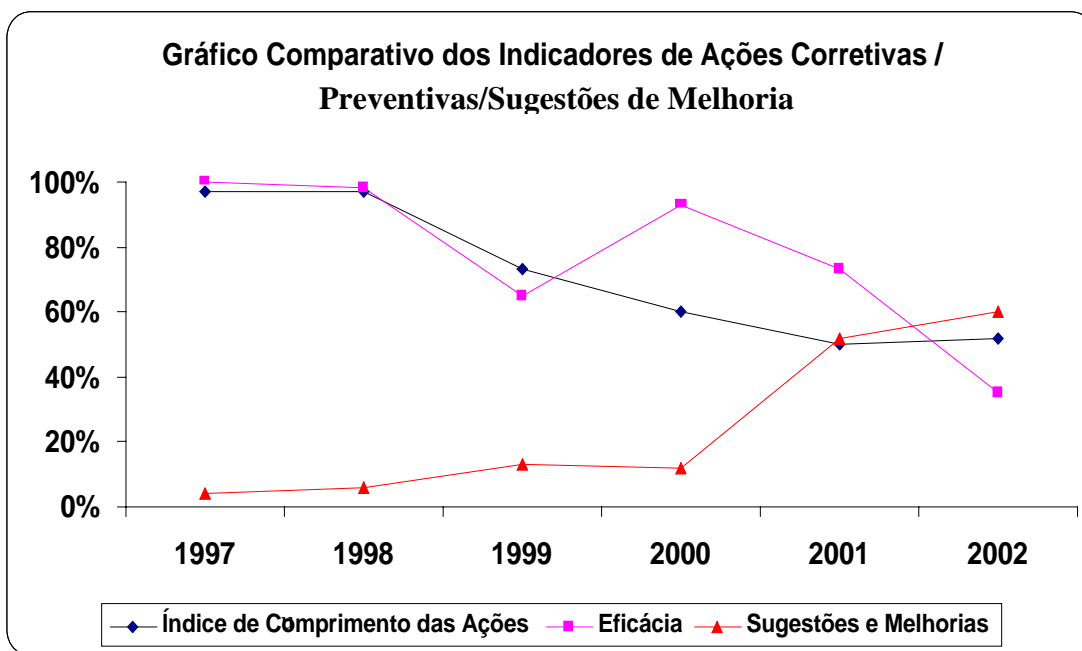
▪ **Evidência 1.1 – Quadro de recomendações em auditorias de acompanhamento do organismo certificador**

✓ Incremento na tomada de Ações Preventivas pela Alta Direção e demais setores do Sistema da Qualidade (SQ).	✓ Gerir melhor o recurso de pessoas, de forma a manter a capacidade / estrutura necessárias para a continuidade e integridade das atividades de Gestão da Qualidade.
✓ Melhoria na descrição dos requisitos de qualificação de pessoal.	✓ Direcionamento, implementação e verificação da implementação dos treinamentos.
✓ Melhoria na verificação das Ações Corretivas / Preventivas.	

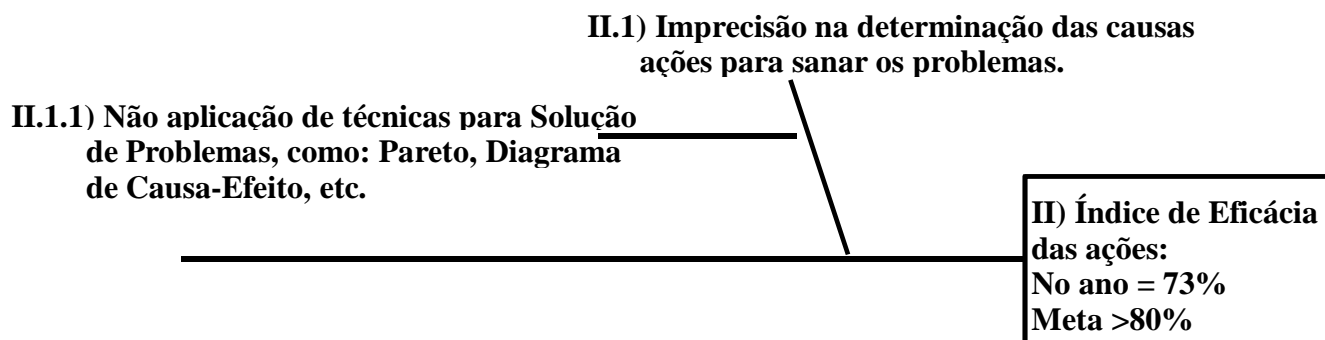
▪ **Evidência 1.2 – Quadro de critérios para tomada de ações corretivas / preventivas em função do processo/atividade(Exemplo)**

<b>PROCESSO / ATIVIDADE</b>	<b>BASE DE INFORMAÇÃO PARA AÇÃO CORRETIVA OU PREVENTIVA</b>	<b>CRITÉRIO PARA AÇÃO CORRETIVA</b>	<b>CRITÉRIO PARA AÇÃO PREVENTIVA</b>
• Vistoria do órgão homologador	• Relatório de Inspeção do órgão homologador	• Toda NC repetitiva	• Tendência acentuada
• Revisão de conjuntos mecânicos	• Relatório de Não Conformidade (NC) do Produto	• 3 NC repetitiva	• Tendência acentuada
• Montagem de conjuntos novos	• Dossiê fotos • Relatório de NC do Produto	• Toda NC repetitiva • 3 NC repetitiva	• Tendência acentuada
• Recebimento / expedição	• Relatório de NC do Produto	• 3 NC repetitiva	• Tendência acentuada
• Aquisição	• Relatório de NC de Auditorias em Fornecedores • Índice de Desempenho do Fornecedor (IDF) • Relatório de NC do Produto	• Todas as NC  • IDF < 70  • 3 NC repetitiva	• Tendência acentuada
• Treinamento (Clientes externos)	• Relatório de Avaliação de Treinamento	• 3 avaliações abaixo de 60%	• Tendência acentuada

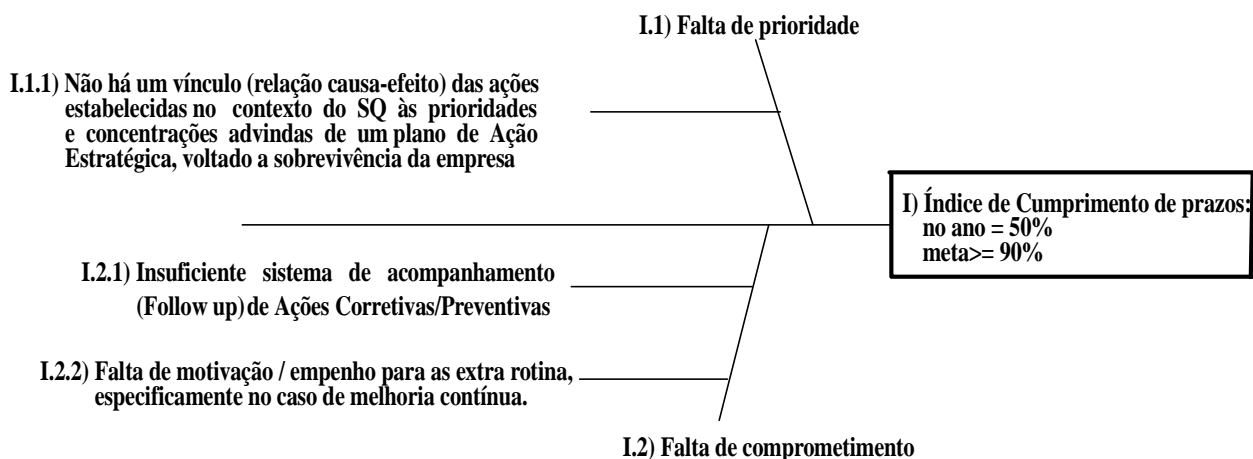
- **Evidência 1.3 – Gráfico comparativo dos indicadores de ações corretivas / preventivas e de sugestões de melhorias**



- **Evidência 1.4 – Diagrama de causa e efeito do baixo índice de eficácia das ações**



- **Evidência 1.5 – Diagrama de causa e efeito do baixo índice de cumprimento de prazos**



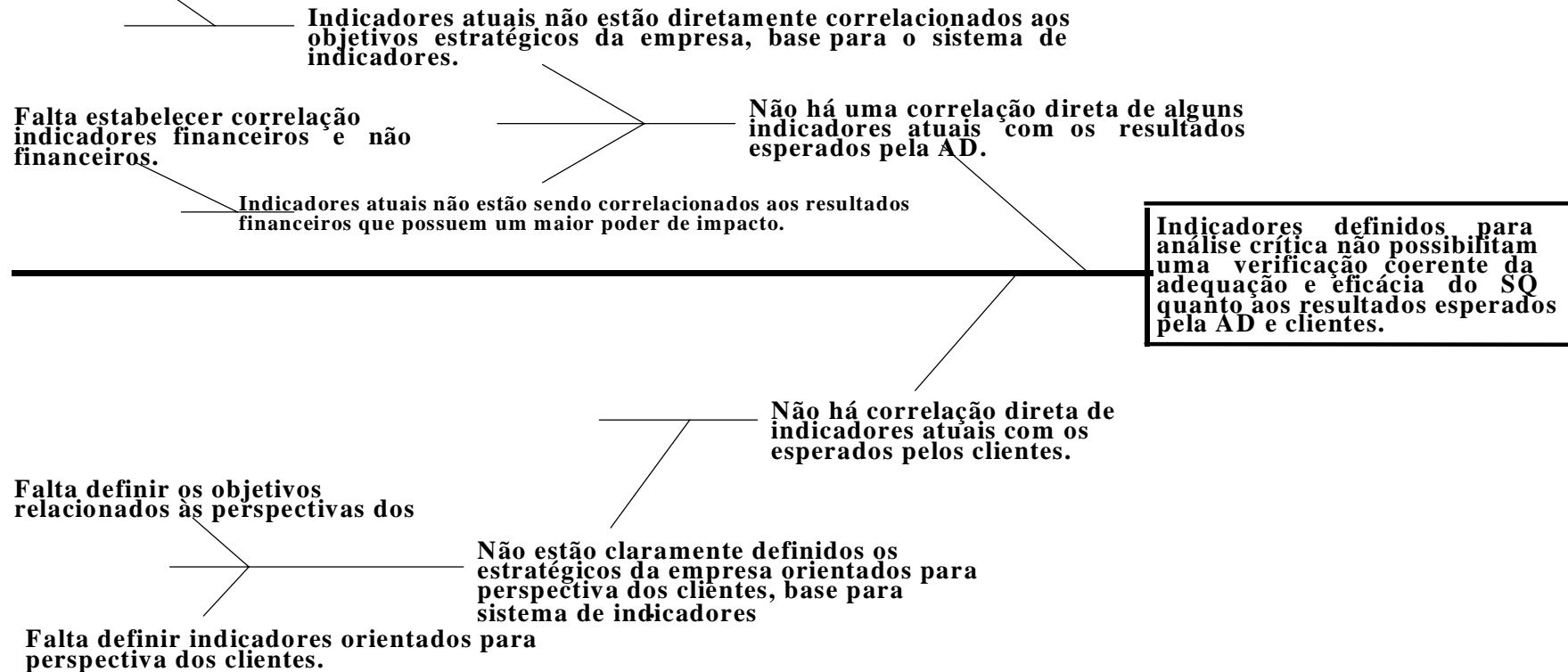
- **Evidência 1.6 – Recomendação de tomada de ação preventiva, registrada em auditoria interna para tratar a incoerência dos indicadores da análise crítica da administração com a gestão da empresa**

SAP-DI-S-025/99 (Solicitação de Ação Preventiva)

Os indicadores estabelecidos para análise crítica não possibilitam uma verificação coerente da adequação e eficácia do Sistema da Qualidade, quanto aos resultados esperados pela Alta direção e quanto às expectativas dos clientes.

- **Evidência 1.7 – Diagrama de causa e efeito da falta de correlação de indicadores financeiros e indefinição dos objetivos estratégicos**

**Falta definir os objetivos estratégicos para os processos internos e para o aprendizado e crescimento da empresa.**



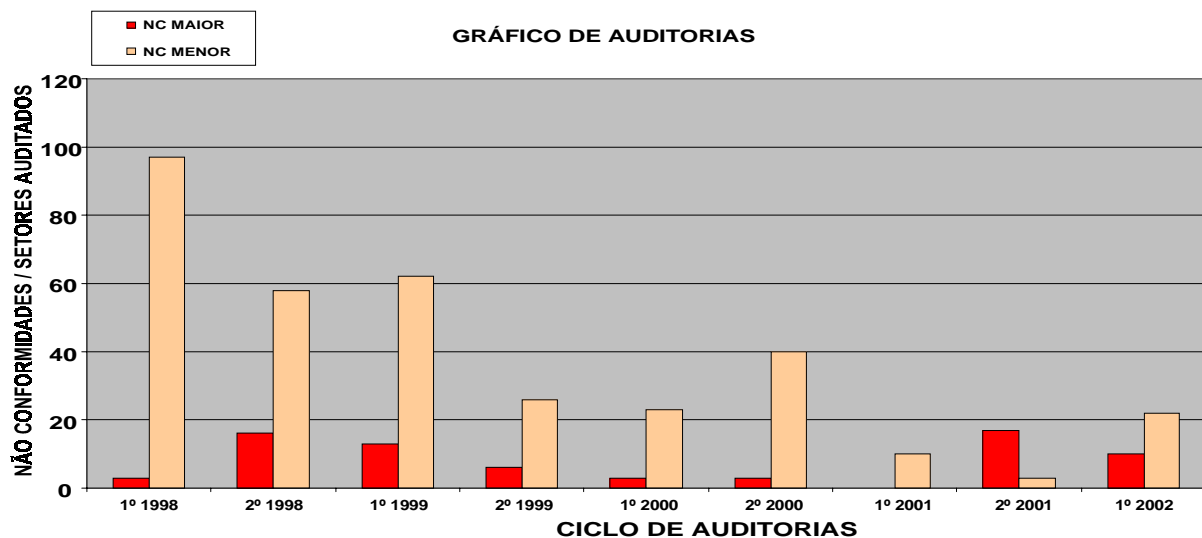
▪ **Evidência 1.8 – Recomendação de auditoria do organismo certificador - 2ª Sem/99**

Sugestão para criação de indicadores que abranjam principalmente a área comercial, de forma a facilitar o estabelecimento de cenários estratégicos à empresa.

▪ **Evidência 1.9 – Solicitação de Ação Preventiva (SAP) para o estabelecimento de cenário estratégico para a atividade comercial**

SAP-TIQ-S-092/99 - Possibilidade do não estabelecimento de cenários estratégicos voltados principalmente a área comercial, em função da não abrangência dos indicadores existentes nesta área (melhoria nos indicadores existentes e criação de novos indicadores).

