

C. R. I. A. R.

Uma vantagem competitiva na era da informação

Este exemplar corresponde a redação final da tese devidamente corrigida e defendida pelo Sr. **Mauro Gerson Rosas Nogueira** e aprovada pela Comissão Julgadora.

Campinas, 19 de Dezembro de 1995.

Prof. Dra. Maria Carolina de A. F. de Souza
Maria Carolina de Azevedo Ferreira de Souza

Dissertação apresentada ao Instituto de Matemática, Estatística e Ciência da Computação, UNICAMP, como requisito parcial para obtenção do Título de **Mestre em Qualidade**.

INSTITUTO DE MATEMÁTICA, ESTATÍSTICA E CIÊNCIA DA
COMPUTAÇÃO DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS, 1995

C.R.I.A.R.

Uma vantagem competitiva na era da informação

por

Mauro Gerson Rosas Nogueira

ORIENTADORA:

Maria Carolina de Azevedo Ferreira de Souza


Dissertação submetida ao Instituto de Matemática, Estatística e Ciência da
Computação da Universidade Estadual de Campinas, como parte dos
requisitos para obtenção do grau de **Mestre em Qualidade**.

TELEFONE - (021) 322-4954

Tese de Mestrado defendida e aprovada em 19 de dezembro de 1995
pela Banca Examinadora composta pelos Profs. Drs.



Prof (a). Dr (a). LEONEL MAZZALI



Prof (a). Dr (a). MANUEL FOLLEDO



Prof (a). Dr (a). MARIA CAROLINA AZEVEDO FERREIRA DE SOUZA

AGRADECIMENTOS

Após 4 anos de aplicação do processo de gestão C.R.I.A.R., me sinto plenamente reconhecido pelo desenvolvimento desta metodologia administrativa, tendo recebido, com muita honra, a responsabilidade de multiplicar estes conhecimentos no desenvolvimento das habilidades dos gerentes no âmbito de toda a PETROBRAS, contribuindo em benefício da excelência empresarial da companhia, principalmente frente aos recentes desafios.

No entanto, este resultado não seria possível sem o apoio e inspiração intensos da PETROBRAS e de todos com quem me relacionei ao longo desta "cruzada": minha família, colegas de trabalho, professores e orientadores, a quem dedico este nosso trabalho, em benefício do desenvolvimento e fortalecimento da competência e competitividade do nosso povo e do nosso país. Estendo a todos o meus agradecimentos.

Selecionei as seguintes pessoas para receberem esta homenagem e agradecimento em nome de todos: o Eng. Antônio Carneiro, onde tudo começou, o Isaias meu eterno apoiador ("coach") e o meu filho Alan, maior motivação da minha vida, a quem dedico este trabalho e deixo as minhas 10 regras de conduta, que muito me ajudaram ao longo de minha vida e que espero ajudem a vida dele também:

- 01-Omita mas nunca minta. A verdade ou o que é certo podem ser questões de ponto de vista.*
- 02-Pense sempre positivamente, pois sempre existem alternativas e oportunidades à explorar. A Auto-Energia converte ciclos negativos de volta aos positivos.*
- 03-Aprenda a aprender. Aprenda com os erros, mas nunca os repita.*
- 04-Domine e explore o carinho e o sentido do toque.*
- 05-Não admita dependências (vícios) nem preconceitos.*
- 06-Preserve amigos, pois eles são um grande tesouro. Evite criar inimigos, senão nunca os esqueça ou subestime. "Diga-me com quem andas e eu te direi quem és".*
- 07-Administre o potencial das pessoas. Todos têm valor. Ninguém é bom em tudo. Ninguém vence sozinho.*
- 08-Pratique sempre Análise Transacional.*
- 09-"O hábito faz o monge"*
- 10-"De que adianta a inteligência sem a vontade de realizar e de vencer. O conhecimento é nosso maior tesouro. Para vencer é preciso arriscar".*

Mauro Gerson Rosas Nogueira.

RESUMO

Para ser bem sucedido atualmente, com mercados em globalização e com a formação de blocos econômicos, é fundamental que se explore a integração de metodologias, adequando-as quando necessário num **processo de gestão**. Processo de gestão é o conjunto de procedimentos e metodologias que orientam a ação dos gerentes, ou seja a forma de administrar com eficácia os recursos da empresa.

O **objetivo** deste trabalho é desenvolver o **processo de gestão**, para que:

- seja adaptável à mudança,
- potencialize a aplicação de metodologias de forma integrada,
- sistematize o controle e melhoria contínua dos processos da empresa,
- considere cliente, acionista, empregado e vizinhos de forma equilibrada,
- sistematize a busca de vantagens competitivas e
- estimule o pensamento estratégico, incorporando permanente visão de futuro.

Para atingir este objetivo este trabalho adaptou e integrou (basicamente):

- Técnicas comportamentais,
- A Gestão pela Qualidade Total,
- A Administração Estratégica,
- A Gestão Estratégica de Custos,
- O Marketing,
- A Administração da Informação,
- O Desenvolvimento Organizacional: estruturas e processos,
- As Alianças Estratégicas (aproveitamento de sinergias),
- A Re-Engenharia e
- Aprendizado Contínuo (das *Learning Organizations*).

Os referenciais analíticos que balizaram a formulação desta idéia foram: 1-a teoria *neoshumpeteriana* (Possas, 1988) sobre a inovação de produtos e processos, 2-a lacuna existente sobre a discussão da integração das metodologias administrativas, com base em suas raízes na Teoria Geral da Administração (Chiavenato, 1993) e os fundamentos das *Learning Organizations* (Senge, 1990). O Processo de Gestão **C.R.I.A.R.** vem sendo aplicado com sucesso nos 4 anos desde que foi criado (Nogueira, 1991).

Os principais resultados obtidos com a aplicação das idéias contidas neste trabalho foram:

1. A criação de uma intensa demanda por parte de gerentes e administradores em conhecer o processo de gestão **C.R.I.A.R.**
2. Índices de cumprimento de **P.P.A.**'s acima de 80%, colocando um segmento da PETROBRAS, como um dos melhores em sua especialidade.
3. Desenvolvimento da Tecnologia da Informação de segmentos de atividade como forma de se implantar o controle e melhoria de processos.
4. Diagnósticos de pressupostos de Cultura Organizacional, na orientação da forma mais adequada de se implantar o controle e melhoria de processos.
5. Diagnósticos de pressupostos de Cultura Organizacional como orientação gerencial no processo de transformação cultural.
6. Desenvolvimento de um curso sobre Gerenciamento de Metas.
7. O estabelecimento de um projeto de integração de metodologias de gestão, resultando no PPEE-Processo PETROBRAS de Excelência Empresarial.
8. A primeira referência sobre a aplicação de metodologias administrativas de forma integrada.

ABSTRACT

To succeed nowadays, with the market globalization and the incoming of economic blocks, it is essential to explore the integration of methodologies, which may be adapted when necessary in a management process. Management process is the group of procedures and methodologies that drive the manager's action, in order to administrate the company's resources with efficacy.

The purpose of this work is to develop the management process in order to:

- be "change driven",
- improve the application of methodologies exploring it's integration,
- accomplish systematic control and improvement of company processes,
- equally focus customers, shareholders, employees and neighbors,
- continuous search for competitive advantages and,
- develop strategic thinking, accomplishing permanent future vision.

To reach this purpose this work adapted and integrated (basically):

- Comportamental Technics,
- Total Quality Management,
- Strategic Management,
- Strategic Costing Management,
- Marketing,
- Information Management,
- Organizational Development: structures and processes,
- Strategic Alliances,
- Re-Engineering and
- Continuous Learning (from the Learning Organizations).

The analytical references that were used to build the idea of this work, are: 1-the *Neoschumpeterian* Theory about process and product innovations, 2-the lack of discussion of administrative methodologies integration, referenced on it's roots in The Administrative Theory (Chiavenato, 1993) and 3-the principles of the Learning Organizations (Senge, 1990). The **C.R.I.A.R.** Management Process is being successfully used since 1991 when it was created.

The main results with the application of the ideas contained in this material were:

1. The demand of knowledge about the Management Process **C.R.I.A.R.**
2. Activities Periodic Plans' accomplishment level higher than 80%, therefore placing one of PETROBRAS segment among the best of it's specialty.
3. The development of the Information Technology as a way to establish the control and improvement of company's processes.
4. Organizational Culture assumptions surveys, indicating the best way to introduce the control and improvement of company's processes.
5. Organizational Culture assumptions surveys, serving as manager's orientations to promote culture's transformations.
6. Development of a Goals Management training course.
7. Development of PETROBRAS PROCESS OF BUSINESS EXCELLENCE, as the PETROBRAS Corporate Management Process, as a result of the integration of management methodologies.
8. The first literary reference about the application of administrative methodologies, in an integrated approach.

SUMÁRIO:

INTRODUÇÃO	1.1
O PROCESSO DE GESTÃO C.R.I.A.R.	1.1
1. O ciclo C.R.I.A.R.	1.3
2. Os 4 níveis de ciclos de P.D.C.A.	1.5
3. O P.P.A. -Plano Periódico de Atividades	1.11
4. Diagnóstico dos pressupostos de Cultura Organizacional	1.14
ASPECTOS COMPORTAMENTAIS PARA A EXCELÊNCIA EMPRESARIAL	2.1
1. Pressupostos para a mudança	2.1
2. Os prazeres do trabalho	2.3
3. O P.D.C.A. da V.I.D.A.	2.5
4. A lente dos valores - O efeito Paradigma	2.9
IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS	3.1
1. Fundamentos da Gestão de Processos	3.1
2. Formas para a implantação da Gestão de Processos	3.3
.Padronização	3.5
.A aplicação da Metodologia de Análise e Solução de Problemas (M.A.S.P.) - <i>Shakedown</i>	3.7
.O Desdobramento da Função Qualidade e a Arquitetura de Informações	3.7
.Os 5S's	3.17
3. A previsibilidade dos processos	3.18
.A utilidade do RELSIST -Relatório Sistemático	3.18
.A Gestão de Processos e sua previsibilidade	3.18
.Tipos de comportamento dos processos	3.21
.Noções sobre o C.E.P. -Controle Estatístico de Processos	3.23
.Tratamento de processos instáveis ou incapazes	3.26
4. Estabelecimento de Ações de Controle e Melhoria	3.27
O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	4.1
1. O processo de planejamento do grau de desafio das Ações de Controle e Melhoria (Estratégias)	4.4
2. Estabelecimento de Diretrizes Estratégicas	4.7
3. Métodos de Análise Estratégica	4.13
. S.W.O.T.	4.14
. C.W. - <i>Customer Window</i>	4.18
.As 5 Forças de PORTER	4.21
. P.N.Q.	4.22
.O cruzamento entre PORTER e o P.N.Q.	4.23
.O cruzamento entre S.W.O.T. e o P.N.Q.	4.23

4. O <i>BENCHMARKING</i>	4.24
5. As Alianças Estratégicas	4.26
6. A reestruturação econômica, a “terceira” revolução industrial e as alianças entre nações	4.27
7. O <i>P.P.A.</i> -Plano Periódico de Atividades	4.30
8. Aspectos comportamentais no cumprimento do <i>P.P.A.</i>	4.35
.A equação de GLEICH & LITTLE e a Cultura Organizacional	4.35
.O Método ADIZES de administração e as ações de controle e melhoria	4.37
.O Método ADIZES de administração em relação ao ciclo de vida da organização	4.38
.Cuidados importantes para o cumprimento do <i>P.P.A.</i>	4.38
.Análise da capacidade dos responsáveis no cumprimento das ações de controle e melhoria	4.38
.A <i>A.P.O.</i> -Administração Por Objetivos	4.40
9. O <i>D.I.A.</i> -Desdobramento Integrado de Atividades (metas)	4.41
O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL E A RE-ENGENHARIA	5.1
1. Cuidados a serem tomados no <i>D.O.</i>	5.3
2. Diagnóstico dos pressupostos da Cultura Organizacional orientando o processo de mudança	5.4
.Dinâmica de pesquisa	5.6
.Cultura X Clima Organizacional	5.6
.Relacionamento com o ambiente	5.9
.Natureza da realidade	5.9
.Natureza da verdade	5.10
.Natureza da atividade humana	5.11
.Tipo da natureza humana	5.12
.Natureza das relações humanas	5.13
.Relações com o tempo	5.14
.Grau de conectividade da comunicação	5.15
.Relacionamento da subculturas	5.16
.Tipo de orientação	5.17
.Tipo de pensamento	5.18
.Mecanismos de regulação institucional	5.18
.A equação de GLEICH & LITTLE e a <i>C.O.</i>	5.19
.A Cultura Organizacional orientando a implantação do controle e melhoria dos processos	5.21
CONCLUSÃO	C.1
1. Análise do Processo de Gestão <i>C.R.I.A.R.</i> segundo o Diagrama de HERSEY	C.2
2. Análise do Processo de Gestão <i>C.R.I.A.R.</i> segundo o inter-relacionamento das metodologias	C.3
3. Análise do Processo de Gestão <i>C.R.I.A.R.</i> segundo os critérios de excelência do <i>P.N.Q.</i> -Prêmio Nacional da Qualidade	C.5
4. Análise do Processo de Gestão <i>C.R.I.A.R.</i> segundo as orientações do Dr.DEMING	C.7
5. Análise do Processo de Gestão <i>C.R.I.A.R.</i> segundo as cinco disciplinas	

que caracterizam as Organizações de Aprendizado Contínuo	C.9
6. Histórico da aplicação do Processo de Gestão C.R.I.A.R.	C.11
7. Relação dos principais resultados obtidos com a aplicação do Processo de Gestão C.R.I.A.R.	C.12
ANEXOS	
1. O RELSIST -Relatório Sistemático (Gestão de Processos)	A1.1
2. D.F.D. -Diagrama de Fluxo de Dados (Gestão de Processos)	A2.1
3. O Programa S.O.L. -Separação, Ordem e Limpeza (Gestão de Processos)	A3.1
4. O Ciclo de Vida das Organizações (ADIZES)	A4.1
5. Formulário de Diagnóstico dos pressupostos de Cultura organizacional (Desenvolvimento Organizacional e Re-Engenharia)	A5.1
6. Relação entre os itens do critério de excelência do P.N.Q. e as ETAPAS do Processo de Gestão C.R.I.A.R.	A6.1
GLOSSÁRIO	G.1
BIBLIOGRAFIA	B.1

INTRODUÇÃO

Este trabalho se insere na problemática de gestão empresarial e busca de vantagens competitivas. No decorrer dos últimos anos, a intensificação da concorrência levou a renovação ou ao desenvolvimento de metodologias de gestão, visando responder aos novos desafios do processo concorrencial. Estas metodologias e seus autores "disputam" a atenção dos gerentes e se encontram espalhadas em literatura das áreas de liderança, planejamento, qualidade, administração, psicologia organizacional, marketing etc, bem como em material de consultorias especializadas. Porém existe uma lacuna no estudo sobre a aplicação global (integrada) de suas utilidades, reunidas como um processo de gestão empresarial.

Para ser bem sucedido atualmente, com mercados em globalização e com a formação de blocos econômicos, a aplicação de metodologias administração integradas, adequando-as quando necessário neste processo de gestão, deve garantir vantagens competitivas sustentáveis e mais difíceis de serem superadas.

O objetivo deste trabalho é justamente desenvolver os modelos de gestão existentes, de tal forma à incorporarem metodologias administrativas de forma integrada. Desta forma o processo de gestão resultante proporcionaria as seguintes características:

CARACTERÍSTICAS PROPORCIONADAS PELO PROCESSO DE GESTÃO C.R.I.A.R.
-Mudanças de ordem cultural e estrutural, sempre que mudanças do ambiente competitivo indicarem esta necessidade.
-Potencialização de cada metodologia empregada, através do aproveitamento de características de outras metodologias, que integradas proporcionam a complementação e maior abrangência de suas abordagens.
-Sistematização do controle e melhoria dos processos da empresa, para garantir a previsibilidade necessária ao estabelecimento e o atingimento dos objetivos estratégicos.
-Equilíbrio no atendimento da satisfação das necessidades de: clientes, acionistas, empregados e comunidades vizinhas; fundamento que deve ser considerado no estabelecimento da missão e dos indicadores-chave do negócio.
-Sistematização da busca de vantagens competitivas, em vez de se apoiar apenas nos sucessos conquistados no passado.
-Estímulo ao pensamento estratégico, incorporando permanente visão de futuro, reforçando o senso de priorização e otimização de recursos como valores culturais.

Constituem-se elementos medulares do processo de gestão a ser proposto as seguintes metodologias:

ELEMENTOS MEDULARES DO PROCESSO DE GESTÃO C.R.I.A.R.
-Técnicas comportamentais: É a primeira preocupação deste processo de gestão, uma vez que definirá a qualidade das relações humanas e seu potencial transformador, construindo competências difíceis de serem superadas, sendo os colaboradores (empregados) da empresa sua principal vantagem competitiva.
-A GQT-Gestão pela Qualidade Total: A sua implantação proporcionará, dentre outros benefícios, a sistematização do controle e melhoria contínua dos processos da empresa, atribuindo-lhes a estabilidade (previsibilidade) necessária para o estabelecimento e realização das estratégias da empresa.
-A AE-Administração Estratégica: Estabelecerá os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, que determinarão os desafios e as diretrizes estratégicas, que garantirão a competitividade e consequente sobrevivência da empresa.
-A Gestão Estratégica de Custos: Será integrada aos planos resultantes do Planejamento Estratégico, determinando a ligação entre as estratégias, que garantirão a competitividade e sobrevivência da empresa, com as verbas a serem alocadas para sua realização, determinando a adequada apropriação de custos, que orientarão as decisões financeiras da empresa.

- O MKT-Marketing: Os elementos do mix de Marketing são: Praça, Promoção, Produto e Preço. Um processo de gestão integrado, como o proposto, servirá para orientar os esforços de Marketing. Os referenciais competitivos analisados durante o Planejamento Estratégico ajudarão a conhecer melhor a PRAÇA e definirá os pontos fortes e oportunidades da empresa para PROMOÇÃO. A GQT ajudará em termos de conhecimento e customização do PRODUTO e ao atribuir estabilidade (previsibilidade) aos processos, assegurará os esforços para gerir o PREÇO.
- A Administração da Informação: A competitividade de uma empresa na era da informação, só é possível com a ampla utilização das Tecnologias de Informação. Já na implantação da GQT, esta deve ocorrer com a aplicação da Arquitetura da Informação, que determinará os fluxos de informação e dados. Desta forma definem-se os macrofluxos do processo gerencial. Também deve ser aplicada durante a construção do marco referencial do Desenvolvimento Organizacional, agregando os benefícios da gestão de informações na transformação cultural e estrutural da organização.
- O DO-Desenvolvimento Organizacional e as Alianças Estratégicas: Sempre que o sucesso no cumprimento dos planos oriundos do Planejamento Estratégico, mostrarem a necessidade de se repensar a organização, isto determinará a necessidade de um DO. Trata-se de um processo estruturado de promover a transformação cultural (re-educação) e da reflexão sobre forma como a empresa está organizada. Outra forma de se promover um DO seria na ocorrência de Alianças Estratégicas, as quais proporcionam o aproveitamento de sinergias, mas costumam implicar em choques culturais. O DO consiste na determinação de um marco situacional (como a empresa está) e um marco referencial (o que a empresa precisa ser). Estes serão mais fáceis de serem obtidos aproveitando-se os diagnósticos do Planejamento Estratégico.
- A Re-Engenharia: O processo de Desenvolvimento Organizacional pode determinar a necessidade de se re-estruturar a forma com a qual a empresa está organizada. A re-organização, com o pleno aproveitamento das Tecnologias da Informação, também pode ser chamada de Re-Engenharia. A Re-Engenharia costuma ser associada à transformações radicais nos processos da empresa, contudo isto pode representar a destruição dos valores da cultura organizacional, construídos durante anos. A destruição destes valores representaria justamente o não aproveitamento dos potenciais humanos e os valores que ajudaram a construir (competências), que se constituem o maior patrimônio da empresa e suas principais vantagens competitivas. O DO é justamente um processo de transformação e não de rompimento cultural.
- O Aprendizado Contínuo (das *LO-Learning Organizations*): As 5 disciplinas que constituem uma *LO*, foram estruturadas no ciclo *C.R.I.A.R.*, e ao longo das etapas do processo de gestão *C.R.I.A.R.*. A consistência entre estes elementos será feita na CONCLUSÃO deste trabalho.

Os referenciais analíticos que foram utilizados são: 1-a visão *Shumpeteriana* (Possas, 1988), 2-as raízes das metodologias administrativas à partir do estudo das "escolas" de administração (Chiavenato, 1993) e 3-as Organizações de Aprendizado Contínuo (Senge, 1990).

1-SHUMPETER:

Pelo referencial *Shumpeteriano*, a inovação e ruptura da relevância de busca de vantagens competitivas, são expressas na obtenção de um diferencial de caráter sustentável e lucrativo. A instabilidade endógena do processo de inovação, exige constante revisão e adaptação das estruturas e metodologias gerenciais, que devem ter como referência a própria dinâmica da inovação no sentido amplo, englobando inovações de processos e produtos.

À esse respeito, cabe ressaltar que as inovações dos processos produtivos de gestão, têm a característica de exigirem usualmente um menor volume de recursos de investimentos, comparativamente aos recursos necessários para inovações dos produtos ou de ampliação da capacidade produtiva. Além disto as inovações nos processos são dificilmente copiáveis pelos concorrentes, porque estão diretamente vinculadas às competências internas das empresas. Estas competências internas são as responsáveis pela obtenção de produtos ou serviços diferentes a partir de recursos iguais (Penrose, 1962). As vantagens competitivas obtidas em inovações em processos são lentas, pois são construídas a partir de

transformações na cultura organizacional, ao mesmo tempo que são sustentáveis e difíceis de copiar.

2-CHIAVENATO:

O referencial de Chiavenato (Chiavenato, 1993), apesar de seu conteúdo acadêmico, observa que estas metodologias surgiram em movimentos estudados pela Teoria Geral da Administração. A FIGURA a seguir ilustra a idéia de cronologia do aparecimento destes movimentos, que foram chamados de "escolas de administração". O aparecimento de cada uma surge, quase sempre, como uma crítica ou aproveitamento das experiências das antecessoras. Os marcos temporais que determinam o início do aparecimento de cada "escola" nesta figura, servem apenas como referenciais e não devem ser tomados como pontuais.

O PLP-Planejamento de Longo Prazo antecessor do Planejamento Estratégico nasce na "escola" neo-clássica, com a Administração Por Objetivos. A medida que experimentou dificuldades na realização de seus planos, verificou-se a necessidade de incorporar princípios da "escola" comportamental, que surgia naquela época. Ainda assim, estes planos falhavam em considerar a complexidade do ambiente em que a empresa se inseria, evidenciando-se a necessidade de incorporar os princípios das "escolas" contingencial e sistêmica, assim que suas características passaram a ser conhecidas. Estas transformações proporcionaram o nascimento do que hoje conhecemos como AE-Administração Estratégica.

A AE contempla o posicionamento estratégico, que consiste nas análises internas (forças e fraquezas) e externas (oportunidades e ameaças), que constroi as condições para a focalização de uma visão de futuro. Contudo, esta metodologia não incorpora os benefícios das metodologias comportamentais, que contribuiriam, pelo menos, na etapa de negociação das metas e nos aspectos das pessoas que realizarão as atividades do Plano Estratégico. Também não aproveita o benefício da GQT estruturar o levantamento de indicadores-chave, tornando mais fácil o desdobramento das metas, pelos níveis hierárquicos da organização. A GQT estrutura a lógica de indicadores, que serão utilizados nas análises internas e externas do Planejamento Estratégico.

O CEQ-Controle Estatístico da Qualidade e o CQT-Controle da Qualidade Total, mais recentes, nascem na "escola" estatística, voltado à otimização das linhas de produção. Com seu sucesso comprovado, associado ao milagre Japonês, pretendeu-se extê-lo para as demais áreas da empresa, quando então enfrentou dificuldades. Foi preciso transformá-los num modelo de gestão, que passou a ser conhecido como Gestão pela Qualidade Total, que incorporava aspectos das "escolas" comportamental, administração científica e relações humanas, que já estavam bem desenvolvidas naquela época. A preocupação com as relações humanas da GQT se evidenciava no seu principal fundamento, que era o equilíbrio do atendimento da satisfação das necessidades dos atores organizacionais¹. A preocupação com o meio ambiente representada pela comunidade vizinha, vem do aproveitamento de conceitos contidos na "escola" sistêmica. A "escola" neo-clássica também influenciou esta metodologia, no sentido de incorporar os princípios da Administração Por Objetivos, aqui tratada como Gerência por Diretrizes, cujos inconvenientes serão discutidos no CAPÍTULO 4.

A GQT traz a preocupação com a melhoria contínua, no entanto, não aproveita as metodologias de Planejamento Estratégico, que auxiliam na garantia de uma melhoria contínua referenciada ao mercado, que é o que garante a sobrevivência da empresa.

Estas duas importantes metodologias também não parecem se preocupar com a forma com a qual a empresa está estruturada (organizada). O Desenvolvimento Organizacional e a Re-Engenharia representam esta preocupação e nasce nas "escolas" comportamental e "D.O. - C.O. - D.E. etc", que por sua vez sofreram influência das "escolas" das relações humanas, neo-clássica, burocrática e estruturalista.

¹ Os atores organizacionais são os clientes, empregados, acionistas e comunidades vizinha.

Por sua vez, estas escolas não aproveitam os benefícios da GQT, no que tange à gestão de seus processos e aferição de resultados. O D.O. também poderia estar relacionado às alianças estratégicas, que podem ocorrer durante o posicionamento estratégico da AE; e ainda poderia ser uma forma de garantir o sucesso no cumprimento dos Planos Estratégicos.

3-SENGE:

Foi a partir das lacunas evidenciadas no trabalho de *Chiavenato*, do referencial *shumpeteriano* e na experiência gerencial do autor, que evidenciou-se a possibilidade da adaptação e integração de metodologias, como um único processo de gestão. Constituiu-se, portanto como resultado da sistematização proposta neste trabalho e desenvolvida ao longo dele, o que chamaremos de **PROCESSO DE GESTÃO C.R.I.A.R.**, que se estrutura à luz da teoria sobre as Organizações de Aprendizado Contínuo, proposta por Peter Senge. Este é o principal referencial analítico deste trabalho, que por este motivo será desenvolvido junto com o Processo de Gestão **C.R.I.A.R.** ao longo deste trabalho.



O PROCESSO DE GESTÃO C.R.I.A.R.

Caso a empresa (ou segmento de atividade) reconheça que a sobrevivência depende de como a satisfação das necessidades dos clientes [internos e externos] é satisfeita. Se o segmento de mercado onde esta empresa atua é competitivo e a satisfação deste mercado, bem como o posicionamento nele, oscila a medida que inovações são introduzidas. Se a empresa reconhece também que a satisfação dos clientes se constrói na satisfação dos colaboradores [funcionários]. Se a empresa reconhece ainda que a satisfação de seus colaboradores está diretamente relacionada com a competência com que os gerentes desta empresa os lideram. Se os acionistas (investidores) confiam na empresa e esta lhes proporciona lucro, de tal forma a garantir que continuem investindo nela. Se a empresa percebeu que é parte da sociedade na qual está inserida e que respeitar o meio ambiente é respeitar a si mesma. Então, esta empresa possui as condições necessárias para aplicar o Processo de Gestão C.R.I.A.R..

ESTE PROCESSO DE GESTÃO CAPACITARÁ A EMPRESA À C.R.I.A.R. O SEU FUTURO, POIS O FUTURO NÃO É O RESULTADO DA ESCOLHA ENTRE CAMINHOS ALTERNATIVOS, OFERECIDOS PELO PRESENTE, MAS UM LUGAR QUE É CRIADO, PRIMEIRO NA MENTE E NO DESEJO E DEPOIS NAS AÇÕES. AQUELE QUE NÃO C.R.I.A.R. SEU FUTURO, TERÁ SEU FUTURO CRIADO POR ALGUÉM.

C.R.I.A.R.-UMA VANTAGEM COMPETITIVA NA ERA DA INFORMAÇÃO

Este processo de gestão foi desenvolvido pelo autor, para proporcionar a **vantagem competitiva** de aplicar metodologias de administração de forma integrada, assunto que não tem sido explorado até então. **Na era da informação**, porque convoca a aplicação intensiva dos recursos da TI-Tecnologia da Informação, tais como Arquitetura da Informação e seus Diagramas de Fluxos de Dados. Este processo de gestão vem sendo utilizado com sucesso durante os últimos 4 anos, desde que foi desenvolvido (Agosto de 1991), tendo sido aperfeiçoado durante o mestrado em Qualidade, que ajudou a estruturar melhor as idéias que fundamentam os princípios das Organizações de Aprendizado Contínuo (Senge, 1990).

O processo de gestão C.R.I.A.R. não é um substituto das metodologias de gestão existentes. Foi o resultado do estudo, de quais destas metodologias precisariam ser aplicadas, para compor um Processo de Gestão. Trata-se, portanto, de um **agente adaptador e integrador** de metodologias, que precisam estar presentes e integradas no Processo de Gestão, para auxiliar a organização na conquista da excelência empresarial. Estas metodologias são:

- a GQT-Gestão pela Qualidade Total,
- a AE-Administração Estratégica,
- a AM-Administração de Marketing,
- a GEC-Gestão Estratégica de Custos,
- a ACC-Administração de Conhecimentos e Competências¹,
- a AI-Administração de Informações,
- o DO-Desenvolvimento Organizacional ou
- a Re-Engenharia.

A **Gestão pela Qualidade Total**, que dentre outros benefícios, incorpora ao Processo de Gestão a focalização ao atendimento equilibrado da satisfação das necessidades dos atores organizacionais²; e o fundamento da melhoria contínua, através da sistematização do

¹O termo ACC-Administração de Conhecimentos e Competências é a interpretação do autor da forma de administrar empresas de aprendizado contínuo.

² Atores organizacionais são os clientes, os empregados, os acionistas e a comunidade vizinha que habita nas proximidades de sua empresa.

controle e melhoria dos processos da empresa (CAPÍTULO 3). Aliás, a Gestão pela Qualidade Total surge como uma sistematização do TQC-Total Quality Control, como um processo (ou sistema, ou metodologia) de gestão.

A **Administração Estratégica** incorpora o posicionamento estratégico (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) e a visão de futuro do Planejamento Estratégico (CAPÍTULO 4), que se integram de forma interessante ao Processo de Gestão. Junto com as características da Gestão pela Qualidade Total, citadas acima, proporcionam o planejamento de vantagens competitivas sustentadas, que contribuem na conquista da excelência empresarial. O *benchmarking* e as auto-avaliações segundo os critérios do Prêmio Nacional da Qualidade, constituem-se importantes ferramentas de diagnóstico, que contribuem sobremaneira com o Planejamento Estratégico. Aliás, a Administração Estratégica surge como uma sistematização do Planejamento Estratégico, como um processo (ou sistema, ou metodologia) de gestão.

A **Administração de Marketing** consiste basicamente em se gerir o mix de marketing que é composto dos seguintes parâmetros: preço, praça, produto e promoção; que incorporam a focalização do mercado e a dinâmica de sua competitividade no Processo de Gestão. O preço se refere às promoções de vendas, preço do produto, margem de lucro, descontos, subsídios, crediário etc. A praça se refere aos canais de distribuição, logística, estoque, transporte etc. O produto se refere à sua qualidade intrínseca, características, garantias, embalagem, marca etc. E a promoção se refere à propaganda, publicidade etc. A Gestão pela Qualidade Total pode contribuir em termos do preço, praça e produto (CAPÍTULO 3). O posicionamento estratégico proporcionado pelo Planejamento Estratégico, pode contribuir no sentido de orientar os esforços de promoção, através dos pontos fortes e das oportunidades da empresa (CAPÍTULO 4). Aliás, a Administração de Marketing surge como uma sistematização do Marketing, como um processo (ou sistema, ou metodologia) de gestão.

A **Gestão Estratégica de Custos**, incorpora os benefícios dos sistemas de custeio no Processo de Gestão. A apropriação de custos deve ser considerada através das verbas a serem alocadas, para a realização dos Planos de Atividades (CAPÍTULO 4), oriundos do Planejamento Estratégico, de forma a orientar melhor a alta direção à negociar investimentos e proporcionar lucros ao acionistas. Aliás, a Gestão Estratégica de Custos surge como uma sistematização da aplicação dos Sistemas de Custeio, como um processo (ou sistema, ou metodologia) de gestão.

A **Administração de Conhecimentos e Competências** é um termo elaborado pelo autor para representar a forma com a qual as Organizações de Aprendizado Contínuo administrariam os conhecimentos e competências de seus funcionários. Embora ainda não se conheça empresas que apliquem esta metodologia, o autor acredita que a construção de redes (*networking*) de conhecimento e competências internas ou externas à empresa, proporcionariam vantagens competitivas difíceis de serem superadas pelos concorrentes. O Autor vem desenvolvendo esta idéia e pretende aprofundar este assunto, como objeto de uma futura tese de doutoramento. A Administração de Conhecimentos e Competências surgiria como uma sistematização da assimilação e desenvolvimento de conhecimentos e competências, como um processo de gestão.

A **Administração da Informação**, dentre outros benefícios, proporciona a construção da Arquitetura de Informações, através da qual se garante o melhor aproveitamento da informação e dos dados do negócio. Os próprios Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade, consideram a categoria Informação e Análise fundamental para a conquista da excelência empresarial. Além disso, suas técnicas contribuem na Gestão pela Qualidade Total nas etapas de levantamento dos indicadores-chave do negócio, padronização e construção do macrofluxo dos processos que representam a empresa (CAPÍTULO 3). No Desenvolvimento Organizacional, facilita a focalização do marco referencial (CAPÍTULO 5).

O **Desenvolvimento Organizacional**, por sua vez, proporciona ao Processo de Gestão a qualidade de adaptar a empresa às constantes solicitações do mercado, promovendo transformações culturais e/ou estruturais para ajudá-la a acompanhar estas mudanças, sempre que for necessário (CAPÍTULO 5). A **Re-Engenharia** (ou reestruturação) ocorrerá quando o processo de desenvolvimento gerencial planejado pelo DO, for insuficiente para

garantir as transformações, que a empresa precisa sofrer, para continuar no mercado (CAPÍTULO 5). O DO consiste na determinação de um marco situacional e a focalização de um marco referencial. Naturalmente, os diagnósticos dos processos internos da empresa, que é uma das partes da Gestão pela Qualidade Total (CAPÍTULO 3), e o posicionamento estratégico, que é parte da Administração Estratégica (CAPÍTULO 4), podem contribuir sobremaneira na definição destes marcos.

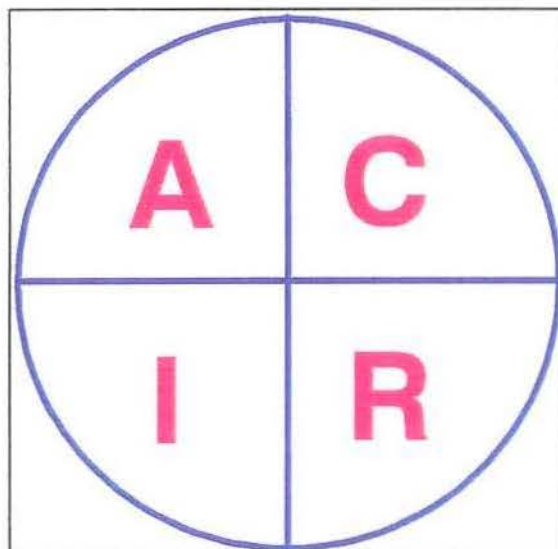
Os aspectos discutidos acima, resumem evidências suficientes para se aproveitar as conveniências em se ter um Processo de Gestão, onde estas metodologias estejam adequadamente integradas.

O processo de gestão *C.R.I.A.R.* se distingue, basicamente, pelas características que serão apresentadas a seguir, que foram desenvolvidas pelo autor ao longo dos 8 anos em que atuou como gerente.

PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DO PROCESSO DE GESTÃO <i>C.R.I.A.R.</i>
O CICLO <i>C.R.I.A.R.</i>
OS 4 NÍVEIS DE CICLOS DE <i>P.D.C.A.</i>
O <i>P.P.A.</i> -PLANO PERIÓDICO DE ATIVIDADES
O DIAGNÓSTICO DOS PRESSUPOSTOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

1-O CICLO *C.R.I.A.R.*:

O nome Processo de Gestão *C.R.I.A.R.* surgiu deste ciclo. Foi desenvolvido pelo autor, para expressar o ciclo de aprendizado contínuo e seus demais elementos constituintes, sistematizando a passagem por uma etapa de aquisição de conhecimentos, que caracteriza as empresas de aprendizado contínuo.