▪ **Evidência 1.10 – Gráfico de tendência de não conformidades em auditorias internas**

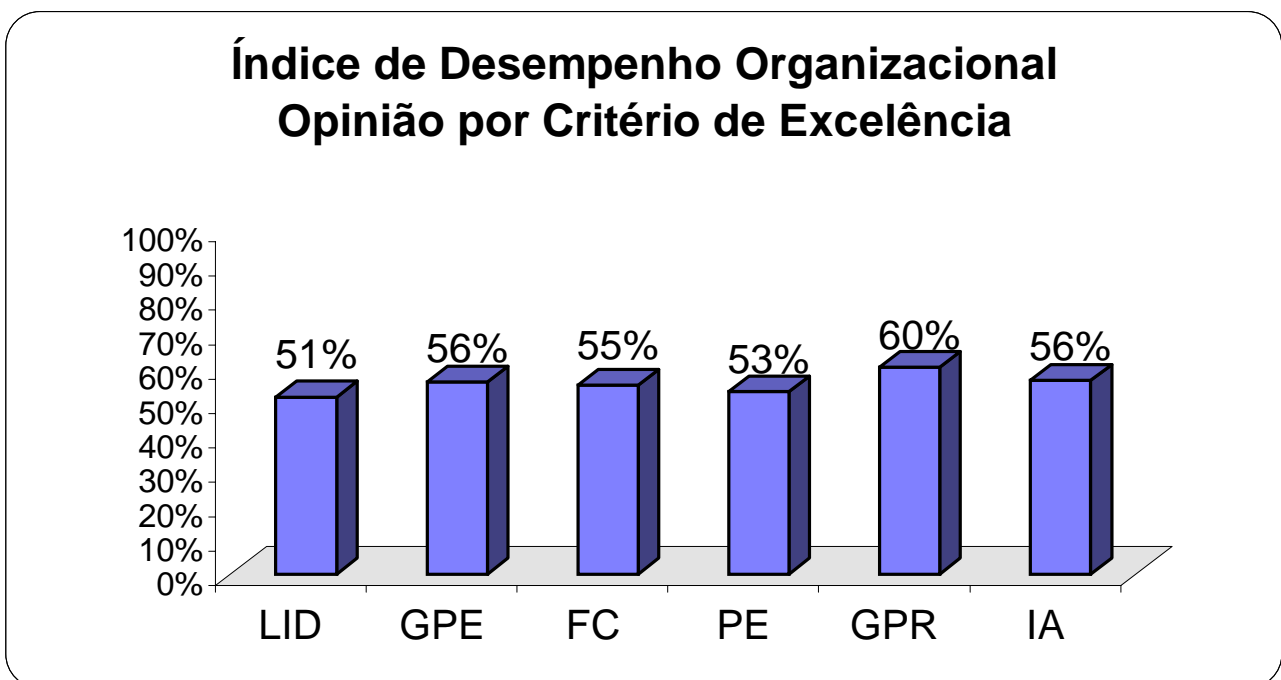
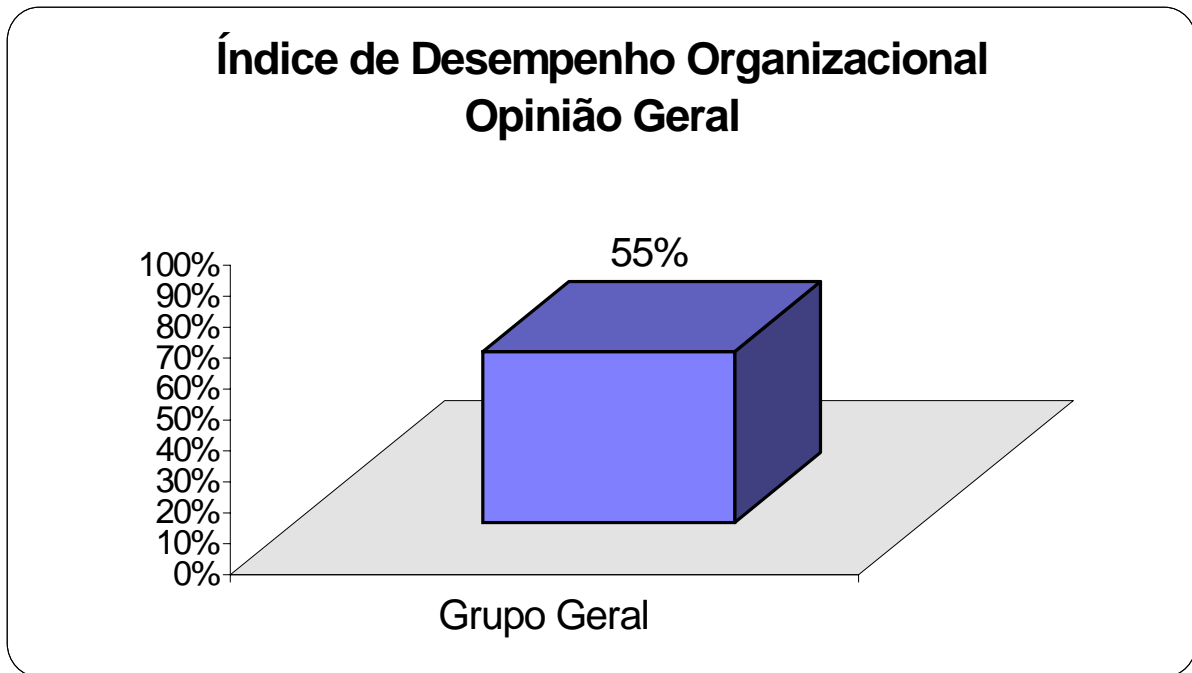


▪ **Evidência 1.11 - Observação direcionada pelo pesquisador à alta direção sobre a estrutura funcional**

A estrutura funcional propicia uma visão distorcida da organização, pois ela não mostra os clientes (para quem produz), não são vistos os produtos / serviços fornecidos aos clientes (o que produz) e não se tem a idéia do fluxo de trabalho por meio do qual são desenvolvidos, produzidos e entregues os produtos / serviços (como produz). Por esta visão, os executivos tendem a gerenciar a organização de maneira vertical e funcional, impedindo que assuntos interdepartamentais sejam solucionados entre funcionários de níveis inferiores.



▪ **Evidência 1.12 – Opinião do Staff em relação ao desempenho organizacional da empresa**












**Legenda :**






- ↵ **LID = Liderança ;**
- ↵ **GPE = Gestão de Pessoas ;**
- ↵ **FC = Foco no Cliente ;**
- ↵ **PE = Planejamento Estratégico ;**
- ↵ **GPR = Gerenciamento de Processos ;**
- ↵ **IA = Informação e Análise.**



<b>Princípio 1 : Responsabilidade da Direção</b>	
<b>Critério : Política da Qualidade</b>	
Nível 2: Uma Política da Qualidade é formalizada, desdobrada em objetivos da qualidade e analisada periodicamente.	
Sub-critério	<b>Ponto Problemático</b>
4	Os membros da direção não são implicados coletivamente na definição da Política da Qualidade e dos Objetivos da Qualidade.
<b>Critério : Planejamento da Qualidade</b>	
Nível 2 : A organização defini como os requisitos para a qualidade concernentes aos produtos e processos críticos associados são satisfeitos.	
Sub-critério	<b>Ponto Problemático</b>
3	Planos da Qualidade não são estabelecidos de acordo com as atividades da organização e/ou requisitos específicos de clientes.
<b>Critério : Requisitos do Cliente</b>	
Nível 3: Um processo de identificação de clientes foi estabelecido e é aplicado sistematicamente.	
Sub-critério	<b>Ponto em Avanço</b>
6	A organização identifica todos os seus clientes e os classifica por categorias.
<b>Critério : Comunicação Interna</b>	
Nível 3: O Sistema da Qualidade integra um dispositivo de comunicação interna.	
Sub-critério	<b>Ponto em Avanço</b>
4	Um processo de comunicação interna do Sistema de Gestão da Qualidade e de sua eficácia está estabelecido.
<b>Princípio 2 : Gerenciamento de Recursos</b>	
<b>Critério : Recursos Humanos</b>	
Nível 1: Os Recursos Humanos são gerenciados ao nível global da organização, essencialmente sob o plano administrativo.	
Sub-critério	<b>Ponto Problemático</b>
2 e 6	No caso de ausência de uma pessoa, soluções de substituição não estão previstas
3	Certas disfunções revelam problemas de competência.
<b>Critério : Recursos Humanos</b>	
Nível 2: A Gestão de Recursos Humanos está integrada ao sistema de qualidade e se apóia em processos formalizados.	
Sub-critério	<b>Ponto Problemático</b>
7	Entrevistas anuais de avaliação não são organizadas para o pessoal.
8	No seu trabalho, as pessoas não estão cientes da importância da satisfação dos clientes.
<b>Princípio 3 : Realização do Produto</b>	
<b>Processos de Compra</b>	
Nível 2: A garantia da qualidade do fornecedor é estabelecida.	
Sub-critério	<b>Ponto Problemático</b>
3	A empresa não estabeleceu uma política de qualidade de aquisição.
<b>Processos de Compra</b>	
Nível 3: A seleção do fornecedor depende de sua capacidade em satisfazer o cliente da empresa.	
Sub-critério	<b>Ponto em Avanço</b>
6	Os critérios de avaliação, reavaliação e de seleção de fornecedores estão implementados e incluem indicadores de desempenho.
<b>Processos de Realização</b>	
Nível 3: Os processos de realização estão estabilizados e conduzem a produtos conforme os objetivos.	
Sub-critério	<b>Ponto em Avanço</b>
12	Um Sistema de Informação e de dados necessários à execução dos processos de realização é definido.

<b>Princípio 4 : Medição, Análise e Melhoria</b>	
<b>Melhorias</b>	
<b>Nível 1: As melhorias ocorrem sobre os produtos. Não existem ações corretivas sobre os processos.</b>	
<b>Sub-critério</b>	<b>Ponto Problemático</b>
<b>4</b>	Frequentemente, nos deparamos com problemas recorrentes.
<b>Melhorias</b>	
<b>Nível 2: As melhorias visam a detectar rapidamente as não-conformidades dos produtos e a evitar novas ocorrências. São realizadas melhorias nos produtos e nos processos. As ações corretivas / preventivas são operacionais.</b>	
<b>Sub-critério</b>	<b>Ponto Problemático</b>
<b>5</b>	Nós não melhoramos o tipo de controle que praticamos para se melhorar a pertinência dos resultados.

PLANO DE AÇÃO 001								
Projeto: Implementação do Modelo Ajustado – Curto Prazo					Unidade Gerencial: Divisão da Qualidade			Data: 27/06/02
PayBack: 2 anos					Responsável: Gerente da Qualidade			
Nº	O Que	Quem	Porque	Como		Quando		Situação
						Início	Fim	
1	Formação do Staff da empresa nos objetivos estratégicos para o modelo ajustado com enfoque na Norma ISO 9001: 2000.	Divisão da Qualidade e Recursos Humanos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transmitir uma visão macro do novo Sistema de Gestão da Qualidade corporativa.</li> <li>• Gerar o comprometimento necessário à implementação.</li> <li>• Transmitir o conhecimento básico para as etapas posteriores.</li> <li>• Permitir correlação com os objetivos estratégicos da empresa.</li> </ul>	Através de uma Palestra com duração de 4 horas ministrada por uma consultoria	P	10/07/2002	15/07/2002	% 100
					R	15/07/2002	15/07/2002	
2	Definição do projeto de migração do Sistema da Qualidade.	Divisão da Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para detalhar os objetivos, as etapas, o cronograma e as responsabilidades referentes à adequação do Sistema de Gestão da Qualidade ao modelo ajustado .</li> </ul>	Através de um Plano da Qualidade aprovado pelo Presidente, que descreva as etapas de implementação, o cronograma, as responsabilidades e o procedimento de implementação de cada etapa.	P	01/06/2002	31/06/2002	% 100
					R	02/06/2002	27/06/2002	
3	Oficializar e divulgar Equipe Piloto	Presidente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visando ter constituída a equipe responsável pelo planejamento, coordenação, decisão e provisão de recursos para o projeto de implementação do Modelo ajustado</li> </ul>	Através do Memorando de encaminhamento do Plano da Qualidade.	P	17/07/2002	31/07/2002	% 100
					R	22/07/2002	22/07/2002	
4	Elaboração do Procedimento de Gerenciamento por processos e Mapeamento dos processos.	Engenharia da Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visando definir os critérios e procedimentos para o estabelecimento e gerenciamento dos macro-processos, processos críticos, atividades e tarefas da empresa.</li> </ul>	A partir do modelo proposto para o gerenciamento por processos e mapeamento dos processos.	P	15/07/2002	31/12/2002	% 100
					R	10/07/2002	06/03/2003	




PLANO DE AÇÃO 001								
Projeto: Implementação do Modelo Ajustado – Curto Prazo					Unidade Gerencial: Divisão da Qualidade			Data: 27/06/02
PayBack: 2 anos					Responsável: Gerente da Qualidade			
Nº	O Que	Quem	Porque	Como		Quando		Situação
						Início	Fim	
5	Proposta do macro-fluxograma e quadro dos macro-processos da empresa, contendo as entradas, saídas, indicadores, correlação e prioridades de cada macro-processo.	Equipe Piloto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visando gerar os subsídios para a implementação do novo sistema de gestão da qualidade (SGQ).</li> </ul>	A partir do mapa e quadro de macro-processos definido no Manual da Qualidade, do Procedimento de Mapeamento e Gerenciamento por Processos e considerando as diretrizes da qualidade e os fundamentos corporativos	P	13/11/2002	14/03/2003	% 100
					R	13/11/2003	21/03/2003	
6	Estabelecer os fundamentos corporativos	Presidência + Divisão da Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para deixar transparente os objetivos da empresa, a sua razão de ser, as necessidades sociais que ela visa atender e o seu foco fundamental de atividades.</li> </ul>	Com base no Estatuto Social aprovado e em diretrizes ainda não inseridas no mesmo, estabelecendo a Missão, Negócios, Visão, Valores e Políticas no Manual da Qualidade .	P	15/12/2002	28/02/2003	%100
					R	10/02/2003	26/03/2003	
7	Definição de uma Equipe para a Implementação.	Equipe Piloto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para atuarem como responsáveis pela personalização ou desenvolvimento do Manual da Qualidade, elaboração dos procedimentos básicos do SGQ e desdobramento de cada macro-processo em seus processos críticos.</li> </ul>	Designando um Gestor para cada macro-processo proposto.	P	10/03/2003	14/03/2003	% 100
					R	11/03/2003	21/03/2003	
8	Definição da Equipe de Apoio	Gestores de Processo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para apoiar cada gestor no desdobramento dos macro-processos sob sua responsabilidade.</li> </ul>	Através da designação de pessoas que conheçam ou tenham aptidão para detalhar cada processo e respectivas atividades.	P	10/03/2003	14/03/2003	% 100
					R	11/03/2003	21/03/2003	
9	Formação das Equipes de Implementação e de Apoio.	Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para capacitá-los nos requisitos da ISO 9001:2000 e no Gerenciamento pelas diretrizes e por Processos e Mapeamento de Processos.</li> </ul>	Através de cursos a serem ministrados por consultoria.	P	24/03/2003/	04/04/2003	% 60
					R	01/04/2003		





PLANO DE AÇÃO 001								
Projeto: Implementação do Modelo Ajustado – Curto Prazo					Unidade Gerencial: Divisão da Qualidade			Data: 27/06/02
PayBack: 2 anos					Responsável: Gerente da Qualidade			
Nº	O Que	Quem	Porque	Como		Quando		Situação
						Início	Fim	
10	Elaboração do Manual da Qualidade, procedimentos de primeiro nível, fluxogramas e formulários que sustentam os macro-processos validados.	Equipe de Implementação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visando a padronização do novo Sistema de Gestão e o desdobramento dos macro-processos em sub-processos e atividades.</li> </ul>	Determinando as adequações necessárias ao novo Sistema de Gestão da Qualidade e editando procedimentos para análise crítica pela equipe de gestores.	P R	10/09/2002 10/09/2002	28/03/2003	% 80 
11	Análise crítica e aprovação do Manual da Qualidade e dos procedimentos de primeiro nível do SGQ	Presidente + Gestores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visando ter a base para os demais procedimentos do SGQ.</li> </ul>	Com base nos requisitos da Norma ISO 9001:2000 e no modelo proposto.	P R	01/04/2003 01/04/3003	11/04/2003 11/04/2003	% 0 
12	Orçamentação da Pré-auditoria e da Certificação	Gerente da Divisão da Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para se ter o custo final da migração do SGQ da empresa.</li> </ul>	Através do pedido de cotação junto aos OCC (Organismos Credenciados de Certificação, tais como BVQI, SGS, AGS e outros).	P R	31/03/2003	31/04/2003	% 100 
13	Estabelecer os objetivos da Qualidade e seus indicadores chaves	Presidência + Diretoria	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para dar direcionamento ao processo de integração e melhoria do desempenho organizacional, na implementação do gerenciamento pr processos.</li> </ul>	Através de um procedimento de Estabelecimento dos objetivos da qualidade , partindo de uma reunião da Alta Direção para definir as metas do Presidente e o desdobramento no 1º nível.	P R	06/01/2003 25/02/2003	28/02/2003	%50 
14	Desdobramento dos objetivos da qualidade	Equipe piloto + Equipe de implementação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para estabelecer os objetivos, metas, medidas e indicadores para a melhoria do desempenho em processos críticos</li> </ul>	Através do Procedimento de Gerenciamento pelas diretrizes, em seguida a Formação	P R	01/04/2003	30/05/2003	% 0 

PLANO DE AÇÃO 001								
Projeto: Implementação do Modelo Ajustado – Curto Prazo					Unidade Gerencial: Divisão da Qualidade			Data: 27/06/02
PayBack: 2 anos					Responsável: Gerente da Qualidade			
Nº	O Que	Quem	Porque	Como		Quando		Situação
						Início	Fim	
15	Desdobramento dos macro-processos em processos críticos, atividades e tarefas.	Equipe de implementação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visando possibilitar a implementação do novo Sistema de Gestão pelos setores operacionais da empresa.</li> </ul>	Com base no Procedimento de Gerenciamento e Mapeamento de Processos	P R	01/04/2003	30/05/2003	% 0 
16	Validação do Macrofluxograma e quadro dos Macro-Processos.	Presidente + Gestores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visando ter definida a base para a implementação do novo Sistema de Gestão da Qualidade.</li> </ul>	Através da aprovação pelo Presidente, Gestor do Projeto e Gestores de cada processo.	P R	02/06/2003	14/06/2003	% 0 
17	Validação de cada processo, atividade ou tarefa pelo gestor destes e pelo gestor do processo superior	Gestores de Processo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visando obter o acordo do gestor e da sua chefia com relação às informações necessárias à boa gestão do sub-processo.</li> </ul>	Através de análise crítica e assinatura nos campos apropriados.	P R	02/06/2003	14/06/2003	% 0 
18	Formação dos demais funcionários na nova Norma ISO 9001:2000 e no Gerenciamento por Processos.	Empresa a ser definida	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visando difundir o conhecimento sobre o novo sistema de gestão da qualidade.</li> </ul>	Através de um curso de Familiarização na norma ISO 9001:2000 e Gerenciamento por processos, ministrado pelo SENAC.	P R	23/06/2003	27/06/2003	% 0 
19	Formação da Equipe Auditora nos requisitos da ISO 9001:2000 e nos fundamentos do BSC, Gerenciamento pelas Diretrizes e por Processos	Empresa a ser definida	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visando capacitar a empresa para a realização das Auditorias Internas com a base do novo sistema</li> </ul>	Através de um curso de auditores.	P R	02/05/2003	30/05/2003	% 0 
20	Elaboração / adaptação / análise crítica / validação dos demais procedimentos do SGQ	Equipe de Implementação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visando padronizar os sub-processos validados.</li> </ul>	Com base no Manual da Qualidade e em conformidade com os procedimentos de primeiro nível aprovados.	P R	01/04/2003	30/05/2003	% 0 

PLANO DE AÇÃO 001								
Projeto: Implementação do Modelo Ajustado – Curto Prazo					Unidade Gerencial: Divisão da Qualidade			Data: 27/06/02
PayBack: 2 anos					Responsável: Gerente da Qualidade			
Nº	O Que	Quem	Porque	Como		Quando		Situação
						Início	Fim	
21	Auditoria Interna de Adequação e de Conformidade do sistema, com base na ISO 9001:2000.	Equipe de Auditoria	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visando verificar a adequação do SGQ à nova norma ISO 9001:2000 (auditoria documental) e a prática do nove modelo.</li> </ul>	Através do procedimento de Auditoria Interna, contendo um check-list de auditoria.	P R	01/07/2003	31/07/2003	% 0 
22	Readequação inicial do SGQ	Equipe de implementação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para diminuir o “Gap” entre o realizado no novo SGQ implementando e o previsto no Manual da Qualidade e Procedimentos validados.</li> </ul>	Eliminando as NC detectadas na Auditoria Interna de Adequação e de Conformidade.	P R	01/08/2003	31/08/2003	% 0 
23	Pré-auditoria	Org. Certificador	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para se evitar as NC maiores durante a Auditoria de Certificação.</li> </ul>	Através de um contrato de Pré-auditoria de certificação entre a empresa e o Org. Certificador escolhido.	P R	08/09/2003	12/09/2003	% 0 
24	Readequação intermediária do SGQ.	Equipe de implementação / Gestores de Processo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para minimizar o “Gap” entre o praticado no novo SGQ e o previsto no MQ e Procedimentos validados.</li> </ul>	Eliminando-se as NC detectadas na Pré-auditoria de Certificação.	P R	15/09/2003	07/11/2003	% 0 
25	Auditoria de Certificação	Org. Certificador	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para verificar a conformidade do SGQ com os requisitos da ISO 9000:2000 e do modelo ajustado, refletidos no Manual da Qualidade e demais procedimentos.</li> </ul>	Através de um contrato de Certificação entre a empresa e o Org. Certificador.	P R	10/11/2003	14/11/2003	% 0 
26	Readequação final do SGQ	Equipe de implementação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para sanar as Não-conformidades encontradas.</li> </ul>	Eliminando-se as NC detectadas na Auditoria de Certificação, através de um Plano de Ação aprovado, implementado e verificado pelo Org. Certificador.	P R	17/11/2003	12/12/2003	% 0 
27	Certificação	Org. Certificador	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para se atingir a meta deste Plano, validando a implementação do modelo ajustado.</li> </ul>	Emissão do Certificado ISO 9000:2000 pelos Orgãos Oficiais.	P R	15/12/2003	19/12/2003	% 0 

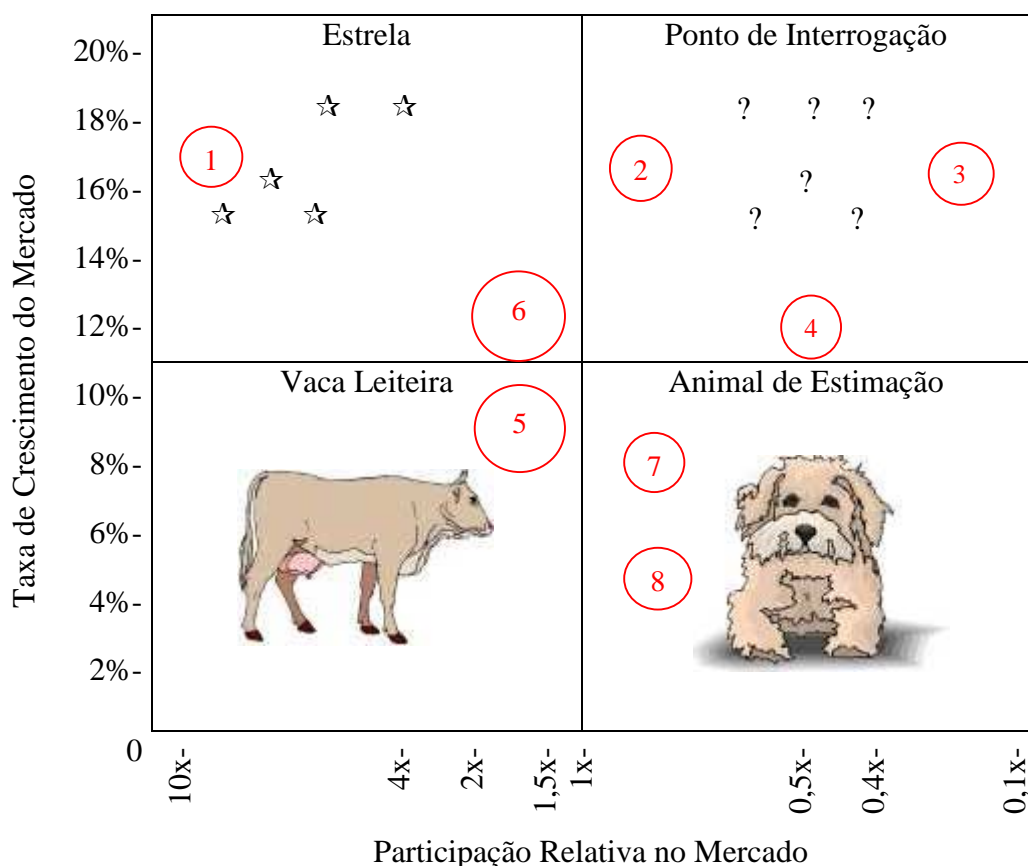


PLANO DE AÇÃO 002								
<b>Projeto:</b> Modelo completo – Médio/Longo Prazo					<b>Unidade Gerencial:</b> Divisão da Qualidade			<b>Data:</b> 27/06/02
<b>PayBack:</b> 3 anos					<b>Responsável:</b> Gerente da Qualidade			
Nº	O Que	Quem	Porque	Como		Quando		Situação
						Início	Fim	
1	Criar uma Equipe de Planejamento Estratégico e capacitá-la à assumir as atribuições do processo de formulação das estratégias.	Presidente	Para que se tenha uma estrutura para executar o processo de formulação das estratégias e elaborar um Plano Estratégico.	Verificar a área mais apropriada para assumir esta atribuição e fornecer os meios necessários para cumprí-la.	P R	15/01/2004	31/01/2004	% 0 
2	Elaborar e implementar um Manual de Gestão Estratégica	Equipe de Planejamento Estratégico	Para que se tenha um sistema para a descrição do cenário externo e interno da organização e se possa definir os objetivos estratégicos da empresa e a forma de gestão destes.	Com base nos resultados da implementação do modelo ajustado, quanto a uma visão conjunta dos processos e suas interfaces, no processo de formulação de estratégias, definido no modelo proposto e num processo de benchmarking e de captura de informações de mercado e dos concorrentes.	P R	31/01/2004	30/04/2004	% 0 
3	Formação do Presidente, da Alta Direção e do Staff da empresa nos fundamentos da Gestão Estratégica da Qualidade e nos requisitos da Norma NBR ISO 9004.	Divisão da Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transmitir uma visão macro do modelo completo de formulação e gestão das estratégias;</li> <li>- Gerar o comprometimento e a disponibilização de recursos, principalmente de tempo, necessários para a análise e validação do Plano Estratégico e a implementação de um processo de auto-avaliação, com a participação do presidente;</li> <li>- Transmitir o conhecimento básico para a participação destes indivíduos na implementação completa do modelo.</li> </ul>	Através de um treinamento ministrado por uma entidade que tenha grande respaldo nos assuntos à serem abordados.	P R	30/04/2004	15/05/2004	% 0 

PLANO DE AÇÃO 002								
Projeto: Modelo completo – Médio/Longo Prazo					Unidade Gerencial: Divisão da Qualidade			Data: 27/06/02
PayBack: 3 anos					Responsável: Gerente da Qualidade			
Nº	O Que	Quem	Porque	Como		Quando		Situação
						Início	Fim	
4	Definir e difundir os objetivos estratégicos relacionados às metas financeiras, de satisfação dos clientes, de desempenho dos processos internos e de aprendizado e crescimento da empresa.	Presidente + Diretores + Gerentes	Para que se possa ter uma base mais consistente para o sistema de desempenho.	Com base no Manual de Gestão das Estratégias, através de um Work-Shop de Planejamento Estratégico (Duração prevista: 2 dias – fora da empresa)	P R	28/05/2004	29/05/2004	% 0 
5	Identificar os indicadores chaves que melhor captam ou comunicam a intenção de cada objetivo estratégico.	Divisão da Qualidade + Gestores	Para permitir o acompanhamento dos objetivos estratégicos definidos.	Com base no Manual de Gestão das Estratégias, através de entrevistas com cada envolvido.	P R	30/05/2004	30/06/2004	% 0 
6	Desdobrar os objetivos estratégicos nas áreas e definir o sistema de comunicação das estratégias e dos resultados.	Divisão da Qualidade + Gestores	- Permitir a integração do sistema de medição de desempenho com a estratégia da empresa, para que as diversas áreas possam entender as estratégias e possam garantir que os resultados estejam alinhados com as diretrizes estratégicas da empresa.	Utilizando as informações gerenciais criadas com a implementação do modelo ajustado e a etapa do modelo completo que estabelece o desdobramento das diretrizes estratégicas, pela aplicação da metodologia do GPD.	P R	30/06/2004	30/10/2004	% 0 
7	Desenvolver e implementar um sistema de Diagnóstico do Presidente, com base num processo de auto-avaliação, fundamentado nos critérios de excelência do PNQ.	Presidência + Divisão da Qualidade	- Orientar o Sistema de Gestão da Qualidade para a busca da Excelência; - Criar uma cultura de tomada de decisão e de planejamento com base em fatos e dados, partindo da Alta Direção da empresa.	- Formação da equipe da Divisão da Qualidade como Avaliadores dos critérios de excelência do PNQ; - À partir do modelo de avaliação e pontuação da FPNQ; - Definindo o papel do Presidente neste processo de auto-avaliação.	P R	30/10/2004	30/12/2004	% 0 

### A.1 - Modelo do Boston Consulting Group – Matriz BCG (P)

O modelo de avaliação de carteira de negócios feita com base na Matriz BCG, é ilustrado na *Figura A1*, a seguir:



**Figura A1** – Modelo da Boston Consulting Group - Matriz BCG (Kotler - 2000)

Os oito círculos da *Figura A1* representam os tamanhos e as posições atuais de oito unidades de negócios em uma empresa hipotética. O volume de cada negócio em dólares é proporcional à área do círculo. Assim, os dois maiores negócios são os números 5 e 6. A localização de cada unidade de negócios indica a taxa de crescimento do mercado e a participação relativa do negócio no mercado.

A taxa de crescimento do mercado representada no eixo vertical indica a taxa de crescimento anual do mercado em que o negócio opera. Na *Figura A1*, varia de 0 a 20 por cento. Uma taxa de crescimento de mercado acima de 10 por cento é considerada alta. A participação relativa no mercado, representada no eixo horizontal, refere-se à participação do negócio no mercado, em relação a seu maior concorrente no segmento. Serve como avaliação da força da empresa no segmento de mercado pertinente. Uma participação relativa no mercado de 0,1x significa que o volume de vendas dessa empresa é de apenas 10 por cento do volume de vendas do líder; uma participação relativa de 10x significa que negócio da

organização é o líder e tem 10 vezes as vendas do concorrente mais próximo naquele mercado. A participação relativa no mercado é dividida em participações altas e baixas; a linha divisória passa pelo valor 1 x . A participação relativa no mercado é plotada em escala logarítmica, de modo que distâncias iguais representam o mesmo aumento percentual.

A matriz BCG é dividida em quatro células, cada uma indicando um tipo diferente de negócio:

1. Pontos de Interrogação: São negócios que operam em mercados de alto crescimento, mas que têm baixas participações relativas. A maioria os negócios inicia como ponto de interrogação quando a empresa tenta entrar em um mercado de alto crescimento em que já existe um líder. Um ponto de interrogação exige muito investimento, porque a empresa tem que gastar dinheiro em fábricas, equipamentos e pessoal para acompanhar o mercado de alto crescimento e porque deseja assumir a posição de líder. O termo 'ponto de interrogação' é adequado porque a empresa tem que analisar seriamente se continuará a colocar dinheiro no negócio. A empresa **Figura A1** opera com 3 (três) negócios do tipo ponto de interrogação, o que pode ser excessivo. Ela poderia estar em melhor situação se investisse mais recursos em um ou dois desses negócios.
2. Estrelas: Se o negócio do tipo ponto de interrogação for bem-sucedido, ele se torna uma estrela. Um estrela é líder em um mercado de alto crescimento. Mas não produz, necessariamente, um fluxo de caixa positivo. A empresa deve gastar recursos substanciais para acompanhar a alta taxa de crescimento e repelir os ataques dos concorrentes. . A empresa da **Figura A1** tem dois negócios do tipo estrelas. Se não tivesse nenhuma, teria bons motivos para se preocupar.
3. Vaca Leiteira: Quando a taxa anual de crescimento de mercado cai para abaixo de 10 por cento, a estrela se torna uma vaca leiteira se ainda tiver a mais alta participação relativa naquele mercado. Uma vaca leiteira gera muito caixa. A empresa não tem que financiar expansões de capacidade porque a taxa de crescimento do mercado já diminuiu. Como o negócio é líder, desfruta de economias de escala e de maiores margens de lucro. A empresa utiliza seus negócios do tipo vaca leiteira para pagar as contas e apoiar seus outros negócios. A empresa da figura tem apenas uma vaca leiteira e portanto é altamente vulnerável. Se essa vaca leiteira começar a perder participação relativa no mercado, a empresa terá que reinvestir recursos nela, para manter a liderança de mercado. Se não o fizer, a vaca leiteira pode se transformar em mero animal de estimação.
4. Animais de Estimação: São negócios com pequenas participações em mercados de baixo crescimento. Geram baixos lucros ou até mesmo prejuízos. A empresa da figura 3.3 possui

dois desses negócios, e isso pode ser excessivo. Deveria avaliar se está mantendo esses negócios por boas razões (como uma esperada reviravolta na taxa de crescimento de mercado ou uma nova chance para conseguir a liderança) ou por razões sentimentais.