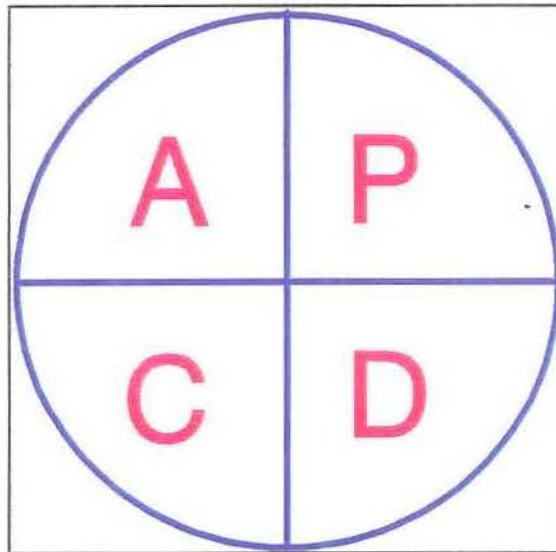
o ciclo <i>C.R.I.A.R.</i> significa:	
<i>C</i>	ONHECIMENTO
<i>R</i>	ISCO
<i>I</i>	NOVAÇÃO
<i>A</i>	DAPTAÇÃO
<i>R</i>	e- <i>C.R.I.A.R.</i>

DIMENSÃO C.R.I.A.R.	DESCRIÇÃO
-Conhecimento	<p>O processo de gestão <i>C.R.I.A.R.</i> auxilia a organização e cada membro dela a aprender a aprender, só assim pode-se estar preparado para enfrentar as rápidas mudanças (solicitações), que o ambiente (mercado) poderá provocar à sua organização. Estas solicitações poderão se manifestar na forma de inovações de produtos e/ou processos (Possas, 1988). Esta dimensão é um forte elemento de construção de diferenciais competitivos sustentáveis e difíceis de serem superados pelos concorrentes. Nesta etapa, o ciclo <i>C.R.I.A.R.</i> incorpora os princípios das organizações de aprendizado contínuo (Senge, 1990) e os fundamentos do Desenvolvimento Organizacional, como um processo de re-educação organizacional (CAPÍTULO 5).</p>
-Risco	<p>A RACIONALIDADE LIMITADA é o conceito que postula que nunca se disporá de todas as informações necessárias, para se tomar decisões sem correr nenhum risco. Portanto, o risco sempre estará presente no processo decisório. Esta característica serve para adequar o conceito de decidir baseado em fatos e dados, uma vez que nem sempre se disporá de todos os fatos e dados necessários para se decidir livre de riscos.</p> <p>O risco sempre precederá as Inovações. Ou seja, será sempre necessário se arriscar para que as inovações ocorram.</p> <p>Esta etapa do ciclo <i>C.R.I.A.R.</i>, representa os graus de desafio que serão estabelecidos no Planejamento Estratégico (CAPÍTULO 4), desde que os processos da empresa estejam previsíveis e estáveis (CAPÍTULO 3).</p>
-Inovação	<p>A inovação se refere tanto à produtos como para processos. Qualquer tipo de empresa possui processos que podem ser melhorados (inovados) continuamente, mesmo quando não promovem inovações dos seus produtos.</p> <p>A inovação é o centro do ciclo <i>C.R.I.A.R.</i> da mesma forma que a relação entre o lucro e o capital investido, pode ser considerado como o centro (o que impulsiona) o capitalismo. O grau de inovação no produto certamente implica na dificuldade deste ser copiado, estabelecendo vantagens competitivas e lucro à empresa. Quanto maior o grau de inovação, mais tempo a vantagem competitiva permanece, definindo um monopólio temporário. Este monopólio temporário deve proporcionar capitalização suficiente, para financiar futuras inovações (correr riscos novamente), antes que os concorrentes consigam reproduzi-las.</p> <p>O grau de inovação a nível de processos constrói vantagens competitivas sustentáveis, de menor capacidade de investimento e mais difíceis de serem copiadas, comparativamente às inovações dos produtos (Possas, 1988). Por exemplo, nos mercados cujos produtos não se destacam pelo aspecto de seu grau de inovação, ou a inovação só acontece depois de um longo ciclo de vida do produto. São exemplos de inovações em processos: a redução de desperdícios, a melhoria de métodos de trabalho, a aplicação de materiais alternativos, os <i>joint-ventures</i>, as terceirizações, ou outros tipos de alianças estratégicas entre empresas, que resultariam em consequente redução dos custos, podendo até reduzir o preço do produto e/ou ampliar a margem de lucro, tornando a empresa mais competitiva e rica.</p> <p>Pode-se assumir então, que existe relação entre grau de inovação e lucro.</p> <p>Esta etapa do ciclo <i>C.R.I.A.R.</i> representa o resultado das análises internas e externas do posicionamento estratégico, que evidenciam as oportunidades de inovação (CAPÍTULO 4).</p>

-Adaptação	Após qualquer Inovação é comum que os processos ou os mercados experimentem perturbações (descontrole). A adaptação deverá resgatar a estabilidade (previsibilidade) necessária dos processos da empresa, para manter a nova condição de excelência conquistada, sustentando futuras inovações. Processos estáveis (previsíveis) permitem o estabelecimento e cumprimento de metas e objetivos estratégicos. Esta etapa do ciclo C.R.I.A.R. representa a Gestão de Processos (controle e melhoria - CAPÍTULO 3), restaurando a previsibilidade necessária para sustentar futuras inovações.
-Re-C.R.I.A.R.	Retornar ao início do ciclo C.R.I.A.R. , ou seja, a etapa de aquisição de novos conhecimentos, que possibilitarão novas idéias, que demandarão novos riscos (investimentos), que poderão resultar em inovações. Este é o princípio do aprendizado contínuo (Senge, 1990), que fundamenta a proposta deste trabalho.

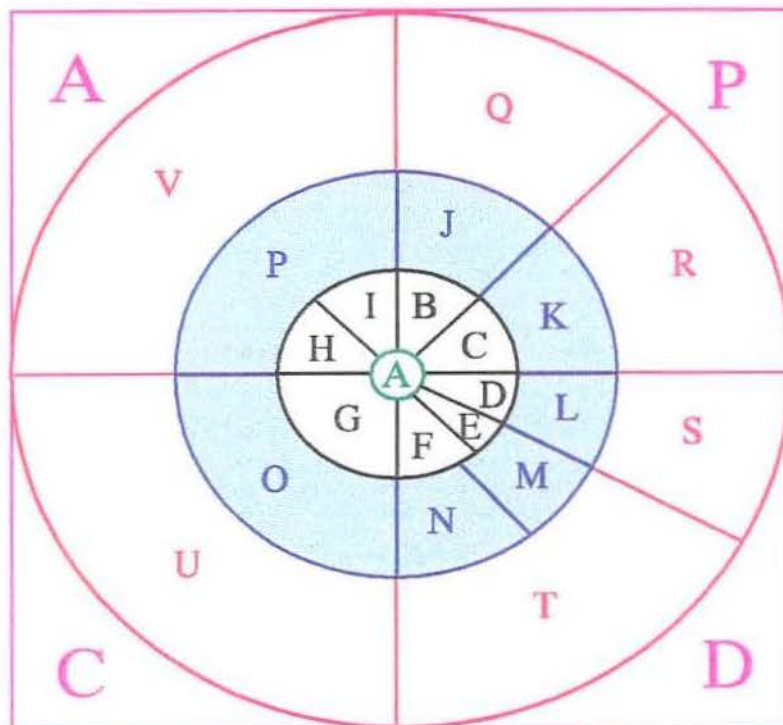
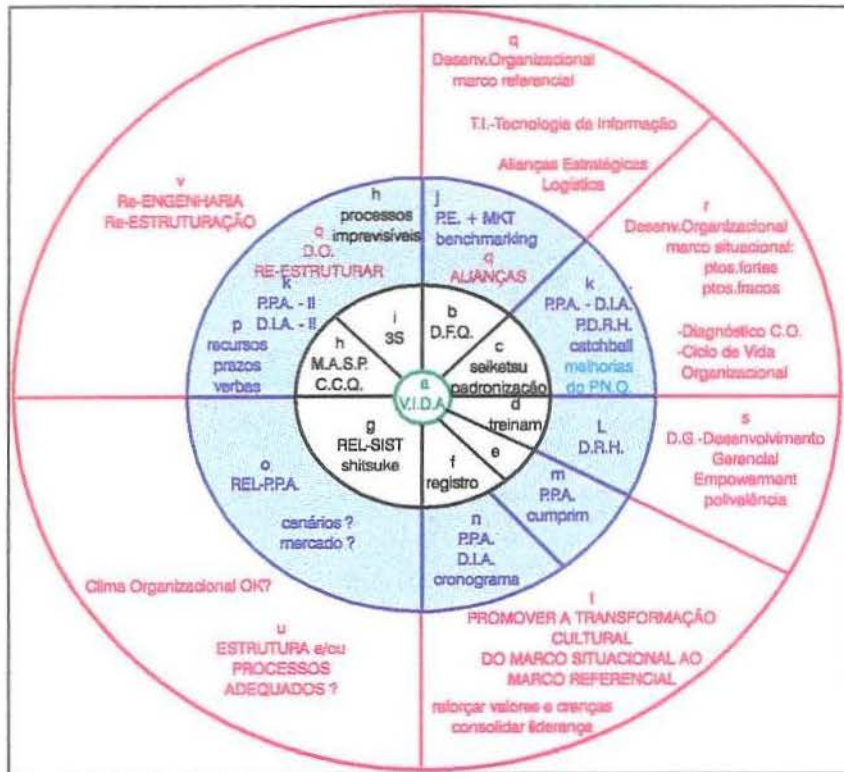
2-OS 4 NÍVEIS DE CICLOS DE P.D.C.A.:

Constitui a estrutura básica do Processo de Gestão **C.R.I.A.R.**. Foi desenvolvido pelo autor para representar a integração de metodologias. O ciclo do **P.D.C.A.** representa as seguintes etapas:



ETAPAS	
P	PLAN - PLANEJAR
D	DO - FAZER / EXECUTAR
C	CHECK - VERIFICAR
A	ACT - AGIR CORRETIVAMENTE

As FIGURAS e TABELAS a seguir mostram como o Processo de Gestão **C.R.I.A.R.** propõe a adaptação e integração de metodologias administrativas nos 4 níveis de ciclos de **P.D.C.A.**, no sentido de proporcionar a vantagem competitiva da era da informação, cujos detalhes serão objeto de estudo dos capítulos indicados na tabela.



ETAPA	DESCRIÇÃO	CAP.
A	<p>Este é o primeiro nível de ciclo do <i>P.D.C.A.</i> do Processo de Gestão <i>C.R.I.A.R.</i>.</p> <p>Introduzir a Técnicas Comportamentais, como por exemplo a PNL-Programação Neuro-Lingüística, para auxiliar a busca da "sintonia" entre a missão de cada pessoa (de vida e profissional) com a da empresa e a "sintonia" entre os valores pessoais com os valores da empresa. A partir daí construir a motivação necessária para a excelência empresarial. Consiste em se questionar periodicamente sobre qual é a missão (<i>Plan</i>), como a cumpre (<i>Do</i>), como acompanha o seu cumprimento (<i>Check</i>) e o que faz quando algo atrapalha o seu cumprimento (<i>Act</i>).</p> <p><i>Manter o giro constante deste nível de P.D.C.A.</i></p>	2
B	<p>Aqui se inicia o segundo nível de ciclo do <i>P.D.C.A.</i> do Processo de Gestão <i>C.R.I.A.R.</i>.</p> <p>Implantar o controle e melhoria contínua dos processos, ou seja, implantar a Gerência da Rotina da G.Q.T.-Gestão da Qualidade Total, a partir do DFQ-Desdobramento da Função Qualidade que levantará os indicadores-chave do negócio, com base no equilíbrio da satisfação das necessidades dos atores organizacionais.</p>	3
C	Padronizar os processos da empresa.	3
D	Desenvolver a capacitação dos funcionários para empregarem técnicas que promovam o alto desempenho, para suportarem o processo de gestão rumo a excelência empresarial.	3
E	Executar as atividades de cada processo procurando empregar técnicas de alto desempenho, tais como: o <i>POKA YOKE</i> , <i>Just-In-Time</i> , <i>KAMBAN</i> , <i>TPM</i> , polivalência etc.	3
F	Registrar os níveis de desempenho dos processos (preferencialmente em meio informatizável), através da medição dos indicadores-chave do negócio (itens de controle), para permitir o acompanhamento do desempenho dos processos, identificar e pesquisar as causas de problemas.	3
G	Verificar o comportamento dos indicadores-chave dos processos da empresa, utilizando o RELSIST -Relatório Sistemático, para publicar o comportamento dos mesmos, permitindo a identificação de problemas de controle de processos. Também serve como insumo para o diagnóstico interno do Planejamento Estratégico (ETAPA-J) e a composição do marco situacional no Desenvolvimento Organizacional (ETAPA-R). A publicação do RELSIST , permite a manifestação dos CCQ-Círculos de Controle da Qualidade, desde que exista uma liderança consciente sobre os benefícios desta metodologia.	3
H	Agir corretivamente para restabelecer a estabilidade (previsibilidade dos processos, aplicando a MASP-Metodologia de Análise e Solução de Problemas, para pesquisar as causas que tiram a estabilidade (previsibilidade) dos mesmos, propondo e realizando ações que as bloqueiem. A MASP não será detalhada neste trabalho, pois encontra-se amplamente discutida em literatura da área de Qualidade.	3
I	Se for preciso, executar o <i>SEIRI</i> , <i>SEITON</i> e <i>SEISO</i> , que são os três primeiros fundamentos dos 5S. O <i>SEIKETSU</i> será desenvolvido na padronização (ETAPA-C) e o <i>SHITSUKE</i> na verificação (ETAPA-G). <p><i>Manter o giro constante deste nível de P.D.C.A.</i></p>	3

J	<p>Aqui se inicia o terceiro nível de ciclo do P.D.C.A. do Processo de Gestão C.R.I.A.R..</p> <p>Desenvolver o Planejamento Estratégico, cruzando as análises externas (<i>benchmarking</i> e cenários) com as informações do RELSIST (diagnóstico interno - ETAPA-G).</p> <p>Posicionar a empresa estrategicamente (no mercado), determinando seus pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças.</p> <p>Facilitar o desenvolvimento de uma visão de futuro do negócio.</p> <p>Determinar os graus de desafio das ações de controle e melhoria dos processos e as diretrizes estratégicas, que serão utilizadas no P.P.A. (ETAPA-K).</p> <p>Verificar a oportunidade de se promover Alianças Estratégicas.</p>	4
K	<p>Construir o P.P.A.-Plano Periódico de Atividades, que reúne as ações de controle e melhoria dos processos da empresa, com os respectivos graus de desafio determinados na ETAPA-J.</p> <p>Indicar as necessidades de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH), no sentido de contribuir no cumprimento das ações do P.P.A..</p> <p>Relacionar as verbas e prazo previsto para a execução de cada atividade do P.P.A..</p> <p>Priorizar as atividades do P.P.A., segundo as diretrizes estratégicas da ETAPA-J, determinando:</p> <p>1-o sucesso na execução do PE-Planejamento Esfratégico e do P.P.A., 2-a necessidade da exclusão de algum indicador-chave do negócio.</p> <p>Desdobrar cada atividade do P.P.A., utilizando o D.I.A.-Desdobramento Integrado de Atividades, levando o Plano Estratégico à todos os níveis da organização. Aplicar o <i>catchball</i> na negociação do desdobramento das metas, pelos níveis hierárquicos da organização.</p> <p>As áreas indicadas para melhoria oriundas das avaliações da empresa segundo os critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade, também podem ser incorporadas ao PPA.</p>	4
L	Executar o PDRH - Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos correlacionados no P.P.A.	4
M	Cumprir o P.P.A.	4
N	Registrar o que foi concretamente realizado segundo o que tinha sido previsto nos cronogramas do P.P.A. e dos D.I.A.'s	4
O	<p>Verificar o cumprimento dos cronogramas do P.P.A. e dos D.I.A., apontando os desvios em relação ao previsto versus executado</p> <p>Verificar o comportamento dos cenários estabelecidos no PE-Planejamento Estratégico, apontando alterações nos mesmos</p> <p>Verificar o indicador de <i>market-share</i> (em especial)</p> <p>Publicar o RELPPA-Relatório de Acompanhamento do P.P.A. com estas conclusões. O RELPPA é insumo do Desenvolvimento Organizacional.</p>	4

P	<p>Pesquisar e atuar corretivamente nas causas do descumprimento dos cronogramas do P.P.A e dos D.I.A.'s. Estas poderão ser verbas mal calculadas, inadequadas ou cortadas; prazos mal estimados ou recursos humanos insuficientes (inadequados). Neste caso, renegociar prazos, verbas e recursos (ETAPA-K novamente).</p> <p>Contudo, a causa das dificuldades do descumprimento do PPA (DIA) pode ser a forma como a empresa está organizada. Neste caso, passa-se à ETAPA-Q.</p> <p>Outra possibilidade seria o descontrole (instabilidade ou imprevisibilidade) de algum processo que estava sob controle (previsível). Neste caso, volta-se a ETAPA-H. Ou seja, aplicar metodologias de controle de processos (M.A.S.P.).</p> <p>Manter o giro constante deste nível de P.D.C.A.</p>	4
R	<p>Aqui se inicia o quarto nível de P.D.C.A. do processo de gestão C.R.I.A.R.. Os níveis anteriores possuem a característica de girar continuamente. Diferente dos outros níveis, esta etapa deve ocorrer em resposta à análise crítica do sucesso no cumprimento dos P.P.A.'s (ETAPA-P). Isto porque a forma como a empresa está organizada (estruturada), influencia no sucesso do cumprimento do P.P.A., ou seja, na agilidade com a qual responde aos constantes desafios do ambiente (mercado) em que a empresa está inserida. O D.O.-Desenvolvimento Organizacional significa repensar a forma como a empresa está organizada.</p> <p>É um processo de re-educação da forma de atuar das pessoas na organização, ou seja, uma transformação de valores e crenças da cultura organizacional da empresa.</p> <p>Esta etapa consiste, portanto, em:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1-Definir o marco situacional, que fará uso de um diagnóstico interno a luz dos RELSIST's (ETAPA-G) e do posicionamento estratégico do PE-Planejamento Estratégico. 2-Diagnosticar os pressupostos que refletem a CULTURA ORGANIZACIONAL, para orientar o processo de transformação cultural, aproveitando para introduzir as idéias das organizações de aprendizado contínuo como valores da nova cultura. 3-Analisar o ciclo de vida das organizações (Adizes, 1988), para determinar que características a empresa precisa desenvolver. 	5
Q	<p>Determinar um marco referencial com base na visão de futuro desenvolvida durante o PE (CAPÍTULO 4), que contenha os elementos necessários para garantir a sobrevivência da empresa e a conquista da excelência empresarial. O perfil do ciclo de vida das organizações (Adizes, 1988), pode complementar o marco referencial. A Logística da empresa também deverá ser reavaliada na construção do marco referencial.</p> <p>Aproveitar as técnicas da Administração da Informação no processo de transformação cultural e/ou estrutural.</p> <p>Considerar o aproveitamento de sinergias nas Alianças Estratégicas, com base na visão de futuro do Planejamento Estratégico e nas dinâmicas de <i>benchmarking</i> efetuadas.</p>	5
S	<p>Promover um DG-Desenvolvimento Gerencial para capacitar os gerentes a serem os condutores do processo de transformação do marco situacional no marco referencial, construindo e reforçando assim os novos valores que transformarão a cultura organizacional da empresa.</p>	5

T	Fomentar atividades onde os gerentes capacitados na ETAPA-S difundam os novos valores que promoverão as transformações necessárias para garantir o atingimento do marco referencial. Verificar o giro do P.D.C.A. da V.I.D.A. (primeiro nível de ciclo do P.D.C.A. - ETAPA-A)	5
U	Verificar se há necessidade de se promover uma reestruturação, para concluir o processo de transformação cultural rumo ao marco referencial. Ou seja, verificar se os esforços em se promover o Desenvolvimento Gerencial e de transformação cultural estão sendo eficazes.	5
V	Proceder a reestruturação (re-engenharia) para construir uma nova estrutura e lógica de processos, apenas se o processo de Desenvolvimento Gerencial e de transformação da cultura organizacional (ETAPAS-S e T) forem insuficientes para o atingimento do marco referencial Verificar o giro do P.D.C.A. da V.I.D.A. (primeiro nível de ciclo do P.D.C.A. - ETAPA-A)	5

A TABELA a seguir apresenta as metodologias ou ferramentas que são potencializadas em cada nível do processo de gestão **C.R.I.A.R.** e que serão desenvolvidas ao longo dos capítulos seguintes:

NÍVEL 1 e NÍVEL 4
<ul style="list-style-type: none"> .P.A.E.I.-Método Adizes de Administração .LS-Liderança Situacional .Liderança Transformadora .AT-Análise Transacional .PNL-Programação Neuro-Linguística .DO-Desenvolvimento Organizacional .Alianças Estratégicas .CO-Cultura Organizacional .LO-Learning Organizations .Pesquisas de Clima Organizacional .Re-Engenharia (Reestruturação Organizacional) .AI-Arquitetura da Informação .DFD-Diagrama de Fluxo de Dados .AE-Análise Estruturada .MD-Modelagem de Dados .MASP-Metodologia de Análise e Solução de Problemas .KAIFUKU, KAIZEN e KAIRYO
NÍVEL 2
<ul style="list-style-type: none"> .Gerência da Rotina (implantação da GQT) .Técnica do 5 W 2 H³ .KAIFUKU e KAIZEN⁴ .ISO 9000 .5S- Seiri-Seiton-Seiso-Seiketsu-Shitsuke .DFQ-Desdobramento da Função Qualidade (QCAMS I) .CEP-Controle Estatístico de Processos .RELSIST-Relatório Sistemático de Desempenho

³ A Técnica dos 5W2H consiste em classificar o assunto em estudo segundo as dimensões: what (o que), why (porque), who (quem), when (quando), where (onde), how (como) e how much (por quanto).

⁴ O *Kaifuku* significa manter, sustentar o desempenho atual, o *Kaizen* significa melhorias (mudanças) contínuas, porém de características incrementais. O *Kairyo* simboliza melhorias de desempenho radicais, ou seja, incorpora a própria idéia de saltos de desempenho, que costumam ser atribuídos aos processos de Re-Engenharia (Re-Estruturações Organizacionais).

.PPA-Plano Periódico de Atividades
 .PDRH-Plano de Desenvolvimento de Pessoal (avaliação e treinamento)
 .MASP-Metodologia de Análise e Solução de Problemas
 .CCQ-Círculos de Controle da Qualidade
 .AI-Arquitetura da Informação
 .DFD-Diagrama de Fluxo de Dados
 .AE-Análise Estruturada
 .MD-Modelagem de Dados
Total Productive Management, KANBAM, Poka-Yoke, Just-In-Time, Hoshin, Total Quality Control, Análise de Valor, Método de Tagushi etc, também podem ser aplicados.

NÍVEL 3

.PE-Planejamento Estratégico
 .Alianças Estratégicas
 .GPD-Gerenciamento Por Diretrizes ou Gerência das Melhorias (da GQT)
 .F.O.F.A. (**S.W.O.T**)- Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças
 .AB-Análise Bidimensional (**C.W.-Customer Window**)
BENCHMARKING
CATCHBALL⁵
 .Técnica do **5 W 2 H**
KAIFUKU, KAIZEN e KAIRYO
 .PNQ-Avaliação pelos critérios do Prêmio Nacional da Qualidade
 .PPA-Plano Periódico de Atividades
 .DM-Diagrama da Matriz
 .DIA-Desdobramento Integrado de Ações (diagrama da árvore)
 .MKT-Marketing Estratégico
 .MASP-Metodologia de Análise e Solução de Problemas
 .P.A.E.I.-Método Adizes de Administração
 .LS-Liderança Situacional
 .Liderança Transformadora
 .AT-Análise Transacional

A luz desta TABELA, aproveita-se para demonstrar, que existe uma maior interrelação entre os níveis 1 e 4 do processo de gestão **C.R.I.A.R.**. Esta relação indica que os aspectos comportamentais (nível 1), para sustentar o processo de gestão, devem receber especial atenção ao se promover a re-educação das pessoas e promover a transformação cultural (nível 4). Ou seja, o processo de DO, que deve ocorrer em função da dificuldade em se cumprir os P.P.A.'s, condiciona à uma reflexão sobre a sintonia entre missão e valores pessoais com os da empresa, aspectos presentes no primeiro nível de ciclo do **P.D.C.A.** do **C.R.I.A.R.**.

Embora o Processo de Gestão **C.R.I.A.R.**, não tenha sido concebido para ser prescritivo, devendo permitir a aplicação de qualquer um de seus 4 níveis em qualquer momento da vida da organização, o autor recomenda que a lógica natural seja obedecida, no sentido de abreviar o tempo para a conquista de excelência empresarial, que será avaliada à luz dos critérios de excelência do PNQ-Prêmio Nacional da Qualidade, na conclusão deste trabalho.

3-O P.P.A.-PLANO PERIÓDICO DE ATIVIDADES:

Esta é a parte principal do Processo de Gestão **C.R.I.A.R.**, pois foi desenvolvido pelo autor para reunir os esforços de integração de metodologias. É o resultado do Posicionamento Estratégico, que é feito durante o Planejamento Estratégico, que representa a etapa *Plan* do **P.D.C.A.** da Administração Estratégica.

Neste momento, se faz necessário estabelecer um fundamento que embasa todo este trabalho. No CAPÍTULO 4 será discutido o PE-Planejamento Estratégico, momento em que se analisam os pontos fortes e fracos da empresa, que permitirão a determinação das

⁵O *Catchball* representa a fase de negociação de metas durante o desdobramento de atividades do P.P.A., que será discutido no CAPÍTULO 4.

oportunidades e ameaças, junto com as análises dos cenários de referência, que produzirão as estratégias (ações, metas ou atividades) e as diretrizes (objetivos) do P.P.A..

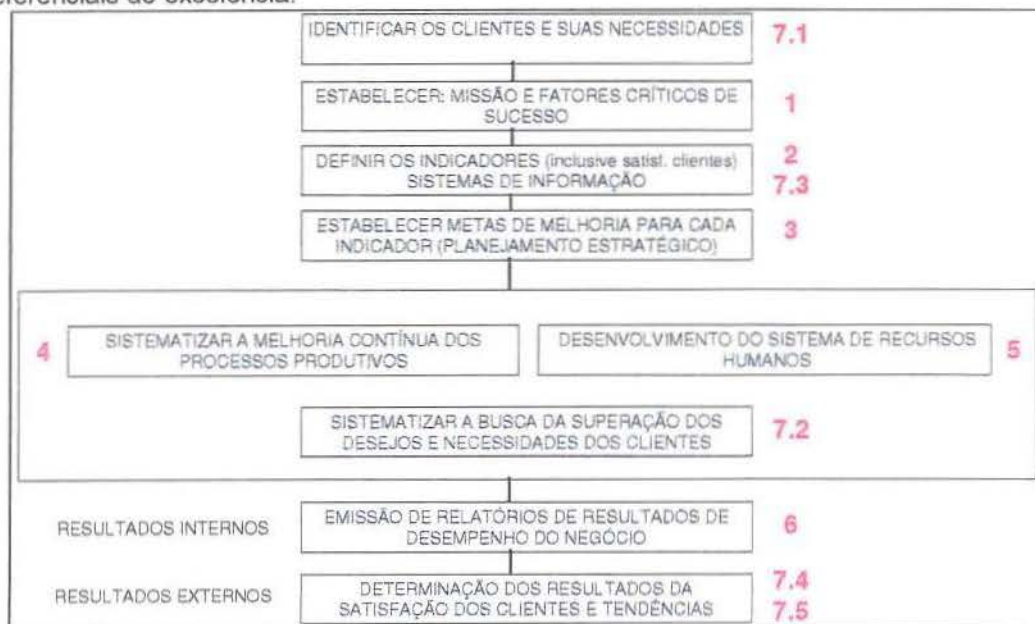
O PE é o momento em que se necessita de informações para a determinação e reavaliação da missão, visão, objetivos, políticas e os fatores críticos de sucesso da empresa. Contudo, parte destas informações requerem um diagnóstico interno da empresa, ou seja, seus pontos fortes e fracos. Neste trabalho, o autor propõe que sejam pontos fortes da empresa, os processos cujos indicadores reflitam um comportamento estável (previsível). Como pontos fracos, os processos cujos indicadores não reflitam este comportamento estável (previsível), impedindo o estabelecimento e cumprimento de metas de sustentação (manutenção) ou melhoria de desempenho.

Este diagnóstico costuma ser determinado com base na experiência dos executivos da empresa e/ou de sua alta administração. O autor considera que esta forma não obedece o fundamento de decidir baseado em fatos e dados, como postula a GQT-Gestão pela Qualidade Total. Outra forma de confirmar esta hipótese é pelo sucesso que os japoneses conquistaram com a aplicação do CQT-Controle da Qualidade Total, antecessor da GQT, que se fundamenta no levantamento, acompanhamento e controle dos indicadores-chave do negócio. Talvez porque a cultura japonesa seja reconhecida por já possuir como valor intrínseco o pensamento estratégico.

Por isso, é desejável que o nível 2 do processo de gestão **C.R.I.A.R.** esteja consolidado, ou seja, que os indicadores-chave do negócio estejam determinados e monitorados (Gestão de Processos). A FIGURA a seguir foi extraída do texto de Mark Graham Brown, que é um especialista no Prêmio Americano de Excelência Empresarial - Malcom Baldrige.

Esta figura será discutida na conclusão deste trabalho, mas aqui pretende-se ilustrar que as metas de melhoria de desempenho, relativas ao PE, ocorrem após o levantamento dos indicadores-chave do negócio, ou seja, o segundo nível do Processo de Gestão **C.R.I.A.R.**. Mesmo porque, no levantamento (desdobramento) destes indicadores (itens de controle - CAPÍTULO 3), utiliza-se o DFQ-Desdobramento da Função Qualidade, que é uma forma de representar a preocupação com o atendimento da satisfação das necessidades dos atores organizacionais (item 7.1 da figura), que naturalmente devem ser considerados na missão, visão, objetivos, políticas e fatores críticos de sucesso da empresa, se esta já estiver operando (estabelecida) no mercado e pretender conquistar a excelência empresarial.

O autor propõe ainda, que o diagnóstico externo do PE, que definirá as oportunidades e ameaças da empresa, se apoiem na comparação entre indicadores de desempenho internos da empresa, em relação aos mesmos indicadores das empresas concorrentes ou de referenciais de excelência.



No caso de uma empresa que está iniciando suas operações (empresa nova), recomenda-se que a apenas a missão seja estabelecida em função do tipo de mercado que a empresa opera. Baseado na experiência do autor, uma empresa que inicia suas operações, ainda não está consolidada no mercado. A posição que uma empresa ocupa no mercado (seus processos e recursos, ou seja suas competências), depende essencialmente de como os empregados estão comprometidos com ela, que por sua vez depende de como os gerentes lideram suas equipes, seus estilos gerenciais e o nível de competitividade deste mercado. Por isso, uma empresa nova não deve tentar praticar PE antes que esteja estabelecida no mercado. Isto significa não estabelecer visão, políticas, fatores críticos de sucesso, metas etc. Algumas estratégias podem até ser estabelecidas, mas apenas para consolidar-se em alguma posição no mercado. Isto economizará recursos valiosos para a conquista de uma posição inicial melhor.



Esta FIGURA é outra forma de entender a relação entre a determinação dos indicadores-chave do negócio (itens de controle) e o estabelecimento de metas no PE. Com base no Diagrama de Hersey, o processo de mudança parte do **conhecimento**, cujo sentido pode ser ampliado para representar a idéia de "quem somos". O autor interpretou como sendo o conjunto de indicadores-chave, que representam os processos da empresa. Em seguida a **consciência** pode representar "como estamos", ou seja, os diagnósticos internos e externos que posicionam estrategicamente a empresa. Estes diagnósticos influenciam a vontade de mudar (**atitude**) para garantir a sobrevivência da empresa. O cumprimento do P.P.A. representaria a passagem da atitude para o **comportamento**, resultando na concretização da melhoria de desempenho da empresa, no sentido de torná-la mais competitiva.

Como já foi dito, a determinação da estabilidade dos processos é fundamental para o estabelecimento dos pontos fortes e fracos da empresa, durante a fase de PE. Contudo, a experiência do autor evidenciou que o CEP-Controlle Estatístico de Processos, que é a ferramenta comumente utilizada para se estudar a estabilidade dos processos, não serve para a maioria dos indicadores de processos gerenciais. Por este motivo, desenvolveu um critério próprio para se determinar a previsibilidade de processos onde o CEP não devesse ser utilizado. Este critério será apresentado no CAPÍTULO 3.

O P.P.A. consiste basicamente na relação de ações de controle e melhoria de desempenho dos processos da empresa. Estas ações dependem do estudo do comportamento histórico dos indicadores dos processos e da incorporação de um grau de desafio, determinado pelo PE. Naturalmente, processos cujos indicadores se apresentarem instáveis (imprevisíveis) só

deverão permitir ações de controle. Aqueles que já estiverem estáveis (previsíveis) resultarão em ações de melhoria, podendo receber graus de desafio a serem negociados (*catchball*) durante o PE. O estudo da estabilidade (previsibilidade) dos processos e o estabelecimento das ações de controle ou melhoria, que comporão as atividades do P.P.A., também serão discutidos no CAPÍTULO 3.

Durante o PE, que define o posicionamento estratégico da empresa, também auxilia na orientação dos esforços de MARKETING. Ou seja, a determinação de pontos fortes, que proporcionem oportunidades à empresa, poderão ser explorados pela PROMOÇÃO do mix de MARKETING. Os indicadores de processos que representem estes pontos fortes serão os veículos pelos quais a publicidade pode sustentar a propaganda da empresa.

Preocupado com empresas sem fins lucrativos ou públicas, ou seja, atividades que não possuam concorrência, o autor adaptou uma ferramenta de pesquisa de satisfação de clientes - a *Customer Window*, também conhecida como Análise Bidimensional, que será abordado no CAPÍTULO 4, para atender ao PE destes tipos de empresas. O PE destas atividades se diferencia por não possuir concorrência, portanto deve aplicar ferramentas concebidas para esta situação. A aplicação de ferramentas tradicionais como as aplicadas em empresas de mercado poderá imprimir aumento de custos e falta de qualidade nas atividades de empresas desta natureza.

Outra preocupação do autor foi com o horizonte de estudo do PE. No CAPÍTULO 4, o autor demonstrará que o horizonte de curto, médio e longo prazo está cada vez mais difícil de se estimar, pelo dinamismo do mercado e a velocidade da introdução de inovações de produtos, processos e tecnologias. Assim, estabelece uma relação, basicamente, em função do ciclo de vida do produto e a flexibilidade de adaptação da capacidade de produção. Hoje em dia, se tem dado maior ênfase no sucesso do cumprimento de planos de curto prazo, que possuem maior facilidade na correção de rumo da empresa, em lugar de se tentar antecipar o futuro daqui a 5 ou 10 anos.

4-DIAGNÓSTICO DOS PRESSUPOSTOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL:

Esta característica foi incorporada ao Processo de Gestão C.R.I.A.R. pelo autor, à partir do estudo de Edgar Schein (Schein, 1992). Até então, estas concepções se restringiam a como perceber os pressupostos que compõem a cultura de uma empresa. O autor vislumbrou a oportunidade de desenvolver um diagnóstico, que orientaria a melhor forma de se implantar a Gerência da Rotina da GQT (segundo nível de ciclo do P.D.C.A. do C.R.I.A.R. - CAPÍTULO 3). Ainda, estruturaria uma forma de orientar os dirigentes da empresa à iniciar seu processo de transformação cultural rumo ao seu marco referencial, elementos fundamentais nos processos de DO-Desenvolvimento Organizacional (quarto nível de ciclo do P.D.C.A. do C.R.I.A.R. - CAPÍTULO 5). O próprio Schein sugere como seriam os pressupostos de uma Empresa de Aprendizado Contínuo, reconhecendo também as conveniências deste tipo de empresa no futuro.

Este diagnóstico é uma das partes mais importantes do Processo de Gestão C.R.I.A.R., pois ajuda a determinar os pressupostos atuais que representam a cultura organizacional da empresa. O autor aproveitou a projeção feita por Schein, sobre quais seriam os pressupostos de uma Organização de Aprendizado Contínuo, anexando um estudo de como seriam os pressupostos de uma empresa, que aplicasse o Processo de Gestão C.R.I.A.R. em sua íntegra. Isto resultou num diagnóstico que relaciona uma série de técnicas, que ao serem desenvolvidas na empresa, proporcionam o início do processo de transformação cultural. O resultado do desenvolvimento das técnicas indicadas pelo diagnóstico, seria a transformação da cultura da empresa, para uma cultura favorável à aplicação de um processo de gestão como o C.R.I.A.R., que nada mais é do que uma forma estruturada de representar as características que fundamentam as Organizações de Aprendizado Contínuo.

Desta forma o Processo de Gestão **C.R.I.A.R.** será estudado nos capítulos seguintes, conforme descreve a TABELA a seguir.