Após incluir seus vários negócios na matriz BCG, uma empresa deve determinar e sua carteira de negócios é saudável. Uma carteira desequilibrada teria muitos animais de estimação ou pontos de interrogação e/ou muito poucas estrelas e vacas leiteiras.

A tarefa seguinte é determinar que objetivo, estratégia e orçamento atribuir a cada Negócio. Quatro estratégias podem ser seguidas:

1. Construir: O objetivo, nesse caso, é aumentar a participação de mercado, mesmo que isso signifique renunciar a lucros de curto prazo. Construir é adequado para os pontos de interrogação cujas participações no mercado precisam crescer para se tornar estrelas.
2. Manter: O objetivo, aqui, é preservar a participação de mercado. Essa estratégia é adequada para vacas leiteiras fortes, caso se deseje que elas continuem rendendo grandes fluxos positivos de caixa.
3. Colher: O objetivo é aumentar o fluxo de caixa de curto prazo, independentemente do efeito a longo prazo. Colher envolve a decisão de se retirar de um negócio, pela implementação de um programa de redução contínua de custos. A empresa planeja fazer caixa com sua safra, tirar o leite do negócio. Colher geralmente envolve a eliminação de despesas de P&D, a não-substituição da unidade física à medida que ela se desgasta, a não-substituição de pessoal de vendas, a redução de despesas de propaganda etc. A esperança é reduzir os custos a um ritmo muito rápido do que o de qualquer redução potencial nas vendas, o que pode resultar em um aumento no fluxo de caixa positivo. Essa estratégia é adequada para vacas leiteiras fracas, cujo futuro é pouco claro e das quais se exige mais fluxo de caixa, mas também pode ser utilizada para pontos de interrogação e animais de estimação. A empresa que desenvolve essa estratégia depara com questões sociais e éticas espinhosas a respeito de quanta informação compartilhar com os vários grupos interessados.
4. Abandonar: O objetivo, nesse caso, é vender ou liquidar o negócio, porque os recursos podem ser mais bem utilizados em outros lugares. Essa estratégia é adequada para animais de estimação e pontos de interrogação que representem um peso para os lucros da empresa.

É preciso decidir se a melhor estratégia, para um negócio fraco, é colher ou abandonar. Colher reduz o valor futuro do negócio, e portanto o preço pelo qual poderia ser vendido mais tarde. Uma decisão rápida em relação ao abandono do negócio, em

compensação, provavelmente produzirá ofertas interessantes caso ele esteja em condições relativamente boas e tenha mais valor para outra empresa.

Com o tempo, os negócios mudam de posição na matriz BCG. Negócios bem sucedidos têm um ciclo de vida típico. Iniciam-se como pontos de interrogação, tornam-se estrelas, depois vacas leiteiras e por fim animais de estimação. Por esse motivo, as empresas deveriam examinar não apenas as posições de seus negócios na matriz BCG (como uma fotografia), mas também suas mudanças de posição (como um filme). Cada negócio deve ser analisado em relação à posição que ocupou nos últimos anos e àquela em que provavelmente estará nos próximos anos.

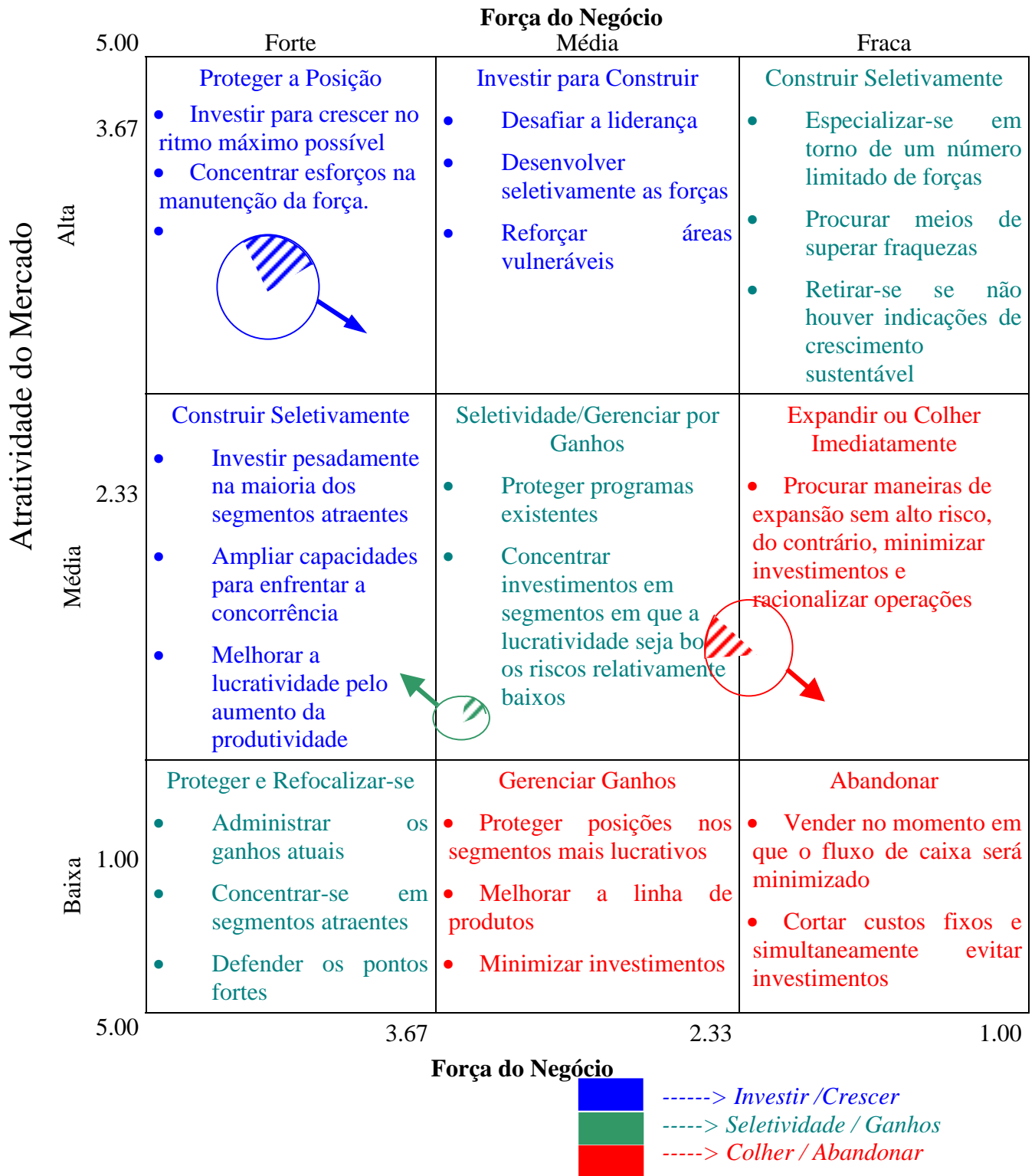
Se a trajetória esperada não for alcançada, a empresa deve definir uma nova estratégia e a previsão da trajetória que deve resultar dessa alteração.

O pior erro que uma empresa poderia cometer seria exigir que todas os negócios tivessem por meta a mesma taxa de crescimento ou o mesmo nível de retorno. O ponto principal da análise de negócios é que cada negócio tem um potencial diferente e exige um objetivo próprio. Outros erros possíveis são deixar poucos recursos para as vacas leiteiras (caso em que ficam mais fracas) ou permitir que retenham caixa em excesso (caso em que a empresa deixa de investir o suficiente em novos negócios com potencial de crescimento); realizar investimentos significativos em animais de estimação, com a esperança de inverter suas posições, sem sucesso, e manter muitos pontos de interrogação sem investir o suficiente em nenhum deles. Pontos de interrogação devem ou receber o apoio para dominar o segmento ou ser abandonados.

Mas, segundo Kotler (2000), o objetivo adequado de um negócio não pode ser determinado apenas por sua posição na matriz BCG. Se forem considerados fatores adicionais, essa matriz pode ser vista como um caso especial de uma matriz multifator de carteira, como estabelece o modelo da General Eletric, descrito no próximo item.

### **A.1.2 - Modelo General Eletric – GE (P)**

Esse modelo é apresentado na *Figura A2*, à seguir. Nessa abordagem, o tamanho de cada círculo representa o tamanho do mercado pertinente, não o tamanho do negócio. A parte sombreada do círculo representa a participação do negócio no mercado.



**Figura A2** – Estratégia e Classificação de Carteira de Negócios – Modelo da GE (adaptado de Kotler - 2000)

Cada negócio é classificado em duas grandes dimensões, a *atratividade do mercado* e a *força do negócio*, como mostra a **Figura A2**. Esses dois fatores possibilitam uma classificação do negócio estreitamente ligada ao marketing. As empresas são bem-sucedidas quando entram em mercados atraentes e têm forças necessárias para vencer. Se faltar um

desses fatores, o negócio não produzirá resultados excepcionais. Uma empresa forte atuando em um mercado não-atraente ou uma empresa fraca atuando em um mercado atraente não apresentarão um desempenho muito bom.

Para avaliar essas duas dimensões, os profissionais envolvidos com o planejamento estratégico precisam identificar os fatores subjacentes a cada dimensão e encontrar um modo de avaliá-los e de combiná-los em um índice. Na **Tabela A2**, relacionam-se dois possíveis conjuntos de fatores que constituem as duas dimensões para o negócio. Para cada negócio, a atratividade varia de acordo com o porte e com a taxa anual de crescimento do mercado, com as margens de lucro históricas etc. Sua força varia segundo a participação da empresa no mercado, o crescimento dessa participação, a qualidade do produto etc. Observemos que os dois fatores da **Figura A2** – taxa de crescimento de mercado e participação do mercado – são incluídos nas duas principais variáveis desta nova análise.

	Peso	Classificação (1 - 5)	Valor	
<b>Atratividade do Mercado</b>	Tamanho Total do Mercado	0,20	4	0,80
	Taxa total de Crescimento do Mercado	0,20	5	1,00
	Margem de Lucros Histórica	0,15	4	0,60
	Intensidade da Concorrência	0,15	2	0,30
	Exigências Tecnológicas	0,15	4	0,60
	Vulnerabilidade Inflacionária	0,05	3	0,15
	Necessidades de Energia	0,05	2	0,10
	Impacto Ambiental	0,05	3	0,15
	Sócio-Político-Legal	Deve ser aceitável		
		1,00		3,70
<b>Força do Negócio</b>	Participação de Mercado	0,10	4	0,40
	Crescimento da Participação	0,15	2	0,30
	Qualidade dos Produtos	0,10	4	0,40
	Reputação da Marca	0,10	5	0,50
	Rede de Distribuição	0,05	4	0,20
	Eficácia da Promoção	0,05	3	0,15
	Capacidade de Produção	0,05	3	0,15
	Eficiência da Produção	0,05	2	0,10
	Custos Unitários	0,15	3	0,45
	Fornecimento de Materiais	0,05	5	0,25
	Desempenho de P&D	0,1	3	0,30
	Capacidade Gerencial	0,05	4	0,20
		1,00		3,40

**Tabela A2** - Fatores p/ a avaliação da Atratividade do Mercado e Força do Negócio.  
(Kotler - 2000)

Esta nova análise leva os envolvidos com planejamento estratégico a examinar mais fatores, na avaliação de um negócio real ou potencial, que o modelo BCG.



# **GUIA DE AUTO – AVALIAÇÃO do Sistema de Gestão da Qualidade**

**(Segundo o par coerente das normas ISO 9001/9004:2000)**

## SUMÁRIO

1. Descrição do método e diretrizes práticas .....	199
1.1 Princípio da auto-avaliação.....	199
1.2 Ferramenta para praticar a auto-avaliação: Tabela de determinação de Progresso.....	201
1.3 Especificação dos níveis de progresso.....	202
1.4 Diretrizes práticas para realizar a auto-avaliação.....	205
2. Tabela de determinação dos 5 níveis de progresso com base nos critérios do par coerente de normas ISO 9001 / ISO 9004.....	207
3. Fichas de avaliação.....	209
Requisitos do cliente.....	209
Política e objetivos.....	210
Planejamento da Qualidade.....	211
Responsabilidade e Autoridade.....	212
Comunicação Interna.....	213
Sistema de Documentação.....	214
Análise Crítica da Direção.....	215
Recursos Humanos.....	216
Recursos de Informação e Conhecimento(know-how).....	217
Recursos Materiais, Logístico e Ambiente de Trabalho .....	218
Abordagem de Processo.....	219
Processos do Cliente.....	220
Processos de Projeto e Desenvolvimento .....	221
Processos de Compra .....	222
Processos de Realização .....	223
Medição e Análise.....	224
Melhorias.....	225

## INTRODUÇÃO

Nenhuma comprovação adicional do sucesso das normas série ISO 9000 se faz necessária: hoje em dia, elas constituem uma parte importante da conjuntura econômica das empresas; São aplicadas em mais de 120 países e já deram origem a mais de 240.000 certificações ao redor do mundo.

Estas normas foram revisadas recentemente para levar em conta o novo mercado e existe uma prazo até dezembro de 2003 para que as empresas já certificadas se enquadrem nesta nova revisão.

A maioria das alterações foram introduzidas para permitir às empresas reforçar a política da qualidade existente e fazer face ao mercado que é cada vez mais dinâmico e caminha gradualmente em direção à excelência. A despeito destas mudanças terão implicações diretas os seguintes requisitos :

1. **Orientação para o Cliente**, com a identificação dos requisitos e expectativas e com a medição da satisfação do cliente;
2. **Abordagem de Processo**, com estímulo ao raciocínio transversal, concentração nos resultados e a introdução do valor agregado e talento face ao cliente, que é cada vez mais exigente;
3. **Melhoria Contínua**, para encorajar o fortalecimento a longo prazo do desempenho da empresa.

A AFNOR (Association Francaise de Normalization) estabeleceu uma ferramenta de auto-avaliação para a norma ISO 9000 versão 2000, que nos permite :

- Estar informado e sensibilizado sobre a nova abordagem descrita nas normas série ISO 9000;
- Realizar uma auto-avaliação em um curto período de tempo, de modo a determinar a posição do Sistema da Qualidade existente com respeito aos futuros requisitos do par coerente ISO 9001/9004 .

Este guia apresenta um processo metodológico desta ferramenta de auto-avaliação, segundo a edição AFNOR "Outil's d' Auto-Diagnóstico, norma ISO 9000 version 2000" (Stephane Mathieu, Khalid Nacini), sendo dividido em três seções:

1. A descrição do método e diretrizes práticas para executar a auto-avaliação e aplicar o quadro de determinação de progresso;
2. A tabela de determinação do nível de progresso, na qual o critério de avaliação está baseado nos requisitos do par consistente de normas ISO 9001/9004, de modo a familiarizar os usuários com esta nova abordagem;
3. Uma série de 18 fichas de avaliação, que darão uma indicação fidedigna do nível de progresso em que se encontra o Sistema de Gestão da Qualidade da empresa.

## 1. DESCRIÇÃO DO MÉTODO E DIRETRIZES PRÁTICAS

### 1.1 Princípio da auto-avaliação

O princípio do método proposto é fazer com que as empresas estejam cientes dos novos requisitos propostos pela ISO 9001:2000, por meio de uma auto-avaliação.

A auto-avaliação é um exame completo de todas as atividades e resultados relativos à qualidade com respeito aos critérios definidos em um referencial, objetivando avaliar:

1. A situação de eficácia do Sistema da Qualidade, além da conformidade com os novos requisitos;

em outras palavras, buscar uma resposta para a questão:

" O nosso Sistema da Qualidade provê resultados de acordo com os objetivos da nossa empresa ? "

A situação do Sistema da Qualidade da empresa segundo uma escala de níveis de progresso pré-definidos, permitindo uma pontuação entre a versão atual das normas ISO 9000 e a futura versão 2000.

em outras palavras, buscar uma resposta para a questão:

" Como está o nosso sistema de qualidade a menos de dois anos do prazo final para implementação da nova versão da norma ISO 9000 ? "

Os resultados destas avaliações irão permitir que a empresa:

1. Identifique os esforços a serem feitos para passar de um nível de progresso para outro, levando em conta os seus objetivos;
2. Determine as prioridades e engaje um plano de melhoria contínua na forma de ações hierarquizadas, mencionando em particular o responsável pela ação ou o gestor da ação, os prazos para a realização, os meios a serem usados, os critérios de êxito, etc.

<sup>2</sup>Nota: A determinação da eficácia do sistema da qualidade já é um requisito previsto nas versões 1994 da ISO 9001 e ISO 9002. Assim, a Análise Crítica da Direção deve ser planejada, para assegurar que o Sistema da Qualidade permaneça constantemente apropriado e eficaz. Na versão 1994 da ISO 9001, está claro que este requisito não é aplicável a todos os casos. Pode ser constatado que, atualmente, a demonstração deste requisito não é sistematicamente realizada.

### Ferramenta para praticar a auto-avaliação: GRADE DE PROGRESSO A 5 NÍVEIS

A ferramenta é uma tabela que permite averiguar um critério de avaliação(linha) de acordo com o nível de progresso (coluna)

**COLUNA = Nível de progresso**

	1	2	3	4	5
A					
B					
C					
D					

**LINHA = Critérios**

Dados de avaliação expressos na forma de tabela

Definição do critério de avaliação(linhas da tabela de determinação de progresso)

Os critérios de avaliação são os requisitos das normas ISO 9001/9004:2000, estruturados de acordo com os quatro blocos principais do “modelo de processo”:

- A - Responsabilidade da Direção;
- B - Gerenciamento de Recursos;
- C - Gerenciamento de Processo;
- D - Medição, Análise e Melhoria.

2) Definição do nível de progresso (colunas da tabela de determinação de progresso)

São propostos cinco níveis de progresso, para descrever o desempenho de um Sistema da Qualidade:

- Nível 1: Funcionamento Básico;
- Nível 2: Definido, Planejado e Acompanhado;
- Nível 3: Controlado;
- Nível 4: Otimizado;
- Nível 5: Em Melhoria Contínua.

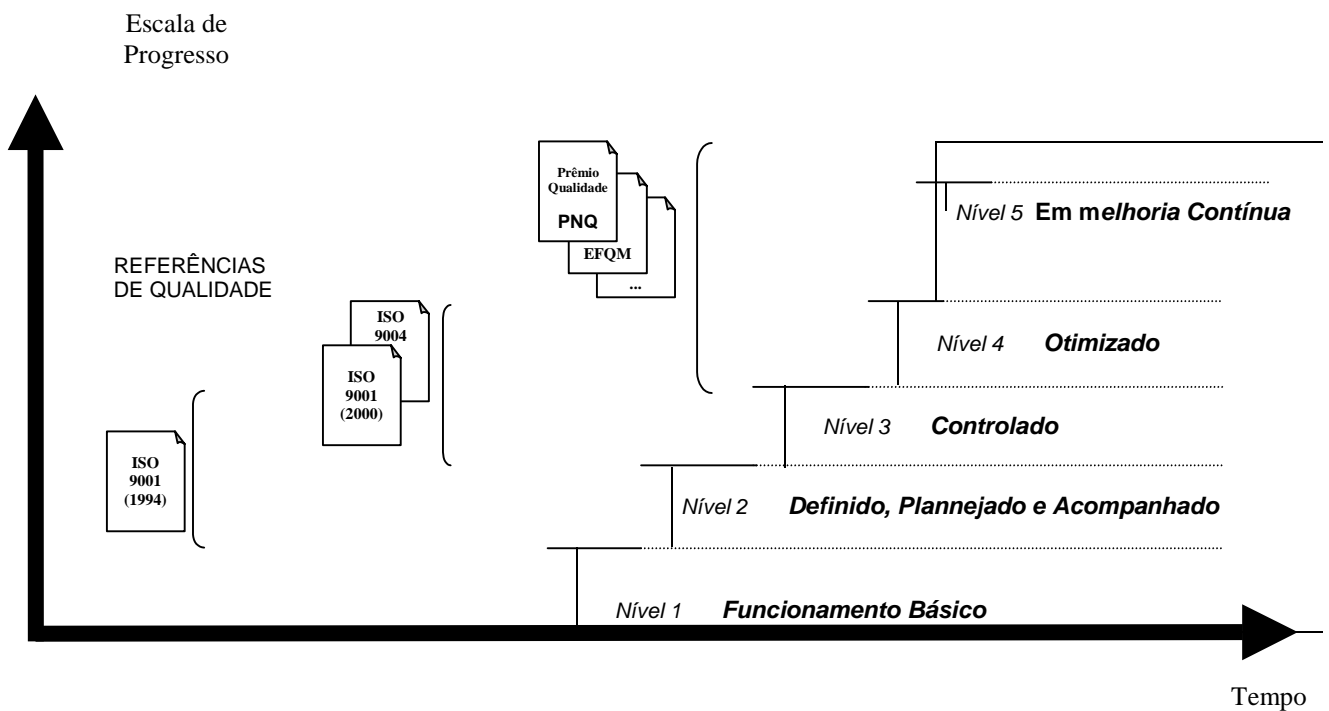
A abordagem do nível de progresso permite medir, a um dado momento, o esforço realizado, os meios efetivamente empregados e os resultados obtidos por uma organização para satisfazer as disposições previstas, de acordo com os critérios de avaliação pré-estabelecidos.

3) Definição das células da tabela de avaliação.

A interseção entre uma coluna e uma linha da tabela de determinação de progresso determina uma célula. As células definidas deste modo, se apresentam na forma de situações ou ações que a organização com a avaliação pode facilmente observar

A abordagem do nível de progresso permite medir, a um dado momento, o esforço realizado, os meios efetivamente empregados e os resultados obtidos por uma organização para satisfazer as disposições previstas, de acordo com os critérios de avaliação pré-estabelecidos.

4) Posicionamento dos níveis de progresso (1 a 5) com relação aos referenciais de qualidade atuais e futuros.



Este diagrama simplesmente representa as posições dos cinco níveis de progresso com relação aos “princípios mínimos” requeridos por diferentes tipos de referências de qualidade:

- A ISO 9001 versão 1994, que apresenta requisitos de garantia da qualidade;
- Prêmios da Qualidade como aqueles desenvolvidos para a América, Europa e França (Malcolm Baldrige National Quality Award [MBNQA], European Quality Award [EQA], Prix Français de la Qualité (French Prize for Quality) [PFQ] e PNQ(Prêmio Nacional da Qualidade – Brasil);
- Par de normas de Garantia/Sistema de Gestão da Qualidade, ISO 9001/9004:2000.

Quais são as hipóteses?

- A maioria das empresas certificadas pela revisão 1994 das normas ISO 9001 ou 9002 estão no nível 2: O Sistema da Qualidade é definido, planejado e acompanhado.
- Com a revisão 2000 da ISO 9001, elas subirão pelo menos até o nível 3: O Sistema da Qualidade está controlado.
- A progressão para o nível 4(otimizado) deve ser direcionada pelo Sistema de Gestão Estratégica e pelas diretrizes da norma ISO 9004: que integram os aspectos econômicos do funcionamento da qualidade e a organização terá o cuidado de otimizar seus recursos(isto é conhecido como eficiência)
- O Nível 5 corresponde à melhoria contínua e excelência duradoura: São geralmente empresas ganhadoras do Prêmio Nacional da Qualidade que alcançam este nível.

### 1.3 Especificação dos Níveis de Progresso

A fim de permitir a averiguação do nível de progresso e facilitar a utilização da GRADE DE PROGRESSO


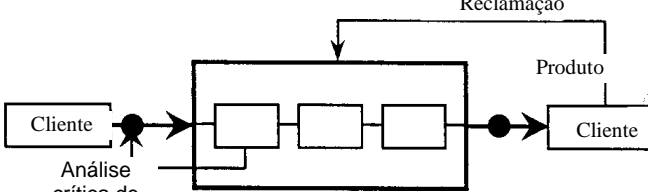
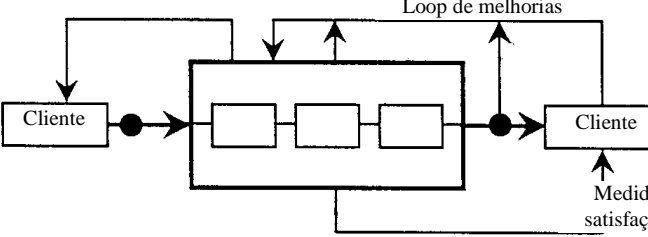
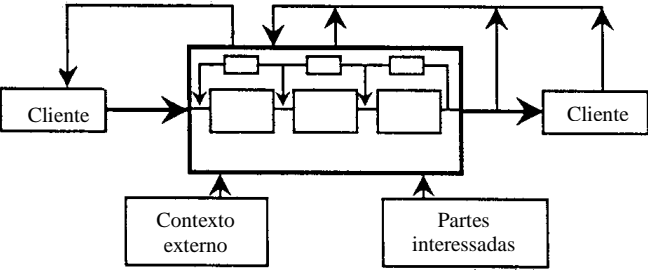
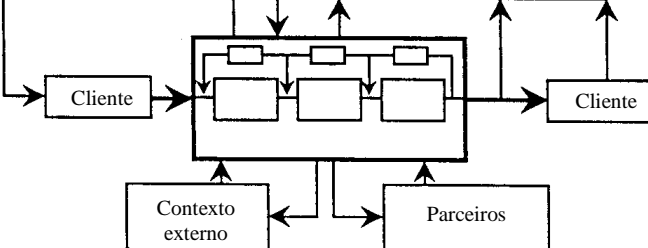
A 5 NÍVEIS (§2), são propostas as seguintes ferramentas:

- Tabela 1, que traz as definições dos níveis de progresso a nível do Sistema da Qualidade;
- Tabela 2, que traz as definições dos níveis de progresso ao nível do processo/cliente.

Tabela 1 – Tabela de definição em função do Sistema da Qualidade

	Nível	Definição do Nível
1	Funcionamento Básico	<p>A organização funciona de acordo com as suas próprias “regras da arte”.</p> <p>As práticas implementadas não são sistemáticas: elas não são formalizadas e os resultados são dependentes dos colaboradores. A memória da organização e a perenidade de seu “know-how” não são padronizados em regras/procedimentos e repousam igualmente sobre os colaboradores.</p>
2	Definido, Planejado e Acompanhado	<p>A organização construiu um sistema de qualidade: Os métodos de trabalho são definidos e as responsabilidades e autoridade estabelecidas. Os requisitos do Sistema da Qualidade são conhecidos por todos, em todos os níveis da organização, (sem, no entanto, haver adesão de todos) e eles são aplicados. Entretanto, desvios ligados às especificidades de certas entidades, ou até mesmo de certas funções ou colaboradores, são possíveis.</p> <p>O trabalho é planejado e acompanhado: os processos estão sob controle, os produtos e serviços têm critérios de aceitação definidos e os recursos necessários são alocados. As Não-conformidades são identificadas, tratadas e conduzidas através de ações corretivas.</p>
3	Controlado	<p>A empresa identificou todos os processos para realização de seu negócio, os descreveu em seus documentos de referência, os controla ( “feedback” a todos os níveis) e gradualmente os melhora (aplicação da política de melhoria contínua de acordo com ciclo de PDCA).</p> <p>Os objetivos de desempenho, de custo e de prazo são definidos, aplicados através da empresa e são assimilados por todas as pessoas: os resultados são analisados e são comparados a estes objetivos.</p> <p>A emissão das ações corretivas(preventivas) necessárias para eliminar as causas das não-conformidades reais(potenciais) são geralmente bem integradas(aceitas). Entretanto, certas disfunções ligadas ao acompanhamento e a eficácia destas ações corretivas ou preventivas podem ainda subexistir. A organização tem um sistema alerta(medição de desvios), de forma a reagir a todos os eventos.</p>
4	Otimizado	<p>A organização domina o controle dos processos, levando em conta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os contextos internos e externos(mercado, ambiente, estratégias econômicas, avaliação da concorrência...). A adequação dos processos para este contexto ou restrições é, então, estudada, registrada, planejada e controlada;</li> <li>• A otimização de recursos para alcançar os resultados esperados (eficiência);</li> <li>• A capitalização de retorno da experiência.</li> </ul> <p>A organização é dotada de um sistema operacional que lhe permite conhecer, em todas as circunstâncias, o nível de satisfação dos clientes e de outras partes interessadas, (funcionário, acionista, fornecedor e sociedade).</p> <p>O desdobramento do objetivos da organização, a todos os níveis, alcança uma adesão e uma participação de cada colaborador na sua realização.</p> <p>A política da organização face a este critério gera provas suficientes para que ela determine como novo objetivo ser a melhor no domínio da atividade do seu negócio.</p>
5	Melhoria contínua	<p>A estratégia da organização é a de permanecer no mais alto nível do seu negócio ou domínio de atividade, definindo, planejando e controlando a melhoria contínua dos processos e dos recursos.</p> <p>As ambições da organização consideram a “classe mundial”, visando ser a “melhor dentre as melhores”.</p> <p>Cada um é um colaborador do sucesso da empresa, impulsionando ações individuais coerentes com os objetivos da organização.</p> <p>A organização é ágil: se antecipa aos eventos e cultiva uma dinâmica permanente de prevenção.</p>

Tabela 2 – Tabela de definição em função do processo/cliente.

	Nível	Situação do Processo	Consideração do Cliente e Parceiros
1	Funcionamento Básico	 <p>" As coisas acontecem "</p> <p>Existência de produtos entrando e de produtos saindo</p>	O cliente está "ausente" do sistema
2	Definido, Planejado e Acompanhado	 <p>Sistema de qualidade formalizado ao redor de procedimentos escritos.</p> <p>Pequena ou nenhuma medida de valor agregado para cada processo.</p>	Consideração das necessidades e requisitos dos clientes por ocasião do processo comercial (análise de contrato) e medição da sua insatisfação por meio de tratamento das reclamações de cliente.
3	Controlado	 <p>Sistema da Qualidade definido ao redor de uma cadeia de processos coerentes e dominados: identificados, analisados, controlados, melhorados.</p> <p>Os processos e os seus resultados são medidos (valor agregado)</p>	<p>As necessidades, expectativas e exigências do cliente são identificadas e os resultados desta análise inicial (marketing) constituem a base da política da Qualidade.</p> <p>Um ciclo para a medida da satisfação dos clientes é praticado.</p>
4	Otimizado	 <p>Controle de processos, levando em conta os elementos do contexto externo e as "partes interessadas".</p> <p>Otimização de recursos a nível de cada processo.</p>	<p>A empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• integra completamente o interesse do cliente aos seus valores, política, planos e objetivos operacionais.</li> <li>• Desdobra e apóia os objetivos de satisfação dos clientes a todos os níveis, envolvendo o pessoal.</li> </ul>
5	Em melhoria Contínua	 <p>Prevenção ativa em todos os níveis: "Os processos são ágeis".</p>	A empresa se antecipa continuamente às necessidades e expectativas do cliente e leva em conta as "partes interessadas".



## 1.4 - Diretrizes práticas para realizar a Auto-avaliação

Observação: As diretrizes que se seguem são simplesmente recomendações para ajudar na realização da auto-avaliação:

- **Antes da Auto-avaliação**

1. Crie uma equipe com um número ímpar de pessoas (composta de pelo menos 3 – não mais que 7) pois a auto-avaliação é uma análise coletiva e participativa. Deve ser incluído pelo menos um membro da Alta Direção da empresa, se possível o executivo principal. Este grupo deve ser conduzido por um líder, de preferência, por uma pessoa que tenha profundos conhecimentos nos fundamentos apresentados neste guia, de forma a conduzir a auto-avaliação.