CAP	PROPÓSITO
2	<p>Discutir aspectos comportamentais que são fundamentais na sustentação do Processo de gestão C.R.I.A.R. e na determinação de vantagens competitivas sustentáveis.</p>
3	<p>Propor formas de se implantar o controle e melhoria contínua dos processos da empresa, que é um dos fundamentos da Gestão da Qualidade Total, ao mesmo tempo que é essencial para se conseguir a previsibilidade destes processos. Estando previsíveis estes permitem o estabelecimento de metas de melhoria de desempenho e competitividade.</p> <p>Aqui também serão apresentadas formas de se levantar os indicadores de desempenho, que representam os processos da empresa. É através da análise do comportamento destes indicadores, que se estabelecem as ações de controle e melhoria, com as quais se cumprem as metas e se atinge os objetivos estratégicos da empresa, através do P.P.A..</p> <p>Discutir os tipos de indicadores e como estudar sua previsibilidade. O CEP-Controlê Estatístico de Processos possui critérios para determinar a estabilidade do comportamento de indicadores de desempenho. Porém, este critério não deve ser utilizado em qualquer tipo de indicador. Este capítulo apresentará um critério que junto com os critérios do CEP, cobrirão o estudo da previsibilidade de qualquer tipo de indicador.</p> <p>Determinar que tipos de melhorias são possíveis de se conseguir em função do comportamento histórico dos indicadores de desempenho. O tipo de comportamento destes indicadores recomenda quando se deve estabelecer metas, com maior chance de êxito no cumprimento das mesmas.</p>
4	<p>Apresentar formas de se estabelecer um posicionamento estratégico da empresa, a partir do cruzamento de diagnósticos internos e externos, determinando a visão de futuro, no horizonte de tempo escolhido. Estas podem ser consideradas como atividades essenciais do Planejamento Estratégico, ponto de partida da Administração Estratégica e como elemento da Gerência por Diretrizes ou Gestão das Melhorias da Gestão pela Qualidade Total.</p> <p>As análises discutidas neste capítulo, auxiliarão:</p> <p>1-a determinação do grau de desafio que as metas dos indicadores de desempenho devem agregar. Estes graus de desafio são as metas (quantificações), que garantirão a sobrevivência da empresa no horizonte de tempo analisado no Planejamento Estratégico.</p> <p>2-o estabelecimento de diretrizes estratégicas, com as quais se priorizarão as atividades (estratégias, metas ou ações de controle e melhoria), contidas no PPA-Plano Periódico de Atividades da empresa. As diretrizes estratégicas são condições que indicam as melhores oportunidades e considerem as ameaças do ambiente em que a empresa está inserida.</p> <p>As análises internas e externas permitem que a empresa perceba oportunidades de estabelecer alianças estratégicas. Os aspectos que envolvem estas manobras corporativas serão discutidas no CAPÍTULO 5.</p> <p>Esta é a parte mais importante do processo de gestão C.R.I.A.R., que potencializa a aplicação integrada de todas as metodologias neste trabalho. Este capítulo tem como propósito, desenvolver um PPA-Plano Periódico de Atividades, que reunirá as ações de controle e as ações de melhoria (as vezes chamadas de atividades ou estratégias), com seus respectivos graus de desafio.</p> <p>No PPA se integram de forma direta:</p> <p>1-a GEC-Gestão Estratégica de Custos, através da determinação das verbas para realização de cada atividade.</p> <p>2-o PDRH-Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos, com a identificação</p>

	<p>de necessidades de treinamento que contribuem com a realização de cada atividade.</p> <p>3-os PPA's de todos os níveis hierárquicos da empresa.</p> <p>4-o GDP-Gerenciamento de Desempenho de Pessoal, que aloca recursos humanos na consecução do PPA. Com o GDP pode-se avaliar o desempenho das equipes e indicar necessidades de desenvolvimento de potenciais.</p> <p>5-as técnicas de liderança, tais como: Liderança Situacional, Liderança Transformadora, Método ADIZES de Administração e a equação da velocidade das mudanças de Gleich e Little, adaptada para incorporar os pressupostos de cultura organizacional.</p> <p>Apresentar como devem ser desdobradas as atividades (metas) do PPA para os diversos níveis organizacionais de forma integrada. A aplicação da Administração Estratégica normalmente é muito bem sucedida na etapa de Planejamento Estratégico e na construção do PPA. Entretanto, não tem contado com igual sucesso no acompanhamento e cumprimento destes PPA's. O principal motivo tem sido a falta de negociação durante o desdobramento deste PPA, para os níveis táticos e operacionais, o que facilitaria a negociação das metas e o acompanhamento e cumprimento da rede de PPA's em seus respectivos níveis hierárquicos. O conteúdo deste capítulo, foi preparado para auxiliar justamente na prevenção deste problema.</p>
5	<p>O DO-Desenvolvimento Organizacional foi integrado no processo de gestão C.R.I.A.R., com a finalidade de repensar (discutir) se os processos da empresa estão estruturados de forma a favorecer os desafios, que o ambiente onde opera lhe impõe. O repensar a organização, permite a verificação da necessidade de se promover transformações culturais e/ou estruturais, propondo uma nova forma de operar para a empresa. Inicia-se com o estabelecimento de um marco situacional, orientado pelo diagnósticos interno e externo. Define-se um marco referencial, em função da visão de futuro proposta pelo Planejamento Estratégico.</p> <p>Gerentes e colaboradores passariam a operar a empresa sob esta nova postura ou os processos e estrutura precisariam ser reorganizados. Esta reorganização de processos e estrutura chama-se reestruturação organizacional.</p> <p>Outra forma de se iniciar um processo de DO é o aproveitamento de sinergias entre empresas que resultam em alianças estratégicas. Uma boa forma de se operar empresas aliadas é promover um DO, onde as relações entre elas seriam construídas.</p> <p>Este capítulo possui como propósito relacionar os processos de transformação cultural (promovidos no DO), que podem resultar em reestruturações organizacionais, à TI-Tecnologia de Informação, hoje em dia, conhecida como Administração da Arquitetura da Informação. Aliás, alguns autores preferem atribuir o termo re-engenharia às reestruturações que empregam fortemente a TI.</p> <p>Apresentar uma forma de se diagnosticar os pressupostos de cultura organizacional, que contribuem no processo de transformação cultural, particularmente útil no Desenvolvimento Organizacional. Os pressupostos de cultura organizacional orientarão as áreas de conhecimento, que precisam ser trabalhadas, para promover o desenvolvimento de gerentes e colaboradores, em resposta às novas formas que a empresa precisa operar para sobreviver. Outra aplicação destes pressupostos é a de indicar a melhor forma de se implantar o controle e melhoria de processos do</p> <p>CAPÍTULO 3.</p>

ASPECTOS COMPORTAMENTAIS PARA A EXCELÊNCIA EMPRESARIAL

O processo de gestão *C.R.I.A.R.* possui em seu primeiro nível o *P.D.C.A.* da *V.I.D.A.* que exprime a preocupação com os aspectos comportamentais, que propiciam a ambiência adequada para o desenvolvimento do processo de gestão.

2.1-PRESSUPOSTOS PARA A MUDANÇA

O processo de mudança consiste em vencer as etapas ilustradas na FIGURA¹, a seguir.



2.1.1-NEGAÇÃO:

A negação é o contra ponto da transformação e a primeira fase do processo de mudança. Pode ser imediatamente notada na empresa através de manifestações de recusa em assimilar a informação e ocorre porque as pessoas estão presas ao passado e ainda focalizam suas relações para o exterior.

As principais reações são a recusa em acreditar que a mudança irá ocorrer ou ignorar as consequências ou impacto da mudança. Afirmações características são: "Jamais conseguiremos levar adiante", "Em pouco tempo tudo voltará ao normal", "Não se aplica à nossa realidade", "Outro programa!", "Já vi este filme". Outros sinais característicos desta fase são uma certa fuga das pessoas em discutirem o assunto e uma exagerada incredulidade.

No nível pessoal, a principal habilidade a ser desenvolvida é a percepção ou atenção, estar ligado aos acontecimentos e as reações e ir à procura das informações. Passar pela fase de negação exige um alto grau de honestidade. Tem-se que estar disposto a questionar e desafiar modelos e paradigmas, bem como formas convencionais de pensar o mundo.

Este é o estado de transição mais difícil de ajudar outra pessoa. No nível organizacional, a principal estratégia para superação desta fase é compartilhar informações e tentar conduzir as pessoas para uma conscientização do que está acontecendo. Pode-se entender este processo como um confronto. Confronta-se as pessoas com informações de um modo atencioso e encorajador. Um sistema de transmissão de informações ágil dentro da empresa

¹ Este material foi aproveitado do trabalho de pesquisa de Luiz Antônio Costa Carneiro, apresentado na Quarta Mesa Redonda de Qualidade da PETROBRAS.

é fundamental para a superação da negação, pois somente informações e fatos concretos farão as pessoas reagirem a seu estado de paralisia ou de fuga. O objetivo principal da superação desta fase é que as pessoas se defrontem com seu íntimo.

2.1.2-RESISTÊNCIA:

A resistência é uma fase do processo de mudança em que as pessoas se voltam para seu interior e se questionam. O foco muda de externo para interno, mas a orientação ainda é para o passado. Ela ocorre porque apega-se ao passado em vez de olhar para o futuro. É o momento em que a realidade da mudança assenta e os sentimentos das pessoas estão mais explícitos. Raiva, insegurança, ansiedade, frustração, medo e dúvida estão presentes. É o momento mais importante do processo e exige cuidado ao lidar com as pessoas.

As reações são diversas, pois cada pessoa reage de uma maneira diferente. Os erros e trabalhos com falhas ocorrem com maior frequência, há raiva, desânimo e desatenção. Há queixas e afirmações do tipo: "Isto nunca vai dar certo", "Injustiça, estupidez!", "Isso nunca devia ter acontecido".

Quando alguém está na fase da resistência, não se deve fazer o papel de um terapeuta. Nem tentar, mas pode-se ajudar as pessoas a conviverem melhor com esta fase. Ao se expressar os sentimentos, fica mais fácil compreendê-los. A principal estratégia nesta fase passa a ser ouvir as pessoas, estimulando-as a falar sobre o que estão sentindo.

Esta passagem deve ser compartilhada entre gerente e equipe que deverão vivenciar a resistência. Existem condições que facilitam esta tarefa. A primeira delas é a transparência. Isto significa que deve-se estimular a relação de autenticidade, sendo primeiramente autênticos e sinceros, despertando no grupo a mesma reação. Ao se falar sobre a mudança e sentimentos pode-se estimular a falar sobre o que está acontecendo em termos de resistência. A segunda atitude é a aceitação. Aceitar os sentimentos negativos e encará-los como normais ao invés de ignorá-los. Tais sentimentos, raiva, mágoa, confusão são reais e a aceitação só irá facilitar. Ignorar estes sentimentos pode ser o maior erro que se pode cometer, estando em um processo de mudança. Portanto, deve-se aceitar o fato de que os sentimentos são reais, mesmo que pareçam irracionais e exagerados.

Outra condição necessária é a empatia. Toda mudança acarreta algum tipo de perda que pode ser tangível ou intangível. Deve-se deixar claro que se compreende as perdas e comunicar esta compreensão às pessoas. Se as pessoas são aceitas e consideradas, elas tendem a desenvolver uma atitude de maior consideração em relação a si mesmas. Quando as pessoas são ouvidas de modo empático, isto lhes possibilita ouvir mais cuidadosamente o fluxo de suas experiências externas.

O vivenciar desta fase consiste em travar contato com os sentimentos. Deve-se identificar o que se está perdendo em decorrência desta mudança e lamentar. Ao reconhecer e aceitar os sentimentos, fica mais fácil superá-los.

2.1.3-EXPLORAÇÃO:

Esta é a fase mais complexa. As pessoas ainda estão focalizadas para o seu eu interior, mas sua orientação muda do passado para o futuro. É um momento que exige muita energia e criatividade. As reações são: constata-se que existe o caos, má utilização do tempo, excesso de riscos etc.

As principais estratégias para a empresa, devem ser planejadas com antecedência, de forma que no momento certo as pessoas as percebam. O fundamental para esta fase é a existência de novas oportunidades. O papel do gerente ao lidar com a exploração deve ser o de criador e facilitador na identificação de novas oportunidades. A preparação de um grupo de facilitadores com este objetivo pode ser de grande ajuda. Os recursos necessários devem estar disponíveis às pessoas, no momento em que estão canalizando energia para a mudança ser concretizada individualmente. Este é o momento em que as pessoas

comparam os objetivos empresariais com os seus e deve-se estar preparado para algumas concessões na própria mudança proposta inicialmente.

O vivenciar desta fase, significa reestruturar. Tem-se que mudar o foco e procurar as oportunidades na mudança que está ocorrendo, desenvolvendo a habilidade de enxergar o mundo como ele é, de forma pragmática, mas ver e vivenciar os fatos com uma visão diferente, buscando o que se quer, reestruturando a situação. Mudar a atenção do problema para a oportunidade, do presente para o futuro, do que fazem para você para o que você pode fazer, e por último, abandonar o que você não pode fazer, concentrando-se no que pode fazer ou influenciar.

2.1.4-COMPROMETIMENTO:

Esta fase ocorre quando o novo direcionamento e equilíbrio, as pessoas e os grupos são capazes de canalizar suas energias efetivamente. O foco passa a ser externo e a orientação é para o futuro. Há tomada de decisões independente, alto desempenho, cooperação, trabalho em equipe e orientação para o futuro.

Ao passar para o comprometimento, cada um deve assumir o controle de sua energia e canalizá-la para onde possa exercer maior influência. Sendo seletivo na forma de investir esta energia, se torna mais efetivo no processo de mudança como um todo. Deve-se separar aquilo que se pode controlar, que sofre influência, e o que somente pode preocupar. Ter controle, onde se investirá mais energia: sobre as ações, decisões e relações. Mudando muda-se o universo.

No processo de mudança organizacional, se identifica claramente onde se pode influenciar, tornando-se mais efetivos. O mesmo se aplica a mudança em outros níveis na cidade, no bairro ou no país. Aquilo que não se pode controlar nem influenciar, não vale a pena investir energia. Chama-se este processo de focalização.

Como pode ser evidenciado não houve uma clara separação entre as estratégias da empresa e as pessoais, como nas etapas anteriores. Nesta fase, a mudança a nível pessoal e organizacional se confundem, pois a maioria das pessoas entendem suas oportunidades neste processo e estão juntas com a empresa na implementação desta fase final. O reconhecimento e celebração toma lugar entre as pessoas, é o momento final da concretização da mudança. Em pouco tempo não mais será perceptível a nova realidade, tornar-se-á inconsciente.

Mas o processo não se encerra, olhando para frente é possível ver que outra mudança está a caminho, retornando ao início na primeira fase resistência.

O domínio da mudança é um aprendizado que começa em cada um pelo vivenciar consciente das transformações. É uma auto compreensão que nos abre as portas para a reformulação, capacitando-se a ajudar os outros neste processo. Quando o domínio pessoal torna-se uma disciplina, uma atividade que se integra à vida, ela incorpora dois movimentos subjacentes: o primeiro consiste em explicar continuamente o que é importante; segundo o que é aprender continuamente, como enxergar com maior clareza a realidade.

2.2-OS PRAZERES DO TRABALHO

Supondo o tempo de vida médio do ser humano como de 75 anos de idade, durante 35 destes anos se está trabalhando, como pode ser visto no gráfico a seguir, onde a área listrada (a maior) representa este tempo.



Nestes anos, durante o dia também se gasta a maior parte do tempo no trabalho, como representa a área listrada (a maior) da figura a seguir, das 8:00 às 19:00 horas, principalmente considerando o terço do dia em que se dorme.



Sendo assim, procurar tornar os momentos no trabalho os mais agradáveis possíveis, é uma atitude não só saudável, mas inteligente (mente e corpo).

O prazer no trabalho depende, basicamente, dos seguintes fatores:

-o prazer em aprender, entender e saber realizar um trabalho,
-o prazer em realizar o trabalho e ser respeitado por isto,
-o prazer em criar ou melhorar o trabalho e
-o prazer em compartilhar sentimentos de alegria com a realização do trabalho, da sua melhoria e pelo reconhecimento adquirido com ele.

No processo de transformação ninguém motiva outra pessoa, são as próprias pessoas que se motivam. Viver segundo os fundamentos do Processo de Gestão **C.R.I.A.R.**, pressupõe um rompimento com a antiga forma de ser, resultando em mudanças. A excelência se consegue através de melhorias contínuas, que se traduzem em mudanças sucessivas. Toda mudança é um desafio que dá medo e insegurança. No entanto, quando se está confiante e seguros, os desafios são vencidos. Quando se vence estes desafios, esta vitória é motivante. Portanto somos nós mesmos que criamos as oportunidades de motivação, ou seja, estar motivado depende mais de nós mesmos.

Motivação é ter motivos e tem a ver com a sintonia do(s) propósito(s) (missão) de vida de uma pessoa com os propósitos (missão) da empresa em que se trabalha. Ninguém conseguirá ser feliz *vivendo* (trabalhando) numa empresa cujo propósito [missão] não se identifica com o da pessoa, mesmo que a empresa exerça influência no sentido de modificar os propósitos pessoais. Este desequilíbrio entre os propósitos da empresa com os da pessoa, muito comum em países com má distribuição de renda, é provocado porque, na maioria das vezes, a situação econômica impede a realização profissional, tirando a escolha de onde se quer trabalhar pela escolha de onde se pode ganhar mais.

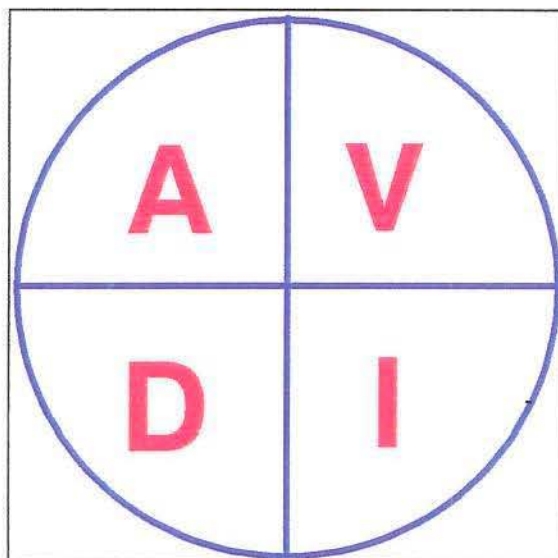
2.3-O P.D.C.A. DA V.I.D.A.

O ciclo do **P.D.C.A.**, que será explorado no CAPÍTULO 3, consiste nas seguintes etapas:

P	PLAN - PLANEJAR
D	DO - FAZER / EXECUTAR
C	CHECK - CHECAR / VERIFICAR
A	ACT - AGIR CORRETIVAMENTE

Neste nível será interpretado da seguinte maneira:

V	planejar é adquirir VISÃO
I	executar é IMPLEMENTAR
D	verificar é DIAGNOSTICAR
A	agir corretivamente é AJUSTAR



O **PDCA da VIDA**² deve ser rodado a cada atividade que se executar (ou pelo menos ao fim de cada dia), para verificar se a missão está sendo permanentemente sendo considerada. Mas para isto, algumas perguntas precisam ser respondidas:

AS PERGUNTAS A SEGUIR DEVEM SER FEITAS (onde aplicável) PARA:

- A **MISSÃO PESSOAL DE VIDA** (naquele momento)
- A **MISSÃO PESSOAL NO TRABALHO ou PROFISSIONAL** (naquele momento) e
- A **MISSÃO DE SUA EMPRESA** (declarada ou a percebida)

1- Qual é a missão? VISÃO

Qual é a missão (o propósito - a razão de ser)? O que gostaria que fosse lembrado, pelos seus amigos e familiares (em especial pelos seus filhos), das atividade que executou? Quais serão as *marcas* que deixará em cada atividade que executou? Qual o papel que mais representa na vida: espectador, ator, autor ou crítico? Quais as coisas que faz melhor? Estas coisas auxiliam a missão? Quais são os indicadores de cumprimento da missão? Suas características pessoais (comportamento, atitude, personalidade, habilidades, capacidades etc) são compatíveis com a missão? Porque aquela missão foi escolhida (qual a finalidade da missão)? Como foi escolhida? Quando a missão estará cumprida (dando lugar para novas missões)? De quem depende o cumprimento da missão?

² O termo **V.I.D.A.** foi extraído de um artigo do aluno do mestrado em Qualidade pela UNICAMP: Durval Muniz de Castro, da Fundação Centro Tecnológico para Informática, com outra aplicação.

Procure ser o mais específico possível. Evite satisfazer-se apenas com missões muito abrangentes, deixando de desdobrá-las, o que dificultaria seu acompanhamento. Este processo de estabelecer missões é eminentemente um grande passo para seu aprendizado em viver. Não espere que tudo dê certo nas primeiras tentativas.

Ter missões significa ter motivos para existir ou trabalhar. E ter motivos significa estar motivado, demonstrando que ninguém motiva ninguém. Somos nós mesmos que nos motivamos, ou seja, cabe à nós mesmos a busca dos significados, motivos, razões para existirmos no trabalho e na vida. Contudo, temos o terrível poder de criarmos situações para dificultar ou até impossibilitar o cumprimento da missão daqueles que dependem de nós.

2-Como cumpre a missão? IMPLEMENTAÇÃO

De que forma procura realizar a missão? Quais as estratégias que utiliza? Quais as ferramentas que utiliza? Quais são os meios que utiliza? Que conhecimentos utiliza e quais seriam necessários?

Habitue-se a verificar, antes de dormir, o que fez para auxiliar e o que fez para prejudicar o cumprimento da missão. O que ajudou pode ser reproduzido? O que prejudicou pode ser evitado? Planeje seu próximo dia assim.

3-Como verifica o cumprimento da missão? DIAGNÓSTICO

Como verifica se está ou não cumprindo/contribuindo para com a missão? Como estão os indicadores de cumprimento da missão? Que etapas da missão já foram vencidas?

Existem basicamente duas situações que podem dificultar a resposta: 1-você nunca enfrentou dificuldades para cumprir missões, 2-elas nunca foram estabelecidas, 3-nunca se preocupou em cumpri-las, ou ainda, 4-nunca acompanhou o cumprimento delas. Então, imagine como seria acompanhar o cumprimento delas.

Habitue-se a iniciar o dia verificando como está o cumprimento das missões e tente agir nela ao longo do dia.

4-O que faz quando surge algo que atrapalha a missão? AJUSTE

Que estratégias utiliza para remover obstáculos que o atrapalham em cumprir a missão? Onde busca ajuda? Com quem pode contar? De que forma planeja atacar os obstáculos?

Aqui também podem existir dificuldades para responder, talvez por que 1-nunca reagiu à obstáculos, sendo mais fácil estabelecer uma nova missão (*fuga*) ou 2-nunca acompanhou o cumprimento de missões. Neste caso tente imaginar como seria lutar para cumprir a missão?

<p>O que faz quando alguma coisa dificulta o cumprimento da missão?</p>	<p>Qual é a missão ?</p> <p>Qual é o propósito ?</p> <p>Que marcas vai deixar ?</p>
<p>Como verifica se está cumprindo a missão ?</p> <p>Como estão os indicadores do cumprimento da missão?</p>	<p>Como cumpre a missão ?</p> <p>Quais são as estratégias?</p> <p>Que ferramentas usa ?</p> <p>Que meios emprega ?</p>

Para complementar esta análise aplica-se a mesma técnica em relação a sintonia entre valores pessoais e os valores que caracterizam a empresa.

1-Quais são os valores ? VISÃO

Quais são os valores que caracterizam a empresa, ou seja que atributos a empresa valoriza? Existe sintonia ou conflito entre os valores pessoais e os da empresa? Como constituiu os valores pessoais? Como se constituíram os atributos que a empresa valoriza? É possível um alinhamento entre os seus valores e os da empresa? Se não for possível, considere a possibilidade de procurar um novo emprego em que esta sintonia possa ocorrer. Quais são os indicadores que comprovam ou reforçam os seus valores e os que a empresa requisita? De quem depende o alinhamento dos valores pessoais com os da empresa?

Identificar os valores pessoais e os que a empresa reconhece, possibilita que estes possam se alinhar, resultando em maior motivação e chances de ascensão profissional.

2-Como reforça seus valores ou os alinha com os da empresa ? IMPLEMENTAÇÃO

Quais as estratégias que utiliza? Quais as ferramentas que utiliza? Quais são os meios que utiliza? Que conhecimentos utiliza ou precisa para este fim?

Habitue-se a verificar, antes de dormir, como você reforçou seus valores nas atividades que executou durante o dia.

3-Como verifica o sucesso obtido com o reforço de seus valores ? DIAGNÓSTICO

Como verifica se está havendo alinhamento entre valores pessoais com aqueles que a empresa reconhece?

Habitue-se a iniciar o dia lembrando seus valores e os da empresa e tente reforçá-los ao longo do dia.

4-O que faz quando surge algo que vai contra os valores pessoais ou quando ocorre falta de sintonia entre os valores pessoais com aqueles reconhecidos pela empresa? AJUSTE

Que estratégias utiliza para remover os obstáculos? Onde busca ajuda? Com quem pode contar? De que planeja atacar os obstáculos? Que conhecimentos são necessários?

O *PDCA da VIDA* deve ser ensinado para todas as pessoas, pois trata-se de uma interessante ferramenta de PNL-Programação Neuro-Linguística, que sustenta todas as demais fases do processo de gestão *C.R.I.A.R.* O potencial de uma empresa depende muito do potencial (capacidade) de seus funcionários e da característica multiplicadora conseguida com a sinergia dos grupos formados por estes funcionários. Uma empresa que desenvolva ativamente o potencial de seus empregados, conta com importante vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

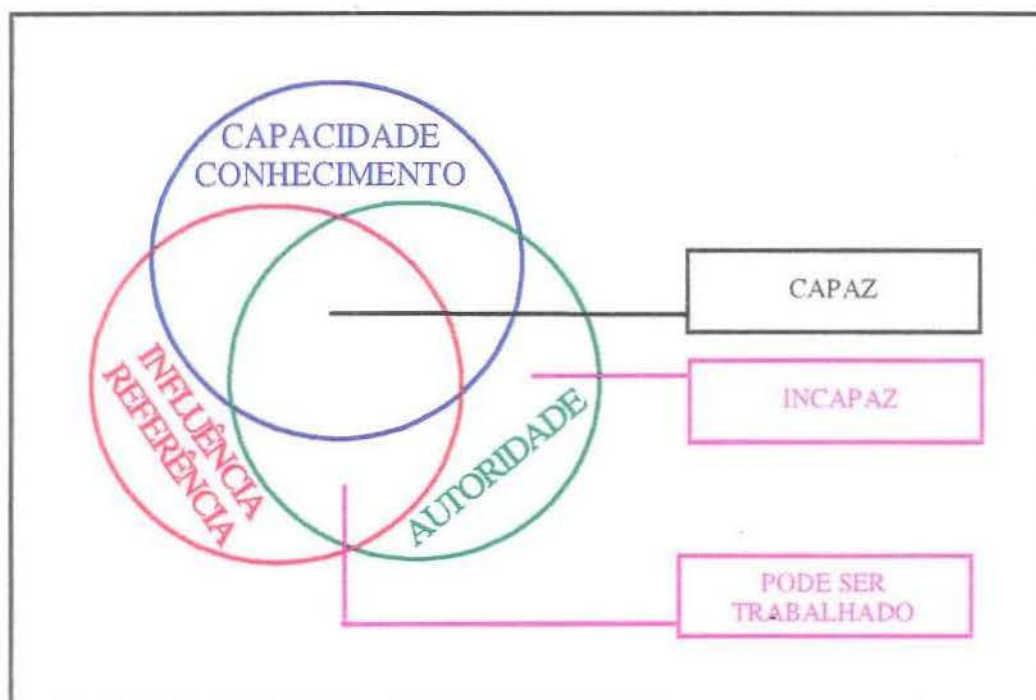
Existem formas de se diagnosticar a origem da falta de sintonia entre as missões e do alinhamento de valores. Uma das formas para se localizar a área onde o obstáculo reside é a do "*B.A.S.I.C.-I.D.*³", representado na TABELA a seguir:

	DIMENSÃO	ÁREA ONDE RESIDE O OBSTÁCULO
B	<i>behavior</i>	comportamental
A	<i>affectiveness</i>	afetiva
S	<i>sensation</i>	percepção (no sentido do sucesso da comunicação)
I	<i>inter-personal</i>	relacionamento interpessoal
C	<i>consciousness</i>	consciência (no sentido do conhecimento)
I	<i>immagination</i>	imaginação (no sentido da liberdade para criação)
D	<i>drugs</i>	drogas (no sentido de meios de fuga - não se refere necessariamente à questão de uso de narcóticos)

³O *B.A.S.I.C.-I.D.* é um conceito de antroposofia, que foi apresentado pelo consultor de empresas Thadeu Bennatti em palestra proferida na Semana de Qualidade da COSIPA.

Um estudo cuidadoso (por especialistas do comportamento) ajuda a determinar as áreas de bloqueio. Esta análise pode ser aplicada a pessoas, segmentos de atividade ou organizações.

No Método Adizes de Administração⁴ (Adizes, 1988) desenvolve-se o conceito **C.A.P.I.** (FIGURA a seguir), que é utilizado para auxiliar no cumprimento de metas (CAPÍTULO 4). Contudo, o **C.A.P.I.**, também pode orientar como tratar as áreas do **B.A.S.I.C.-I.D.**, que eventualmente estejam atrapalhando o cumprimento de sua missão da seguinte forma:



A situação ideal é o centro da figura. As interseções indicam a falta da característica da dimensão excluída da interseção, mas que pode ser desenvolvida. As áreas livres indicam a falta das outras duas dimensões, representando uma grande dificuldade para o tratamento.

DIMENSÃO	DESCRIÇÃO
<i>behavior affectiveness sensation inter-personal</i>	Carências nestas áreas, se expressam como dificuldades no poder de influência sobre as pessoas e na confiança delas em você. A AT-Análise Transacional é uma entre outras técnicas para desenvolver habilidades necessárias para a melhoria destas deficiências, fortalecendo seu poder de influência.
<i>consciousness</i>	A carência nesta área se expressa através da perda de autoconfiança e auto-afirmação. Com o aumento da complexidade da vida, as pessoas tendem a se sentir incapazes, principalmente à nível dos conhecimentos necessários para se sentirem úteis e produtivas. A busca pelo conhecimento deve ser constante, assim como constante deve ser a mudança. Este conhecimento é aquele que você precisa, técnico ou não, para reforçar sua autoconfiança, afirmando seu poder intelectual e de referência na equipe em que atua.
<i>immagination</i>	A carência desta dimensão reflete a falta de liberdade para atuar, criar, executar. No C.A.P.I. representa a autoridade, ou seja, o poder legal, atribuído pela organização. Para desenvolver esta carência nada mais importante do que adequar suas missões ao que você tem autoridade para fazer.

⁴O Método Adizes de Administração será abordado no CAPÍTULO 4.

<i>drugs</i>	Esta dimensão simboliza o quanto susceptível à fuga você é. Significa também que você não se preocupa muito em "girar o <i>P.D.C.A.</i> da <i>V.I.D.A.</i> ". A única forma de superar esta deficiência é dedicar-se de corpo e alma à etapa <i>ACT</i> deste ciclo de evolução humana.
--------------	---

Em resumo a principal contribuição deste item é ajudar:

No estabelecimento de missões de vida (sua contribuição com sua família e para com a sociedade), pois ao longo da mesma estas missões se sucederão com ou sem seu controle.
Na determinação de quais serão suas missões para realização profissional (sua contribuição com a sociedade), pois a medida que você evolui na empresa novas missões se sucederão.
No reconhecimento da missão da sua empresa (a contribuição dela para com a sociedade e com você).
No reconhecimento do que você considera como valores importantes na sua vida particular e profissional.
Na descoberta de quais são os valores que sua empresa reforça e reconhece.

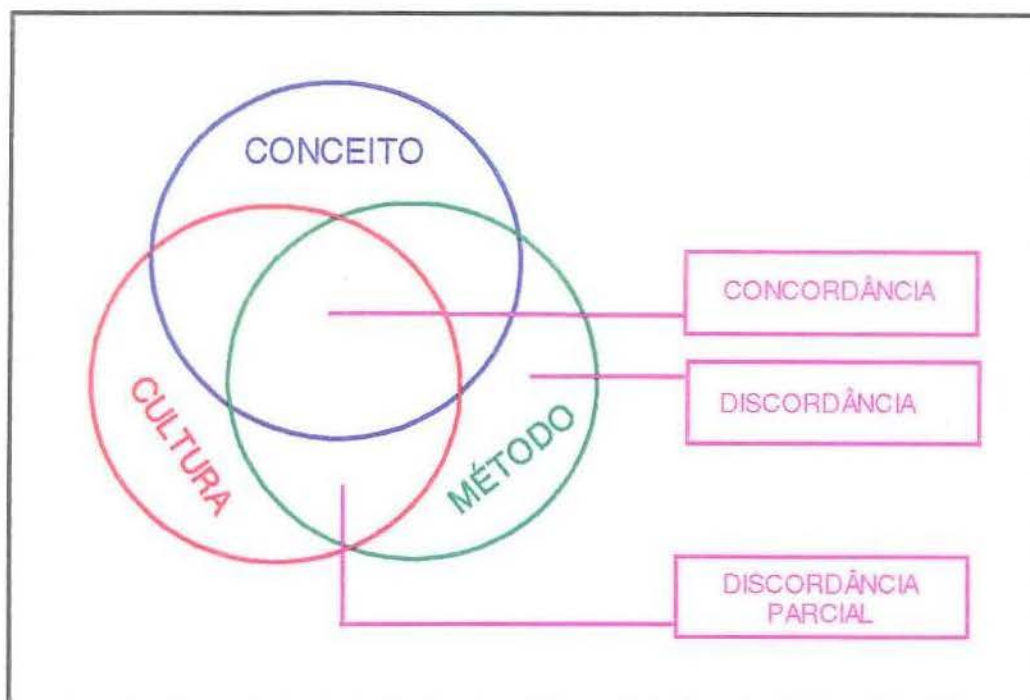
Estas considerações são importantes, sob pena de se viver uma eterna frustração e angústia, que prejudicará ainda mais a realização de qualquer missão, comprometendo o processo de busca da excelência empresarial. Recomenda-se, portanto, iniciar a implantação de processos de gestão evolutivos pelos aspectos comportamentais. Aqueles citados neste capítulo e outros que possam ser aplicados com o mesmo fim. Isto propiciará a ambiência adequada para se consolidar o processo de gestão *C.R.I.A.R.*

2.4-A LENTE DOS VALORES - O EFEITO PARADIGMA

No ciclo *C.R.I.A.R.* a dimensão Conhecimento, representa a principal característica das empresas de aprendizado contínuo. O processo de assimilação de conhecimentos sofre a influência da lente dos valores, ou seja, sofre a crítica dos valores internalizados durante a vida de cada pessoa. Outra forma de entender a influência das lentes dos valores é pelo efeito paradigma. Os paradigmas são valores preconcebidos, que atrapalham a mudança. Romper com paradigmas, favorece a busca de novos valores e estimula a criatividade. Sendo assim, o grau com que a lente dos valores critica a aquisição de conhecimentos, ou seja, o grau com que os paradigmas impedem a mudança, provoca os fenômenos representados na TABELA e ilustrados na FIGURA a seguir:

A - CENTRO DA FIGURA: concordância, compreensão e entendimento,
B - INTERSEÇÕES: discordâncias naturais (contornáveis) e
C - ÁREAS LIVRES: discordância grave.

Esta FIGURA apresenta como estes fenômenos se distribuirão. Ela representa as dimensões: CONCEITO, MÉTODO e CULTURA, que influenciam o processo de aprendizado. As interseções indicam discordâncias naturais, por exemplo: a interseção entre MÉTODO e CONCEITO indica que as divergências são de ordem cultural ou de educação (a maioria dos casos). A interseção entre MÉTODO e CULTURA indica que as divergências são conceituais. Finalmente, a interseção entre CULTURA e CONCEITO indica que as discordâncias estão na metodologia aplicada. O CENTRO indica um bom nível de entendimento. As áreas livres representam discordâncias graves, indicando alto grau de influência dos paradigmas, assumindo que não houve falha grave no processo de aprendizado. Neste caso poderão ocorrer conflitos, que podem ser tratados pela AT-Análise Transacional.



A AT define estados de *ego*: PAI, ADULTO e CRIANÇA e defende que se deve “controlar” de tal forma à manifestar o *ego* adequado à cada momento, ou seja, cada estado de *ego* possui uma forma positiva (adequada) e outra negativa (inadequada) de manifestação. A forma negativa induz ao conflito interpessoal. Ter o cuidado de se comportar sempre de forma positiva é investir na não ocorrência de conflitos. Estes estados de *ego* possuem subdivisões como as que serão apresentadas a seguir:

ESTADOS DE EGO	CARACTERÍSTICA
PAI CRÍTICO	POSITIVO: firmeza, ordem, controle, fixação de limites adequados. NEGATIVO: preconceitos, insultos, autoritarismo, desvalorização (desqualificação) dos outros.
PAI NUTRITIVO	POSITIVO: apoio ao crescimento alheio, proteção, compreensão, consolo, permissão para viver, desfrutar, educação, segurança, autonomia etc. NEGATIVO: superproteção, dependência etc.
ADULTO	Não se subdivide funcionalmente, porque seus sinais de conduta são sempre os mesmos. POSITIVO: intelectual, tarefas com necessidade de pensamento, planejamento, analítico, estuda dados da realidade, resolve problemas, programa-se a si mesmo, ávido por informações, lógico, racional etc. NEGATIVO: frieza, isenção de sentimentos, calculista, materialista etc.
CRIANÇA REBELDE	POSITIVA: protesto contra injustiças, conspiração, oposição construtiva, competição sadia. NEGATIVA: rebeldia, desafiante, provocadora, oposição destrutiva, competição destrutiva.
CRIANÇA SUBMISSA	POSITIVA: disciplinada, prudente, inteligentemente submissa. NEGATIVA: desvalorizada, sem empenho ou entusiasmo, omissa, desmotivada etc.
CRIANÇA LIVRE	POSITIVA: espontaneidade, emoção, alegria. NEGATIVA: sarcasmo, inconveniente, ironia e principalmente quando manifestada no momento inadequado.
CRIANÇA CRIATIVA	POSITIVA: criatividade, intuição, curiosidade, empreendedora. NEGATIVA: quando manifestada no momento inadequado.

A TABELA a seguir, relaciona a Análise Transacional com o método Adizes de Administração (que será explorado no CAPÍTULO 4).

CARACTERÍSTICA	P.A.E.I. DE ADIZES	A.T.
Produtor de resultados	P	ADULTO
Administrador - Organizador	A	PAI CRÍTICO
Empreendedor - Inovador - Criador	E	ADULTO CRIANÇA CRIATIVA
Integrador - Político	I	PAI NUTRITIVO CRIANÇA CRIATIVA CRIANÇA LIVRE

A técnica a seguir foi retratada por Hyler Bracey, Jack Rosenblum, Aubrey Sanford e Roy Trueblood no livro *MANAGING FROM THE HEART* (Gerenciando com coração - na bibliografia de referência), que aplica os conceitos da AT. Neste livro são "impostas" 5 regras de conduta:

1-Não faça de ninguém um errado só porque não concorda com ele,
2-Ouçe e entenda as pessoas
3-Diga verdades difíceis com compaixão,
4-Busque sempre intenções construtivas, e
5-Reconheça a grandeza que existe nas pessoas.

Mesmo que poucas pessoas se encontrem nos casos ideais: concordância ou discordância parcial na FIGURA apresentada anteriormente, considere a seguinte estória:

*Certo dia, um psicólogo passeava numa praia de manhã cedo, quando ao longe avistou uma pessoa que parecia estar "dançando". Este fato chamou-lhe a atenção, decidindo ver de perto o que acontecia. A medida que se aproximava, notou que se tratava de um jovem que sistematicamente apanhava alguma coisa na areia e jogava dentro d'água. Intrigado com a atitude do jovem decidiu se aproximar ainda mais. Próximo ao rapaz, verificou que o jovem estava pegando **estrelas do mar** na areia e as devolvia ao mar. - "Por que está fazendo isto?", perguntou o psicólogo. O rapaz respondeu, que as pequenas criaturas morreriam se não fossem devolvidas ao mar, pois a maré havia baixado deixando-as expostas ao SOL. O psicólogo perguntou então: -"Ao longo da praia existem ainda milhares de **estrelas do mar**, que você não conseguirá salvar. Este trabalho fará alguma diferença?". Então o jovem pegou mais uma **estrela do mar**, devolvendo-a ao mar. Em seguida se dirigiu ao psicólogo e disse: -"Tenho certeza que para aquela **estrela do mar**, fez diferença e por isto vale a pena continuar".*

No dia seguinte de manhã, podia se ver duas pessoas "dançando" na praia.

Ou seja, não é a quantidade de "adeptos", mas a capacidade e representatividade de cada um, que faz a diferença.

IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS

Aqui se inicia o segundo nível de ciclo do *P.D.C.A.* do processo de gestão *C.R.I.A.R.*, ou seja, inicia-se a preocupação com a gestão (controle e melhoria) dos processos, o que viabilizará o estabelecimento de metas, para o atingimento de objetivos estratégicos, que serão estabelecidos na etapa de Planejamento Estratégico (CAPÍTULO 4). Este trabalho considera a implantação da Gestão de Processos (controle melhoria contínua), como a própria implantação da Gerência da Rotina da GQT-Gestão pela Qualidade Total.

3.1-FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE PROCESSOS

Na TABELA a seguir apresenta os fundamentos da Gestão pela Qualidade Total, cujos benefícios são importantes em qualquer processo de gestão que vise a excelência empresarial.