2. Conscientizar, através de uma notificação de informação ou de uma reunião de sensibilização:

- O conteúdo objetos e objetivos do programa de evolução do sistema de gestão da Qualidade e quais são os benefícios esperados pela organização.
- Os pontos chaves das mudanças previstas pelas normas ISO 9001/9004.
- A abordagem metodológica para a auto-avaliação

3. Ler, pelo menos uma vez, os requisitos do par de normas ISO 9001 / ISO 9004, tomando ciência:

- Das 2 tabelas de definição dos níveis de progresso (tabela 1 e tabela 2 do § 1.3 );
- Da GRADE DE PROGRESSO A 5 NÍVEIS DO § 2 ).

**Dica para a leitura da ISO 9001/9004**

**As versões 2000 da ISO 9001 e ISO 9004 foram desenvolvidas como um par coerente de normas de Sistema de Gestão da Qualidade, as quais foram projetadas para se completarem mutuamente.**

Nós recomendamos que sejam lidas na seguinte ordem:

1. As recomendações para construir e otimizar o sistema de gestão da Qualidade, integrando todas as atividades da empresa e levando em conta as necessidades de todas as “partes interessadas”.
2. Em seguida, os requisitos da ISO 9001, que cobrem as atividades da organização que tenham um impacto na conformidade do produto/serviço e na satisfação do cliente. Estes são os requisitos que devem ser demonstrados, por exemplo, no escopo de certificação de 3ª parte.

- **Durante a auto-avaliação: Como usar a GRADE de PROGRESSO A 5 NÍVEIS (§2)**

1. Para cada sub-critério (linha da tabela), o líder lê, em voz alta, o conteúdo das células sucessivas, começando pelo nível 1 (funcionamento básico).

2. Cada membro do grupo indica o nível de progresso que, na sua opinião, corresponde à situação atual da empresa. Para confirmar este nível, você pode usar a ficha de avaliação correspondente do § 3 deste guia (para cada linha da tabela de determinação de progresso, uma ficha de avaliação do sub-critério é apresentada):

- Com respeito ao nível selecionado (1, 2, 3, 4 ou 5) na tabela de determinação de progresso, assegure que você respondeu positivamente cada uma das afirmações listadas para o nível correspondente.
- Assegure que você tenha passado pelas afirmações listadas pelo nível precedente.

3. Uma vez que todos os membros da equipe tenham dado a sua opinião, o nível adotado deve corresponder ao do consenso do grupo.

**Dica:**

Para garantir a eficácia da avaliação:

- Não julgue as pessoas;
- Não use linguagem obscura, burocrática - fale claramente;
- Busque a objetividade.

4. Na folha de perfil de desempenho, registrar as seguintes informações para cada sub-critério:

- O nível de progresso identificado (" grau de maturidade da qualidade");
- O tempo de implementação (menos de 1ano, de 1 a 2 anos, mais de 2 anos);
- O custo de implementação (baixo / alto / incalculável);
- O impacto na satisfação do cliente (muito / pouco / nenhum).

### **Depois da auto-avaliação**

Quando todos o sub-critérios forem avaliados, favor completar a Ficha de Perfil de Desempenho com as seguintes informações:

- Sistema de reconhecimento da Qualidade (certificado, iniciando, etc...);
- Numero de funcionários de sua unidade;
- O setor que você pertence.

Atenção:

Estes perfis serão tabulados, visando um tratamento estatístico.  
Para conduzir melhor esse tratamento, favor preencher a ficha conforme indicado:



## 2 – GRADE DE PROGRESSO A 5 NÍVEIS, BASEADA NOS CRITÉRIOS DO PAR COERENTE ISO 9001/ISO 9004

Crítérios	Funcionamento Básico	Definido, Planejado e Acompanhado	Controlado	Otimizado	Em melhoria contínua
<b>Responsabilidade da Direção</b>					
Abordagem de Processo	Os processos não são identificados.	Os processos são identificados mas não são descritos completamente.	Os processos são identificados, descritos e controlados.	Os processos são otimizados levando em conta os elementos do contexto externo e das "partes interessadas".	Pró-ativa prevenção em todos os níveis: os processos são "ágeis"
Escuta dos clientes e outras partes interessadas	A organização não dispõe de um sistema para identificar os requisitos do cliente e do mercado.	Ações pontuais de identificação dos clientes e de suas necessidades são conduzidas.	Um processo de identificação de clientes está estabelecido e aplicado sistematicamente.	A empresa identifica e se antecipa às necessidades atuais e futuras de seus clientes e das outras "partes interessadas".	O sistema de escuta e de aprendizagem com os clientes e com o mercado é permanente.
Política da Qualidade	Uma política de qualidade existe; porém não é formalizada e nem analisada criticamente.	Uma política da qualidade é formalizada, desdobrada em objetivos da qualidade e analisada criticamente.	A política é estabelecida à partir de uma análise inicial dos clientes e os objetivos desdobrados a cada nível.	A política leva em conta as necessidades das "partes interessadas" e os objetivos são eficientemente orientados.	A política de qualidade permite estabelecer e comunicar uma visão clara do futuro da empresa.
Planejamento da Qualidade	A organização planeja a conformidade dos produtos.	A organização define como os requisitos para a qualidade dos produtos e processos associados são satisfeitos.	A organização identifica e planeja as atividades e recursos necessários para atingir os objetivos da qualidade.	O planejamento da qualidade integra as necessidades e expectativas dos clientes e das "partes interessadas".	O planejamento da qualidade está integrado na estratégia da empresa.
Responsabilidade e Autoridade	As responsabilidades e autoridade são definidas para algumas funções.	As responsabilidades e autoridade são definidas para todas as funções que afetam a qualidade.	As regras, responsabilidades e autoridade de cada colaborador são identificadas e comunicadas.	As responsabilidades são definidas de maneira que cada um seja um colaborador da Qualidade.	A cultura de melhoria contínua é integrada nas responsabilidades de cada colaborador.
Comunicação Interna	Não existe um processo de comunicação interna.	Certos resultados da qualidade são comunicados de maneira sistemática.	O sistema da qualidade integra um dispositivo de comunicação interna.	A comunicação interna integra os dados e resultados relativos outras aos clientes e outras "partes interessadas".	A empresa avalia e melhora a eficácia de sua comunicação.
Sistema de Documentação	Alguns documentos existem.	As práticas básicas são formalizadas em um sistema de documentação estruturado.	O sistema de documentação é adaptado as especificidades da empresa (clientes, processos).	O sistema de documentação é concebido como uma ferramenta de formação e prevenção.	O sistema de documentação implementado é continuamente adaptado, para assegurar sua eficiência ótima.
Análise Crítica da Direção	Análise críticas informais são desencadeadas no caso de disfunções graves.	Análises críticas da direção são planejadas.	Análises críticas da Direção são enseridas num processo de melhoria do sistema de gestão da qualidade.	Análises Críticas da Direção envolvem todos os dados das "partes interessadas".	A análise crítica da Direção é uma ferramenta estratégica para a Direção.
<b>Gerenciamento de Recursos</b>					
Recursos Humanos	Os recursos humanos são gerenciados ao nível global da organização, essencialmente sob plano administrativo.	O gerenciamento de recursos humanos, integrado ao sistema da qualidade, se apoia em processos formalizados.	A gestão dos recursos humanos favorece uma responsabilização das pessoas no quotidiano.	A contribuição das pessoas na otimização do sistema é gerenciada.	A contribuição das pessoas para a melhoria contínua do sistema é gerenciada.
Recursos de Informação e Conhecimento	Alguns indivíduos chave detêm a informação.	O "know-how" é formalizado na intenção de aplicar usualmente as melhores práticas de cada um.	O "know-how" é constantemente melhorado e considera o retorno da experiência.	O "know-how" é enriquecido pelas melhores práticas observadas no mercado.	A preocupação de cada um é manter o conhecimento coletivo a um alto nível.
Recursos Materiais, Logísticos e Ambiente de Trabalho	A alocação de recursos não é planejada e ocorre em resposta às solicitações.	Os recursos são designados aos processos sobre bases pré-estabelecidas.	A adequação de recursos aos objetivos dos processos é buscada.	Os processos e os recursos são definidos simultaneamente.	Os processos e os recursos necessários são revistos, de maneira a manter uma ótima eficiência.

Crítérios	Funcionamento Básico	Definido, Planejado e Acompanhado	Controlado	Otimizado	Em melhoria contínua
<b>Gerenciamento de Processo</b>					
Processos do Cliente	As atividades do processo acontecem de acordo com as práticas usuais.	As atividades de processo visam a conformidade aos requisitos explícitos do cliente.	Os processos visam a satisfação do cliente.	Os processos visam a perenidade da satisfação do cliente. Os requisitos e expectativas das diferentes partes interessadas da empresa são consideradas.	Os processos visam reforçar as características distintivas e as vantagens competitivas da empresa. A satisfação das "partes interessadas" é mantida ao nível definido pela estratégia da empresa.
Processos de Projeto e Desenvolvimento	A concepção repousa sobre algumas pessoas.	Os processos de concepção visam obter a conformidade do produto com relação aos requisitos.	Os processos de concepção integram completamente os requisitos do cliente.	Os processos de concepção consideram as partes interessadas.	Os processos de concepção integram completamente as necessidades atuais e futuras do mercado.
Processos de Compra	Nenhum método para selecionar os fornecedores.	A Garantia da Qualidade do fornecedor é estabelecida.	A seleção do fornecedor depende de sua capacidade em satisfazer o cliente da empresa.	Os fornecedores participam na busca de soluções ótimas.	O fornecedor é um colaborador na estratégia da empresa.
Processos de Realização	" As coisas acontecem".	Os processos de realização são definidos, formalizados e conhecidos por todos os envolvidos.	Os processos de realização estão estabilizados e conduzem a produtos conforme aos objetivos.	Os processos de realização são aperfeiçoados em termos de tempo de ciclo, de custo e de desempenho.	Os processos de realização são constantemente melhorados.
<b>Medição, Análise, Melhoria,</b>					
Medição e Análise	As Informações coletadas se referem aos produtos.	As informações coletadas asseguram que: <ul style="list-style-type: none"> <li>O produto é conforme às diferentes etapas de realização;</li> <li>Os processos se desenvolvem como planejados e definidos.</li> </ul>	As informações coletadas têm por objetivo o controle do desenvolvimento dos processos e a conformidade dos produtos aos requisitos.	As informações coletadas têm por objetivo o aperfeiçoamento do conjunto de processos inter-relacionados.	As informações coletadas tem por objetivo assegurar a coerência contínua com a estratégia da empresa.
Melhorias	Somente são realizadas melhorias nos produtos. Não há nenhuma ação corretiva nos processos.	As melhorias visam a detectar rapidamente as não-conformidades dos produtos e a evitar novas ocorrências. São realizadas melhorias nos produtos e nos processos. As ações preventivas/corretivas são operacionais.	A prevenção de não-conformidades é operacional. A eficácia das ações corretivas/preventivas é avaliada.	O desdobramento de ações de melhoria é usual e continuamente aplicado no seio da empresa. A melhoria de desempenho dos processos é perseguida.	Um plano de melhoria é aplicado a todos os componentes da empresa e é conduzido pela direção. Esta, também, é responsável por conduzir as maiores ações de melhoria.

*Empresa não certificável pela ISO 9001.*

*Empresa certificável pela ISO 9001:1994. O sistema de qualidade satisfaz os requisitos da ISO 9001. Nenhuma não-conformidade foi registrada.*

*Empresa plenamente certificável pela ISO 9001:2000. O sistema de qualidade foi avaliado como eficaz.*

*A avaliação do sistema da qualidade evidencia a eficiência dos processos essenciais da empresa.*

*Todos os processos da empresa são eficientes e coerentes com a estratégia da empresa.*

### 3. Fichas de avaliação

#### Responsabilidade da Direção

##### Abordagem de Processo

N	Afirmação	Verd.	Falso	Desconh.	
01	O conhecimento dos processos se reduz às características de “entradas” e “saídas” relacionados a este processo.		X		Os processos não são identificados.
02	Não é visível o conjunto de processos da empresa.		X		
03	Os processos operacionais relacionados à realização do produto e /ou serviço são claramente identificados.	x			Os processos são identificados, mas não são completamente descritos.
04	A descrição do processo se resume ao procedimento (que diz “o que” e “como” executar) e as instruções de trabalho.	x			
05	Um início de mapeamento existe: ele consiste na correlação dos procedimentos descritos nos processos operacionais.	x			
06	A organização define os processos que permitirão a obtenção dos resultados desejados.		X		<b>Nível ISO 9001:2000</b> Os processos estão identificados, descritos e controlados.
07	A organização identifica as “entradas/saídas”, os clientes/fornecedores e as interfaces de cada processo.		X		
08	A criticidade dos processos chaves é avaliada em função de seu impacto no cliente.		X		
09	Os responsáveis pelos processos, os quais garantem a sua implementação e promovem a sua melhoria, são definidos.		X		
10	Um macrofluxograma dos processos chaves foi estabelecido.		X		
11	A análise de risco (técnica, financeira,... de insatisfação do cliente e outras partes interessadas) são sistematicamente desdobradas a nível de cada processo.		X		Os processos são otimizados, levando em conta os elementos do contexto externo e as partes interessadas.
12	A otimização dos processos permite a redução dos custos, tempos de ciclo mais curtos, uma melhor previsão dos resultados e uma melhor utilização dos recursos.		X		
13	O mapeamento integra as necessidades identificadas de todas as partes interessadas e suas interfaces são otimizadas.		X		
14	A descrição dos processos integra as capacidades de controle e de evolução em função de mudanças de contexto que possam ocorrer.		X		Prevenção ativa em todos os níveis: os processos são “ágeis”
15	O gerenciamento assegura, regularmente, a coerência dos processos entre si e com respeito às estratégias, por meio de uma abordagem sistemática.		X		

## Responsabilidade da direção

### Escuta dos clientes e outras partes interessadas

N	Afirmação	Verd.	Falso	Desconh.	
1	A organização tem conhecimento de alguns clientes de acordo com a história e relações específicas.		X		A organização não tem nenhum sistema para identificar os requisitos dos clientes e do mercado.
2	Certas pessoas identificam os requisitos dos clientes somente quando eles são expressados de um modo particular ou explícito.		X		
3	A organização identifica sistematicamente os requisitos dos clientes durante o processo comercial (análise crítica de contrato).	X			São tomadas ações pontuais para identificação dos clientes e das suas necessidades
4	São coletados dados relativos as exigências e necessidades dos clientes, através de um tratamento de reclamações dos clientes.	X			
5	Esta realimentação é analisada através de análise crítica da administração.	X			
6	A organização identifica todos os seus clientes e os classifica por categorias.	X			<b>Nível ISO 9001:2000</b> Um processo de identificação do cliente está estabelecido e sistematicamente aplicado.
7	A necessidade e as expectativas dos clientes são determinadas através de um processo de marketing (pesquisas de mercado, investigações, pesquisas de satisfação dos clientes, etc.)		X		
8	As necessidades e expectativas dos clientes são sistematicamente traduzidas em termos de exigências.		X		
9	Os resultados da análise das necessidades e dos requisitos dos clientes constituem a base da política da qualidade.		X		
10	A organização identifica as diferentes categorias de partes interessadas, seus respectivos requisitos e expectativas.		X		A organização identifica e se antecipa aos requisitos atuais e futuros dos clientes e de outras partes interessadas.
11	As necessidades e requisitos das partes interessadas São transformadas em requisitos aplicáveis e são anunciadas a todos os níveis.		X		
12	A estratégia da organização está baseada na criação de valor para o cliente, levando em conta as necessidades e expectativas das outras partes interessadas.		X		
13	A organização continuamente avalia, melhora e adapta o seu sistema de escuta dos clientes e das outras partes interessadas.		X		O sistema de escuta e de aprendizagem com os clientes e com o mercado está permanentemente em uso.
14	A organização se antecipa às necessidades futuras de seus clientes.		X		

## Responsabilidade da Direção

### Política e Objetivos

N	Afirmção	Verd.	Falso	Desconh.	
1	Uma política da qualidade existe há anos: ela está somente na cabeça dos membros da direção.		X		Existe uma política da qualidade, porém ela não é formalizada e nem analisada periodicamente.
2	Ela é centrada em torno da conformidade dos produtos.		X		
3	Nenhum objetivo quantificável é definido.		X		
4	Os membros da direção são implicados coletivamente na definição da política da qualidade e dos objetivos.		X		Uma política da qualidade é formalizada, desdobrada em objetivos da qualidade e analisada periodicamente.
5	A política da qualidade é centrada em torno da satisfação dos requisitos e expectativas dos clientes.	X			
6	As grandes linhas da política da qualidade são conhecidas por todos.	X			
7	O acompanhamento da política da qualidade é assegurado através de análises críticas de direção planejadas.	X			
8	A identificação formal dos clientes e de suas necessidades e expectativas, constituem os fundamentos da política da qualidade.		X		<p style="text-align: center;"><b>Nível ISO 9000:2000</b></p> <p>A política é estabelecida a partir de uma análise inicial dos clientes e os objetivos são desdobrados a cada nível apropriado.</p>
9	A política da qualidade traduz um engajamento em satisfazer os requisitos dos clientes (inclusive aqueles relativos à regulamentação) e um passo para a melhoria contínua.		X		
10	Um desdobramento da política da qualidade é organizado ao nível de cada atividade: a ligação com a estratégia da organização é visível.		X		
11	Cada membro da direção se apropria dos objetivos para seu setor, difunde-os e controla as ações de progresso consequentes.		X		
12	As necessidades de outras partes interessadas são identificadas, compreendidas e integradas na política da qualidade.		X		A política leva em conta as necessidades das partes interessadas e os objetivos são orientados para a eficiência.
13	Os objetivos da qualidade definidos levam em conta a otimização dos recursos.		X		
14	A equipe da direção avalia os riscos incorridos para atender os objetivos.		X		
15	Um desdobramento sistemático é assegurado em todas as atividades e os objetivos de progresso são definidos por processo.		X		
16	Cada colaborador dentro da organização adere completamente à política da qualidade, que traduz assim uma visão clara do futuro.		X		A política da qualidade permite estabelecer e comunicar uma visão clara do futuro da empresa.
17	A equipe da direção gerencia as ações de progresso, visando melhorar a sua própria eficácia coletiva.		X		

## Responsabilidade da Direção

### Planejamento da Qualidade

N	Afirmiação	Verd.	Falso	Desconh.	
1	São planejadas somente a fabricação do produto e as atividades de inspeção.		X		A organização planeja a conformidade dos produtos.
2	Um plano de melhoria da qualidade esta estabelecido mas é baseado em ações corretivas. Este plano depende especialmente dos resultados das não-conformidades de produto.	X			A organização define como os requisitos para a qualidade dos produtos e dos processos associados são satisfeitos.
3	Planos da Qualidade são estabelecidos de acordo com as atividades da organização e/ou requisitos específicos de clientes.		X		
4	O planejamento da qualidade identifica os diferentes processos e as suas características chaves, bem como os recursos necessários para se atingir os resultados esperados.		X		
5	As atividades de verificação e os critérios de aceitação são formalmente definidos.		X		<b>Nível ISO 9001:2000</b> A organização identifica e planeja as atividades e os recursos exigidos para alcançar os objetivos da qualidade.
6	Um plano de melhoria da qualidade é estabelecido com base nos objetivos da qualidade definidos e integra uma série de ações preventivas.		X		
7	O plano de melhoria da qualidade é definitivamente direcionado para prevenção e a otimização dos processos que têm um impacto significativo na satisfação de cliente.		X		
8	O planejamento da qualidade leva em conta os requisitos/expectativas das "partes interessadas", o desempenho esperado dos produtos e processos, o retorno das experiências e dos resultados das análises de risco prévias.		X		O planejamento da Qualidade inclui as necessidades e expectativas dos clientes e das partes interessadas.
9	A organização identifica os indicadores chaves que usa para medir seus desempenhos.		X		
10	Um planejamento estratégico é estabelecido e aplicado em todas as atividades dentro da organização: cada colaborador adota as ações de melhoria planejadas a curto, médio e longo prazo.		X		O planejamento da Qualidade é incluído na estratégia da organização.
11	O processo de planejamento é avaliado continuamente e é melhorado.		X		



## Responsabilidade da Direção

### Responsabilidade e Autoridade

	Afirmção	Verd.	Falso	Desconh.	
1	As responsabilidades e autoridade são definidas para algumas funções chaves: elas não são formalizados nem conhecidos por todos.		X		As responsabilidades e autoridade são definidas para algumas funções.
2	A responsabilidade e autoridade relativas à função Qualidade são identificadas para as atividades de controle.		X		
3	A empresa não designou um Representante da Direção.		X		
4	A responsabilidade e a autoridade da chefia e dos outros colaboradores, cuja função afeta a qualidade, é definida e formalizada.	x			As responsabilidades e autoridade são definidas para todas as funções que têm afetação sobre a qualidade.
5	As responsabilidades em matéria de decisões, execução e verificação são claramente especificadas.	x			
6	Os colaboradores têm a responsabilidade necessária e autoridade para resolver problemas relativos à qualidade.	x			
7	Um Representante da Direção é designado para reportar o "status" de evolução do Sistema da Qualidade.	x			
8	As funções, responsabilidades e autoridade de TODOS os colaboradores são definidas, implementadas e comunicadas a todos os níveis concernentes da organização.		X		<b>Nível ISO 9001:2000</b> As funções, responsabilidades e autoridade de todos os colaboradores são definidas e comunicadas.
9	As diferentes responsabilidades relativas à implementação do sistema de Gestão da Qualidade e seus resultados (medição, análise e ações de melhoria) são estabelecidos.		X		
10	As responsabilidades necessárias para alcançar os objetivos de qualidade são identificadas em um plano de melhoria da qualidade.		X		
11	Os responsáveis pelos processos, que garantem a sua implementação e promovem a sua melhoria contínua, estão nomeados.		X		
12	O Representante da Direção assegura a sensibilização de toda a empresa com respeito às exigências do cliente.		X		
13	O planejamento de Recursos Humanos inclui uma análise regular das responsabilidades e autoridade de cada um a partir dos resultados obtidos.		X		As responsabilidades são definidas, de forma que cada um seja um colaborador da qualidade.
14	Cada pessoa tem suas responsabilidades e autoridade definidas e estipuladas em função das "partes interessadas": clientes, fornecedores, pessoal, acionistas e sociedade.		X		
15	O representante da direção é responsável em coordenar as atividades da qualidade e promover a sensibilização das necessidades e expectativas das "partes interessadas".		X		
16	Cada colaborador é engajado em tomar iniciativas e propor inovações, visando melhorar a qualidade.		X		A cultura de melhoria contínua está integrada na responsabilidade e de cada um.
17	Cada colaborador contribui com êxito para o atingimento dos objetivos da organização.		X		
18	O Representante da Direção é o agente catalisador da melhoria contínua (facilitador).		X		

## Responsabilidade da Direção

### Comunicação Interna

N	Afirmção	Verd.	Falso	Desconh.	
1	Os resultados da Qualidade são comunicados de forma fragmentada		X		Não existe processo de comunicação interna
2	Os resultados das auditorias internas, das ações correctivas/preventivas e das análises críticas da direção são sistematicamente comunicados às funções concernentes.	X			Certos resultados da qualidade são comunicados sistematicamente.
3	Um processo de comunicação interna existe mas, especificamente, não é dedicado à qualidade.	X			
4	Um processo de comunicação interna do sistema de gestão da qualidade e da sua eficácia está estabelecido.	X			<b>Nível ISO 9001: 2000</b> O Sistema da Qualidade integra um dispositivo de comunicação interna.
5	Os gestores de processo(gerentes/supervisores) são responsáveis pela comunicação dos requisitos e dos objetivos e resultados relativos à qualidade.		X		
6	Os resultados das diferentes medições (produto, processo, sistema de gestão da qualidade, satisfação de cliente) e ações de melhoria empreendidas são sistematicamente comunicados a todos os colaboradores.		X		
7	A organização sistematicamente identifica as necessidades relativas à comunicação da qualidade durante a análise crítica da direção.		X		O processo de comunicação interna inclui os dados e resultados relativos aos clientes e "partes interessadas".
8	O plano de melhoria de qualidade prevê adequadas ferramentas de comunicação.		X		
9	As necessidades e expectativas das "partes interessadas" e a medição de sua satisfação são continuamente comunicadas.		X		
10	Os gerentes e supervisores avaliam as conseqüências de uma má comunicação no funcionamento da organização e determinam as ações necessárias.		X		A organização avalia e melhora a eficiência de seu processo de comunicação.
11	Os resultados do processo de comunicação demonstram que o compartilhamento da informação e o diálogo entre os colaboradores têm bom desempenho.		X		

## Responsabilidade da Direção

### Sistema de Documentação

N	Afirmação	Verd.	Falso	Desconh.	
1	Alguns documentos de qualidade foram estabelecidos: eles se referem, sobretudo, às atividades de produção e de controle da qualidade.		X		Alguns documentos existem.
2	Nenhuma regra de gestão de documentação foi estabelecida.		X		
3	Um sistema de documentação foi estabelecido através de um manual de qualidade, procedimentos e registros.	X			As práticas básicas são formalizadas em um sistema de documentação estruturado.
4	Os procedimentos descrevem os requisitos das tarefas aplicáveis, mas é insuficiente nos casos particularidades de modos de falhas e situações de risco.	X			
5	Um procedimento de controle de registros da qualidade foi estabelecido e os principais registros existem.	X			
6	O sistema de documentação foi concebido em função dos resultados desejados. O vínculo com os objetivos almejados da qualidade foi estabelecido. Os fatores que dão origem à criação / modificação de documentos são sistematicamente identificados.		X		<b>Nível ISO 9001:2000</b> O sistema de documentação é adaptado às especificidades da organização (clientes, processos).
7	O sistema de documentação permite a descrição dos processos da empresa.		X		
8	Os registros da qualidade permitem determinar a conformidade com os requisitos e o funcionamento eficaz do sistema de Gestão da Qualidade.		X		
9	Toda criação/modificação de um novo documento resulta de uma análise prévia de risco.		X		O sistema de documentação é concebido como uma ferramenta de formação e prevenção.
10	A pertinência do sistema de documentação é avaliada em termos de legibilidade e grau de apropriação, por exemplo quando "temporários" são integrados na organização.		X		
11	Os registros da Qualidade são definidos em função das necessidades reais de utilização e dos riscos para os clientes e "partes interessadas"		X		
12	O sistema de documentação é melhorado continuamente levando em conta toda evolução de contexto.		X		O sistema de documentação implementado é continuamente adaptado para manter um desempenho ótimo.
13	O sistema de documentação é objeto de uma aprovação total ao nível do grupo de colaboradores.		X		

## Responsabilidade da Direção

### Análise Crítica da Direção

N	Afirmção	Verd	Falso	Desconh	
1	Os problemas de qualidade são pontualmente tratados pela direção.		X		Análises críticas informais são conduzidas no caso de disfunções graves.
2	As Decisões que impactam a qualidade são, às vezes, tomadas pela Alta Direção: elas não são formalizadas nem rigorosamente acompanhadas.		X		
3	O Sistema da Qualidade prevê análises críticas da Direção formalizadas, organizadas, planejadas e conduzidas pela direção ou pelo Representante da Direção.	X			Análises críticas da direção são planejadas.
4	Os seguintes aspectos são analisados: resultados de auditorias, ações corretivas/preventivas, tratamento de reclamações de cliente, etc.	X			
5	São tomadas decisões com respeito à política e objetivos da qualidade previamente definidos.	X			
6	Os resultados das análises críticas são formalizados e comunicados aos colaboradores envolvidos.	X			
7	Os seguintes aspectos são analisados: retorno de informação dos clientes (inclusive a satisfação dos clientes), mudanças de contexto, funcionamento dos processos, etc.		X		<b>Nível ISO 9001:2000</b> As análises críticas da direção são parte de um processo para melhorar o Sistema de Gestão da Qualidade.
8	Após cada análise crítica, a pertinência e eficiência do Sistema de Gestão da Qualidade são definidos pela Direção.		X		
9	A análise crítica da administração permite identificar as oportunidades de melhoria, engajar as ações necessárias e ostentar as necessidades de recursos.		X		
10	Os seguintes aspectos são analisados: resultados das auditorias internas, retorno de informação de outras "partes interessadas", avaliação de mercado (inclusive a competição), resultados de atividades de benchmarking, etc.		X		As análises críticas da Administração incluem toda informação das "partes interessadas".
11	As análises críticas levam em conta toda modificação relacionada às novas tecnologias e mudanças no contexto financeiro, social, ambiental, legislativo e regulamentar.		X		
12	Planos de melhoria da qualidade são engajados e levam em conta a otimização de recursos.		X		
13	A eficácia do processo de análise crítica da direção é avaliada e melhorada.		X		
14	A análise crítica da direção é uma ocasião para a direção avaliar suas próprias práticas de gestão.		X		A Análise Crítica. é uma ferramenta estratégica para a direção.

## Gerenciamento de Recursos

### Recursos Humanos

N	Afirmção	Verd.	Falso	Desconh.	
1	As responsabilidades de cada pessoa nem sempre são definidas e formalizadas.		X		Os recursos humanos são geridos ao nível global da organização, essencialmente no plano administrativo.
2	No caso de ausência de uma pessoa, "nos viramos".	X			
3	Certas disfunções revelam problemas de competência.	X			
4	Cada pessoa faz o que tem que fazer sem questionar.		X		
5	As responsabilidades de cada um são definidas e formalizadas.	X			A gestão de recursos humanos integrada dentro do sistema de qualidade, se apóia em processos formalizados.
6	No caso de ausência de uma pessoa, soluções de substituição estão previstas.		X		
7	Entrevistas anuais de avaliação são organizadas para o pessoal.		X		
8	No seu trabalho, as pessoas estão cientes da importância da satisfação dos clientes da empresa.		X		
9	As responsabilidades e as modalidades de delegação são definidos e formalizados.		X		<b>Nível ISO 9001:2000</b> A gestão de recursos humanos favorece uma responsabilização do pessoal no quotidiano.
10	A polivalência é organizada.		X		
11	A eficácia da formação é medida, quando necessário.		X		
12	O auto-controle é uma prática corrente e eficaz.		X		
13	Cada processo está sob a responsabilidade de uma função que garante a sua implementação.		X		A contribuição do pessoal para o otimização do sistema é gerenciada.
14	Os processos de capitalização de conhecimento são definidos.		X		
15	A gestão planejada de trabalho é praticada.		X		
16	O pessoal contribui para a melhoria das funções e dos processos.		X		
17	As responsabilidades são definidas sistematicamente, em coerência com os objetivos da organização.		X		A contribuição do pessoal para a melhoria contínua do sistema é gerenciada.
18	Cada processo é gerenciado nos moldes de um gerenciamento de projeto.		X		
19	Cada pessoa é formada nas técnicas de melhoria de processo.		X		
20	O sistema favorece a contribuição de cada um para a otimização e a inovação.		X		