G.Q.T.-Gestão pela Qualidade Total	
1-O QUE significa	É uma metodologia baseada na busca sistemática de melhorias contínuas nos processos que compõem uma empresa. Estes processos são representados por indicadores da satisfação das necessidades de clientes, acionistas, empregados e vizinhos; que devem ser melhorados continuamente, respeitando o equilíbrio entre estes atores organizacionais. Esta metodologia contribui como parte fundamental do controle e melhoria contínua de processos, visando o desenvolvimento do processo de gestão em busca da excelência empresarial.
2-PORQUE aplicá-la	<ol style="list-style-type: none"> 1-Para obter vantagens competitivas sustentáveis difíceis de serem implementadas pelos concorrentes, 2-Para conquistar e preservar a lealdade dos clientes na sua empresa (marca), satisfazendo suas expectativas e necessidades. 3-Para tornar o trabalho digno, seguro, motivante e agradável para seus empregados 4-Para garantir lucro, confiabilidade e credibilidade aos acionistas. 5-Para respeitar a segurança e saúde da comunidade vizinha à sua empresa. 6-Para garantir atenção equilibrada entre clientes, acionistas, empregados e vizinhos. 7-Para sistematizar o controle e melhoria contínua dos processos de sua empresa, com o comprometimento de seus empregados. 8-Para fundamentar processos de gestão que busquem a excelência empresarial.
3-COMO implantá-la	Entrando no ciclo do P.D.C.A. (a ser explicado mais adiante).
4-COMO aplicá-la	Girando o ciclo do P.D.C.A. e não saindo mais dele, obedecendo o que foi definido no ITEM-1 (O QUE) desta tabela.
5-QUEM deve aplicá-la	Todos os que trabalham em sua empresa e para a sua empresa.
6-QUEM se beneficia	A sociedade, clientes, acionistas, empregados e vizinhos.
7-de QUEM depende	Dos clientes, dos acionistas, dos vizinhos, mas, principalmente, de todos que trabalham em sua empresa ou para a sua empresa.
8-QUANDO deve ser implantada	Após o tratamento dos aspectos comportamentais e durante o treinamento para todos os empregados nos fundamentos de GQT.
9-por ONDE implantar	Por qualquer "porta de entrada" do <i>P.D.C.A.</i> (a ser explicado mais adiante).

TABELA 3.1-a

O desconhecimento dos aspectos apresentados na TABELA 3.1-a, apresentada anteriormente, dificulta a implantação e a consolidação da GQT, resultando em descrédito nas lideranças, que pode resultar em fracassos.

O controle e melhoria contínua dos processos depende basicamente de:

1-Identificar e segmentar os clientes (internos e externos) de cada processo.
2-Determinar qual é o produto (serviço) para cada cliente.
3-Determinar os requisitos de cada produto para atender às necessidades dos clientes, acionistas, empregados e comunidade vizinha (sociedade), satisfazê-los e conquistar sua lealdade (levantar os indicadores-chave do negócio ou itens de controle).
4-Registrar o comportamento destes indicadores.
5-Acompanhar sistematicamente este comportamento, verificando: o valor, a tendência, a variabilidade, a coerência, a abrangência, a previsibilidade (estabilidade) e as correlações com os outros indicadores.
6-Tomar decisões com base no acompanhamento do comportamento destes indicadores, comparando-os com os da concorrência.

TABELA 3.1-b

O levantamento dos itens de controle (indicadores-chave) de todos os segmentos de atividade de uma empresa é fundamental para a gestão de qualquer segmento de atividade que busque a excelência empresarial.

A preocupação com a satisfação dos atores organizacionais (clientes acionistas, empregados e comunidade vizinha) de forma equilibrada é fundamental num processo de excelência empresarial. Estes atores organizacionais, encontram-se na tabela a seguir, em função das 5 classes¹.

	CLASSE	ATORES
Q	Qualidade Intrínseca	clientes.
C	Custo	acionistas e clientes
A	Atendimento	clientes
M	Moral	empregados
S	Segurança	clientes e comunidade vizinha

Entretanto, baseado na experiência do autor, propõe-se a inclusão de mais uma classe nas classes originalmente definidas na GQT, que é a preocupação com a inovação, fundamento central do ciclo **C.R.I.A.R.**. O conjunto de classes proposto pelo **C.R.I.A.R.** é constituído de:

	CLASSE	ATORES
Q	Qualidade Intrínseca	clientes
C	Custo	clientes e acionistas
A	Atendimento	clientes
M	Moral	empregados
S	Segurança	clientes e comunidade vizinha
I	INOVAÇÃO	clientes e acionistas

TABELA 3.1-c

Pela tabela pode-se perceber a importância relativa dos clientes na determinação de indicadores gerenciais de desempenho da empresa (presente em quase todas as classes). Para equilibrar este fato costuma-se representar a classe MORAL (que representa os empregados) na base (alicerce) da FIGURA 3.1-a, a seguir, onde as demais classes representam as colunas que sustentam a sobrevivência de uma empresa. Com isso pretende-se exprimir que sem a preocupação com os empregados (*humanware*), que são o maior patrimônio da empresa, pouco adianta gerenciar indicadores de desempenho que satisfaçam apenas aos clientes.

¹Classes estas introduzidas pela Fundação Christiano Ottoni e pela *Japan Union of Scientists and Engineers* ao difundirem os fundamentos da Gestão pela Qualidade Total.



FIGURA 3.1-a

A empresa tem a obrigação de melhorar estes indicadores continuamente como estratégia de se manter no mercado (sobrevivência). Estas melhorias são incrementais e sustentadas, caracterizando uma sistemática para gestão, representada por outro importante fundamento que é o ciclo do **P.D.C.A.**.

3.2-FORMAS PARA A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS:

Implantar a Gestão de Processos (controle e melhoria contínua), considerando de forma equilibrada a satisfação dos atores que atuam na vida de uma organização, significa **entrar no ciclo do PDCA**, ou seja, iniciar o primeiro giro deste nível de ciclo do **P.D.C.A.**. A TABELA a seguir apresenta 4 formas de se “entrar” neste nível, indicadas pelas setas da FIGURA 3.2, também a seguir:

-Padronização - P do PDCA,
-Identificação e Resolução de Problemas (SHAKEDOWN) - A do PDCA,
-DFQ-Desdobramento da Função Qualidade e a Arquitetura de Informações - P do PDCA e
-5S (HOUSEKEEPING) - A do PDCA.

Da tabela pode-se observar que a metodologia dos **5S's** já está incorporada na Gestão de Processos, que será explicado mais adiante.

Importante ressaltar que qualquer uma destas “portas de entrada” pode ser usada para implantar a Gestão de Processos. Contudo, existirá uma com menos riscos. A melhor escolha deve ser aquela mais adaptada à cultura organizacional do segmento de atividade que pretende aplicá-la. Este diagnóstico será abordado no CAPÍTULO 5. Outra característica desta flexibilidade de opções, é que os diversos segmentos de atividade que compõem uma empresa podem escolher formas diferentes de entrar no **P.D.C.A.** mais adequadas à sua cultura, pois é exatamente o ato de entrarem nele que caracteriza a uniformidade e não a forma escolhida. Por este mesmo motivo não é incomum que os diversos níveis hierárquicos da empresa (incluindo sua alta administração) optem por formas diferentes, mais adaptadas às suas necessidades e identificadas com suas especificidades.

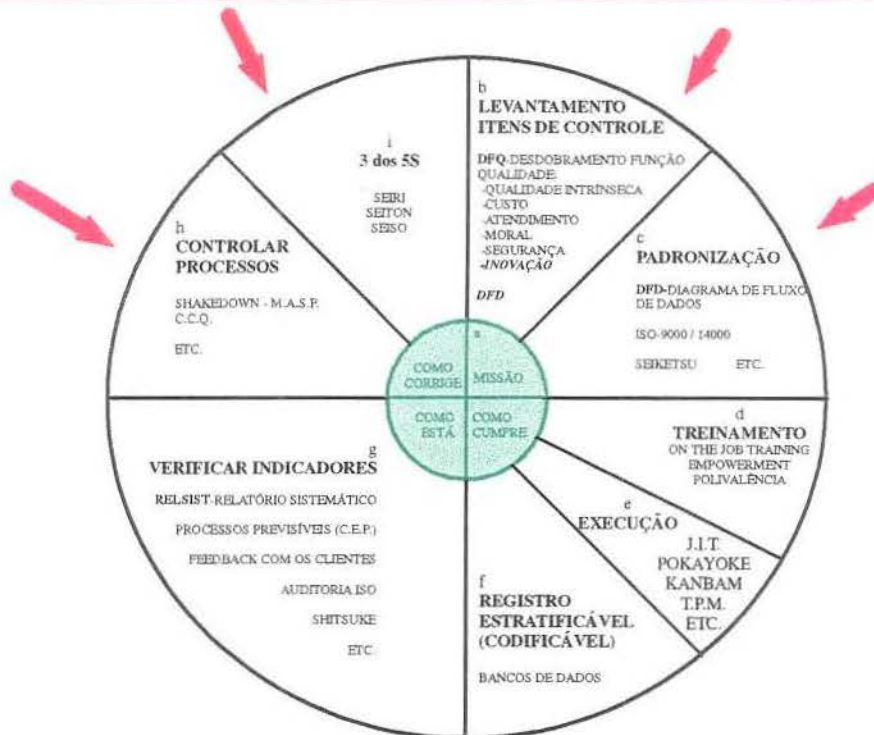


FIGURA 3.2

A TABELA 3.2, a seguir, detalha cada etapa deste nível de **P.D.C.A.** da FIGURA 3.2, apresentada anteriormente, pelas letras de ordem das etapas da figura.

	ETAPA	DESCRIÇÃO DA ETAPA
A	centro da figura	Esta etapa foi abordada no P.D.C.A. da V.I.D.A. do CAPÍTULO 2.
B	PLAN	Planejar como serão satisfeitas as necessidades dos atores organizacionais (através de indicadores = itens de controle). São atores organizacionais: os clientes, os acionistas, os investidores, os empregados (funcionários), comunidade que habita nas proximidades da empresa e a sociedade em geral. Levantamento ou reavaliação do conjunto de itens de controle, utilizando o DFQ-Desdobramento da Função Qualidade (Q.C.A.M.S.I.), e/ou a Arquitetura de Informações (DFD-Diagrama de Fluxo de Dados), para testar sua abrangência em representar os processos da empresa e os atores organizacionais.
C	PLAN	Estabelecer padrões, referenciais e métodos para o atendimento das necessidades dos atores organizacionais. Padronização se refere a preservação do conhecimento, a medida que se melhora os processos de forma sustentada. Também determina regras para garantir a previsibilidade dos processos. A Arquitetura de Informações com seus DFD's são úteis nesta etapa também, assim como as normas ISO 9000.
D	DO	Treinamento na atividade do processo em estudo. Nesta etapa podem ser aplicadas técnicas de aprendizado <i>on the job</i> . Com o giro do P.D.C.A. e com o estabelecimento da previsibilidade dos processos, pode se dar início ao processo de delegação (<i>empowerment</i>), que determinará melhores padrões de desempenho. O aprendizado contínuo e sistemático pode conduzir à polivalência.

E	DO	Executar o que foi planejado, segundo os padrões, referenciais e métodos, registrando o que foi feito, através da medição dos indicadores determinados na etapa anterior. Ou seja, a execução da atividade do processo. Técnicas de melhoria na execução, tais como: JIT-Just In Time, KANBAM, TPM-Total Productive Management (antigo Maintenance), Poka-Yoke dentre outras, podem ser aplicadas nesta etapa, contudo não serão detalhadas neste material.
F	DO	Registrar o que foi executado, para possibilitar a etapa de VERIFICAÇÃO seguinte. Este registro se refere aos itens de controle desdobrados na ETAPA-B. <i>Esta etapa é vital para a garantia do giro contínuo deste nível de P.D.C.A.. O não cumprimento dela significa o fim do Processo de Gestão.</i>
G	CHECK	Verificar o cumprimento do que foi planejado, através do comportamento dos indicadores. Nesta etapa, se checam o comportamento dos itens de controle, determinando, se, os processos que representam, estão ou não sob controle e dentro do que foi planejado nas ETAPA-B e C. Caso estejam retorna-se às ETAPAS-E e F de execução, até que alguma não conformidade seja então verificada. Neste caso passa-se a ETAPA-H seguinte. O RELSIST é o instrumento que divulga o comportamento dos itens de controle, permitindo o atingimento dos objetivos apresentados na TABELA-3.3.1, mais adiante. O RELSIST também servirá de insumo para o diagnóstico interno do Planejamento Estratégico. <i>Esta etapa também é vital para a garantia do giro contínuo deste nível de P.D.C.A.. O não cumprimento dela significa o fim do Processo de Gestão.</i>
H	ACT	Agir corretivamente: pesquisando e bloqueando as causas dos comportamentos instáveis destes indicadores, estabelecendo ou re-estabelecendo a previsibilidade dos processos, retornando para uma nova etapa de planejamento e/ou padronização. Controlar os processos, a partir da análise do comportamento anormal dos itens de controle. A MASP-Metodologia de Análise e Solução de Problemas é uma interessante forma de restabelecer a previsibilidade dos processos. Neste processo de busca de causas, dependendo do grau de comprometimento dos empregados, pode ocorrer a manifestação dos CCQ-Círculos de Controle de Qualidade, assunto que não será detalhado neste material.
I	ACT	Ainda como ação corretiva, pode-se incluir os 3 dos 5S (SEIRI , SEITON , e SEISO). O SEIKETSU deve ser incluído em padronização (ETAPA-C) e o SHITSUKE em CHECK (ETAPA-G). Esta analogia será explicada mais adiante no ITEM 3.2.4. <i>Manter o giro contínuo deste nível de ciclo do P.D.C.A. do Processo de Gestão C.R.I.A.R.</i>

TABELA 3.2

Como foi apresentado na TABELA 3.2, as ETAPAS-F e G, determinam pontos vitais do Processo de Gestão. As outras etapas podem até ser "puladas" em função da necessidade, mas nunca estas.

3.2.1-PADRONIZAÇÃO

Nesta entrada do segundo nível de **P.D.C.A.** parte-se para a padronização de todas as tarefas de um determinado processo. Esta padronização garantirá também a preservação do conhecimento. Este conhecimento será preservado: nos manuais de qualidade, nos padrões, nas rotinas, nos procedimentos etc. Enfim o "*software*" usado e seguido pelos empregados (*humanware*) de um segmento de atividade (*hardware*). A padronização é uma importante forma de se garantir a sustentação das melhorias conquistadas.

A não observância desta etapa, pode levar um processo à imprevisibilidade (instabilidade). Ao mesmo tempo em que deve se ter o cuidado de não pretender que todas as pessoas trabalhem igual. Cada pessoa é diferente da outra, inclusive com preferências e ritmos diferentes para cada tipo de atividade. Aliás, esta diferença é quem propicia a multiplicidade de potenciais, que representam a capacidade de competir da empresa.

Entretanto alguns cuidados devem ser tomados:

- a-Existirão áreas desta empresa onde a padronização seria realmente útil, porém outras cuja causa de descontrole dos processos da empresa não seja falta de padronização. Ou seja, padronizar nestas áreas, que não interferem no descontrole da empresa, primeiro não restaurará sua previsibilidade e segundo pode afetar o compromisso dos empregados destas áreas com a implantação da melhoria contínua. Iniciando-se pela padronização, não há como determinar que áreas realmente necessitam de padronização, obrigando o gerente a estender, indiscriminadamente, à todas as áreas.
- b-É comum que movimentos de padronização terminem com a elaboração de padrões que não são seguidos. Este fato normalmente ocorre quando as pessoas não conseguem perceber, que os resultados indesejáveis (comportamentos de processos/indicadores) possuem como causa básica, o não cumprimento da padronização. Só assim adquire-se a consciência do benefício dos padrões
- c-Em certas situações o cliente se sente melhor atendido quando as regras não são cumpridas rigorosamente. Basta analisar o exemplo dos movimentos grevistas, que utilizam a *operação padrão*, que significa exatamente cumpri-los à risca, causando insatisfações e desperdício de tempo. Independente do fato dos padrões estarem, ou não adequados.

As normas ISO série 9000 (9001, 9002, 9003 e 9004) são particularmente úteis nesta etapa, pois tratam de instituir um sistema de garantia de qualidade à partir de requisitos de padronização. Recomenda-se a leitura destas normas, principalmente por cobrirem com mais rigor, aspectos em que a G.Q.T tradicional assume como sabido e respeitado (*take for granted*). A FIGURA 3.2.1, a seguir ilustra melhor a comparação entre ISO e GQT.

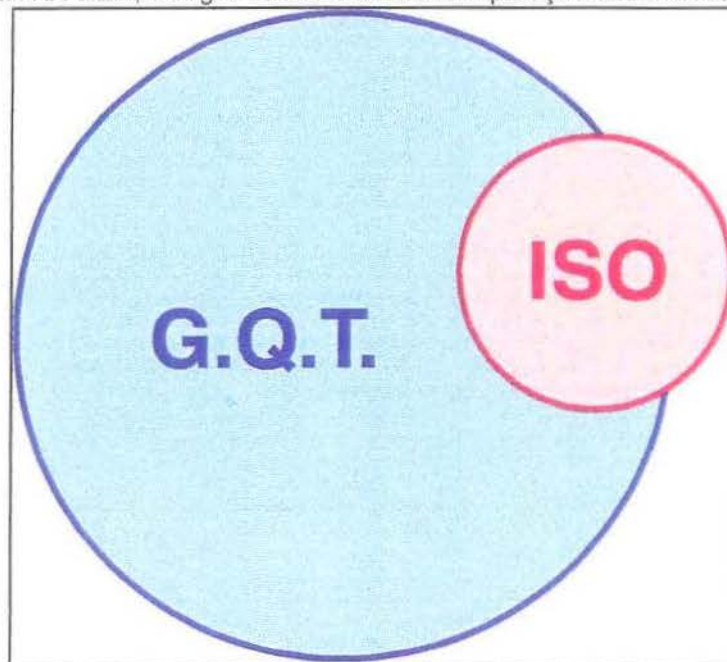


FIGURA 3.2.1

3.2.2-APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DE ANÁLISE E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS (M.A.S.P.) - SHAKEDOWN

O *shakedown* pode ser expresso como: identificação de problemas, pesquisa das causas fundamentais e o bloqueio definitivo destas causas. Estas atividades utilizam a **MASP- Metodologia de Análise e Solução de Problemas**.

A **MASP** aplica algumas das ferramentas da Qualidade listadas a seguir, objetivando determinar as causas de um problema.

1-DIAGRAMA DE PARETO,
2-ESTRATIFICAÇÃO,
3-DIAGRAMA DE CORRELAÇÃO,
4-DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO (<i>ISHIKAWA</i> ou ESPINHA DE PEIXE),
5-FLUXOGRAMA e
6- <i>BRAINSTORMING</i> .
7-CARTAS ou GRÁFICOS DE CONTROLE (Controle Estatístico do Processo)

TABELA 3.2.2

Os CCQ-Círculos de Controle da Qualidade resultam da aplicação voluntária de *shakedown*, normalmente aplicado pelos executantes ou supervisores de primeira linha. Portanto, os CCQ são equipes voluntárias de resolução de problemas (controle ou melhoria de processos), representando a etapa "ACT" do **P.D.C.A.**. O ambiente típico para a manifestação dos CCQ é aquele que conta com o apoio da gerência e transparência (objetividade e abrangência) nas informações de cada segmento de atividade. A ampla e clara divulgação dos itens de controle e seu comportamento (tendência), que traduzem o desempenho de cada segmento de atividade, fortalece a crença nas lideranças criando um ambiente de confiança propício à participação e ao comprometimento. Isto faz com que cada membro se preocupe em achar soluções para os problemas de seu segmento. No apoio da gerência, deve estar contemplado o fim de avaliações individuais de desempenho, fator inibidor da iniciativa da formação de equipes. A forma com a qual as informações sobre um determinado segmento de atividade sejam amplamente conhecidas, por todos os elementos que ali atuam, é o **RELSIST**-Relatório Sistemático.

Aqui também deve-se ter alguns cuidados. Esta etapa, deste nível de **P.D.C.A.** do Processo de Gestão **C.R.I.A.R.**, se inicia pelo levantamento dos problemas. Neste momento não se dispõe de muitas informações para se determinar qual problema deve ser escolhido. O tipo de problema: complexo ou simples é outro complicador. Ao se optar por iniciar com um problema simples, mesmo resolvido poderá não convencer os mais cépticos. Ao se optar pelo complexo, este pode não ser resolvido, dada à inexperiência característica neste momento, dando aos resistentes à mudança, o motivo que precisam para combatê-la. Outra importante dificuldade em se iniciar por aqui, é a inexistência de dados e/ou informações abrangentes o suficiente, para a determinação das causas fundamentais. Ou seja, ainda não se efetuou o DFQ-Desdobramento da Função Qualidade, para o levantamento dos indicadores necessários ao controle dos processos.

3.2.3-O DESDOBRAMENTO DA FUNÇÃO QUALIDADE E A ARQUITETURA DE INFORMAÇÕES

Para o levantamento de itens de controle utiliza-se o DFQ, que também serve para a determinação de características de projeto e/ou de fabricação de produtos, focalizando o atendimento permanente das necessidades dos clientes. Aqui ele será adaptado para incorporar a técnica dos **5W1H** - *What, Why, Who, When, Where e How* (O QUE, PORQUE, QUEM, QUANDO, ONDE e COMO).

Inicia-se o desdobramento identificando os processos, seus produtos ou serviços e determinando-se seus clientes. Cada processo possui clientes internos, numa corrente até chegar ao cliente que compra o produto desta organização, que é o cliente externo. Nesta corrente de fornecedores e clientes internos, observa-se que num momento se é fornecedor, noutro cliente. Em **MARKETING** se utiliza a segmentação de mercado, particularmente útil aqui, para se classificar os "tipos" de clientes. Este conceito deve ser aprofundado em benefício de um melhor levantamento dos itens de controle. Tendo-se os clientes e produtos

perfeitamente estabelecidos, parte-se para o desdobramento propriamente dito, que consiste em preencher a tabela representada à seguir:

PROCESSO-							
PRODUTOS-							
CLIENTES-							
	ATOR	O QUE I.C.-Item de Controle	COMO se mede o I.C. (procedimento)	PORQUE gastar tempo medindo o I.C.	ONDE se obtém o I.C. (fonte)	QUEM coleta e gerencia o I.C.	QUANDO periodicidade de medição do I.C.
Q	cliente						
C	cliente acionista						
A	cliente						
M	empregado						
S	cliente vizinhos						
I	cliente acionista						

TABELA 3.2.3-a

A TABELA 3.2.3-b, a seguir, apresenta os 5W1H da TABELA 3.2.3-a:

COLUNA	DESCRIÇÃO
O QUE	Nesta coluna será colocado o item de controle. Este deve estar numa forma mensurável, pois seu comportamento (seus valores) serão plotados em gráficos de controle (para os indicadores estatísticos) ou de tendências (para os não estatísticos).
COMO	Nesta coluna deve ser incluído o procedimento que orienta a obtenção (medição) do item de controle. Ou seja, como se obtém o valor (a medição) do item de controle. Não é para ser colocado aqui como se melhora o item de controle.
PORQUE	Nesta coluna deve ser colocada a razão pela qual se gasta tempo medindo o item de controle. Serve para justificar a utilidade ou a contribuição dele no cumprimento da missão da empresa. A coluna "PORQUE" é a coluna mais importante, pois permite que toda a equipe que trabalha para realizar o produto, conheça melhor os processos que realizam e como estão relacionados com o produto ou serviço. Ela mostra como todos podem participar e onde cada um contribui com o processo de gestão da empresa. Nesta coluna é fundamental se colocar o "PORQUE", de uma forma que todos os empregados da empresa compreendam e se comprometam; com as análises oriundas da verificação de cada item de controle, criando um ambiente propício à manifestação dos C.C.Q.'s.
ONDE	Nesta coluna deverá ser informada a fonte de obtenção (medição) do item de controle, ou seja, onde o item de controle é medido. Por exemplo: através de sistemas informatizados, relatórios gerenciais ou da produção, de fichas de verificação etc.
QUEM	Nesta coluna deve ser colocado o nome da pessoa e/ou segmento de atividade da empresa responsável pela obtenção e gestão da melhoria do item de controle.
QUANDO	Nesta coluna deve se colocar a periodicidade com a qual o item de controle será coletado, gerenciado e divulgado através de relatórios gerenciais (RELSIST).

TABELA 3.2.3-b

Ilustra-se o DFQ no exemplo, a seguir, de um "disk-pizza":

PROCESSO- <i>disk-pizza</i>		
PRODUTOS- <i>entrega de pizza</i>		
CLIENTES- <i>consumidor de pizza</i>		
O QUE	COMO	PORQUE
<i>Q-sabor</i>	<i>número de vendas por semana</i>	<i>para verificar a qualidade dos ingredientes e da forma de preparar a pizza</i>
<i>Q-temperatura</i>	<i>entregador registra na comanda</i>	<i>para garantir que a pizza chegue quentinha ao cliente</i>
<i>C-preço</i>	<i>pesquisa de mercado</i>	<i>para determinar a composição de custos de fabricação e mão de obra</i>
<i>C-custo de fabricação</i>	<i>custo da matéria prima mais mão de obra</i>	<i>para otimizar custos de fabricação e aumentar a margem de lucro ou conquistar fatias de mercado</i>
<i>A-tempo de entrega</i>	<i>hora do pedido menos a hora da entrega</i>	<i>para garantir a rapidez no atendimento</i>
<i>A-serviço de apoio</i>	<i>pesquisa de mercado</i>	<i>para disponibilizar recursos adicionais do serviço aos clientes</i>
<i>M-turnover</i>	<i>relatório do DEPTO. pessoal</i>	<i>para acompanhar a qualidade dos recursos humanos, o sucesso do processo de gestão e garantir a lealdade dos funcionários</i>
<i>M-índice de clima</i>	<i>pesquisa contratada</i>	<i>para acompanhar o moral da equipe</i>
<i>S-reclamações de saúde</i>	<i>pesquisa amostral com clientes</i>	<i>para evitar que alguma pizza faça mal à alguém</i>
<i>S-multas da fiscalização sanitária</i>	<i>notificações da saúde pública</i>	<i>para garantir a higiene das instalações, contribuindo com a saúde dos clientes e a qualidade do produto.</i>
<i>I-número de sugestões</i>	<i>caixa de sugestões</i>	<i>para aproveitar a experiência e conhecimento dos empregados em benefício dos clientes</i>
<i>I-número de inovações de processo</i>	<i>sugestões de inovações em processos</i>	<i>para aproveitar a experiência e conhecimento dos empregados em benefício dos clientes</i>

O QUE	ONDE	QUEM	QUANDO
<i>Q-sabor</i>	<i>notas/comandas de vendas</i>	<i>gerente</i>	<i>semanalmente</i>
<i>Q-temperatura</i>	<i>na entrega</i>	<i>entregador+gerente</i>	<i>a cada entrega</i>
<i>C-preço</i>	<i>no mercado</i>	<i>gerente</i>	<i>semanalmente</i>
<i>C-custo de fabricação</i>	<i>nos fornecedores</i>	<i>comprador</i>	<i>a cada compra</i>
<i>A-tempo de entrega</i>	<i>durante o pedido e na entrega</i>	<i>atendente e entregador</i>	<i>a cada venda</i>
<i>A-serviço de apoio</i>	<i>no mercado</i>	<i>gerente</i>	<i>semanalmente</i>
<i>M-turnover</i>	<i>relatório do DEPTO pessoal</i>	<i>gerente</i>	<i>mensalmente</i>
<i>M-índice de clima</i>	<i>relatório do DEPTO pessoal</i>	<i>gerente</i>	<i>mensalmente</i>
<i>S-reclamações de saúde</i>	<i>telefone</i>	<i>gerente</i>	<i>a cada ocorrência</i>
<i>S-multas da fiscalização sanitária</i>	<i>fiscalização da saúde pública</i>	<i>gerente</i>	<i>conforme plano de fiscalização</i>
<i>I-número de sugestões</i>	<i>relatório de consolidação e análise de sugestões</i>	<i>gerente</i>	<i>mensalmente</i>
<i>I-número de inovações de processo</i>	<i>relatório de consolidação e análise de sugestões de inovações implementadas</i>	<i>gerente</i>	<i>mensalmente</i>

Também é importante destacar que qualquer processo real pode ser representado através de itens de controle mensuráveis, nem que seja necessária alguma mudança de enfoque, para se estabelecer a medida. Por exemplo: características como sabor de um produto alimentício, numa primeira análise não parece ser mensurável. Entretanto, se este produto vende bem, pode ser porque é saboroso. Neste caso se tem como medida não propriamente o sabor, mas o número de vendas. A conclusão sobre este assunto é **o que não se mede não se gerencia.**

O equilíbrio da satisfação de pessoas (atores organizacionais), está expresso no DFQ através das classes **Q.C.A.M.S.I.**, sendo uma forma de captar as necessidades destas pessoas, quais sejam:

CLASSE	REPRESENTANTES
Q - C - A - S - I	-os clientes,
M	-os empregados da organização [fornecedores],
C - I	-os acionistas [os donos da organização] e
S	-a comunidade vizinha à organização.

TABELA 3.2.3-c

Para iniciar o desdobramento das características de QUALIDADE INTRÍNSECA, examine cuidadosamente [olhe criticamente] cada um de seus produtos e pergunte a si mesmo, colocando-se na condição de quem recebe estes produtos [clientes], que características de Qualidade cada produto tem que possuir para satisfazê-lo? Quais são as características que garantem a lealdade do cliente à sua marca (produto ou serviço)? Continue a perguntar-se até que todas as características (itens de controle = indicadores-chave do negócio) levantadas representem cada produto em sua totalidade. As respostas destas perguntas serão o conteúdo da coluna "O QUE" da classe QUALIDADE INTRÍNSECA. Algumas características podem ser difíceis de levantar. Isto é comum quando nunca se viu os produtos sob a perspectiva de clientes. Neste caso, pode ser realizada uma pesquisa junto aos verdadeiros clientes.

Em seguida procede-se de forma análoga para a classe ATENDIMENTO, levantando-se características de como o produto é entregue, ou seja, chega às mãos do cliente ou como o cliente se sente atendido pela empresa que lhe fornece o produto e/ou o serviço.

No caso da classe Custo, que se refere tanto ao cliente como ao acionista, faz-se as duas análises:

1-Com relação ao cliente, o produto ou serviço vale o que custa? O custo de cada produto tem que ser analisado conforme o seu valor de mercado. Em grandes empresas estas características são levantadas por empresas especializadas, que pesquisam mercados e analisam estratégias de *port-folio*. As informações colhidas classificam os produtos em: campeões de mercado, competitivos, geradores de caixa [mercado cativo] e perdedores; conduzindo as empresas à estabelecerem estratégias e preços adequados. Para o cliente esta classe representa basicamente o preço do produto, tendo em vista a diretriz estratégica optada pela empresa: liderança em custo ou diferenciação, que será abordado no CAPÍTULO 4.

2-Quanto ao acionista, que características o atraem para investir ou continuar investindo na empresa. Planilhas de composição de custos (matéria prima, encargos, custo de produção etc), remuneração por capital investido (lucro), retorno do investimento, capital de giro, poder de escala da empresa são exemplos de indicadores de interesse dos acionistas. No Brasil, um ganho significativo na classe custo vem da eliminação de desperdícios, otimização de métodos de trabalho, solução de problemas crônicos, desenvolvimento gerencial, aumento da produtividade e alianças estratégicas (dentre as quais a terceirização, quarteirização, *joint-ventures* etc).

Na classe MORAL desdobram-se os indicadores que representam o fundamento do equilíbrio da satisfação dos atores organizacionais, representando a motivação dos empregados, pois é através deles que a empresa conseguirá sobreviver. São indicadores de controle indireto, pois refletem o sucesso gerencial dos líderes. O desempenho dos indicadores de moral (listados a seguir), analisados em conjunto com os indicadores das demais classes, auxiliam o planejamento das mudanças. São itens de controle típicos desta classe:

-pesquisas de clima organizacional (índices),
-absenteísmo ou faltas médicas (Hh),
-acidentes de empregados (#, taxa e frequência),
-avaliações de desempenho (notas),
-índices salariais [em moeda forte] (%),
-percentuais de treinamento (%),
-horas extras ou dobras (Hh),
-punições (#),
-elogios ou cartas de reconhecimento ou coisa parecida etc.

TABELA 3.2.3-e

Na classe SEGURANÇA inclui-se as características do produto ou serviço que asseguram integridade física e patrimonial dos clientes e comunidades vizinhas. Por exemplo: num determinado brinquedo, a tinta utilizada para pintá-lo, uma vez ingerida por uma criança (cliente), não pode afetar sua saúde.

A classe INOVAÇÃO é uma característica exclusiva do processo de gestão **C.R.I.A.R.**. Apesar do processo de inovação poder estar atrelado às melhorias de desempenho dos itens de controle ou pelas orientações estabelecidas pelas estratégias da empresa, considera-se que o acompanhamento de indicadores de inovação, reforçaria a competitividade e/ou a imagem da empresa no mercado. Exemplos de indicadores de inovação seriam:

número de revisões de projeto ou procedimentos (padrões, rotinas etc)
número de citações ou prêmios oferecidos em resposta à inovações
o próprio número de inovações incorporadas pelos produtos
dados de revistas especializadas ou de empresas de pesquisa de mercado (junto aos clientes)
número de patentes
número de títulos de mestres (M.Sc.) ou doutores (Ph.D.)
dados sobre ciclo de vida dos produtos
investimentos em P&D
número de idéias/sugestões de melhorias do produto ou processos dos empregados
número de prêmios por boas idéias etc.

Como o DFQ é a forma de representar as necessidades dos clientes (classes **Q, C, A, S e I**), estas naturalmente dependem do produto (e/ou serviço). Quando a empresa possui um mix de produtos (e/ou serviços), as necessidades dos clientes podem diferir para cada produto (e/ou serviço), por isso devem ser desdobradas independentemente, sendo depois integradas num único conjunto de indicadores que representem este mix. A TABELA 3.2.3-d, a seguir, sugere uma forma de auxiliar o desdobramento dos indicadores de cada produto, todos referentes a coluna "**O QUE**" das TABELAS 3.2.3-a e 3.2.3-b.

CLASSE	CLIENTE A PRODUTO 1 ou SERVIÇO 1	CLIENTE A PRODUTO 2 ou SERVIÇO 2	CLIENTE B PRODUTO 3 ou SERVIÇO 3	CLIENTE n PRODUTO n ou SERVIÇO n
Q	indicador Q1 indicador Q2 indicador Qn	indicador Q1 indicador Q2 indicador Qn	indicador Q1 indicador Q2 indicador Qn	indicador Q1 indicador Q2 indicador Qn
C	indicador C1 indicador C2 indicador Cn	indicador C1 indicador C2 indicador Cn	indicador C1 indicador C2 indicador Cn	indicador C1 indicador C2 indicador Cn
A	indicador A1 indicador A2 indicador An	indicador A1 indicador A2 indicador An	indicador A1 indicador A2 indicador An	indicador A1 indicador A2 indicador An
S	indicador S1 indicador S2 indicador Sn	indicador S1 indicador S2 indicador Sn	indicador S1 indicador S2 indicador Sn	indicador S1 indicador S2 indicador Sn
I	indicador I1 indicador I2 indicador In	indicador I1 indicador I2 indicador In	indicador I1 indicador I2 indicador In	indicador I1 indicador I2 indicador In

TABELA 3.2.3-d

A quantidade de indicadores (itens de controle) apenas sugere um cuidado, de que no início (implantação) do controle e melhoria dos processos, se restrinja aqueles indicadores mais importantes, ampliando esta quantidade a medida que os processos vão sendo sistematizados. Quanto mais completo o conjunto de indicadores, mais fácil é a pesquisa de causas básicas para o estabelecimento do controle e melhoria nos processos. O que é realmente importante é iniciar o giro do **P.D.C.A.**, que aprimorará o processo através da MELHORIA CONTÍNUA, podendo determinar até novos itens de controle, a adaptação de algum, ou ainda indicar a eliminação de itens de controle. É recomendável iniciar pelos indicadores-chave do negócio, desdobrando-os pelos diversos segmentos da companhia (**TOP-DOWN**), porém nada impede que se comece de baixo para cima.

É comum a dúvida de algumas características das classes ATENDIMENTO ou SEGURANÇA, serem confundidas com a classe QUALIDADE INTRÍNSECA. Também é comum colocar-se características de acidentes de empregados na classe SEGURANÇA. O

mais importante é a existência de itens de controle que representem a satisfação de todos os atores organizacionais, não importando muito a classe em que foi colocado. A classe SEGURANÇA é a que representa a comunidade vizinha de forma mais direta. Entretanto, em alguns processos, este ator organizacional pode parecer não ser significativo, por exemplo uma atividade que seja feita em uma sala sem interferências com o ambiente externo. Nestes casos, subsidie-se à partir dos critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade em seu ITEM 1.3-Responsabilidades Comunitárias (ANEXO-6).

Uma vez realizado o desdobramento/levantamento dos itens de controle, deve-se atuar no sentido de melhorar continuamente todos eles. A falta deste fundamento é fatal para a sobrevivência da organização.

No início da implantação o gerente deve resistir a tentação de constituir grupos para propiciar a "infra-estrutura" da gestão dos itens de controle. Isto pode apressar a implantação, mas corre o risco de elitizar o grupo em detrimento dos demais colaboradores, aumentando sua resistência ao processo de gestão.

A AI-Arquitetura da Informações é outra forma interessante de se implantar o controle e melhoria contínua de processos, ainda dentro da idéia de se iniciar pelo levantamento de indicadores, aqui expressos como informações e dados. O DFD-Diagrama de Fluxo de Dados (exemplificado no ANEXO 2) é uma das ferramentas da AI e permite representar seu segmento de atividade através de uma simbologia simples, que exprime como os fluxos de informações, entidades externas (clientes e fornecedores) e recursos [humanos ou materiais], interagem em cada processo deste segmento. A integração destas ferramentas da Tecnologia da Informação na Gestão de Processos, foi concebida pelo autor para atribuir uma forma de gerenciar as informações e dados sobre o comportamento dos processos.

Outra vantagem em se implantar o controle e melhoria pela AI é que se processa conjuntamente a PADRONIZAÇÃO. Os fluxogramas ou padrões de sistema, comumente usados durante a padronização, podem ser usados para representar o funcionamento dos processos. Contudo, não representam bem a interação (a dinâmica) entre eles. A TABELA 3.2.3-e, a seguir, resume as principais vantagens da utilização da AI da empresa auxiliando a gestão de informações e dados, como elemento básico do processo decisório.

ARQUITETURA DA GESTÃO DE INFORMAÇÕES E DADOS
Possibilita a visão do negócio à partir do relacionamento dos processos que o representam. Pode ser entendida como o macrofluxo ² que representa a dinâmica processual das empresas.
Permite a simulação do funcionamento da empresa, testando eventuais falhas nos fluxos de informações, através das quais se previne a ocorrência destas falhas.
Ajuda na determinação dos indicadores (itens de controle).
Serve como base para análises de reestruturação (re-engenharia), explicitando processos sobrecarregados ou desequilíbrio de recursos.
Possibilita uma melhor utilização e organização de bases de dados, através de compartilhamento destas bases. Isto evita a geração de redundâncias.
Indica como as informações e dados são selecionados e gerenciados para impulsionar melhorias no desempenho do negócio (P.N.Q.95: item 2.1-a). Serve ainda para avaliar e melhorar a seleção, análise e integração de informações e dados, alinhando-os às prioridades do negócio. (P.N.Q.95: item 2.1-b). A seleção citada nos critérios do P.N.Q. é feita pelo Desdobramento da Função Qualidade (P.N.Q.95: item 2.3-a)
Permite a preservação do conhecimento, através da representação da lógica de funcionamento dos processos que representam a operação da empresa.
É importante aliada da PADRONIZAÇÃO.

TABELA 3.2.3-e

1- Inicia-se a aplicação do DFD, pela modelagem do segmento de atividade.

²Macrofluxo é um termo empregado pela Fundação Christiano Ottoni e pela *Japan Union of Scientists and Engineers* para representar a lógica dos macro-processos de uma empresa.

Esta modelagem se inicia pela representação das funções do segmento. Por exemplo, o segmento "SUSEMA" ilustrado pela FIGURA 3.2.3-a, a seguir, se divide nos setores: COQUAL, COSEG, COAM, APOIO e INFO. Cada um por sua vez realiza as funções descritas logo abaixo. Por exemplo no COQUAL: treinamento em P.N.Q., consultoria em G.Q.T., avaliação segundo os critérios do P.N.Q. etc.

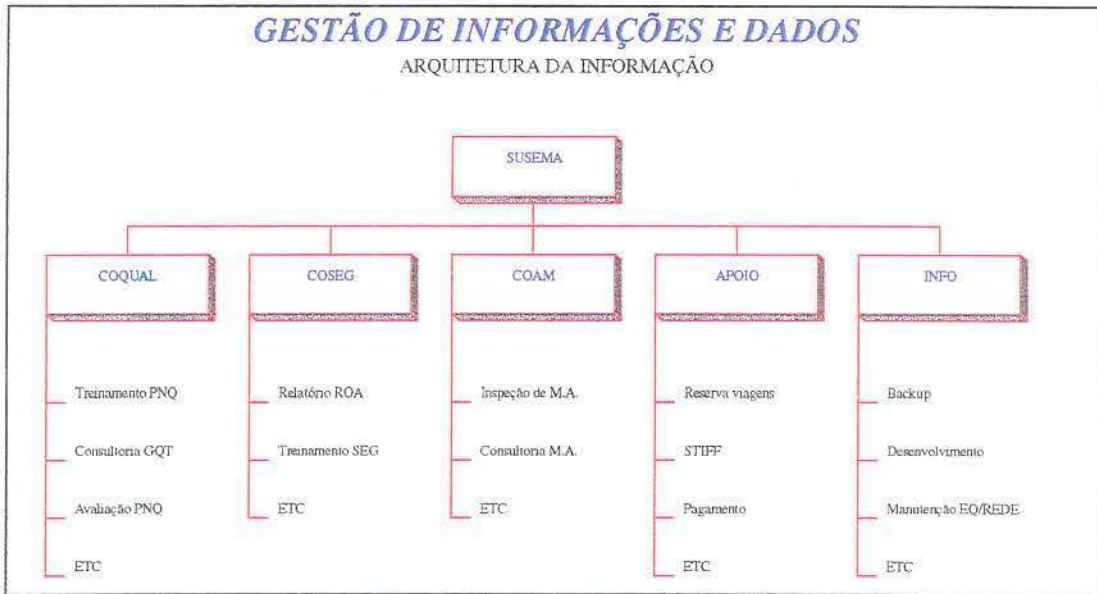


FIGURA 3.2.3-a

GESTÃO DE INFORMAÇÕES E DADOS

FUNÇÕES	INFORMAÇÕES DADOS	NOTAS PNQ	LISTA DE AVALIADORES	RELATÓRIOS PNQ	INFORMAÇÕES DE PESSOAL	LISTA DE HOTÉIS	INFO. PAGAMENTO	PROCEDIMENTOS	ETC
TREINAMENTO PNQ		U	C	U				U	
CONSULTORIA EM GQT		U	U	C				U	
AVALIAÇÃO PNQ		C	C	C		U	C	U	
RELATÓRIO ROA									
TREINAMENTO SEG									
INSPEÇÃO M.A.									
TREINAMENTO M.A.									
RESERVA VIAGENS					C				
STIFF					U				
PAGAMENTO					U				
BACKUP									
DESENVOLVIMENTO									
MANUT. EQ/REDE									
ETC									

FIGURA 3.2.3-b

Em seguida, estas funções são colocadas numa matriz, como a representada na FIGURA 3.2.3-b, apresentada anteriormente. Esta matriz cruzará as funções descritas anteriormente com as informações e/ou dados necessários para cada setor operar. Por exemplo: no setor COQUAL, as notas atribuídas segundo os critérios do P.N.Q., a lista de avaliadores qualificados para proceder as avaliações, o arquivo com os relatórios de

avaliação etc. Naturalmente, estas informações podem ser em meio eletrônico ou (ainda) não.

Após a colocação das funções, informações e/ou dados, preenche-se a matriz relacionando com um "C", se a função em questão CRIA a informação ou dado (lê, atualiza, inclui, exclui) ou "U", se a função apenas USA a informação (lê). Estas relações serão usadas para facilitar a representação e utilização de bases de informações e dados.

A partir da matriz, constroi-se o DFD-Diagrama de Fluxo de Dados, onde os setores serão os processos no DFD nível zero e um; e as funções serão os processos nos DFD's níveis dois, três e assim sucessivamente, até chegar aos fluxogramas que representam como cada informação (dado) de entrada se transforma na informação (dado) de saída dentro de cada processo. As informações e/ou dados serão armazenados em bases de informações/dados. Por exemplo, a base de dados (sistema de informações) "HIEQ", ilustrada na FIGURA 3.2.3-c, a seguir.

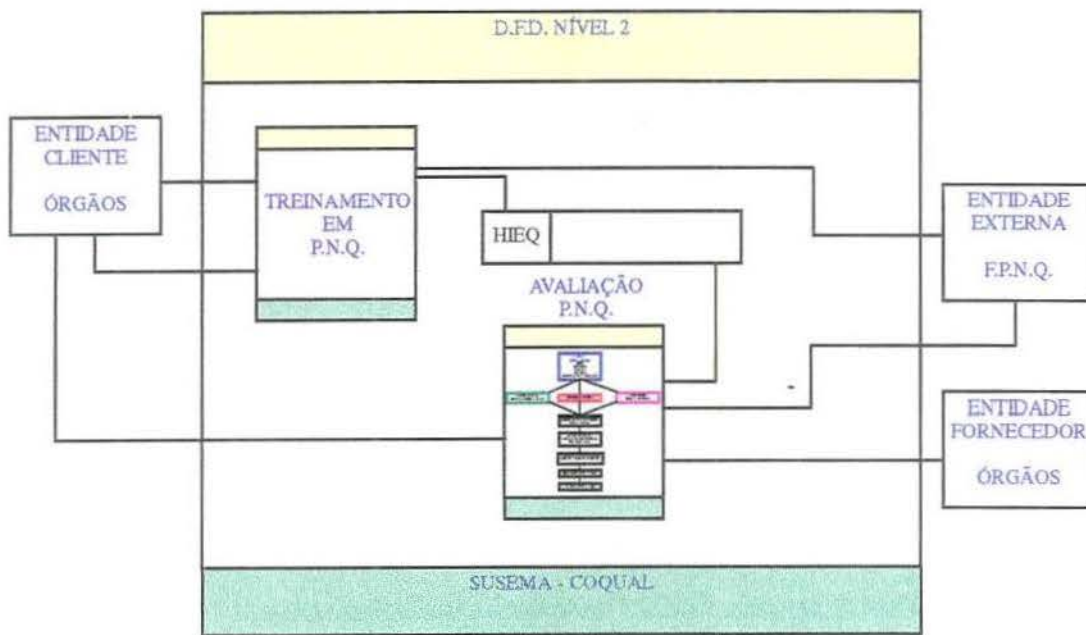


FIGURA 3.2.3-c

ENTIDADES EXTERNAS, apresentadas na FIGURA 3.2.3-c, são as funções externas ao seu segmento. Por exemplo, os outros setores que se relacionam com o segmento **SUSEMA**. Estas entidades externas também representam os fornecedores e os clientes do segmento.

PROCESSOS: Atividades que agregam valor (transformam fluxos de informações), representam o *hardware+software+humanware* responsáveis pela transformação dos fluxos de informações. Os fluxos de informação que entram podem ser as matérias primas (entradas ou inputs) dos processos. Os fluxos que saem podem ser os produtos (ou serviços) em que as matérias primas se transformam. Uma observação importante é que os processos representam os segmentos de atividade de uma organização. Num setor, os processos podem ser as pessoas cujas atividades representam a função do setor.

FLUXOS DE INFORMAÇÃO: Documentos, informações ou materiais que entram ou saem dos processos de um segmento de atividade.

ENTRADAS DE PROCESSOS: são fluxos de informações que entram nos processos, ou seja, as matérias primas. Os processos podem ter qualquer número de fluxos de entrada (pelo menos um).

SAÍDAS DE PROCESSO: são fluxos de informações que saem dos processos, ou seja, produtos e/ou serviços. Os processos podem ter qualquer número de saídas (pelo menos uma). Os fluxos que saem podem ser combinações de fluxos de entrada ou transformação, que agregam valor (transformam) ao fluxo de saída.

O D.F.D. aplica a idéia de níveis de profundidade (LAYERS³). O seu nível “zero” representa o processo em estudo, as entidades externas e os fluxos de informação entre entidades e processo. O nível 1 detalha o processo nos seus primeiros níveis de sub-processos. O nível 2 detalha os sub-processos e assim por diante. É claro que os fluxos de informação têm que continuar existindo a medida que se desdobra um nível de D.F.D.

Tendo o DFD montado consegue-se então a visualização da Arquitetura de Informações de seu segmento, à partir da qual a gestão de informações passa a ser uma vantagem competitiva nesta que é a *era da informação*, criando os fundamentos que conduzirão a empresa à excelência empresarial.

- 2-Uma vez modelado, simular o funcionamento normal, para testar a reprodutibilidade do modelo. Em seguida testar falhas no funcionamento, por exemplo: falta de algum processo, erro em algum fluxo, determinando como o processo se “protege” destes eventos. Caso não possua uma forma de auto-proteção, propor uma melhoria no método de trabalho do processo ou do segmento de atividade como um todo, para contemplar estes cuidados.
- 3-Verifique a ocorrência de processos muito “carregados”. Nestes, detalhar mais um nível de DFD de tal forma que se possibilite a verificação do equilíbrio entre *software+hardware+humanware* para a complexidade solicitada pelo do processo, reestruturando-o se necessário.
- 4-Cada saída de um processo (fluxo de informação que sai de um processo) deve ser encarada como um produto para o processo seguinte (cliente). Pesquisar como estes percebem a qualidade do produto, ou seja, o que consideram importante nos fluxos de saída de seu segmento.
- 5-Levante as características mensuráveis de **qualidade intrínseca, custo, atendimento, segurança e inovação (QCAS-I)** de cada FLUXO.
- 6-Levante as características mensuráveis de **qualidade intrínseca, custo, atendimento, MORAL, segurança e inovação (QCAMS-I)** de cada PROCESSO (*software+hardware+humanware*).

Esta é outra forma estruturada de levantamento de **itens de controle**, os quais devem ser controlados e melhorados continuamente. A conexão do DFD de seu segmento com os DFD's dos segmentos adjacentes e dos outros níveis hierárquicos, resulta na **ARQUITETURA DE INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO**. Também se obtém daí, a estrutura lógica do inter-relacionamento entre os **itens de controle** de sua empresa, que auxiliará a etapa de Planejamento Estratégico, especialmente no desdobramento de estratégias, a ser abordado no **CAPÍTULO 4**.

O levantamento de itens de controle de qualquer segmento de atividade de uma empresa é mais fácil, quando os indicadores-chave do negócio são determinados. Os indicadores-chave do negócio nada mais são que os itens de controle dos donos da empresa. Destes derivam os itens de controle dos segmentos subordinados à estes. O Diagrama de Ishikawa da FIGURA 3.2.3-b é uma ferramenta interessante para levantamento dos itens de controle de todos os segmentos da companhia, à partir dos itens de controle do nível hierárquico mais alto da empresa, aproveitando a característica inerente de interdependência dos itens de controle, à medida que se mergulha pelos níveis hierárquicos subsequentes da empresa.

³Layers é um termo em inglês que significa níveis, tipicamente aplicado em CAD/CAM.

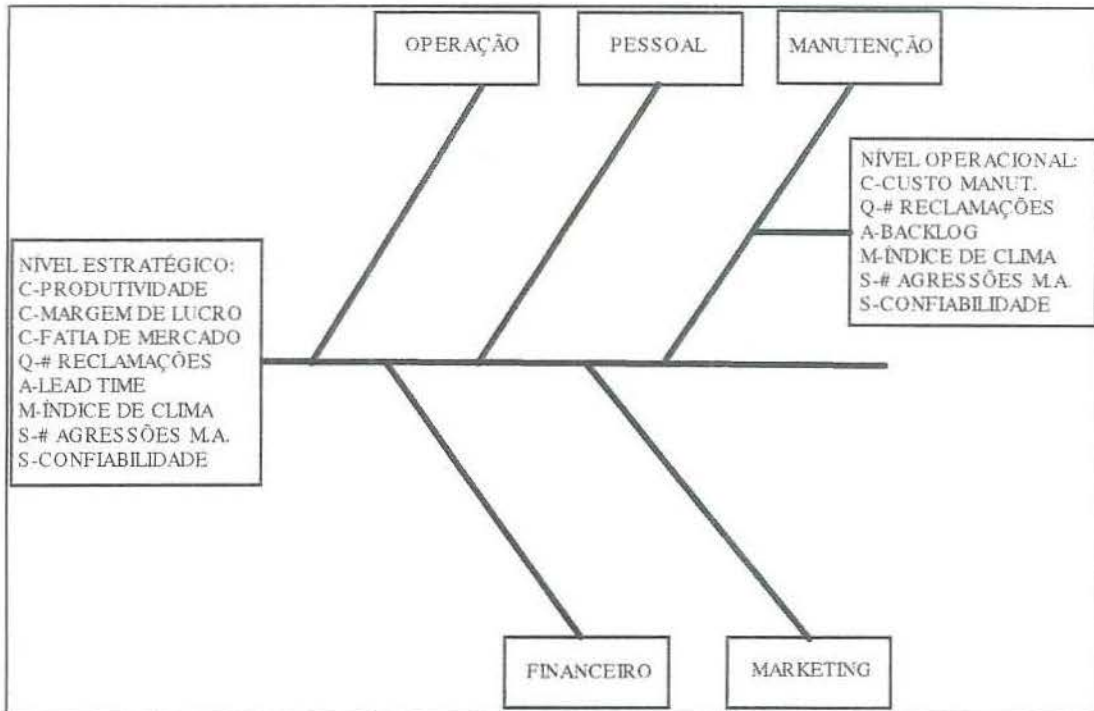
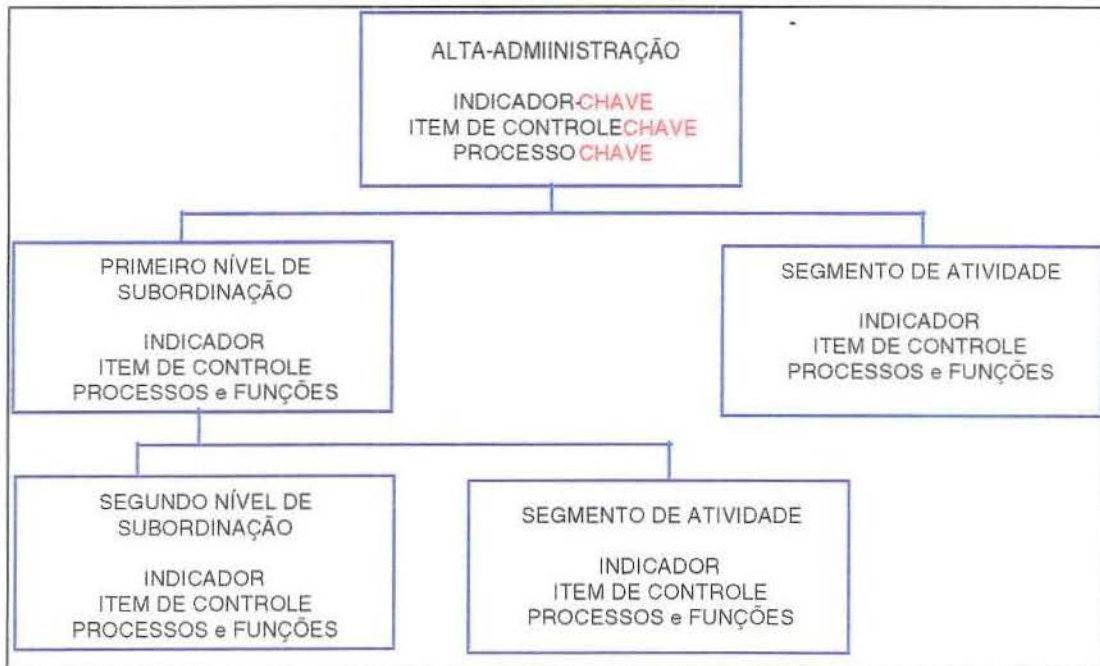


FIGURA 3.2.3-b

A figura a seguir demonstra a lógica da hierarquia entre indicadores de desempenho do negócio:



A técnica consiste em se levantar os itens de controle do nível estratégico (topo da empresa), utilizando o D.F.Q. ou o D.F.D. A partir daí, desdobram-se os itens de controle de níveis táticos e operacionais. Para o segmento de manutenção (FIGURA 3.2.3-b), quais seriam os indicadores relacionados a cada um dos indicadores-chave da empresa? A análise parte de cada item de controle estratégico, pesquisando quais os itens de controle do nível tático que influenciam (provocam) o item de controle estratégico. Em seguida procede-se de forma análoga entre os níveis táticos e operacionais, até que uma rede de itens de controle esteja interligada hierarquicamente.

É importante salientar que mais tarde, ao se pensar em desdobramento de metas (ações de controle e melhoria), esta rede de itens de controle perfeitamente relacionada, poderá determinar o sucesso no cumprimento de planos de atividade, como será explorado no CAPÍTULO 4.

O DFQ a melhor forma de se iniciar a melhoria contínua quando não se conhece os pressupostos da Cultura Organizacional do segmento. Caso os 3 dos 5S sejam aplicados antes do DFQ, trará o benefício de se evitar que itens de controle inúteis sejam desdobrados, pois poderiam ser eliminados no *SEIRI*. Também, seria mais fácil desdobrar itens de controle em um ambiente organizado e limpo (*SEITON* e *SEISO*), como será visto a seguir.

3.2.4-OS 5S's

Os 5S representam 5 palavras japonesas iniciadas pela letra *S*, a saber:

<i>SEIRI</i> - separar tudo que for útil do inútil (separar), descartando o inútil seletivamente.
<i>SEITON</i> - organizar/ordenar o que ficou (útil).
<i>SEISO</i> - limpar o ambiente de trabalho (sem utilizar terceiros).
<i>SEIKETSU</i> - pode ser interpretado como padronizar o <i>SEIRI</i> , <i>SEITON</i> e o <i>SEISO</i> , ou asseio (higiene), aspectos que serão discutidos a seguir.
<i>SHITSUKE</i> - disciplinar a filosofia dos 5S's, ou seja, verificar como estão o <i>SEIRI</i> , <i>SEITON</i> , <i>SEISO</i> e o <i>SEIKETSU</i> .

TABELA 3.2.4

A incorporação da metodologia dos 5S's à Gestão de Processos, surgiu da experiência do autor em coordenar a implantação da GQT, e dos 5S's, tendo verificado a oportunidade de integrar estes dois movimentos, que vinham sendo tratados em separado.

Implantar a Gestão de Processos pelos primeiros três dos 5S (*SEIRI*, *SEITON* e *SEISO*), significa iniciar pela separação, organização/ordenação e limpeza. A maior dificuldade é o *SEISO* (limpar), que normalmente é uma atividade atribuída ao pessoal da limpeza, principalmente em nossa cultura. Isto torna difícil que técnicos, engenheiros e gerentes se prestem à esta atividade, pois todos têm que executar o *SEISO* e não "delegar" para empreiteiros. O *SEISO* possui uma interessante filosofia, que mostra à quem suja como é trabalhoso e as vezes humilhante limpar algo que outra pessoa sujou. Esta lição visa sensibilizar todas as pessoas que convivem em um determinado ambiente de trabalho, à zelar (responsabilizar-se) pela ordem e limpeza, não contando mais que alguém limpará o que você sujou. Já foi visto que se passa os melhores momentos da vida no trabalho, logo é importante que se sinta bem e confortável ali. O *SEISO*, não visa tornar ninguém um limpador, mas que se trabalhe no sentido de evitar sujar. Num mercado competitivo, o custo do pessoal de limpeza poderá até ser melhor aproveitado, sem mencionar no efeito que um ambiente limpo e organizado provoca no moral da equipe.

O *SEIKETSU* possui duas interpretações válidas. Uma se refere ao asseio outra à padronização dos três primeiros S's (*SEIRI*, *SEITON* e *SEISO*). Neste trabalho se usará a segunda pois um grande benefício do *SEIKETSU* é padronizar as percepções de toda a equipe sobre: o que é útil (*SEIRI*), o que é organizado (*SEITON*) e o que é limpo (*SEISO*), ou seja, os padrões a serem perseguidos, pois nesses assuntos o grau de percepção é bem diferenciado. O *SHITSUKE* representa a disciplina em se manter sob a filosofia dos 5S's. Neste trabalho será interpretado como a verificação (*CHECK*) sistemática do estado dos 4 S's anteriores. O *SEIKETSU* e o *SHITSUKE* são os mais difíceis de implementar, pois representam a educação na filosofia, representando a internalização e consolidação de valores.

Uma forma de implementar os 5S é o "projeto SOL", que significa: Separação, Segurança ou Satisfação, Ordem e Limpeza. Aqui também fica caracterizado que o *SEIKETSU* e o *SHITSUKE*, são dimensões que abrangem os 3S (*SEIRI*, *SEITON* e *SEISO*). O próprio "projeto SOL" é uma forma de *SHITSUKE*, pois trata-se de um acompanhamento sistemático dos 3S, utilizando o gráfico radar. Veja no ANEXO-3 um exemplo de gráfico radar aplicado ao "projeto SOL".

3.3-PREVISIBILIDADE DOS PROCESSOS

Até este ponto, foi abordado como implantar a Gestão de Processos, ou seja o controle e melhoria contínua dos processos da empresa. Uma das principais funções gerenciais é a de criar as condições necessárias para que os processos sob sua responsabilidade sejam previsíveis, para que metas desafiadoras possam ser assumidas. Processos previsíveis constituem pontos fortes da empresa, da mesma forma que os imprevisíveis representam fraquezas, que serão analisadas no Planejamento Estratégico. Neste capítulo será abordado como definir a previsibilidade destes processos, ou seja, como determinar a previsibilidade dos processos, determinando quando estarão aptos à receberem metas de melhoria de desempenho. Neste sentido, os seguintes tópicos pretendem cobrir o assunto:

3.3.1-A UTILIDADE DO RELSIST-RELATÓRIO SISTEMÁTICO

O processo de gestão, deve possuir uma forma de garantir ou auxiliar o gerente a controlar seus processos para torná-los previsíveis (estáveis) e permitir previsões sobre o futuro de seu negócio. A partir desta previsibilidade, ele poderá assumir desafios em benefício de sua empresa, que sejam coerentes com o comportamento de seus indicadores-chave do negócio. As ações oriundas da manutenção e melhoria do comportamento dos processos, serão abordadas no ITEM 3.4. O grau de desafio que a empresa precisa incorporar às ações de melhoria para sobreviver, será apresentado no CAPÍTULO 4. Este capítulo se restringirá a explorar como se classifica a previsibilidade dos processos, a partir de seus itens de controle.

Outra importante vantagem da passagem por esta etapa (*CHECK* do ciclo do *P.D.C.A.*) é racionalizar as formas de se implantar a melhoria contínua (entrar no ciclo do *P.D.C.A.*). Na *PADRONIZAÇÃO*, orientará por onde deve-se iniciá-la, não sendo mais necessário padronizar todas as áreas. No *SHAKEDOWN*, que é o levantamento, seleção e resolução de problemas, fica determinado por quais problemas se deve iniciar, independente de serem simples ou complexos.

A seguir apresenta-se os principais objetivos do RELSIST-Relatório Sistemático.

PRINCIPAIS OBJETIVOS DO RELSIST-RELATÓRIO SISTEMÁTICO
-Acompanhar o desempenho global do seu negócio, em tudo que diz respeito à satisfação dos seus clientes, acionistas, empregados e comunidade vizinha; garantindo o equilíbrio de satisfação das necessidades destes atores organizacionais.
-Permitir e estimular a troca de <i>feedbacks</i> com seus clientes, sobre o desempenho do seu negócio, segundo suas expectativas, de forma: global, sintética, clara e objetiva.
-Sistematizar a coleta, análise e gerência de seus itens de controle, permitindo o controle e melhoria contínua da qualidade do seu produto ou serviço, ou seja, o <i>CHECK</i> do <i>P.D.C.A.</i> . Assim, tornando hábito na sua equipe o acompanhamento e auto-cobrança de resultados, propiciando uma atmosfera adequada para a manifestação dos GSA-Grupos Semi-Autônomos ou Equipes Auto-Gerenciadas.
-Manter sua equipe informada sobre o próprio desempenho (<i>ENDOMARKETING</i>), permitindo o envolvimento e compromisso com seus colaboradores, de forma espontânea e natural, criando ambiência para a manifestação dos CCQ-Círculos de Controle da Qualidade.
-Reunir informações para a negociação e estabelecimento de metas.

TABELA 3.3.1

Veja no ANEXO-1 parte de um *RELSIST*-Relatório Sistemático de um segmento gerencial de manutenção industrial. Utilizou-se no RELSIST parte da técnica dos 5W1H. Na primeira coluna, está o item de controle (O QUE), o PORQUE ele existe, e QUEM é o seu "gerente". Nas duas colunas seguintes, COMO o item de controle está, de forma geral em gráficos de tendências (onde aplicável) e estratificado em tabelas, paretos ou gráficos pizza, pelos eventos que mais ocorreram (onde aplicável).

3.3.2-A GESTÃO DE PROCESSOS E SUA PREVISIBILIDADE

Um processo estável ou sob controle é aquele que pode ter seu futuro previsto. Se estivesse instável (sem controle), haveria uma margem maior de erro (maiores riscos). À princípio só

com um processo previsível as metas podem e devem ser estabelecidas, com grande chance de serem atingidas e até superadas.

O CEP-Control Estatístico de Processos tem sido empregado como a principal ferramenta para se determinar a estabilidade (previsibilidade) de processos. Sua aplicação se originou na linha de montagem através da inspeção e controle da qualidade. O processo de gestão **C.R.I.A.R.**, propõe uma distinção entre itens de controle, conforme a TABELA a seguir:

TIPOS DE INDICADORES	DESCRIÇÃO
1-ESTATÍSTICOS	<p>Itens de controle que possuem as seguintes características:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1-Os dados se referem tanto à população como para amostras desta população; 2-Os dados tendem para algum tipo de distribuição conhecida: normal (gaussiana), binomial ou poisson. 3-Para os dados que se referem a toda a população, estes devem tender necessariamente para uma distribuição normal. 4-Os dados são tratáveis por algum tipo de gráfico de controle: X-BARRA e R; INDIVÍDUOS e AMPLITUDES MÓVEIS; C,P,NP e U. <p>Cada gráfico possui fórmulas particulares para o cálculo dos limites de controle, com os quais se determina a estabilidade dos processos.</p>
2-NÃO ESTATÍSTICOS	<p>O termo "não-estatístico" será utilizado neste material apenas para facilitar a distinção entre os dois tipos de processos. Estes serão itens de controle em que os critérios de estabilidade do CEP não servem para determinar se o processo está ou não sob controle. Ou seja, se caracterizam por:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1-Dados individuais representando toda a população, que não tendem necessariamente para a distribuição NORMAL (gaussiana). 2-Os dados não são oriundos de amostragem. 3-Tratáveis apenas por gráficos de tendências. <p>Nestes casos, a palavra estabilidade não será utilizada, para não confundir com os critérios de estabilidade do CEP. A palavra previsibilidade será utilizada, então, para ser coerente com o que realmente pode se conseguir de processos <i>não-estatísticos</i>, uma vez que sua previsibilidade não significará necessariamente estabilidade sob o ponto de vista gráfico.</p>

Os critérios de estabilidade propostos pelo CEP, não passam de premissas para testar se os pontos de um gráfico de controle tendem para uma distribuição NORMAL (gaussiana), com variabilidade entre ± 3 sigmas. Os três critérios mais comuns, a partir da definição dos limites de controle e linha média são:

- 1-Não pode existir uma sequência de 6 ou mais pontos de um mesmo lado da linha média.
- 2-Não pode existir uma sequência de 6 ou mais pontos consecutivos ascendentes ou descendentes, caracterizando uma clara tendência para um dos limites de controle.
- 3-Não podem existir pontos fora dos limites de controle.

Pode se observar que os dois primeiros servem para assegurar a normalidade da distribuição. O último se refere à variabilidade. O não atendimento à estes critérios, classifica o processo como sem controle. O gráfico a seguir é um exemplo de processo sob controle estatístico.

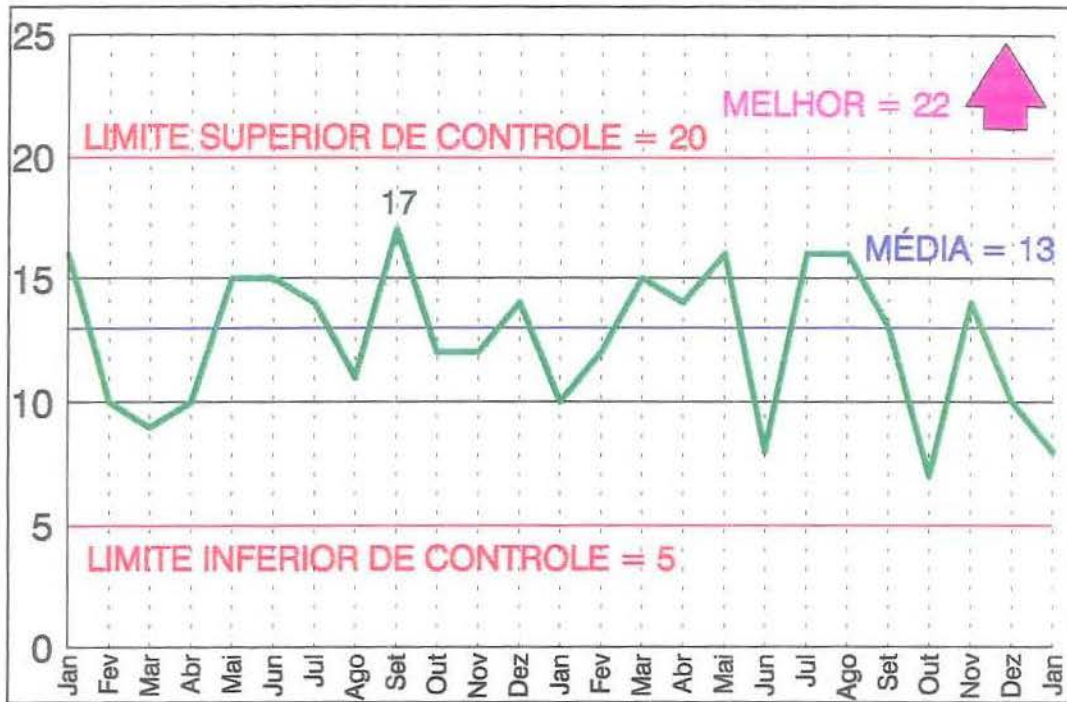


FIGURA 3.3.2-a

Veja a seguir, um exemplo de indicador não estatístico, como número de retrabalhos (resserviços). O gráfico da FIGURA 3.3.2-b, a seguir, refletiria um processo sem controle sob o ponto de vista estatístico, pois não atenderia com os critérios 1 e 2 citados anteriormente. E se fossem calculados os limites de controle, certamente haveriam pontos fora deles, não atendendo ao critério 3 também. Bastaria o não atendimento de qualquer um dos critérios, para que o processo fosse classificado como instável. Contudo, claramente significa que o gerente deste processo, está tendo sucesso em melhorá-lo, ou seja, está sob o controle do gerente, pois a efetividade de suas ações se confirmam no gráfico de tendências a seguir, pois os retrabalhos estão diminuindo (melhorando).

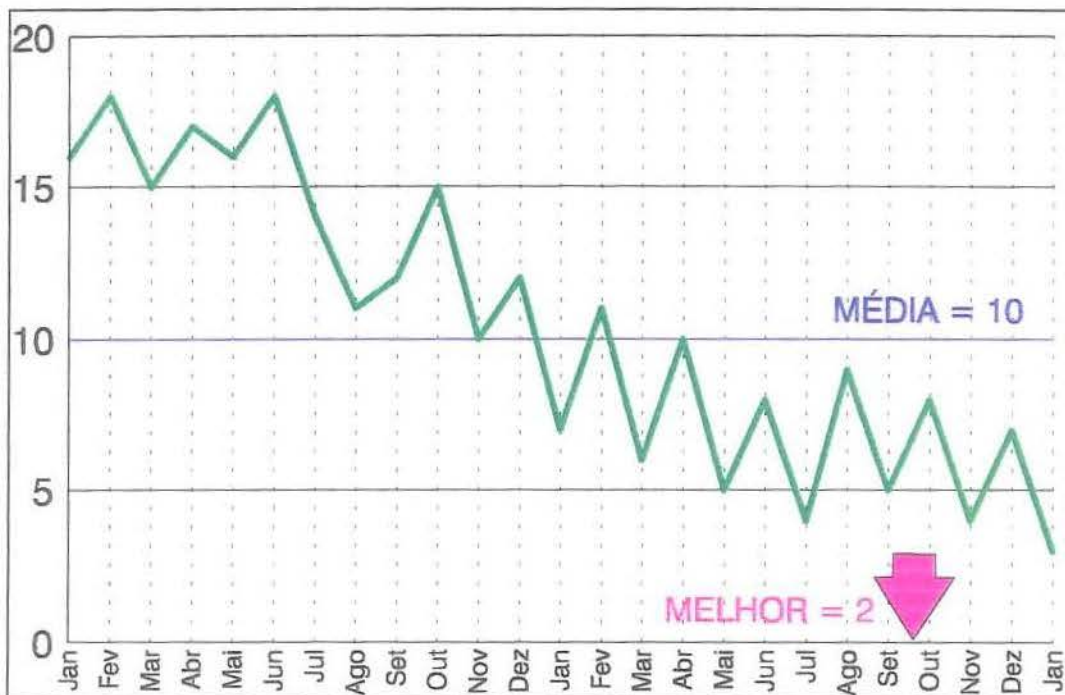


FIGURA 3.3.2-b

3.3.3-TIPOS DE COMPORTAMENTO DOS PROCESSOS

Tanto para os processos estatísticos e os não estatísticos, estes só podem estar em uma das situações a seguir:

COMPORTAMENTO	DESCRIÇÃO
A- SEM DADOS	Normalmente no início da implantação da GQT, mas também nos futuros giros do <i>P.D.C.A.</i> , quando a necessidade de novos indicadores vai sendo descoberta, para manter a empresa no mercado. Estar sem dados significa que o indicador ou processo começou a ser acompanhado. Permanecerá assim até que seus dados possam ser obtidos sistematicamente e após 12/15 registros, ou seja, que exista uma quantidade de 12 à 15 dados confiáveis e sucessivos (sistemáticos). Equivaleria à 12/15 giros do <i>P.D.C.A.</i> . Isto é porque nossa experiência mostra que os processos só devem gerar metas, após este ciclo de registros, onde o conhecimento do mesmo será mais concreto.
B- INSTÁVEL ou SEM CONTROLE	No caso de processos do tipo estatístico, quando os 12/15 dados destes processos os classificarem como instáveis (sem controle) pelos critérios de estabilidade do CEP-Controlle Estatístico de Processos. Outro cuidado importante é separar os dados velhos (anteriores aos 12/15), evitando que sejam considerados nos cálculos de limites, atribuindo menos rigor à melhoria dos processos (limites de controle revisados ITEM 3.3.4.2, adiante). Estes valores velhos podem ser utilizados para uma análise evolutiva complementar. No caso de processos não-estatísticos (estariam não previsíveis), quando as causas dos picos bons e ruins (principalmente dos ruins) não forem conhecidas e/ou tratadas e se a tendência for desfavorável. Tratadas aqui significa bloqueadas para os picos ruins e reforçadas (estimuladas) para os picos bons.
C- ESTÁVEL OU SOB CONTROLE	Nos casos de processos estatísticos, quando os 12/15 dados destes processos os classificarem como estáveis (sob controle estatístico), pelos critérios do CEP-Controlle Estatístico de Processos. Nos casos de processo não-estatísticos (estariam previsíveis), quando as causas das variações (picos ruins e bons, principalmente os ruins) forem conhecidas e/ou tratadas (bloqueadas para os picos ruins e estimuladas para os picos bons) e os dados se apresentam com tendência favorável.
D-INCAPAZ	Apenas nos casos de processos estatísticos, que, apesar de estarem estáveis, não conseguem atender às especificações.
E- CAPAZ	Se aplica apenas para os processos estatísticos com especificações, quando estes possuírem índice de capacidade (CP ou Cpk) maior que 1,33. Mais detalhes sobre capacidade, devem ser obtidos na literatura referenciada.