## Gerenciamento de Recursos

### Recursos de informação e conhecimento

N	Afirmção	Verd.	Falso	Desconh.	
1	Não existe um processo de gestão da informação definido.		X		Alguns indivíduos chave detém a informação.
2	A informação relativa ao saber fazer, ao conhecimento e práticas é retida nos indivíduos.		X		
3	A informação relativa aos clientes e fornecedores da empresa são dispersas.		X		
4	A retenção de informação é uma prática comum.		X		
5	Nós temos procedimentos para difusão da informação.	X			O know-how é formalizado na intenção de promover as melhores práticas de cada um.
6	Procedimentos operacionais com alto valor agregado são formalizados.	X			
7	Nós temos uma base de dados implementada para os nossos clientes e nossos fornecedores.	X			
8	O pessoal está informado de melhorias implementadas para melhor satisfazer os clientes.		X		<b>Nível ISO 9001:2000</b> O know-how é constantemente melhorado levando em conta o retorno da experiência.
9	Nós " praticamos " informação como um vetor de capitalização.		X		
10	As pesquisas de satisfação e as reclamações de clientes são difundidas para todo o pessoal.		X		
11	Nós introduzimos um processo de monitoramento tecnológico.		X		O know-how é enriquecido pelas melhores práticas observadas no mercado.
12	As práticas mais modernas que as nossas são rapidamente experimentadas internamente.		X		
13	Cada pessoa é um colaborador na difusão do know-how interno.		X		Todos estão preocupados em manter o know-how coletivo a um alto nível.
14	Nós medimos o impacto do know-how coletivo.		X		

## Gerenciamento de Recursos

### Recursos materiais, logísticos e ambiente de trabalho

N	Afirmção	Verd.	Falso	Desconh.	
1	Nós não estabelecemos um orçamento de investimento.		X		A alocação de recursos não é planejada, ocorre em resposta à demanda.
2	As decisões de compra de material são tomadas caso a caso.		X		
3	Os mais persistentes são os mais beneficiados.		X		
4	O ambiente de trabalho não é objeto de uma reflexão particular.		X		
5	Nós não estamos certos de que conhecemos os regulamentos relativos à legislação trabalhistas.	X			São alocados recursos aos processos em bases predeterminadas.
6	As compras são feitas segundo procedimentos estabelecidos.	X			
7	A maioria das compras estão associadas às atividades operacionais.	X			
8	Os níveis de decisão de compras são definidos.	X			
9	As condições de trabalho estão conformes à regulamentação.	X			<b>Nível ISO 9001:2000</b> A adequação dos recursos aos objetivos dos processos é averiguada.
10	Os planos de investimento identificam os retornos associados a estes investimentos que serão executados.		X		
11	Indicadores de eficácia acompanham as propostas de investimento.		X		
12	Nós aplicamos regras de ergonomia na abordagem de nosso ambiente de trabalho.		X		Os processos e os recursos são definidos simultaneamente.
13	A validação recursos da empresa é estabelecido em relação ao valor agregado que eles provêm a cada etapa dos processos.		X		
14	A aquisição de novos recursos é condicionada a uma medida de seu impacto no ambiente de trabalho.		X		Os processos e recursos necessários são analisados a fim de se manter o ótimo.
15	O ambiente de trabalho é regularmente analisado para aumentar a eficiência de nossos processos.		X		
16	Os processos são regularmente analisados sob o ponto de vista dos custos dos recursos para aumentar sua eficiência.		X		

## Realização do Produto

### Processos do Cliente

N	Afirmção	V	F	Desc.	
1	Nossas atividades comerciais são organizadas considerando-se as práticas históricas da empresa.		X		As atividades do processo acontece de acordo com as práticas usuais.
2	A competência técnica é nossa qualidade.		X		
3	Quando o cliente tem exigências particulares, nós não procuramos nos adaptar.		X		
4	Nós não temos nenhum ponto de contato (por exemplo 0800) para nossos clientes.		X		
5	Os processos relativos à análise dos requisitos do cliente são identificados, planejados e aplicados.	X			As atividades do processo visam assegurar a conformidade com as exigências explícitas do cliente.
6	Nós concebemos ferramentas (questionários, checklists, etc.) para nos ajudar a compreender os requisitos dos clientes.	X			
7	A conformidade de nossos produtos e /ou serviços é determinada em função dos elementos do contrato.	X			
8	Nós implementamos atividades específicas para facilitar o fluxo de comunicação com nossos clientes (informação, modificações de pedidos, reclamações...).	X			
9	Nós praticamos um marketing operacional de forma a conhecermos as necessidades atuais de nossos clientes.		X		<p style="text-align: center;"><b>Nível ISO 9001:2000</b></p> Os processos visam a satisfação do cliente.
10	Cada processo relativo à compreensão dos requisitos do cliente são conhecidos dentro e fora da empresa.		X		
11	A conformidade de nossos produtos e/ou serviços é determinada em função dos requisitos (expressos ou implícito em nossos produtos ou serviços) do cliente.		X		
12	Nós exploramos os resultados das pesquisas de satisfação para melhorar nossos processos.		X		
13	Nós praticamos um marketing estratégico de forma que nós conheçamos as necessidades de longo prazo de nossos clientes.		X		Os processos visam a perenidade da satisfação do cliente. São levados em conta os requisitos e expectativas das diferentes partes interessadas da organização.
14	Nós integramos em nossas análises de marketing as necessidades de nossos parceiros internos e externos (o pessoal, nossos fornecedores...).		X		
15	Nós determinamos, a nível estratégico, os níveis esperados de satisfação de nossos clientes.		X		
16	Nós temos uma base de dados personalizada, que nos permite acompanhar o percurso de nossos clientes e do seu nível de satisfação.		X		
17	Nossos estudos de marketing são acompanhados de estudos de benchmarking.		X		Os processos visam reforçar as competências essenciais e as vantagens competitivas da organização. A satisfação das partes interessadas é mantida ao nível definido pela estratégia da organização.
18	Nós analisamos e exploramos a satisfação de todos os nossos parceiros internos e externos.		X		
19	Nossos processos comerciais e de marketing são continuamente melhorados, visando atingir a excelência.		X		



## Realização do Produto

### Processos de Projeto e Desenvolvimento

N	Afirmção	V	F	Desc.	
1	A concepção é antes de tudo intuitiva.		X		A concepção repousa sobre algumas pessoas.
2	Os desenhos existem mas não são geridos.		X		
3	Os processos de concepção estão definidos: eles descrevem as diferentes fases e as atividades de análise, de verificação e de validação da concepção do produto.	X			Os processos de concepção visam a conformidade dos produtos aos requisitos.
4	Os dados de entrada e de saída da concepção são definidos.	X			
5	As responsabilidades e autoridade pelas atividades de concepção são claramente definidas.	X			
6	Os dados de entrada da concepção integram o desempenho esperado pelo cliente, as exigências do mercado e as exigências ambientais aplicáveis.		X		Nível ISO 9001:2000 Os processos de concepção integram completamente os requisitos do cliente.
7	O método de resolução de problemas é aplicável em análise crítica de projeto.		X		
8	Um processo de capitalização de experiência está definido.		X		
9	As opções de concepção são justificadas em relação às necessidades das diferentes partes interessadas.		X		Os processos de concepção integram as partes interessadas.
10	As ferramentas de avaliação de risco, tais como Projeto de Experimentos (DOE), Análise dos Modos de Falha, Efeitos e Criticidade (AMDEC/FMEA), etc. são aplicadas na concepção.		X		
11	Os clientes do produto a conceber participam de certas análises críticas de concepção.		X		
12	Em caso de co-concepção ou de sub-contratados, a empresa engaja uma tentativa de parceria para assegurar que os recursos internos e externos converjam em direção dos objetivos comuns.		X		
13	A empresa examina continuamente como os produtos e processos podem ser simplificados para reduzir os prazos, custos e riscos.		X		Os processos de concepção integram completamente as necessidades atuais e futuras do mercado.
14	A empresa pratica a Engenharia Simultânea.		X		

## Realização do Produto

### Processos de Compra

N	Afirmção	V	F	Desc.	
1	A seleção de certos fornecedores depende somente da avaliação de suas únicas capacidades técnicas.		X		Ausência de método para seleção de fornecedores.
2	O acompanhamento dos fornecedores depende essencialmente das necessidades a curto prazo da organização e não é formalizado.		X		
3	A empresa estabeleceu uma política de qualidade de aquisição.		X		A garantia da qualidade dos fornecedores está implementada.
4	A seleção de fornecedores chaves é sistemática e inclui, dentre os critérios de avaliação, a organização da qualidade destes fornecedores.	X			
5	O acompanhamento dos fornecedores é formalizado.	X			
6	Os critérios de avaliação, reavaliação e de seleção dos fornecedores estão implementados e incluem indicadores de desempenho.	X			<p style="text-align: center;"><b>Nível ISO 9001:2000</b></p> A seleção do fornecedor depende de sua aptidão para satisfazer o cliente da organização.
7	Um verdadeiro diálogo é engajado com os fornecedores e as ações são estabelecidas em função dos riscos (criticidade dos fornecedores).		X		
8	A confiança no sistema da qualidade permite um alívio no monitoramento da qualidade.		X		
9	A política da qualidade de compras da organização é comunicada a todos os fornecedores.		X		
10	O acompanhamento do fornecedor é pilotado pelos indicadores "contratuais" entre a organização e seus fornecedores.		X		
11	As ações para a busca do progresso são tomadas em conjunto.		X		Os fornecedores participam da busca de soluções ótimas.
12	Os fornecedores são convidados pela organização para vir e ver a utilização de seus serviços e/ou produtos.		X		
13	Parceiros são estabelecidos ao nível de atividades de concepção e/ou de cooperação.		X		
14	Ações de parceria são estabelecidas com divisão de risco e benefícios em relação às estratégias.		X		O fornecedor é um ator na estratégia da organização.
15	Os fornecedores têm uma percepção idêntica e clara dos requisitos dos clientes da organização.		X		
16	A organização compartilha informações e seus futuros projetos com seus fornecedores.		X		

## Realização do Produto

### Processos de Realização

N	Afirmiação	V	F	Desc.	
1	A execução dos processos de realização repousam sobre a competência e o conhecimento dos atores.		X		"As coisas acontecem"
2	As instruções de trabalho e as diretrizes existem, mas não são todas formalizadas.		X		
3	Os meios de controle de processo são insuficientes.		X		
4	A manutenção é essencialmente curativa.		X		
5	Os resultados são dependentes dos atores; as não-conformidades de produtos/serviços são frequentes.		X		
6	Os processos de realização são identificados, descritos e documentados.	X			Os processos de realização são definidos, formalizados e conhecidos pelas pessoas envolvidas.
7	Os critérios de execução, os parâmetros de processos e os critérios de aceitação dos produtos são definidos.	X			
8	Os meios de controle de processo são implementados, mas os desvios subexistem.	X			
9	Um programa de manutenção de equipamentos está implementado, mas os imprevistos subexistem.	X			
10	Os resultados dos processos são corretos em termos de conformidade dos produtos.	X			
11	A eficácia dos processos é sistematicamente avaliada em termos de resultados conformes aos objetivos desdobrados para cada processo.		X		Nível ISO 9001:2000 Os processos de realização são estabilizados e conduzem a produtos conformes aos objetivos.
12	Um sistema de informação e de dados necessários à execução dos processos de realização é definido.	X			
13	As ações corretivas e preventivas são engajadas a partir de medidas sobre os processos de realização.		X		
14	Meios de controle apropriados são implementados sobre os pontos críticos (qualificação de operadores de processo, análises críticas, controle e verificação, cartas de controle, poka-yoke, etc.).		X		
15	A disponibilidade e a confiabilidade dos meios são assegurados por uma manutenção apropriada.		X		
16	Os resultados demonstram a estabilidade e a robustez dos processos.		X		
17	Os critérios de desempenho dos processos de realização são estabelecidos a fim de assegurar continuamente a satisfação do cliente.		X		Os processos de realização são otimizados em termos de tempo de ciclo, de custos e desempenho.
18	Os meios de controle são otimizados (justo o necessários)		X		
19	Um programa de manutenção preventiva é engajado para reduzir ao mínimo as falhas de equipamentos e responder a um objetivo de eficiência.		X		
20	Os resultados satisfazem aos objetivos definidos e demonstram os desempenhos duráveis de processos, ao nível das melhores práticas em relação à concorrência.		X		Os processos de realização são constantemente melhorados.
21	A confiabilidade e a produtividade dos processos de realização são constantemente melhorados.		X		

## Medição, Análise e Melhoria

### Medição e Análise

N	Afirmção	V	F	Desc.
1	Nós temos implementamos alguns cotroles relativos aos nossos produtos.		X	As informações coletadas se referem somente aos produtos.
2	Nós não praticamos auditorias.		X	
3	Nós não praticamos pesquisas de satisfação.		X	
4	Nós implementamos controles nos diferentes estágios de realização de nossos produtos e/ou serviços.	X		As informações coletadas asseguram que o produto está conforme às diferentes etapas de realização e que os processos se desenvolvem tal como definido e planejado.
5	Nós praticamos auditorias de conformidade em nossos produtos/serviços e em nossos processos.	X		
6	Nós realizamos, regularmente, as pesquisas de satisfação de clientes.	X		
7	Além do controle, nós avaliamos a eficácia de nossos processos.		X	Nível ISO 9001:2000 As informações coletadas têm por objetivo o controle do desenvolvimento dos processos e a conformidade dos produtos às exigências.
8	Nós praticamos as auditorias de sistema.		X	
9	Nós utilizamos, regularmente, as técnicas estatísticas para melhorar nosso sistema de gerenciamento da qualidade.		X	
10	Nós avaliamos a eficiência de nossos processos para produzir ao melhor custo.		X	As informações coletadas têm por objetivo a otimização do conjunto de processos interconectados.
11	Nós medimos, sistematicamente, a eficácia de nossas ações corretivas e preventivas.		X	
12	Nós integramos, em nossa otimização, a eficiência das interfaces inter-ptocessos		X	
13	Nós medimos a eficácia dos resultados das ações de melhoria com relação à política da qualidade.		X	As informações coletadas têm por objetivo a coerência contínua à estratégia da empresa.
14	Os dados estatísticos são explorados dentro de uma visão prospectiva do posicionamento (qualidade) da empresa.		X	

## Medição, Análise e Melhoria

### Melhorias

N	Afirmação	V	F	Desc.
1	Nós tratamos os problemas quando eles surgem.		X	As melhorias ocorrem sobre os produtos. Não existem ações corretivas sobre os processos.
2	Nossos produtos evoluem em função da evolução de nossas competências.		X	
3	Nós temos dificuldades em determinar a noção de conformidade do produto.		X	
4	Frequentemente, nos deparamos com problemas recorrentes.	X		
5	Nós melhoramos o tipo de controle que praticamos para se melhorar a pertinência dos resultados.		X	As melhorias visam à detectar rapidamente as não-conformidades dos produtos e a evitar novas ocorrências. As melhorias ocorrem sobre os produtos e processos. As ações corretivas e preventivas são operacionais.
6	As características de nossos produtos/serviços são progressivamente afinadas, de modo a facilitar a medição de conformidade.	X		
7	Nossas ações de melhoria ocorrem sobre nossas atividades e nossos produtos.	X		
8	Nós implementamos as ações corretivas com base nas auditorias e nos controles.	X		
9	A prática de ferramentas da qualidade (FMEA, diagrama de causa-efeito, 5S) são um ponto forte em nossa empresa.		X	<p style="text-align: center;"><b>Nível ISO 9001:2000</b></p> A prevenção de não-conformidades é operacional. A eficácia das ações corretivas e preventivas é avaliada.
10	As ações preventivas são tratadas frequentemente em nossa empresa.		X	
11	O desencadeamento de ações corretivas e preventivas se apoiam nos dados internos (auditorias,...) e externos (mercado,...).		X	
12	Nossas ações corretivas e preventivas são gerenciadas até a sua eficácia.		X	
13	Nós temos uma prática de melhoria para a prevenção geral de riscos.		X	O desdobramento de ações de melhoria é geral e contínuo na empresa. A melhoria de desempenho do processo é buscada.
14	Nós melhoramos, regularmente, a eficiência dos nossos processos.		X	
15	Cada análise crítica da direção conduz, sistematicamente, às ações de melhoria do sistema da empresa.		X	
16	Cada responsável propõe um plano de melhoria anual para a sua unidade, em coerência com a política da qualidade.		X	Um plano de melhoria aplicado a todos os componentes da empresa é conduzido pela gerência. A gerência alavanca a condução de ações maiores de melhoria.
17	A gerência se envolve concretamente na implementação operacional das melhorias decididas.		X	
18	Cada melhoria se insere numa visão de longo prazo da empresa.		X	
19	As ações de melhoria integram a satisfação das partes externas à empresa.		X	