TABELA 3.3.3-a

No caso de processos (indicadores-chave) não estatísticos garantir a sua previsibilidade é um pouco mais difícil. A MASP será aplicada nos processos ditos estatísticos, só nos pontos em que os critérios de estabilidade indicarem falta de controle (pontos fora/ultrapassando os limites de controle). Nos processos não estatísticos ela será aplicada a cada pico (ou pelo menos nos ruins). Contudo, este trabalho é a função dos gerentes, qual seja, conhecer os motivos do desempenho de seu negócio. A cada pico, as informações colhidas na MASP praticada no pico anterior deverão ser aproveitadas, sendo praticamente um trabalho de perceber que causa não apareceu ou qual não foi efetivamente bloqueada, ou ainda a falta de algum indicador, que precisaria ser acompanhado (FIGURA 3.3.3). Isto é o próprio girar do *P.D.C.A.*.

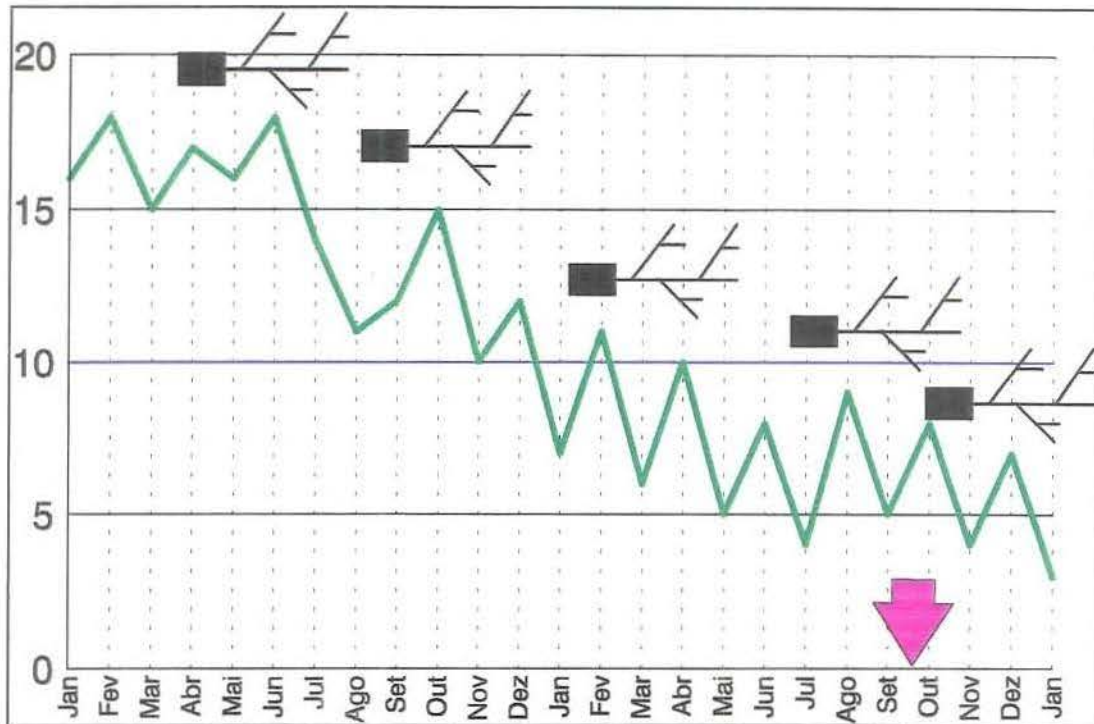


FIGURA 3.3.3

É importante buscar a estabilidade (previsibilidade) de todos e qualquer tipo de processo. Isto por que só assim é possível estimar o futuro com menores riscos. Mesmo assim, com o dinamismo e complexidade dos fatores que influenciam a organização, dificilmente todos os processos estarão estáveis ao mesmo tempo. Esta é uma das razões do conceito da *racionalidade limitada* (discutida na INTRODUÇÃO deste trabalho), que defende que nunca se disporá de todas as informações necessárias para se decidir sem riscos. Outro fator que reforça esta tese é que hoje em dia qualquer comportamento de mercado será contingencial, determinando o sucesso apenas daquelas empresas que possuírem um processo de gestão flexível o suficiente para se adaptar ao mercado. Mais importante que planos estratégicos bem realizados, é uma empresa flexível para cumpri-los.

Para ilustrar os itens da TABELA 3.3.3-a, acima, sob as situações possíveis dos indicadores, veja os seguintes exemplos. Você pode não saber como está sua saúde por que não possui dados para orientá-lo [sem dados = situação A]. Quando os dados existirem, poderão apontar problemas, neste caso sua saúde está sem controle [instável = situação B]. Todavia estes dados poderiam demonstrar ausência de problemas, ou seja, sua saúde estará sob controle [estável = situação C]. Apesar de sua saúde estar sob controle, não significa que você é capaz de correr uma maratona, pois demandariam padrões de saúde mais rigorosos (especificações mais severas) [incapaz = situação D]. Caso estes dados de saúde atendam aos requisitos (padrões/especificações) necessários para se correr uma maratona, você será CAPAZ de corê-la [capaz = situação E].

Nos negócios de uma empresa estas situações podem ser exemplificadas da seguinte maneira:

A-Sua empresa nunca mediu ou acompanhou o número de horas extras feitas por seus funcionários. Caso este indicador esteja aumentando, pode significar que seus colaboradores trabalham mais, por estarem comprometidos com os ideais de sua empresa (moral alta). Ou então, que sua moral pode estar baixa devido aos baixos salários, significando que o aumento de horas extras servem para ganhar mais.

B-Uma eventual imprevisibilidade do número de horas extras, impede que o setor financeiro saiba quanto deverá ser pago no próximo mês. Como o lucro da empresa está relacionado com o que ela fatura menos os gastos, onde as horas extras estão incluídas, o próprio lucro é imprevisível. Se o lucro é imprevisível, projetos de melhoria não poderão ser assumidos pelos acionistas, e se forem, alguns podem não ser executados, por corte de verbas.
C-Caso os processos de uma empresa estejam estáveis, significa dizer que são previsíveis. Assim, investimentos terão retornos, metas desafiadoras poderão ser assumidas com grande margem de acerto, enfim, a melhoria contínua se efetuará, levando sua empresa a competitividade e à sobrevivência.
D-Apesar de previsível sua empresa ainda pode não estar atendendo às especificações dos clientes. Não se aplica para horas-extras (indicador não estatístico)
E-Com a previsibilidade dos processos pode-se buscar atender cada vez melhor às especificações impostas pelos clientes, traduzidos, em parte, pela capacidade dos processos em atender às especificações. Não se aplica para horas-extras (indicador não estatístico)

TABELA 3.3.3-b

3.3.4-NOÇÕES SOBRE O CEP-CONTROLE ESTATÍSTICO DE PROCESSOS

Este capítulo não aprofundará conceitos de Estatística, mas se restringirá àquilo que o gerente precisa conhecer, para conferir previsibilidade aos processos sob sua responsabilidade. Este capítulo fornecerá informações suficientes para o conhecedor de CEP-Controle Estatístico de Processos iniciar o uso de softwares estatísticos, que realizarão todo o trabalho necessário.

O CEP-Controle Estatístico dos Processos é a ferramenta que classifica os processos do tipo estatístico quanto à estabilidade e capacidade. O CEP se resume, portanto, à estas duas etapas de análise: 1-da estabilidade e 2-da capacidade dos processos.

3.3.4.1-A ESTABILIDADE DOS PROCESSOS ESTATÍSTICOS

A fase de se analisar a estabilidade do processo, consiste em:

ATIVIDADE	RESPONS.
1-Determinar o(s) tipo(s) gráfico(s) adequado ao processo em estudo,	GERENTE
2-Calcular a média e desvio padrão dos 12/15 últimos valores,	SOFTWARE
3-Calcular os limites de controle [inferior e superior],	SOFTWARE
4-Plotar os valores no gráfico.	SOFTWARE
5-Estudar a necessidade de eliminar algum ponto, passando ao cálculo dos limites <i>revisados</i> de controle.	GERENTE
6-Utilizar os critérios de estabilidade, para verificar se o processo está sob controle ou não (onde aplicável).	SOFTWARE

TABELA 3.3.4.1-a

Na etapa de avaliar a estabilidade dos processos (item 6 da TABELA 3.3.4.1-a), existem critérios estatísticos que os classificam em: sob controle ou sem controle. Naturalmente, o leitor deverá subsidiar-se de literatura apropriada para conhecer melhor estes critérios, que determinam o grau de controlabilidade dos mesmos ou as fórmulas para cálculo dos limites, médias etc; principalmente por que, como mostra a coluna responsável (**RESPONS.**) da TABELA 3.3.4.1-a, citada anteriormente, o software faz todo o trabalho matemático. Cabe ao gerente a determinação de que tipo de gráfico usar e a decisão do que fazer com a análise das informações geradas pelo software. Neste trabalho, se pretende apresentar sucintamente os tipos de cartas de controle e suas aplicações, para orientar a escolha do gráfico mais adequado para representar cada item de controle e reforçando a necessidade de tratar processos não estatísticos de outra forma que não o CEP.

Neste momento cabe ressaltar que existem basicamente seis formas de aplicar os gráficos de controle em função da natureza dos itens de controle (do tipo estatísticos), para iniciar o estudo da estabilidade dos processos.

TIPO DE GRÁFICO/CARTA DE CONTROLE
1-GRÁFICOS "X-BARRA" e seu par R,

2-GRÁFICOS PARA INDIVÍDUOS (X) e seu par AM-AMPLITUDES MÓVEIS [Moving Ranges],
3-GRÁFICO NP,
4-GRÁFICO P,
5-GRÁFICO C e
6-GRÁFICO U.

TABELA 3.3.4.1-b

Estes estão divididos em duas classes em função do processo que estudam: por variáveis e por atributos. No detalhamento de cada um, se entenderá melhor a diferença entre eles, apenas para um primeiro esclarecimento, esta diferença se resume ao fato de que variáveis são todos os valores contínuos expressos através de números que representam o conjunto dos REAIS. Atributos possuem apenas estados discretos: sim/não, certo/errado, funciona/não funciona, bom/médio/ruim etc.

Outro fator interessante a ressaltar é que a principal diferença entre a aplicação de cada um os 6 tipos de cartas de controle, são as fórmulas que utilizam para os cálculos dos limites de controle.

1-gráficos X-BARRA e R [para variáveis]. O gráfico "X-BARRA" representa a média dos valores obtidos em uma mesma observação (três ou mais valores por observação, podendo ou não ser oriundas de amostragens). O gráfico "R" é a diferença entre o maior e o menor dos valores de cada observação. Este gráfico é aplicável quando existir mais de um valor para a mesma grandeza monitorada no mesmo instante e no mesmo ponto, ou seja, mais de um indicador da mesma "coisa". Este acompanhamento é tipicamente eficaz para considerar erro de instrumentos, de medidores, de métodos de análise, de analistas, etc. É importante salientar que este par de gráficos tem que ser usados conjuntamente, para inferir sobre a estabilidade dos processos que representam. Veja na tabela a seguir um exemplo da aplicação deste par de cartas de controle. Na coluna X-BARRA, os valores a serem plotados no gráfico X-BARRA e na coluna R (amplitude) os valores do gráfico R.

observação	primeiro valor	segundo valor	terceiro valor	X-BARRA	R (amplitude)
primeira hora	10	11	12	11,00	2
segunda hora	11	12	10	11,00	2
terceira hora	10	12	11	11,00	2
quarta hora	11	11	10	10,67	1
quinta hora	10	12	10	10,67	2
médias				10,87	1,8

2-gráficos X e AM [para variáveis]. A diferença básica destes para os demais, está no número de valores por observações. Este par de gráficos de controle representam dados que não são obtidos em amostras. Isto significa que todo item de controle, que possuir um único valor (valores individuais), toda vez que passa pelo CHECK do P.D.C.A., deverá usar este tipo de gráfico de controle. Tal como o item 1, o gráfico "X" possui um par. Este outro gráfico é conhecido como o gráfico de AM-amplitudes móveis ["MR"-moving ranges]. Sua aplicação complementa a análise do gráfico "X", do mesmo modo que o gráfico "R" [ranges] complementa o "X-BARRA". Aparentemente serviriam para processos não estatísticos, por não necessitarem de amostras, só que sua aplicação se restringe a distribuições NORMAIS (gaussianas).

Para que um processo do tipo estatístico esteja sob controle [estável], todos os critérios de estabilidade têm que ser atendidos. Lembre, que o gráfico "X-BARRA" é utilizado junto com o gráfico "R". O gráfico para indivíduos ("X") com o de amplitudes móveis-"MR[2]". Nestes casos, como são usados em pares para um mesmo processo, para que o processo seja considerado estável, o par de gráficos (e não apenas um) tem que estar sob controle, ou seja, atender aos critérios de estabilidade.

3-gráfico NP [para atributos]. A grande diferença dos gráficos de atributos para o de variáveis, é que aqui cada observação admite apenas valores discretos [estados]: sim/não, por exemplo.

Neste nível, cabe apresentar um exemplo para caracterizar esta diferença. Suponha uma sala de aula. A temperatura desta sala é sem dúvida um item de controle, que contribui para a satisfação dos alunos [clientes]. Para se controlar este indicador da satisfação de clientes, pode-se utilizar cada um dos gráficos já apresentados, da seguinte forma:

Usando o par "X-BARRA"/R, três termômetros seriam colocados num mesmo ponto da sala e se observaria a cada hora a temperatura da cada termômetro. Teria-se, então, três valores para cada observação. Outra forma de atender seria usando um único termômetro, só que desta vez, amostrando 5 valores de temperatura em pontos diferentes da sala de aula a cada hora, neste caso teria-se 5 valores para cada observação.

Se você considerar que uma única medida bastaria, esta mesma análise poderia ser feita com um único termômetro, obtendo um único valor num mesmo ponto a cada hora, passando agora para os gráficos do item 2 [gráficos X e AM].

No tipo 3, gráfico NP, faria-se uma pesquisa a cada hora, com um determinado número fixo de alunos (amostra fixa), perguntando-se se a temperatura da sala lhe agradava. contabilizaria-se o número de respostas de mesmo tipo, gerando um gráfico NP. Observe que agora, para cada aluno apenas dois valores são válidos: a temperatura está boa ou não, onde o não pode esconder: está muito frio ou muito quente). No caso do termômetro, existem uma infinidade de valores, que são as próprias temperaturas medidas.

Neste momento surge a pergunta: qual deles utilizar? Pode-se utilizar qualquer um ou todos eles. Normalmente, se utilizará aquele cuja coleta e registro dos dados for mais fácil para as pessoas responsáveis pelos mesmos. O motivo deste cuidado, é aquele em que nenhum processo de gestão se consolida sem que as pessoas envolvidas, estejam motivadas para coletar e registrar os dados. Outra característica entre as opções citadas é que apenas os gráficos X-BARRA e para INDIVÍDUOS (com seus pares) poderão aplicar os critérios de estabilidade (± 3 sigmas), para indicar se o processo está ou não sob controle. Entretanto cuidado para o fato, que nos casos que usam gráficos por variáveis, o padrão de "boa" temperatura de uma sala de aula teria que ser estabelecido (padronizado), por exemplo: 25 graus; no último caso [gráfico NP], a resposta seria diretamente do cliente.

A carta de controle NP e as que serão apresentadas a seguir, não servem para indicadores administrativos, pois necessitariam que estes indicadores fossem colhidos através de amostras. Por exemplo: a produtividade de uma empresa não surge de amostragem e sim o valor total da produtividade da empresa. E ainda, que estes gráficos permitem apenas análises de tendências, uma vez que os critérios de estabilidade (± 3 Sigmas) só servem aos gráficos que tendam para distribuições NORMAIS.

4-gráfico C [para atributos]. A melhor forma de se entender este gráfico é à partir da compreensão do NP (tipo 3). Suponha uma fábrica de vídeos. Todo dia são testados 20 vídeos num lote de 100 unidades. Utilizando o gráfico NP (tipo 3), seria plotado o número de vídeos com defeito por dia. Para se utilizar o gráfico C, não bastaria contabilizar o número de vídeos com defeito, e sim o número de defeitos que cada vídeo da amostra apresenta. Por exemplo se um vídeo apresentasse sozinho 3 defeitos, estes seriam considerados no total de defeitos do lote amostrado.

5-gráfico P [para atributos]. Na pesquisa com os alunos sobre a satisfação com a temperatura numa sala de aula, do exemplo do gráfico NP (3), foi considerado um número fixo de alunos. Se a cada amostragem envolvesse números diferentes de entrevistados (amostra variável), passaria-se a considerar o percentual de um tipo de resposta e não mais o número de respostas daquele tipo. Ou seja, a diferença entre o P para o NP (3) é que neste a amostra é variável.

6-gráfico U [para atributos]. Segue o mesmo raciocínio do gráfico C (tipo 4). só que com amostra variável como no gráfico P (tipo 5). Ou seja, o número de vídeos amostrados variaria.

Portanto, a aplicação das cartas/gráficos de controle se restringem aos itens de controle com características ESTATÍSTICAS. O gráfico X-BARRA só deve ser usado em conjunto com

seu par o gráfico R, da mesma forma que o gráfico para INDIVÍDUOS, só deve ser usado com seu par o gráfico para AMPLITUDES MÓVEIS. Os gráficos X-BARRA e para INDIVÍDUOS (e seus pares), utilizam os limites de controle (± 3 sigmas) e os critérios de estabilidade, para classificar os processos em: sob controle (estável) ou sem controle (instável), por representarem processos que tendem para uma distribuição NORMAL. Os gráficos NP, P, C e U; embora também possuam fórmulas específicas para o cálculo dos limites de controle, não podem servir-se dos mesmos critérios dos gráficos X-BARRA e INDIVÍDUOS, porque não tendem para distribuições NORMAIS. Os gráficos NP e P tendem para distribuições BINOMIAIS e os gráficos C e U para distribuições de POISSON. Destes o único que não utiliza amostras é o gráficos para INDIVÍDUOS (com seu par).

A variação do número de valores amostrados é outro importante recurso estatístico, mas não será abordado neste material.

3.3.4.2-OS LIMITES DE CONTROLE REVISADOS

Também é importante o conceito de limites revisados de controle [LSR-Limite Superior Revisado e LIR-Limite Inferior Revisado]. Mesmo depois de terem suas causas determinadas e bloqueadas [ou justificadas], os pontos fora dos limites de controle manterão os limites mais afastados do que precisariam ser. Isto significa que os futuros pontos poderão esconder causas especiais, que não ultrapassariam estes limites. Um ponto fora dos limites que tenha sua causa básica bloqueada ou justificada, não deve mais influenciar os limites de controle. Neste caso são simplesmente suprimidos do cálculo dos limites, como foi dito no ITEM-B da TABELA 3.3.3-a. Os limites que serão obtidos então, passarão a se chamar limites de controle revisados, adequando o grau de rigor no processo de melhoria.

3.3.4.3-A CAPACIDADE DOS PROCESSOS

Antes de passar para a fase seguinte, é importante a compreensão dos termos: especificações e metas. Isto porque a análise da capacidade dos processos nada mais é do que a capacidade dos processos em atender às especificações e não à metas. Por isto, só se aplica aos indicadores ditos estatísticos que possuam especificações.

Seguindo este raciocínio verifica-se que número de horas extras, índices salariais ou ainda de tempo de produção (*lead time*) e número de reclamações de clientes, etc; são exemplos de indicadores que não possuem especificações. Para estes se estabelecem metas, por exemplo: nenhuma hora extra, 30 salários mínimos, 10 minutos, nenhuma reclamação, etc. Não se pode aplicar a capacidade de processos para o atingimento de metas.

Especificações são requisitos que um produto ou serviço tem que obedecer para ser aceito como bom. Por exemplo, uma linha de produção usina eixos metálicos com as seguintes especificações: diâmetro de 30 centímetros mais ou menos (tolerância) de 1 milímetro. O estudo da capacidade deste processo de produção desses eixos será feito para verificar quantos eixos poderão não atender às especificações, isto é, quantos serão maiores do que 30,1cm e ou menores do que 29,9cm.

Então, nos processos que possuam especificações, a análise da capacidade dos mesmos consiste em comparar matematicamente os limites de controle, somente de processos sob controle estatístico, com os limites de especificação, determinando índices, conhecidos como CP e CPk, que classificam os processos em: incapazes [CP ou CPk menor que 1.33], perigosos [CP ou CPk igual à 1.33] e capazes [CP ou CPk maior do que 1.33]. Hoje em dia existem softwares que realizam toda a parte matemática, restando apenas a decisão gerencial com base nos resultados apresentados pelos mesmos.

Outra forma de interpretar estes índices é pelo número de sigmas que representam. Um processo com CP/CPk igual à 1.33 significa que em 100 mil produtos apenas 6 costumam apresentar defeitos, o que equivale a ± 3 sigmas (6 sigmas). Quanto maior o número de sigmas, menor o número de defeitos por itens produzidos.

3.3.5-TRATAMENTO DE PROCESSOS INSTÁVEIS OU INCAPAZES

Para tratar processos instáveis, sem previsibilidade ou incapazes (que não atendem às especificações), usa-se a MASP-Metodologia de Análise e Solução de Problemas. Ela determinará as causas da instabilidade, da falta de previsibilidade ou da incapacidade,

permitindo ações de bloqueio das mesmas, conduzindo estes processos à estabilidade, previsibilidade ou à capacidade. Os próprios RELSIST-Relatórios Sistemáticos antigos poderão ser de grande valia na determinação das causas fundamentais. Tudo isto será retomado no capítulo de estabelecimento de metas a seguir. O conteúdo deste capítulo sobre previsibilidade serve para dar sustentação para o capítulo seguinte, onde será apresentado como determinar metas gerenciais de controle e melhoria.

3.4-ESTABELECIMENTO DE AÇÕES DE CONTROLE E MELHORIA (METAS)

Com base no comportamento dos itens de controle, cuja previsibilidade foi classificada no item anterior, Um processo de excelência empresarial precisará estabelecer ações que visem melhorias (ou controle) dos processos que estes indicadores representam. Estas ações de controle ou melhoria orientarão o estabelecimento de metas durante o Planejamento Estratégico da seguinte forma:

- no estabelecimento dos tipos de ação se de sistematização, controle ou melhoria e
- na definição de critérios para o estabelecimento dos graus de desafio das metas, com base no comportamento histórico dos itens de controle, auxiliando a etapa de negociação do Planejamento Estratégico

O estabelecimento de metas com base no comportamento histórico dos itens de controle, serve como balizador durante a negociação (*catchball*) do Planejamento Estratégico. Portanto, as situações possíveis de comportamento, com base na análise histórica, dos processos são:

COMPORTAMENTO	TIPO DE ATIVIDADE - AÇÃO - META
A- SEM DADOS (ou menos de 12/15 medições sistemáticas)	AÇÃO DE SISTEMATIZAÇÃO: Na situação onde não se dispõe de dados sobre o processo. A única atividade possível é estabelecer uma forma sistemática de coletar estes dados ou continuar coletando-os, podendo se partir para a análise da estabilidade só após 12/15 medições sistemáticas.
B- INSTAVEL	AÇÃO DE CONTROLE: Quando um processo encontra-se fora de controle, a única atividade possível é colocar este processo sob controle, no caso de processos estatísticos, ou previsível no caso de processos não estatísticos. Aplicar a <i>M.A.S.P.</i> .
C- ESTAVEL ou PREVISÍVEL	AÇÃO DE MELHORIA: Caso já esteja sob controle ou previsível, a única atividade possível é melhorar seu desempenho (média) e/ou sua variabilidade. Aqui a análise externa, conforme será proposta no próximo capítulo, deve ser utilizada para estabelecer referenciais de melhoria competitivos.
D-INCAPAZ	AÇÃO DE CONTROLE DE CAPACIDADE: Caso esteja sob controle, mas incapaz de atender às especificações, a única atividade possível seria diminuir sua variabilidade. Aplicar a <i>M.A.S.P.</i> .
E- CAPAZ	AÇÃO DE MELHORIA DE CAPACIDADE: Num processo estável e capaz, a única atividade possível será aumentar sua capacidade, ou seja, o CP ou CPk, diminuindo cada vez mais a variabilidade (aumentando os sigmas), distanciando cada vez mais os limites de controle dos limites de especificação, tornando o produto cada vez melhor, ampliando fatias de mercado. Evidentemente, quanto maior este índice mais capaz o processo será, conseqüentemente mais caro será mantê-lo. Aqui também deve ser utilizada a análise externa para estabelecer referenciais de melhoria mais competitivos, bem como a Engenharia de Valor, para evitar melhorias que não agreguem benefícios concretos.

TABELA 3.4-a

Como foi explorado no capítulo anterior, a MASP, que se refere à etapa *ACT* do ciclo do *P.D.C.A.*, é a ferramenta que pesquisa causas básicas de problemas de descontrolo ou incapacidade dos processos. Se estas causas forem bloqueadas, o processo instável se tornará estável. No caso de incapacidade em atender às especificações o processo caminhará para se tornar capaz. A metodologia consiste no emprego de: DIAGRAMA DE PARETO, ESTRATIFICAÇÃO, DIAGRAMA DE ISHIKAWA, BRAINSTORMING, FLUXOGRAMA etc, cuja aplicação não será explorada neste material.

Estando os processos previsíveis, metas numéricas de melhoria podem ser estimadas, tendo o cuidado em não desconsiderar as orientações do Dr DEMING em seu 11º ponto, onde é feito um alerta para que não se permita que as metas substituam a liderança ou que inibam a superação da meta, aspecto que será melhor abordado na CONCLUSÃO deste trabalho.

Devem ser considerados no estabelecimento de metas:

<p>1-O comportamento histórico:</p> <ul style="list-style-type: none"> -utilizando a média dos valores anteriores, -utilizando o último valor, -utilizando o melhor ou pior dos valores anteriores, ou -utilizando qualquer outro índice que considere os valores anteriores.
<p>2-A análise externa (informações de mercado), que será abordado no CAPÍTULO 6.</p>

TABELA 3.4-b

Este capítulo explorará, que o comportamento histórico (ITEM-1 da TABELA 3.4-b) dos itens de controle (processos), determina o que se pode esperar dos mesmos, enquanto preservarem suas previsibilidades. No CAPÍTULO 4, a seguir, o Planejamento Estratégico, indicará o quanto desafiadora tem que ser a meta a ser perseguida, para manter a empresa no mercado. O grau de desafio será definido pela diferença entre: o que o comportamento previsível dos processos sinaliza (objeto deste capítulo) e o valor praticado pelo mercado (objeto do capítulo seguinte). Quanto maior o desafio, maior deve ser a motivação e o comprometimento da equipe, que podem ser medidos pelo clima organizacional.

Para introduzir o critério de definição de metas, com base em séries históricas (ITEM-1 da TABELA 3.4-b), será utilizado o exemplo ilustrado no gráfico a seguir, do erro na usinagem de eixos numa certa indústria, cujo especificação é de 13 centímetros. Ela vem apresentando limites de controle em 20 e 5 centímetros, obtidas à partir das fórmulas do gráfico para indivíduos. Qual seria a meta desafiadora que a empresa assumiria como tolerância de variação média mensal (indicador didático) para o diâmetro do eixo para o próximo ano? Suponha que a melhor variabilidade no mercado seja de 1 centímetro.

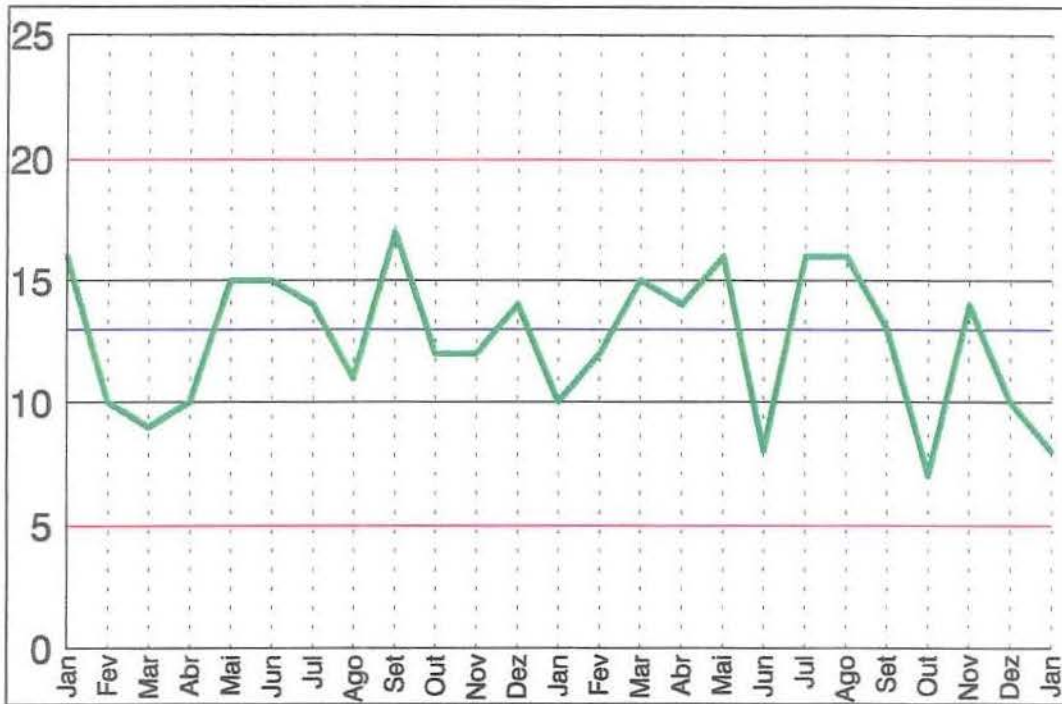


FIGURA 3.4-a

A TABELA 3.4-c, a seguir, apresenta algumas opções de escolha como valor da meta a ser assumida pela equipe:

1-IGUAL OU MELHOR QUE A CONCORRÊNCIA = 1 ?
2-OS LIMITES DE CONTROLE (20 - 5) = 15 ?
3-O MELHOR VALOR JÁ CONSEGUIDO = 2 ?
4-A METADE ENTRE A MÉDIA E LIMITES DE CONTROLE = 3,5 ou 4 ?
5-A MÉDIA DAS VARIABILIDADES = 5 ?

TABELA 3.4-c

Como pode ser visto no gráfico a meta 1 nunca foi conseguida pelo processo, seria, portanto, encarada pelo grupo como difícil de se conseguir a curto prazo. Análise semelhante pode ser feita para a meta 3 pois seu processo atingiu este valor uma única vez. Assumir qualquer uma destas metas de curto prazo poderá frustrar sua equipe e abalar a credibilidade da liderança.

O critério 4 por ser fixo, matematicamente pode cair nos casos dos critérios 1 ou 3, dependendo da variabilidade dos processos. Logo não deve ser aplicado, pelos mesmos motivos citados anteriormente. O critério 2 não é desafiador pois mantém o padrão atual do processo, caso em que se continua executando o trabalho da mesma forma como se vinha procedendo, não fazendo nada além disto; é razoável admitir, então, que o processo se manterá com o mesmo comportamento com a tolerância dentro de seus limites de controle. O critério 5 é o único que atenderá sempre aos seguintes requisitos de MELHORIA CONTÍNUA, citados a seguir:

A-Este valor é melhor que a tolerância atual (15),
B-Seu processo já apresentou variabilidade melhor que esta mais de uma vez,
C-Se uma ou mais causas de grandes variabilidades forem bloqueadas e uma ou mais causas de pequenas variabilidades forem reproduzidas; isto contribuirá no cumprimento [ou superação] da meta.
D-As pessoas relacionadas ao processo desta meta achariam este valor com grau de desafio aceitável, portanto, possível de ser perseguida com grande possibilidade de superação.

TABELA 3.4-d

No exemplo citado anteriormente, foi utilizado um processo genérico do tipo estatístico. Veja agora um exemplo do tipo não estatístico. No gráfico a seguir são apresentadas a média mensal do tempo para atendimento de pedidos em minutos de uma determinada indústria.

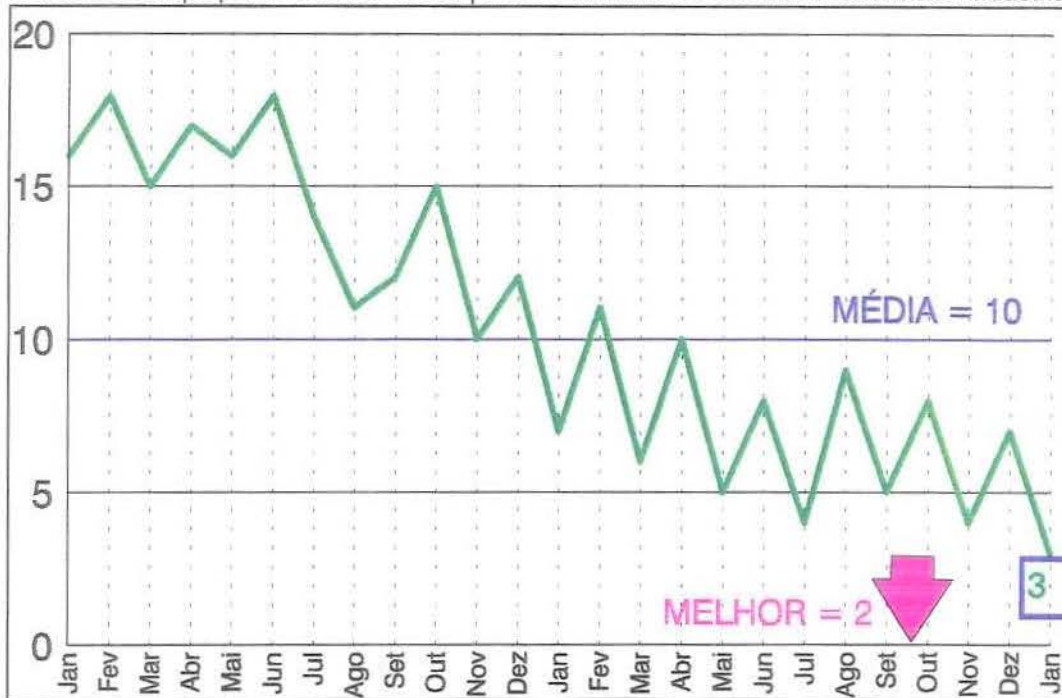


FIGURA 3.4-b

Qual seria a meta desafiadora a ser assumida pela equipe como média para o próximo ano?

1-A DO LIDER DE MERCADO = 2 ou melhor ?
2-O MELHOR VALOR JÁ CONSEGUIDO = 3 (O ÚLTIMO)?
3-A METADE ENTRE A MÉDIA E O MELHOR = 6,5 ?
4-MÉDIA DOS PONTOS ABAIXO DA LINHA MÉDIA = 6 ?

TABELA 3.4-e

Mais uma vez, estabelecer metas segundo o critério da média dos melhores valores (item 4 da TABELA 3.4-e), que é a forma introduzida pelo processo de gestão **C.R.I.A.R.**, atende à preocupação expressa pelo 11º ponto do Dr.DEMING e às condições da tabela abaixo.

A-Este valor é melhor que a média anterior (10),
B-Seu processo já foi melhor que este valor mais de duas vezes (5 vezes),
C-Se uma ou mais causas de picos ruins (acima da linha média) forem bloqueadas e uma ou mais causas de picos bons (abaixo da linha média) forem reproduzidas; isto contribuirá no cumprimento [ou superação] da meta.
D-As pessoas envolvidas com este processo achariam este valor de média com grau de desafio adequado, portanto, possível de ser perseguida com grande possibilidade de superação.

TABELA 3.4-f

No critério adotado, se forem devidamente tratadas um grande número de causas de picos, certamente esta meta poderá e deverá ser superada, como defende o Dr.DEMING. Não é tirada da liderança a responsabilidade de propiciar as condições para se conhecer cada vez melhor os processos.

O critério introduzido pelo processo de gestão **C.R.I.A.R.** respeita os seguintes aspectos:

1-É muito difícil um processo mudar radicalmente seu comportamento estatístico.
2-O maior segredo do cumprimento de metas está na vontade das pessoas se comprometerem com elas.

TABELA 3.4-g

No capítulo seguinte, será abordada a análise de mercado ou benchmarking, como forma de ajustar o grau de desafio das metas aqui estabelecidas, à referenciais mais competitivos. Isto implicará em que as metas estabelecidas em função da estabilidade ou previsibilidade dos processos, considerem referenciais de mercado. Utilizar apenas os referenciais de mercado poderia implicar em metas irrealizáveis, com o prejuízo do descrédito no processo de gestão e nas lideranças, afetando o moral e segurança da equipe. Ou seja, o ponto de equilíbrio desejado será aquele em que: a meta estabelecida seja coerente com as possibilidades dos processos (tabelas apresentadas anteriormente) e desafiadora o suficiente para manter a empresa no mercado. O processo poderá não conseguir "saltar" para o valor de mercado a curto prazo. Nestes casos a busca pela competitividade se dará à médio ou longo prazos, mas suficiente para a sobrevivência da empresa. Lembre que as metas de melhoria devem atender à todos os indicadores-chave (itens de controle) da empresa, caso contrário o princípio do equilíbrio promovidos pelo **Q.C.A.M.S.I.** estará comprometido.

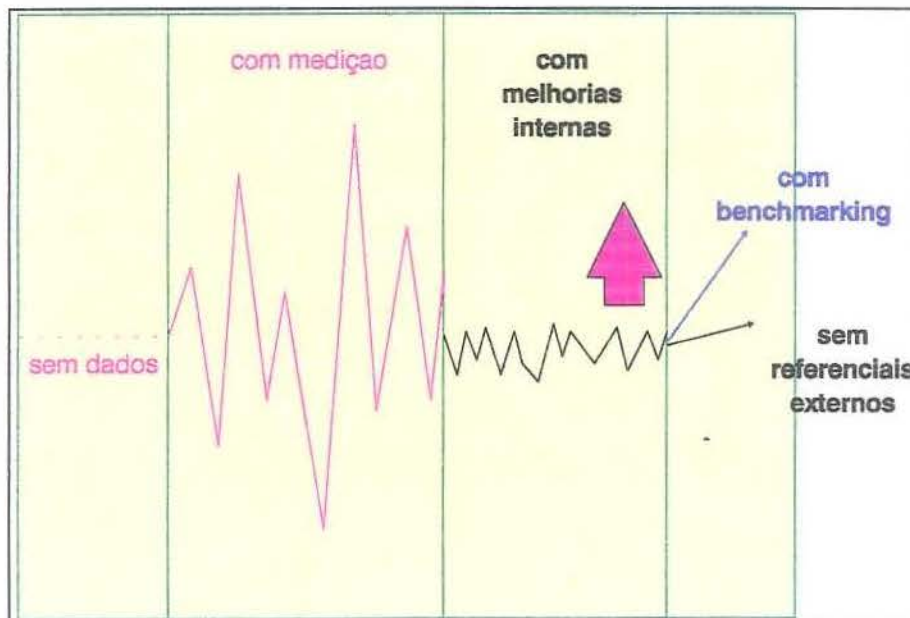


FIGURA 3.4-c

A FIGURA 4.3-c apresenta antes da implantação da Gestão de Processos, quando não existem indicadores e portanto não se mede o desempenho dos processos. Lembre que não bastam os indicadores tradicionais do negócio e sim um conjunto de indicadores, que correlacionados, garantam a representação da satisfação das necessidades dos 4 atores organizacionais de forma equilibrada. Com este conjunto de indicadores (itens de controle) levantados, inicia-se o acompanhamento do desempenho dos processos que estes indicadores representam. Após 12/15 valores, pode-se iniciar o controle e melhoria dos mesmos. Isto permitirá que metas sejam estabelecidas, no sentido de caminhar para a construção de vantagens competitivas sustentáveis. Sem referencial significa o que os processos podem melhorar, apenas com a melhoria contínua. Com *benchmarking* significa quanto eles precisam melhorar para continuar no mercado. A negociação dos graus de desafio no Planejamento Estratégico definirá a meta, entre estes dois parâmetros, a ser perseguida.

A forma proposta de estabelecimento de metas, inclusive com a determinação de metas numéricas é diferente da GPO-Gestão Por Objetivos [MBO-Management By Objectives]. Para entender esta diferença é necessário notar que as atividades de uma empresa são os resultados dos processos, que podem ser medidos e melhorados. Desta forma, as metas [ou objetivos] surgem conforme estes processos estão se comportando. O processo

participativo, ocorre na negociação (*catchball*⁴) do grau de desafio que ela pode agregar, para se manter no mercado.

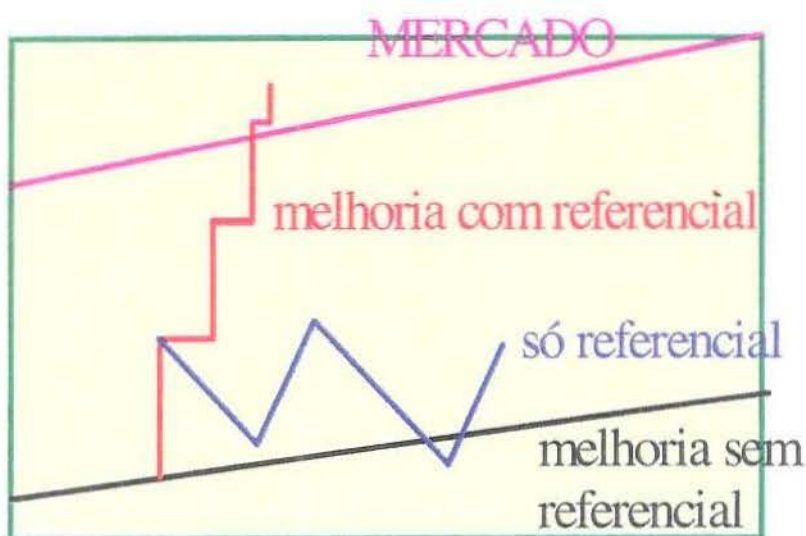
Na GPO os objetivos surgem de visões do gerente maior de uma empresa, baseadas na sua experiência ou de seu STAFF de assessores, que são traduzidos para os demais escalões, não havendo negociação (processo participativo) nem uma correlação destes objetivos com o comportamento dos processos. Além disso o maior malefício da GPO é atribuir as pessoas a culpa pelo não cumprimento dos objetivos (metas) que recebem. A GPO desconhece a influência do Sistema sobre o desempenho individual, pois não atua no processo e sim nos resultados obtidos pelas pessoas.

⁴ *CATCHBALL* é um termo comumente empregado na fase de negociação de metas entre os níveis estratégicos, táticos e operacionais, garantindo uma gestão estratégica participativa.

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O processo de gestão *C.R.I.A.R.* entra em seu terceiro nível de ciclo do *P.D.C.A.*, quando passa a buscar referências comparativas. Esta por sua vez consiste nas análises internas e externas de mercado (concorrentes) ou com relação à referências de excelência (informações em revistas especializadas, de empresas de pesquisa de mercado especializadas etc). No CAPÍTULO 3 foi visto como classificar os processos que representam a empresa, pelos seus indicadores de desempenho. Por sua vez os processos da empresa são representados pelos indicadores do negócio (itens de controle). A análise interna consiste na verificação do comportamento destes indicadores, que relacionados com a análise externa permite que a empresa se posicione estrategicamente, em relação ao mercado (seus concorrentes) ou em relação aos referências de excelência. O posicionamento estratégico é quem define as ações de controle ou melhoria (atividades) do P.P.A. e também permite a focalização de uma visão de futuro, expresso pelo estabelecimento dos objetivos estratégicos (as vezes chamados de objetivos quinquenais ou decenais).

As ações de controle e melhoria devem incorporar, quando possível e necessário, graus de desafio compatíveis para garantir a sobrevivência da empresa, como ilustra a figura a seguir.



Ou seja, melhorias com base apenas no comportamento histórico (melhoria sem referencial), não colocam a empresa competitiva o suficiente para que continue no mercado. Da mesma forma que estabelecer metas com grau de desafio sem considerar o comportamento histórico (só referencial), levam a empresa a saltos de desempenho não sustentados. O principal propósito deste capítulo é propor instrumentos de análise externa que permitam incorporar metas desafiadoras e realizáveis, contribuindo com a garantia da sobrevivência do negócio (melhoria com referencial). O processo de administrar as ações de controle e melhoria, através do cruzamento de análises internas e externas, possibilitando o posicionamento estratégico da empresa e construção de uma visão de futuro, são características que costumam ser atribuídas à Administração Estratégica e pode ser ilustrado na FIGURA 4-a, a seguir.

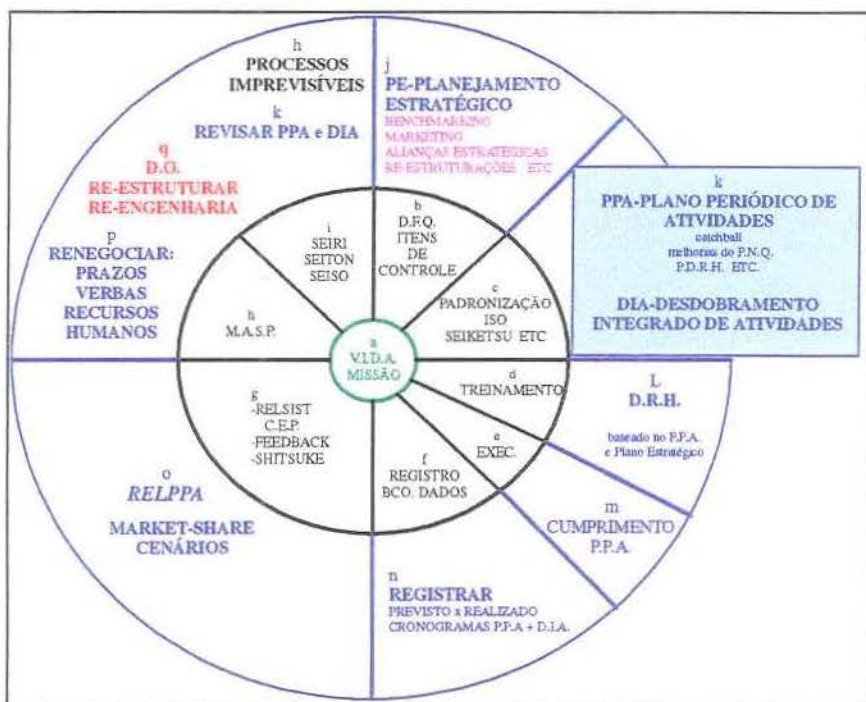


FIGURA 4-a

A TABELA 4-a, a seguir, detalha cada etapa deste novo nível de **P.D.C.A.**. Lembre que as ETAPAS-A até I, já foram exploradas na TABELA 3.2 do CAPÍTULO 3.

ETAPA	DESCRIÇÃO DA ETAPA
J PLAN	<p>Desenvolver o Planejamento Estratégico, cruzando as análises externas (<i>benchmarking</i> e cenários) com as informações do RELSIST (diagnóstico interno - ETAPA-G).</p> <p>Posicionar a empresa estrategicamente (no mercado), determinando seus pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças.</p> <p>Facilitar o desenvolvimento de uma visão de futuro do negócio.</p> <p>Determinar os graus de desafio das ações de controle e melhoria dos processos e as diretrizes estratégicas, que serão utilizadas no P.P.A. (ETAPA-K).</p> <p>Verificar a oportunidade de se promover Alianças Estratégicas.</p> <p>O ITEM 4.3, deste capítulo, apresentará os métodos que o processo de gestão C.R.I.A.R. utilizará para este fim.</p>

K	PLAN	<p>Construir o P.P.A.-Plano Periódico de Atividades, que reúne as ações de controle e melhoria dos processos da empresa, com os respectivos graus de desafio determinados na ETAPA-J.</p> <p>Indicar as necessidades de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH), no sentido de contribuir no cumprimento das ações do P.P.A..</p> <p>Relacionar as verbas e prazo previsto para a execução de cada atividade do P.P.A..</p> <p>Priorizar as atividades do P.P.A., segundo as diretrizes estratégicas da ETAPA-J, determinando: 1-o sucesso na execução do PE-Planejamento Estratégico e do P.P.A., 2-a necessidade da exclusão de algum indicador-chave do negócio.</p> <p>Desdobrar cada atividade do P.P.A., utilizando o D.I.A.-Desdobramento Integrado de Atividades, levando o Plano Estratégico à todos os níveis da organização. Aplicar o <i>catchball</i> na negociação do desdobramento de metas para os níveis hierárquicos da organização.</p> <p>As áreas indicadas para melhoria oriundas das avaliações da empresa segundo os critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade, também podem ser incorporadas ao PPA.</p>
L	DO	Executar o DRH-Desenvolvimento de Recursos Humanos. Esta etapa representa o cumprimento dos treinamentos relacionados no PPA.
M	DO	Cumprir o PPA. Refere-se à execução das ações de controle e melhoria relacionadas no PDRH no PPA e desdobradas no DIA.
N	DO	<p>Acompanhar o cumprimento do cronograma estabelecido no PPA e no DIA. Ou seja, indicar (registrar) o que foi efetivamente realizado contra o que foi previsto.</p> <p><i>Esta é uma etapa vital para este nível de ciclo do P.D.C.A. do Processo de Gestão C.R.I.A.R.. A não realização da mesma pode acarretar o fracasso deste Processo de Gestão.</i></p>
O	CHECK	<p>Verificar o cumprimento dos cronogramas do P.P.A. e dos D.I.A., apontando os desvios em relação ao previsto versus executado</p> <p>Verificar o comportamento dos cenários estabelecidos no PE-Planejamento Estratégico, apontando alterações nos mesmos</p> <p>Verificar o indicador de <i>market-share</i> (em especial)</p> <p>Publicar o RELPPA-Relatório de Acompanhamento do P.P.A. com estas conclusões. O RELPPA é insumo do D.O.-Desenvolvimento Organizacional.</p> <p><i>Esta é uma etapa vital para este nível de ciclo do P.D.C.A. do Processo de Gestão C.R.I.A.R.. A não realização da mesma pode acarretar o fracasso deste Processo de Gestão.</i></p>

P	ACT	<p>Caso a verificação da ETAPA-O anterior apontar descumprimento dos cronogramas estabelecidos no PPA e nos DIA's, pesquisar as causas do descumprimento. Estas poderão ser verbas mal calculadas, inadequadas ou cortadas; prazos mal estimados ou recursos humanos insuficientes (inadequados). Neste caso, renegociar prazos, verbas e recursos (ETAPA-K novamente).</p> <p>Contudo, a causa das dificuldades do descumprimento do PPA (DIA) pode ser a forma como a empresa está organizada. Neste caso, passa-se à ETAPA-Q, que será abordada no CAPÍTULO 5.</p> <p>Outra possibilidade seria o descontrolo (instabilidade ou imprevisibilidade) de algum processo que estava sob controle (previsível). Neste caso, volta-se a ETAPA-H, mencionada no CAPÍTULO 3. Ou seja, aplicar metodologias de controle de processos (<i>M.A.S.P.</i>).</p> <p>Manter o giro contínuo deste nível de ciclo do P.D.C.A.</p>
---	-----	---

TABELA 4-a

4.1-O PROCESSO DE PLANEJAMENTO DO GRAU DE DESAFIO DAS AÇÕES DE CONTROLE E MELHORIA (ESTRATÉGIAS)

O fluxograma da FIGURA 4.1-a, a seguir, apresenta a sequência do processo de Planejamento Estratégico (etapa PLANEJAR, do *P.D.C.A.* da FIGURA 4-a, anterior).

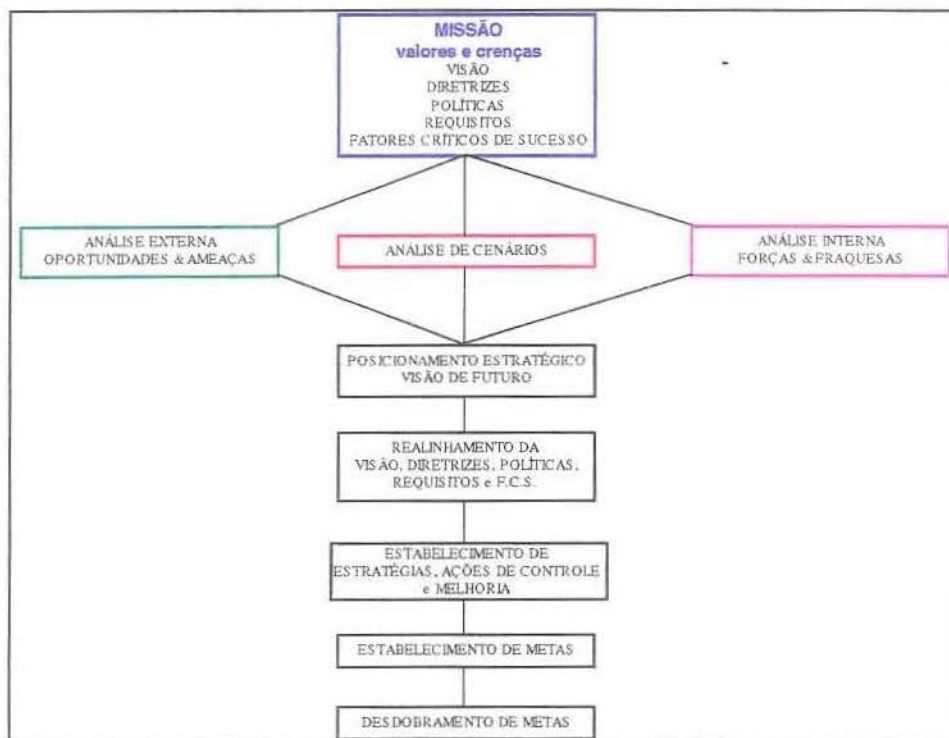


FIGURA 4.1-a

A TABELA 4.1-a, a seguir (reproduzida no glossário), descreve os termos utilizados em cada etapa do fluxograma da FIGURA 4.1-a.

TERMO	DESCRIÇÃO
MISSÃO	<p>Propósito ou razão de existir da empresa. Pode ter sido estabelecida em qualquer momento da vida da organização e é fundamental para a análise externa e posicionamento estratégico.</p> <p>A missão deve conter:</p> <ul style="list-style-type: none"> -o domínio onde a organização pretende operar, -quem são os clientes que pretende servir, -como se quer que os clientes vejam sua empresa, -produtos e/ou serviços que pretende fornecer, -o local em que pretende operar e -a filosofia (ainda que nas entrelinhas) que guiará os empregados nas operações da empresa. <p>Para auxiliar na definição da missão deve ser lido o artigo de Theodore Levitt - Miopia em Marketing (na referência bibliográfica).</p>
VALORES e CRENÇAS	<p>Uma empresa não terá sucesso na implementação de planos estratégicos se negligenciar ou desprezar os valores e crenças construídos a partir da cultura organizacional da empresa. Representada por seus pressupostos fundamentais, a Cultura Organizacional pode ser conhecida e aproveitada no processo de mudança. Este assunto será explorado no CAPÍTULO 5.</p>
VISÃO	<p>Perspectiva sobre o futuro da empresa. A visão é um sonho que a empresa pretende realizar. É a visualização do que a empresa deseja ser. A visão deve ser 1-compelidora, 2-atraente, 3-motivadora, 4-potencializadora (<i>empowering</i>) e 5-levar à um mundo (a uma empresa) melhor para se viver.</p> <p>A visão orientará a determinação dos objetivos que a empresa deve alcançar.</p>
DIRETRIZ	<p>Condição que a empresa tem que respeitar, atender ou cumprir, que regulamentará sua forma de operar.</p> <p>Estas diretrizes serão abordadas no item 4.2, a seguir, e serão aplicadas na priorização das ações de controle e melhoria do P.P.A.-Plano Periódico de Atividades. Para empresas que detêm o monopólio de suas operações, supor como seria se estivesse em um mercado competitivo. Caso não seja mesmo possível, não utilizar estas diretrizes no P.P.A., substituí-las pelas conclusões da análise de cenários (TABELA 4.3.1-b, mais adiante).</p>
POLÍTICA	<p>Conjunto de diretrizes referentes as funções da empresa, por exemplo: política de recursos humanos (diretrizes de recursos humanos), política financeira (diretrizes financeiras), política de qualidade (diretrizes de qualidade) etc.</p>
REQUISITOS e FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	<p>São os elementos que permitirão a determinação dos indicadores-chave do negócio.</p>
ANÁLISE INTERNA	<p>Significa "olhar" para dentro da organização, através de seus pontos fortes (forças=processos estáveis ou previsíveis) e pontos fracos (fraquezas=processos sem dados, não sistemáticos, instáveis ou imprevisíveis). Estes aspectos devem ser verificados a partir do comportamento dos fatores críticos de sucesso (indicadores-chave/itens de controle) da empresa ou pela avaliação segundo os critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade, que será abordado mais adiante neste capítulo.</p>

ANÁLISE EXTERNA	Obtenção de informações de mercado sobre a concorrência (<i>benchmarking</i>). Consiste em se explorar como a empresa está posicionada no mercado, ou seja, como seus indicadores-chave estão em relação aos mesmos indicadores da concorrência; e quais são as possibilidades futuras de cenários que a empresa enfrentará. Esta análise permite estabelecer o grau de desafio que as ações de melhoria devem incorporar.
ANÁLISE DE CENÁRIOS	Esta é uma etapa que complementa a análise externa, permitindo um posicionamento estratégico mais consistente. Será desenvolvido no ITEM 4.3.1, mais adiante.
POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	É o resultado do cruzamento entre as análises externas, as análises dos cenários e as análises internas, permitindo que a empresa se posicione em termos de mercado e futuro.
REALINHAMENTO	O posicionamento estratégico permite o realinhamento da visão, diretrizes, políticas, requisitos e fatores críticos de sucesso.
ESTABELECIMENTO DE AÇÕES DE CONTROLE E MELHORIA	Com as análises citadas anteriormente, o posicionamento estratégico e eventuais realinhamentos, a empresa já possui os elementos necessários ao estabelecimento de ações de controle e melhoria (estratégias).
ESTABELECIMENTO DE METAS	O estabelecimento de metas nada mais é do que as ações de melhoria com seus quantificadores, prazos, responsáveis etc.
DESDOBRAMENTO DE METAS	Uma vez estabelecidas, as metas podem ser desdobradas para os níveis hierárquicos inferiores. A partir daí se inicia o gerenciamento do cumprimento destas metas, como foi dito na TABELA 4-a ETAPAS O e P, fechando o ciclo do <i>P.D.C.A.</i> externo (azul) da FIGURA 4-a.

TABELA 4.1-a

A FIGURA 4.1-b, a seguir, resume os 3 níveis de ciclos de *P.D.C.A.* do Processo de Gestão *C.R.I.A.R.* vistos até aqui.

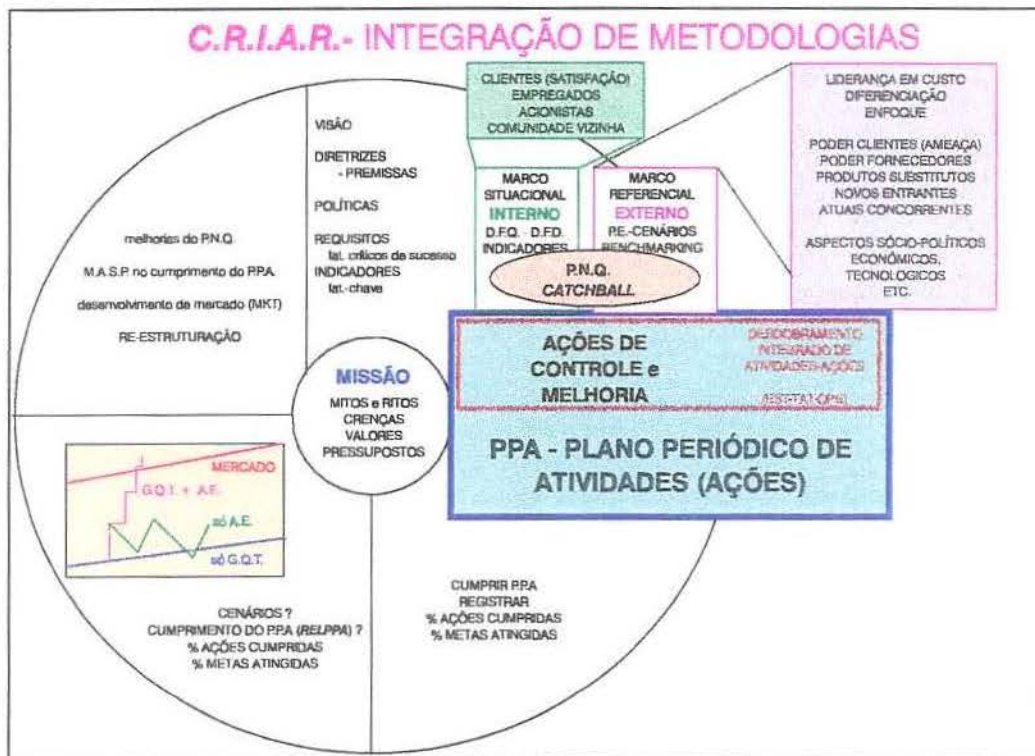


FIGURA 4.1-b

O PROCESSO DE GESTÃO C.R.I.A.R. NÃO PRESCREVE COMO O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DEVE SER EFETUADO, APENAS SUGERE ALGUNS PRINCÍPIOS QUE FACILITAM A INTEGRAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA COM A GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL E COM A ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING.

Em função do tipo de organização o Planejamento Estratégico estará sendo praticado da seguinte forma:

1-Para o caso de corporações com funções muito interligadas (UC-Unidades de Custo) o PE deve ser praticado à nível corporativo (alta administração), sendo desdobrado para os níveis táticos e operacionais (funcionais e/ou setoriais).
2-Para o caso de organizações muito diversificadas ou que opere como UN-Unidades de Negócio verdadeiramente autônomas, o PE pode ser empregado no topo de cada sub-empresa (UN), com um mínimo de relacionamento com o PE da <i>holding</i> , por exemplo os <i>KEIRETSUS</i> (conglomerados japoneses - ver item 4.5).
3-Para o caso de empresas verticalizadas, onde a distância entre a alta administração e os níveis operacionais costuma ser grande, o PE deve ser feito no nível corporativo e complementado por planejamentos feitos nos níveis operacionais. O motivo deste cuidado é que, nestas empresas, a distância entre a alta administração e o cliente também costuma ser grande. Portanto, os níveis operacionais podem contribuir sobremaneira na determinação de aspectos de interesse dos clientes, difíceis de serem percebidos pela alta administração.
4-Em empresas desverticalizadas, o PE deve ser restrito à alta administração, pois a estrutura costuma ser "leve" o suficiente para se adaptar às dinâmicas de mercado.

TABELA 4.1-b

Independente do caso em que sua empresa esteja, o conhecimento sobre PE deve ser amplamente difundido para as gerências de qualquer nível hierárquico da empresa. Dois são os motivos que nos levam à esta recomendação:

- 1-O conhecimento sobre PE contribui para o envolvimento, comprometimento e participação de fatia representativa da empresa no estabelecimento, acompanhamento e cumprimento das ações de controle e melhoria, reforçando o pensamento estratégico como valor da cultura organizacional.
- 2-No processo de desenvolvimento e ascensão na carreira profissional, os gerentes dos níveis inferiores ocuparão cargos em que este conhecimento favorecerá à **pensar globalmente e agir localmente**.

4.2-ESTABELECIMENTO DE DIRETRIZES ESTRATÉGICAS:

Neste material o termo diretriz será utilizado como sendo as premissas ou condições, sobre as quais a empresa deve operar. Assim, orientará suas atividades para o atingimento da visão, garantindo o cumprimento da sua missão. Estas diretrizes serão utilizadas na etapa de priorização das ações de controle e melhoria do P.P.A.-Plano Periódico de Atividades, a ser abordado mais adiante neste capítulo. Entretanto não serão utilizadas, com este fim, em empresas que detenham o monopólio permanente de suas atividades, que não possam simular suas atividades em um mercado competitivo, nestes casos, a priorização no P.P.A. utilizará a análise de cenários (TABELAS 4.3.1-b/c).

DIRETRIZ	DESCRIÇÃO
CRESCIMENTO ou PROSPECÇÃO ou PREDITIVA ou PREVENTIVA	<p>Procurar o crescimento e a expansão das operações correntes. São populares por que crescer em alguns segmentos de atividade pode ser vital para a sobrevivência.</p> <p>Existem duas formas de crescimento:</p> <p>1-CONCENTRAÇÃO: aproveitar os pontos fortes através do desenvolvimento de mercado ou do produto ou até de inovações.</p> <p>2-DIVERSIFICAÇÃO: aquisição de novos negócios relacionados ou não com o atual negócio da companhia. São exemplos de diversificação: integração horizontal, vertical, conglomerados ou alianças estratégicas. A diversificação em áreas não relacionadas ao negócio atual da empresa deve ser aplicada onde exista:</p> <ul style="list-style-type: none"> -um ambiente extremamente competitivo, mas de crescimento limitado, -acesso restrito à mercados ou nichos de mercados, -incertezas ou instabilidades nos canais de fornecimento ou de distribuição.
RETRAÇÃO ou DEFESA	<p>Envolvem decisões de reduzir as operações e/ou cortes para ganhar eficiência e melhorar a performance. Com as dificuldades econômicas que as empresas vêm experimentando frequentemente. Quase sempre conduzem as empresas ao re-erguimento. Existem 3 tipos de retração:</p> <p>1-DOWNSIZING: para reduzir pessoal e/ou outros custos, reestruturando a organização.</p> <p>2-FRAGMENTAÇÃO: venda de partes da organização para cortar custos, melhorar a eficiência das operações e/ou retornar à áreas tradicionalmente fortes do negócio (o caminho inverso da diversificação).</p> <p>3-LIQUIDAÇÃO: venda de partes da organização. Nos casos de falência.</p>
ESTABILIDADE ou ANALÍTICA	<p>Manutenção do curso presente sem comprometer-se com mudanças operacionais significativas. É praticada quando:</p> <ul style="list-style-type: none"> -a organização vai indo bem num ambiente ainda receptivo, -os elementos que tomam decisões consideram ser prudente correr apenas pequenos riscos, -aguardar a consolidação de pontos fortes, depois de um período de envolvimento com uma ou mais estratégias mais agressivas.
COMBINAÇÃO ou REATIVA	<p>Aplica simultaneamente mais de uma das diretrizes citadas. Isto reflete uma melhor configuração, conhecimento e controle dos sub-sistemas que compõe uma empresa. Este tipo de diretriz é tipicamente empregada por organizações complexas num mercado dinâmico e altamente competitivo.</p>

TABELA 4.2-a

Philip Kotler (Kotler, 1991) propõe diretrizes semelhantes às da TABELA 4.2-a, anterior, em função do *market-share* da empresa. O **MARKETING** estuda a estrutura de mercado, através de seus componentes básicos:

COMPONENTES	RELAÇÃO COM O C.R.I.A.R.
PRODUTO	Este componente se refere aos requisitos de qualidade do produto, que os fundamentos do controle e melhoria de processos trabalham (CAPÍTULO 3).
PREÇO	<p>Se refere à gestão da colocação do preço ao mercado (promoções etc). O controle e melhoria dos processos (CAPÍTULO 3) auxiliam a gestão de custos de produção que compõe o preço do produto.</p> <p>O <i>benchmarking</i> da análise externa (tema a ser desenvolvido mais adiante neste capítulo) auxilia na determinação do preço de mercado, que orienta a gestão do preço do produto.</p>

PRAÇA	Se refere à logística de distribuição, que, de certa forma, é lembrada no desenvolvimento das estruturas e processos na análise do marco referencial (CAPÍTULO 5). Também recebe importantes contribuições quando a Gestão de Processos do CAPÍTULO 3, quando se refere à estoques e transporte.
PROMOÇÃO	A análise externa, posicionamento estratégico e visão de futuro (temas deste capítulo) auxiliam na orientação dos esforços de promoção do produto, como será visto mais adiante neste capítulo, quando forem tratados os métodos de análises externas.

A FIGURA 4.2, a seguir, apresenta uma distribuição típica de posicionamento de mercado (valores hipotéticos):

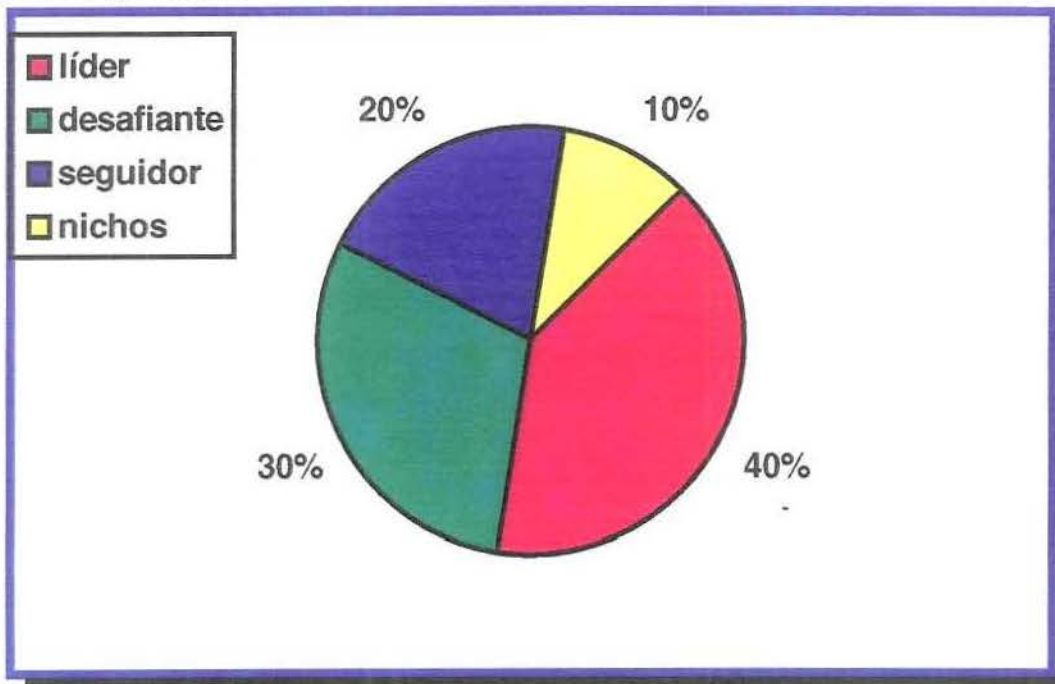


FIGURA 4.2

A TABELA 4.2-b, a seguir, apresenta cada componente da FIGURA 4.2.

COMPONENTE	DESCRIÇÃO
LÍDERES	Empresas com maior participação no mercado. A vida de uma empresa líder não é fácil. Ela deve manter vigília constante, pois outras empresas estão sempre desafiando suas forças e sondando suas fraquezas. O líder de mercado pode facilmente deixar passar uma mudança e então cair para segundo ou terceiro lugar. Uma inovação de produto pode surgir e prejudicar o líder, ou a empresa líder pode se tornar lenta e acomodada perdendo terreno para as rivais mais ágeis, como é abordado nas 5 forças de Porter.
DESAFIANTE	Empresas que estão lutando para aumentar suas participações, para se tornarem líderes. Sua participação normalmente representa pouco menos que a(s) líder(es). As empresas desafiantes podem optar por não atacar a líder, quando estas são muito fortes, mas ainda assim ampliam sua participação de mercado atacando as que estejam abaixo delas. De qualquer forma poderão se tornar líderes com a fatia das demais empresas do ramo.

SEGUIDOR	Empresas que desejam manter suas participações sem provocar distúrbios. São empresas que respeitam a força das líderes. Sabem que sua capacidade de competir pode ser facilmente superada pelas líderes. Tem como principais vantagens, deixar para as líderes todos os custos de P&D (pesquisa e desenvolvimento de novos produtos), desenvolvimento de novos mercados, expansão de canais de distribuição e educação e informação do mercado. Além do fato de poder aprender com as líderes e copiar melhorando seus produtos ou propagandas. Embora quase sempre as seguidoras não consigam superar as líderes, quase sempre conseguem ser igualmente lucrativas.
EMPRESAS DE NICHOS	Empresas que atendem à pequenos nichos de mercado, que não são perseguidos (não despertam interesse) pelas outras. Independente da representatividade pequena são empresas, quase sempre extremamente lucrativas.

TABELA 4.2-b

Com relação ainda à esta classificação de participação de mercado, pode ocorrer que grandes organizações (ou empresas muito diversificadas) possuam segmentos que sejam líderes num determinado mercado e nichos em outro segmento de mercado.

Os segmentos de mercado possuirão uma estrutura de componentes semelhante a esta. Cada posição representada no gráfico da FIGURA 4.2, não significa necessariamente uma empresa, pode representar um conjunto de empresas.

A partir desta classificação a empresa parte para o estabelecimento de diretrizes estratégicas, apresentadas nas tabelas a seguir:

LÍDER DE MERCADO
Expansão do mercado total. Procurar novos usuários, novos usos e maior uso para seus produtos.
Proteção da participação de mercado. Atacar as fraquezas que proporcionem oportunidades para os concorrentes. Manter custos baixos e preços alinhados com o valor que os consumidores percebem na marca. Existem 5 formas de proceder: -Defesa de flanco: estar atento aos seus pontos fracos, melhorando-os para não deixar espaços para serem ocupados pelos concorrentes. -Defesa antecipada: prever um movimento dos concorrentes, agindo antes deles. -Defesa contra-ofensiva: reagir após o ataque dos concorrentes. Esta estratégia serve para se conhecer melhor a ofensiva, tentando encontrar falhas nesta ofensiva que possam ser atacadas. -Defesa móvel: envolve expansão para novos mercados, como estratégia de dificultar ser alcançado pelos concorrentes. -Defesa de contração: "retirada estratégica". Significa abandonar os pontos fracos e reforçar os fortes. Normalmente empresas atendem (servem) melhor à mercados mais focalizados.
Expansão de participação de mercado. Os líderes também podem crescer aumentando sua participação de mercado. Em muitos mercados, pequenos aumentos de participação de mercado quase sempre resultam em enormes aumentos de vendas.

TABELA 4.2-c

DESAFIADOR DE MERCADO
Ataque à empresas de seu porte ou menores.
Ataque aos líderes. Neste caso existem 5 formas de atacar os líderes: -Ataque frontal: o desafiante se iguala quanto ao produto, à propaganda, ao preço e aos esforços de distribuição dos líderes. Ataca-se as forças e não as fraquezas dos líderes. Este tipo de estratégia deve ser evitado se o desafiante não dispuser de recursos suficientes para resistir ao contra-ataque dos líderes. -Ataque pelos flancos: o ataque é feito contra os pontos fracos dos líderes ou ocupando espaços por eles deixados. -Ataque por cerco: ataca pontos fortes e fracos. Naturalmente quando o desafiante dispuser de recursos superiores ao dos líderes.

- Evitar o ataque: neste caso o desafiante concentra seus esforços na diversificação para outros mercados mais fáceis ou no desenvolvimento de novas tecnologias.
- Ataque de guerrilhas: o desafiante promove ataques pequenos, periódicos para perturbar e desmoralizar o concorrente, na esperança de estabelecer bases permanentes. Cortes seletivos de preços e campanhas promocionais são alguns exemplos deste tipo de macro-estratégia.

TABELA 4.2-d

SEGUIDOR DE MERCADO
<p>Um seguidor de mercado deve saber como manter seus consumidores atuais e como conquistar um número razoável de novos consumidores. Cada seguidor tenta introduzir vantagens distintas em seu mercado alvo, por exemplo: localização, serviços, financiamento etc. O seguidor é um dos principais alvos de ataque dos desafiadores. Portanto, deve manter baixos seus custos de fabricação e alta qualidade de seus produtos e serviços. Deve também penetrar em novos mercados a medida que eles se abrem. Seguir não é o mesmo que estar passivo ou existir como cópia do líder. O seguidor deve definir um caminho de crescimento, mas que não gere retaliação competitiva.</p> <p>Os seguidores de mercado se dividem em 3 tipos basicamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> -o clonador: copia o melhor possível os produtos, propaganda, distribuição e outras iniciativas de marketing do líder. O clonador não cria nada, ele simplesmente tenta viver dos investimentos do líder de mercado. -o imitador: copia algumas coisas do líder, mas mantém alguma diferenciação em termos de embalagem, propaganda, preços e outros fatores. -o adaptador: se baseia nos produtos e programas de marketing do líder, porém melhorando-os. Esta opção normalmente leva a empresa a ser futura desafiadora.

TABELA 4.2-e

EMPRESA DE NICHOS DE MERCADO -
<p>A principal razão pela qual são tão lucrativas (em geral) é porque conhecem muito bem seus consumidores-alvo. Atende suas necessidades melhor que as demais empresas do ramo. Estas empresas podem até cobrar mais pelo serviço mais customizado. Em oposição à grandes volumes de vendas, as empresas de nicho se destacam por elevadas margens. A idéia central da estratégia de nichos é a especialização. A empresa deve se especializar em termos de mercado, consumidores, produto ou mix de marketing. A seguir alguns exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -especialista em usuário final, -especialista vertical: a empresa se especializa em algum nível do ciclo de produção-distribuição. -especialista em tamanho de clientes: a empresa se especializa em atender pequenos, médios ou grandes clientes. Normalmente pequenos clientes negligenciados pelas grandes empresas. -especialista em cliente específico; clientes que possuam necessidades muito particulares. -especialista em área geográfica, -especialista de produto ou aspecto: a empresa se especializa em produzir um certo produto, linha de produto ou aspecto de produto. -especialista em preço/qualidade: a empresa opera nos extremos inferior e superior do mercado. Alta qualidade ou menor preço. -especialista em serviços: a empresa oferece um ou mais serviços que não são oferecidos por outras empresas.

TABELA 4.2-f

Michael Porter (Porter, 1980 e 1985) definiu como diretrizes estratégicas:

DIRETRIZ	DESCRIÇÃO
DIFERENCIAÇÃO	As estratégias que a companhia estabelecerá devem diferenciar seus produtos em termos de qualidade, não se preocupando com o preço que o produto custará, pois sua aceitação depende mais de sua qualidade do que somente o preço.

LIDERANÇA EM CUSTO	O oposto da diferenciação. Neste caso as estratégias que a companhia estabelecerá privilegiarão o preço do produto e os custos de produção envolvidos, pois a aceitação do produto se dará pelo preço.
ENFOQUE EM DIFERENCIAÇÃO ou LIDERANÇA EM CUSTO	Concentrar a atenção num determinado segmento do negócio e tentar servir a suas necessidades melhor que qualquer um. Servir bem às necessidades de um mercado focalizado, poderá significar aplicar DIFERENCIAÇÃO ou LIDERANÇA EM CUSTOS. Pode ser entendido como os nichos da análise anterior de Kotler.

TABELA 4.2-g

Contudo, as empresas que a utilizarem devem possuir as seguintes características:

DIRETRIZ	CARACTERÍSTICAS ou HABILIDADES REQUERIDAS da EMPRESA
LIDERANÇA NO CUSTO TOTAL	<ul style="list-style-type: none"> -investimento de capital sustentado e acesso ao capital -boa capacidade de engenharia de processo -supervisão intensa da mão de obra -produtos fabricados para facilitar a fabricação -sistema de distribuição com baixo custo -controle de custo rígido -relatórios de controle frequentes e detalhados -organização e responsabilidades estruturadas -incentivos baseados em metas estritamente quantitativas
DIFERENCIAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> -grande habilidade de marketing -engenharia do produto -tino criativo -grande capacidade em pesquisa básica -forte coordenação entre funções em P&D, desenvolvimento do produto e marketing -avaliações e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas -reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia -longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidades trazidas de outros negócios -forte cooperação dos canais -ambiente ameno para atrair mão de obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas
ENFOQUE	-combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular

TABELA 4.2-h

A hipótese de uma empresa não se situar em nenhum destes casos, pode levá-la à baixa rentabilidade, com a possível perda de clientes. Isto sem mencionar na dificuldade de estruturar uma empresa assim, levando-a à constantes re-organizações.

4.2.1-RISCOS NA LIDERANÇA NO CUSTO TOTAL

A liderança no custo impõe severos encargos para a empresa preservar sua posição, o que significa reinvestimento em equipamento moderno, desfazer-se sem pena dos ativos obsoletos e estar alerta para aperfeiçoamentos tecnológicos. Os declínios nos custos com o volume cumulativo não são de forma alguma automáticos, nem a obtenção das economias de escala disponíveis é possível sem uma atenção integral. A liderança de custo é vulnerável à idéia de basear-se na escala ou experiência como barreiras de entrada, expressa nos seguintes riscos:

- mudança tecnológica que anula o investimento ou o aprendizado
- aprendizado de baixo custo por novas empresas que entrem na indústria ou por seguidores, por meio de imitações ou de sua capacidade de investir em instalações modernas
- incapacidade de ver a mudança necessária no produto ou no seu marketing em virtude da atenção colocada no custo
- inflação em custos que estreitem a capacidade da empresa manter o diferencial de preço suficiente para compensar a imagem da marca do produto em relação ao preço dos concorrentes ou outras formas de diferenciação.

4.2.2- RISCOS NA DIFERENCIAÇÃO

A diferenciação possui os seguintes riscos:

- o diferencial de custos entre os concorrentes de baixo custo e a empresa diferenciada torna-se muito grande para que a diferenciação consiga manter a lealdade à marca. Os compradores sacrificam, assim, algumas das características, serviços ou imagem da empresa diferenciada em troca de grandes economias de custos. Uma empresa pode alcançar a diferenciação, contudo, sua diferenciação em geral sustentará apenas algum diferencial de preço. Assim, se uma empresa diferenciada fica muito para trás em termos de custo devido a mudança tecnológica ou simplesmente por desatenção, a empresa de custo baixo pode ficar em posição de ganhar bastante terreno.
- a necessidade dos compradores em relação ao fator de diferenciação diminui. Isto pode ocorrer à medida que os compradores se tornem mais sofisticados
- a imitação reduz a diferenciação percebida, uma ocorrência comum quando a indústria amadurece.

4.2.3- RISCOS NO ENFOQUE

O enfoque acarreta outro conjunto de riscos:

- o diferencial de custos entre os concorrentes que atuam em todo o mercado e as empresas que adotam enfoques particulares se ampliam de tal modo que elimina as vantagens de custo de atender um alvo estreito ou anula a diferenciação alcançada pelo enfoque
- as diferenças nos produtos ou serviços pretendidos entre o alvo estratégico e o mercado como um todo se reduzem
- os concorrentes encontram submercados dentro do alvo estratégico e desfocalizam a empresa com estratégia de enfoque

4.3-MÉTODOS DE ANÁLISE ESTRATÉGICA

Os métodos de PE descritos a seguir serão aproveitados porque cobrem qualquer tipo de empresa ou segmento de atividade. Outros métodos poderão ser aplicados sem problemas, tais como planejamento de *port-folio*, modelo adaptativo etc.

MÉTODO	APLICAÇÃO
S.W.O.T. ou F.O.F.A.	S.W.O.T é a abreviação de Strength, Weakness, Opportunities e Threats ou Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças. Este método pode ser aplicado a qualquer tipo de organização que possa estabelecer comparações competitivas. No caso de empresas que não concorrem no mercado (monopólios) o aspecto externo pode ser substituído pela análise de cenários. Também pode ser utilizado o referencial estabelecido pelos critérios de excelência do PNQ-Prêmio Nacional da Qualidade.
C.W. ou ANÁLISE BIDIMENSIONAL	A Customer Window (análise bidimensional) é uma técnica de pesquisa de opinião. Foi adaptada pelo autor, para servir ao PE de empresas públicas, sem fins lucrativos e monopólios (estatais ou não).
5 FORÇAS DE PORTER	O método proposto por Michael Porter (Porter, 1980 e 1985) define 5 forças que atuam num determinado segmento de mercado. São elas: <ul style="list-style-type: none"> -o poder de negociação dos clientes, -o poder de negociação dos fornecedores, -a entrada de novos concorrentes, -os concorrentes atuais e -produtos substitutos. <p>Este método se aplica à empresas em mercado competitivo, incluindo oligopólios, cartéis etc.</p>

P.N.Q.	Os critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade também podem ser usados para se definir estratégias. Apenas para ilustrar, basta analisar que fazem parte destes critérios de excelência o Planejamento Estratégico (categoria 3), bem como os Resultados do Negócio (categoria 4), que precisam estar relacionados à comparações com a concorrência e/ou referenciais de excelência.
COMBINAÇÕES ENTRE ESTES MÉTODOS	Estes métodos podem ser combinados, caracterizando métodos híbridos interessantes para o estabelecimento de vantagens competitivas.

TABELA 4.3

4.3.1-S.W.O.T.

Este é o método de análise estratégica mais comum. Pontos fortes (strengths=forças) e fracos (weakness=fraquezas) são determinados internamente à sua organização ou segmento de atividade, sendo os fortes: itens de controle [processos] estáveis e capazes. Como pontos fracos: itens de controle [processos] sem dados, sem controle ou incapazes.

Oportunidades e ameaças se referem à comparação com a concorrência ou com referenciais de excelência. A comparação com a concorrência, a nível de itens de controle são difíceis de serem obtidas, nestes casos, o mais comum é subsidiar-se de pesquisas de mercado ou dos referenciais de excelência. Referenciais de excelência são indicadores de desempenho que exprimem os resultados dos melhores e da média de um determinado mercado. Existem empresas especializadas na geração destes padrões de excelência.

Oportunidades são itens de controle estáveis e/ou capazes onde você está melhor que sua concorrência ou que os referenciais de excelência. Estar melhor significa que seu item de controle revela um processo estável e seu concorrente encontra-se instável. Ou ambos estão estáveis, porém o seu processo está com melhor desempenho. Também podem estar ambos sem controle, mas que sua situação ainda é melhor que a do concorrente.

Ameaças são itens de controle nos quais sua concorrência está melhor ou você está pior que a média dos referenciais de excelência. Exemplos disto seriam: itens de controle que revelam processos sem controle e sua concorrência está sob controle; ou ambos estão sob controle, mas seu desempenho é pior. Ou ainda, ambos estão sem controle, mas seu desempenho continua pior.

S.W.O.T.

	OPORTUNIDADE	AMEAÇA
I.C.FORTE	1-MKT + ação de melhoria com base no comportamento histórico	2-ação de melhoria com alto grau de desafio
I.C. FRACO	3-ação de controle	4-EMERGÊNCIA ação de controle com grau de desafio

FIGURA 4.3.1-a

A TABELA 4.3.1-a, a seguir, detalha as situações de cada área da FIGURA 4.3.1-a, anterior.

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS	
<p>Seus itens de controle estão estáveis (previsíveis) e capazes; e são melhores que os mesmos itens de controle da concorrência ou que os referenciais de excelência.</p> <p>Use estratégias de MKT com base nestes itens de controle.</p> <p>Além disso, estabeleça ações de melhoria com base no comportamento histórico apenas, não sendo tão importante, para os indicadores desta região, assumirem algum grau de desafio neste momento.</p>	<p>Seus itens de controle embora estáveis ainda estão piores que os da concorrência ou que os referenciais de excelência.</p> <p>Faça com que as ações de melhoria dos indicadores, que estiverem nesta região, agreguem alto grau de desafio, naturalmente envolva sua equipe para a importância deste desafio.</p>	PONTOS FORTES
<p>Seus itens de controle estão instáveis, mas sua concorrência está ainda pior.</p> <p>Basta manter as ações de controle para estabilizar os indicadores que estiverem nesta região.</p>	<p>EMERGÊNCIA: esta é sua pior situação. Nesta região estarão os itens de controle em que sua concorrência é bem melhor (estáveis/previsíveis) e seus itens de controle ainda se apresentam instáveis ou imprevisíveis.</p> <p>Estabeleça ações de controle emergenciais, que já incorporem algum grau de desafio. Ou seja, assuma meta de melhoria com algum grau de desafio, mesmo que o indicador ainda não seja previsível.</p> <p>É vital que seus empregados sejam sensibilizados, para a urgência e importância de se comprometerem com este desafio.</p>	PONTOS FRACOS

TABELA 4.3.1-a

A segunda parte do **S.W.O.T.** envolve a análise das oportunidades e ameaças com a construção de cenários, que devem considerar os seguintes aspectos:

ASPECTOS	DESCRIÇÃO
ECONÔMICOS	Condições da infra-estrutura econômica com possibilidade de afetar a demanda por bens, serviços, influenciar fornecedores e outros recursos essenciais.
SÓCIO-POLÍTICOS	Inclui todos os níveis políticos que representem o governo, incluindo influência internacionais. Grupos especiais de interesse ou outras entidades políticas. Também se incluem aqui as influências dos poderes legislativo e judiciário e os tipos de políticas (neoliberalismo, social democracia, socialismo, comunismo etc).
SOCIAIS	O sistema de valores sociais e demográficos e outras características básicas da sociedade e da cidadania.
TECNOLÓGICOS	Inclui tecnologias disponíveis e a relativa capacidade da sociedade adquirir ou desenvolver tecnologias.
COMPETITIVOS	Atuais e futuros competidores, suas estratégias e domínios e suas forças e fraquezas. Este cenário é melhor explorado pelas 5 forças de PORTER.

TABELA 4.3.1-b

A análise de cenários também consiste basicamente em condicionar (relacionar) os aspectos acima à três situações possíveis:

SITUAÇÃO	DESCRIÇÃO
OTIMISTA	Supor que os aspectos da TABELA 4.3.1-b estarão favoráveis no período de análise. Outra forma de estabelecer um cenário otimista é supor que seus pontos fortes (forças) e fracos (fraquezas) não serão ameaçados pelos concorrentes, mantendo suas forças e melhorando algumas fraquezas.
PESSIMISTA	Supor que os aspectos citados estarão desfavoráveis no período de análise. Outra forma de estabelecer um cenário pessimista é enfraquecer alguns pontos fortes e ter seus pontos fracos sob ataque dos concorrentes.
COMPOSTO	Supor que os aspectos citados estarão desfavoráveis em seus pontos fracos e favoráveis em seus pontos fortes. Uma outra possibilidade menos rigorosa é o oposto: seus pontos fortes estarão sob ameaça e seus pontos fracos não serão ameaçados.

TABELA 4.3.1-c

Reanalise as ações estabelecidas com a ajuda da TABELA 4.3.1-a, fazendo as devidas considerações, sobre a análise feita com a ajuda das TABELAS 4.3.1-b e 4.3.1-c.

A tabela e a figura a seguir ilustram um exemplo de aplicação deste método. Na TABELA 4.3.1-d, a seguir, listam-se alguns itens de controle de uma empresa, relacionando na coluna "S.W.O.T." como se apresentam em comparação com a concorrência: S=previsível, W=imprevisível, O=melhor que a concorrência e T=pior que a concorrência. Na FIGURA 4.3.1-b os itens de controle já se encontram mapeados.

Analisando a situação do exemplo (TABELA 4.3.1-d) à luz da TABELA 4.3.1-a:

Verifica-se a necessidade de que as ações de controle referentes à: RESSERVIÇOS, PREÇO DE CADA SERVIÇO e ÍNDICE SALARIAL precisam incorporar metas desafiadoras, apesar destes indicadores ainda estarem imprevisíveis.
As metas das ações de melhoria (por estarem previsíveis) dos indicadores referentes à: RECLAMAÇÕES e TEMPO DE EXECUÇÃO devem ser bastante desafiadoras.
Com relação aos indicadores de: CONFORMIDADE, CLIMA ORGANIZACIONAL, NUMERO DE ACIDENTES e DE INOVAÇÕES, devem ter metas de melhoria com base apenas no seu comportamento histórico, não havendo a obrigatoriedade de assumir grandes desafios. Porém, os esforços de MARKETING podem aproveitar a condição favorável de mercado destes indicadores.
Devem ser mantidas apenas as ações de controle, necessárias ao estabelecimento da previsibilidade, dos indicadores referentes à: CUSTO DE OPERAÇÃO, CONFIABILIDADE e NÚMERO DE REVISÕES.

Esta análise também permite a determinação de outras ações de controle ou melhoria, verificando-se as causas que levaram os indicadores a se posicionarem nas áreas da janela S.W.O.T.. A M.A.S.P.-Metodologia de Análise e Solução de Problemas, que já deve ser comumente utilizada para garantir a previsibilidade dos indicadores dos processos, pode ajudar na determinação destas causas.

CL	INDICADORES	S.W.O.T.
Q	CONFORMIDADE	S-O
Q	RESSERVIÇOS	W-T
C	CUSTO OPERAÇÃO	W-O
C	\$ / SERVIÇO	W-T
A	RECLAMAÇÕES	S-T
A	TEMPO EXECUÇÃO	S-T
M	ÍNDICE CLIMA	S-O
M	ÍNDICE SALARIAL	W-T
S	CONFIABILIDADE	W-O
S	# ACIDENTES	S-O
I	# INOVAÇÕES	S-O
I	# REVISÕES	W-O

TABELA 4.3.1-d



FIGURA 4.3.1-b

Veja a seguir um exemplo de análise de cenários, a partir do mapeamento do exemplo ilustrado na FIGURA 4.3.1-b, anterior. A análise de cenários proposta pelo processo de gestão **C.R.I.A.R.** focaliza as dimensões da TABELA 4.3.1-b, apresentada anteriormente, aplicada aos indicadores-chave do negócio (TABELA 4.3.1-d).

INDICADOR	Sócio Político	Sociais	Tecnológicos	Competitivo
Q-CONFORMIDADE				
Q-RESSERVIÇOS				
C-CUSTO OPERACIONAL	pess	pess	otim	
C-PREÇO DO SERVIÇO (\$)	pess	pess	pess	otim
A-RECLAMAÇÃO				pess
A-TEMPO DE EXECUÇÃO				
M-ÍNDICE DE CLIMA				
M-ÍNDICE SALARIAL				
S-CONFIABILIDADE				
S-ACIDENTES COM PRODUTO		pess		
I-NÚMERO DE INOVAÇÕES			otim	
I-NÚMERO DE REVISÕES				
pess = PESSIMISTA		otim = OTIMISTA		

TABELA 4.3.1-e

Os elementos em branco nesta tabela simbolizam que não há influência do cenário sobre estes indicadores.

CENÁRIO	ANÁLISE
ECONÔMICO	Não foi usado neste exemplo.
SÓCIO-POLÍTICOS	<p>Existe uma tendência em se fazer uma reforma tributária que implicaria num aumento do preço dos serviços prestados, influenciando principalmente no indicador de C-\$/SERVIÇO.</p> <p>Existe também uma clara tendência em se estabelecer normas de poluição do meio ambiente que deve influir numa legislação mais rigorosa em termos de agressões ao meio ambiente, que acarretará em aumento dos C-CUSTOS OPERACIONAL</p>
SOCIAIS	<p>A nova conscientização da sociedade em torno do risco de acidentes, provocou uma reflexão sobre o indicador de S-ACIDENTE DO PRODUTO, pois ele afeta a segurança do cliente e da comunidade vizinha.</p> <p>Naturalmente, implicará também em aumento nos C-CUSTO DE PRODUÇÃO e C-PREÇO DO SERVIÇO.</p>
TECNOLÓGICOS	A indústria eletrônica lançou um novo robô que poderá incorporar inovações na linha de serviços da empresa (I-NÚMERO DE INOVAÇÕES), implicando em um aumento circunstancial no C-PREÇO DO SERVIÇO, para remunerar o investimento, enquanto refletirá numa redução de C-CUSTO OPERACIONAL.
COMPETITIVOS	Utilizando as 5 forças que atuam na indústria (Porter), que será abordado a seguir no ITEM 4.3.3, possibilitou vislumbrar que o nosso C-CUSTO DO SERVIÇO é o mais competitivo do mercado. Ao mesmo tempo que apontou que nosso indicador de A-RECLAMAÇÕES, está em situação delicada segundo a média do mercado, provocado pela entrada de novas empresas neste segmento de mercado.

TABELA 4.3.1-e

Sendo assim, o grau de desafio das ações de melhoria representadas pelos indicadores em que o cenário pode influenciar, devem ser re-analisados, no sentido de atribuir valores mais seguros e adequados às ameaças que o cenário revelar.

4.3.2-C.W.-CUSTOMER WINDOW (ANÁLISE BIDIMENSIONAL)

A *Customer Window* foi desenvolvida para pesquisar a satisfação de clientes. No entanto, o autor adaptou este método para servir ao PE de empresas públicas, sem fins lucrativos ou monopólios (estatais ou não). A grande vantagem neste método é focalizar a atenção na satisfação dos atores organizacionais, principalmente nos clientes, uma vez que estes não possuem outra escolha de empresa para lhes prestar serviço ou fornecer o produto.

Para construir cada CW, consulta-se a satisfação de cada ator organizacional através de instrumentos sensores (questionários ou entrevistas de FEEDBACK). As perguntas investigam como cada ator organizacional percebe a importância dos itens de controle (que o representam) e como está satisfeito com o mesmo, numa graduação como a proposta a seguir:

	IMPORTÂNCIA	SATISFAÇÃO
0	inútil	insatisfeito
1	indiferente	indiferente
2	pouco importante	pouco satisfeito
3	importante	satisfeito
4	vital	leal

TABELA 4.3.2-a

Veja na tabela a seguir alguns itens de controle típicos, como elementos de pesquisa de opinião em função do ator organizacional a ser entrevistado, para construção de cada *CUSTOMER WINDOW*.

	ATOR	EXEMPLO
Q	CLIENTES	-número de defeitos
C	CLIENTES ACIONISTAS	-preço -margem de lucro
A	CLIENTES	-número de reclamações
M	EMPREGADOS	-índice de clima organizacional
S	CLIENTES VIZINHOS	-número de acidentes provocados pelo produto -número de agressões ao meio ambiente
I	CLIENTES ACIONISTAS ACIONISTAS	-número de inovações incorporadas no produto -ciclo de vida do produto -número de sugestões ou idéias inovadoras

Ou conforme a classificação da tabela a seguir:

ATOR	EXEMPLO
CLIENTES	Q-número de defeitos C-preço A-número de reclamações S-número de acidentes provocados pelo produto I-número de inovações incorporadas ao produto
ACIONISTAS	C-margem de lucro I-ciclo de vida do produto I-número de sugestões ou idéias inovadoras ao processo ou ao produto
EMPREGADOS	M-índice de clima organizacional
VIZINHOS	S-número de agressões ao meio ambiente

TABELAS 4.3.2-b

A CW se constrói à partir do cruzamento da média das notas de satisfação, com a média das notas de importância de cada ator organizacional, definindo quatro *customer windows* (uma para cada ator organizacional) com 4 regiões cada uma. A FIGURA 4.3.2-a, a seguir, determina o grau de desafio e como proceder com cada ação de controle e melhoria, a medida que se colocam em cada região da *customer window*. O motivo de se construir uma *customer window* por ator organizacional é pela determinação das linha médias de satisfação e importância, que dependerão da natureza do ator organizacional (uma para os clientes, outra para os acionistas, outra para os empregados e uma última para a comunidade vizinha e/ou sociedade). Naturalmente caso um ator organizacional possua dois ou menos indicadores, estes só permitirão análises lineares, sobre o grau de satisfação do ator organizacional. A importância perderá a relevância. Contudo, também pode-se reunir todos os indicadores numa única CW, como ilustra o exemplo da FIGURA 4.3.2-c, adaptação interessante quando o número de indicadores de algum ator organizacional for insuficiente para uma análise bidimensional.



FIGURA 4.3.2-a

Veja a seguir um exemplo de uso deste método. Na TABELA 4.3.2-b encontra-se o resultado da pesquisa de opinião, sobre a importância e satisfação de cada ator organizacional, para com o comportamento do item de controle que o representa. Na FIGURA 4.3.2-c encontram-se estes itens de controle já mapeados, na horizontal a satisfação e na vertical a importância. Neste exemplo será utilizada uma *customer window* para todos os atores organizacionais.

Como esta técnica não define o tipo de comportamento do indicador, as situação previsíveis ou não destes indicadores têm que ser contempladas.

REGIÃO 1: As ações de controle referentes aos indicadores de: CUSTO OPERACIONAL, PREÇO DE CADA SERVIÇO e ÍNDICES SALARIAIS devem incorporar metas com algum grau de desafio, mesmo se estiverem imprevisíveis. Para o caso dos indicadores que já sejam previsíveis, metas que incorporem alto grau de desafio devem ser estabelecidas. O grau de desafio pode ser obtido aplicando-se técnicas de BENCHMARKING NÃO COMPETITIVO, que será abordado mais adiante neste capítulo. Porém um grande esforço de sensibilização dos empregados deve ser imprimido dada a importância deste desafio.

REGIÃO 2: As ações de controle referentes aos indicadores de NÚMERO DE RECLAMAÇÕES, CONFIABILIDADE e NÚMERO DE ACIDENTES, devem perseguir a previsibilidade apenas. Caso estejam previsíveis, estabelecer meta com base no comportamento histórico. Os esforços de promoção do *MARKETING* podem explorar a condição positiva dos indicadores posicionados nesta região.

REGIÃO 3: As ações de controle dos indicadores referentes à RESSERVIÇOS, merecem mais atenção que os indicadores da REGIÃO 2. Para o caso do indicador de RESSERVIÇOS já estar previsível, este deve incorporar um grau de desafio maior que o grau dos indicadores da REGIÃO 2.

REGIÃO 4: Com relação às ações de controle (quando os indicadores ainda são imprevisíveis), mantê-las para torná-los previsíveis. Com relação às ações de melhoria, caso em que os indicadores já são previsíveis, estabelecer metas com base apenas no comportamento histórico, não havendo a obrigatoriedade de assumir desafios. Isto se aplica aos indicadores referentes à: CONFORMIDADE, TEMPO DE EXECUÇÃO, NÚMERO DE INOVAÇÕES, NÚMERO DE REVISÕES e ÍNDICES DE CLIMA. Os esforços de *MARKETING* podem ser usados aqui para melhorar a opinião dos atores organizacionais com relação à importância destes indicadores.

Outra forma de se obter as estratégias é a de se verificar as causas pela qual os indicadores que se posicionarem nas áreas de pouca satisfação da FIGURA 4.3.2-b, à seguir. A M.A.S.P.-Metodologia de Análise e Solução de Problemas, que já deve ser comumente utilizada para garantir a previsibilidade dos indicadores dos processos, pode ajudar na determinação destas causas.

CL	INDICADORES	IMPORTxSATISF
Q	CONFORMIDADE	3-3
Q	RESSERVIÇOS	2-2
C	CUSTO OPERAÇÃO	4-2
C	\$ / SERVIÇO	4-2
A	RECLAMAÇÕES	4-4
A	TEMPO EXECUÇÃO	3-3
M	ÍNDICE CLIMA	3-3
M	ÍNDICE SALARIAL	4-2
S	CONFIABILIDADE	4-4
S	# ACIDENTES	4-3
I	# INOVAÇÕES	4-3
I	# REVISÕES	2-3
		3.4-2.8

TABELA 4.3.2-b



FIGURA 4.3.2-c

4.3.3-AS 5 FORÇAS DE PORTER (Porter, 1980)

Nesta análise apenas os aspectos mais relevantes sobre estes conceitos, propostos por Michael Porter, serão tratados. O modelo da FIGURA 4.3.3, a seguir, representa as 5 forças que atuam numa empresa em mercado competitivo, sendo elas:

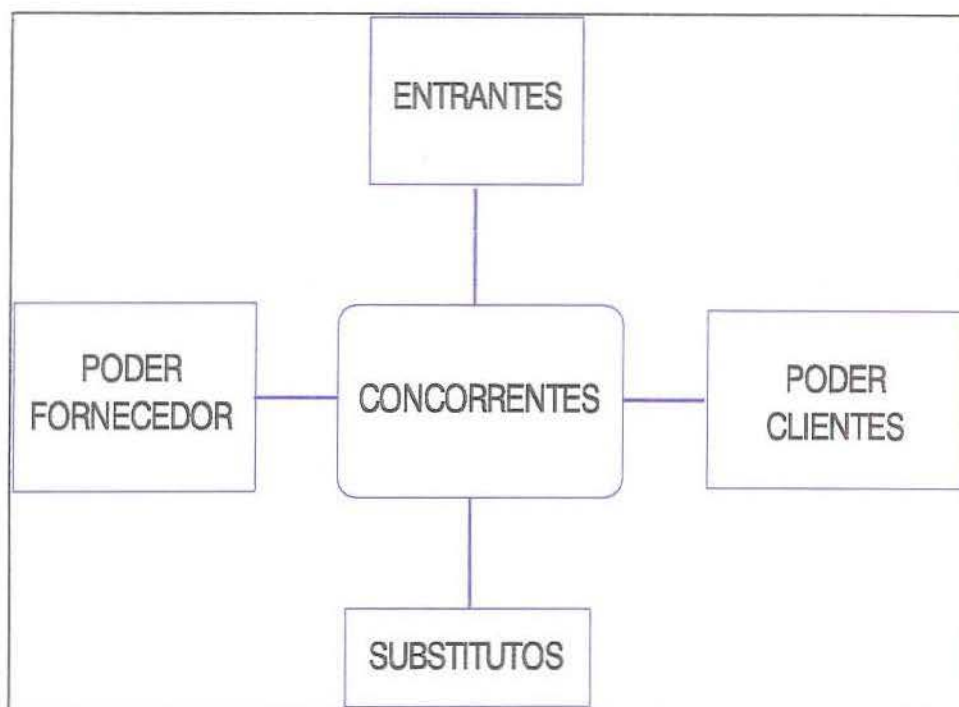


FIGURA 4.3.3

FORÇA	DESCRIÇÃO
CONCORRENTES ATUAIS	Se refere à própria influência dos concorrentes atuais. O ITEM 4.5 a seguir, que explora o MARKETING ESTRATÉGICO, pode complementar esta análise de Porter.
EMPRESAS ENTRANTES	Se refere à possibilidade de uma empresa nova entrar no segmento de mercado e passar a ser mais um concorrente.
PRODUTOS SUBSTITUTOS	Se refere a possibilidade de um novo produto ser desenvolvido e revolucionar o mercado.
PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS CLIENTES	Se refere ao poder que os clientes têm (ou um grande cliente) de impor condições severas a sua empresa, com a ameaça de passar à comprar de outra empresa concorrente a sua.
PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES	Se refere ao poder dos seus fornecedores (ou um grande fornecedor ou o fornecedor mais importante) impor condições severas a sua empresa, sob a ameaça de parar de fornecer para sua empresa.

TABELA 4.3.3-a

Nestas condições esta análise possibilita a determinação de graus de desafio para a melhoria dos indicadores-chave do seu negócio. Esta análise será utilizada, preferencialmente, em combinação (em complemento) com os demais métodos apresentados neste ITEM 4.3.

4.3.4-P.N.Q.

Os critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade por si só também podem ser utilizados para a análise ou estabelecimento de ações de melhoria, por pressuporem um processo de gestão e por possuir categorias dedicadas à concorrência ou referenciais de excelência. Estas categorias cobrem todas as principais dimensões administrativas de uma empresa. Veja no ANEXO 6, o que cada categoria e itens do P.N.Q. procura orientar em termos de excelência empresarial.

As áreas indicadas para melhoria (pontos fracos) em cada categoria, seriam as ações de melhoria (estratégias) à serem perseguidas rumo a excelência. Seus pontos fortes orientariam o **MARKETING ESTRATÉGICO**.

A utilização dos critérios do PNQ para avaliar a abrangência do processo de gestão **C.R.I.A.R.** será abordado com mais detalhe na **CONCLUSÃO** deste trabalho.

4.3.5-CRUZAMENTO ENTRE PORTER E O P.N.Q.

Pelo que foi visto no ITEM 4.3.3, anteriormente, das 5 forças de Porter, verificou-se que esta metodologia para análise das ações de controle e melhoria, está mais voltada para o diagnóstico externo da organização. O ITEM 4.3.4 da utilização dos critérios de excelência do P.N.Q., ressalta seu caráter mais voltado ao diagnóstico interno. Estão o autor estudou o cruzamento destes métodos, verificando uma nova forma de garantir uma análise estratégica, que também cobre os aspectos internos e externos da organização.

A FIGURA 4.3.5 à seguir, apresenta uma forma de cruzar as peculiaridades de cada método. Ou seja, após feita a análise de Porter, as oportunidades e ameaças são as conclusões boas e más das influências das 5 forças que atuam sobre sua empresa. Os pontos fortes e os fracos são os pontos fortes e áreas indicadas para melhoria oriundas da avaliação do P.N.Q.. A matriz resultante desta análise propõe as seguintes medidas:

MEDIDAS	
1	Explore em MARKETING as oportunidades e os pontos fortes. Com relação às ações de controle ou melhoria, considere apenas os aspectos do comportamento histórico dos indicadores.
2	Trate se puder ou esqueça por enquanto. Com relação às ações de controle ou melhoria, considere apenas os aspectos do comportamento histórico dos indicadores.
3	Oriente ou defina as ações com algum grau de desafio.
4	Oriente ou defina as ações com alto grau de desafio, sensibilize os empregados para a importância de se comprometerem com estes desafios.

TABELA 4.3.5

Como alto grau de desafio, também pode ser interpretado como o estabelecimento de metas com base em futura pontuação a ser conseguida, segundo os critérios do **P.N.Q.**.

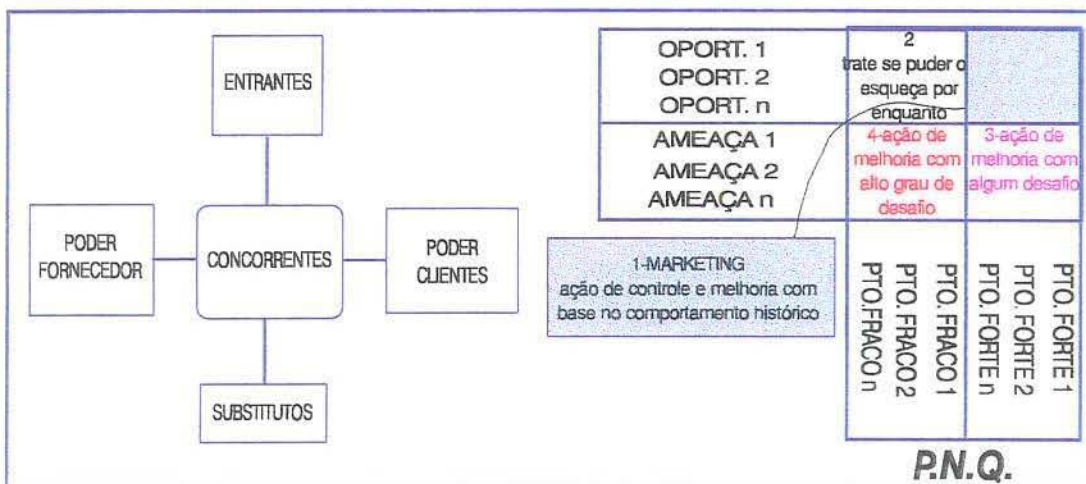


FIGURA 4.3.5

4.3.6-CRUZAMENTO ENTRE S.W.O.T. E O P.N.Q.

Esta forma híbrida de se analisar as ações de controle e melhoria complementa a análise anterior (Porter + P.N.Q.), pois estende os aspectos competitivos da análise de Porter aos demais aspectos da análise de cenários, conforme foi apresentado na TABELA 4.3.1-b. Esta forma, desenvolvida pelo autor, mantém a aplicação da avaliação segundo os critérios do P.N.Q. em substituição ou em complemento à análise do comportamento dos indicadores-

chave do negócio, como aspectos internos (como no item anterior). As oportunidades e ameaças da análise externa, continuariam sendo o comportamento dos indicadores-chave da concorrência, com seus cenários (segunda parte do S.W.O.T.), utilizando aspectos de comparação com a concorrência do próprio P.N.Q.

4.4-O BENCHMARKING

Conquistar e manter uma margem competitiva é a chave para o sucesso em todos os aspectos da vida. A tradição e intuição não são realmente substitutos para a comparação e a análises externas objetivas, ou *BENCHMARKING*. O *benchmarking* é uma ferramenta de obtenção das informações necessárias para apoiar a melhoria contínua e obter vantagem competitiva. Seu objetivo é compreender processos ou atividades existentes, indentificando um ponto de referência externo ou padrão pelo qual estas atividades possam ser medidas e julgadas. O *benchmarking* pode ser estabelecido a qualquer nível da organização em qualquer área funcional. O *benchmark* é o valor obtido no processo de *benchmarking*, ou seja, no processo de análise comparativa (*benchmarking*) os valores dos indicadores-chave, que servirão para o estabelecimento de marcos comparativos, se chamam *benchmarks*. O *benchmarking* pode ser utilizado na análise externa para apoiar o posicionamento estratégico, tradicionalmente efetuados durante o Planejamento Estratégico. Contudo, deve ser usado em qualquer nível hierárquico e qualquer segmento da empresa, em complemento à análise interna, determinando o grau de desafio das ações de melhoria a serem assumidas. Também pode ajudar na identificação formas mais eficazes de gerir processos. A TABELA 4.4-a, a seguir, apresenta os diferentes tipos de *benchmarking*.

TIPO	DESCRIÇÃO
WORLD CLASS	Comparação com empresas classe mundial, não se referindo a concorrentes, estabelecendo parcerias para troca de informações. A companhia classe mundial, normalmente facilita este tipo de parceria visando fortalecer sua imagem no mercado (estratégia de marketing). Os prêmios de Qualidade, tais como o P.N.Q. servem para a classificação de empresas de classe mundial.
PARALELO	Comparação à nível de processos com empresas não concorrentes. Por exemplo: o processo de vendas de uma empresa de calçados, se serve de uma parceria em benchmarking com a melhor empresa em outros segmentos de mercado, em termos de vendas. Esta forma permite a quebra de paradigmas, fornecendo novas idéias para processos semelhantes.
COMPETITIVO	Este tipo de comparação é o mais difícil, pois depende da obtenção de informações dos concorrentes. Normalmente oferecidas por empresas de pesquisa de mercado especializadas ou publicações em revistas dedicadas àquele tipo de indústria. Entretanto é o tipo de <i>benchmarking</i> mais direto. Uma forma de se praticar este tipo de <i>benchmarking</i> é a de comprar o produto do concorrente e aplicar a engenharia reversa para interpretar os processos dos concorrentes.
INTERNO	Comparação à nível de processos promovida internamente à empresa. Por exemplo: o setor de manutenção de uma unidade de negócio se compara com a manutenção da melhor unidade de negócio da companhia. Este é o <i>benchmarking</i> mais fácil, porém limitando todo o seu potencial às peculiaridades e paradigmas da cultura da empresa.

TABELA 4.4-a

Naturalmente, estes tipos de *benchmarking* poderão e deverão ser usados em conjunto. Por exemplo, Um *benchmarking* interno feito em conjunto com um do tipo paralelo, evitaria que os padrões de excelência se restringissem aos paradigmas da empresa. Contudo, se o benchmarking interno já trazer as contribuições/informações necessárias, pode-se evitar outros tipos mais custosos e complicados.

A FIGURA 4.4, a seguir, apresenta como funciona um processo de melhorias. No caso de melhorias apenas internas observa-se que esta não conduz necessariamente à uma posição competitiva (**melhoria sem referencial**). No caso da melhoria baseada apenas na visão externa (**só referencial**), esta também não se sustenta. Aproveitando a sistematização dos processos (melhoria sustentada), com a visão externa, propiciada pelo *benchmarking*,

resulta numa melhoria gradual sustentada, tornando possível a obtenção de vantagens competitivas (**melhoria com referencial**).



FIGURA 4.4-a

Outra interessante aplicação de *benchmarking* é a combinação destes tipos citados anteriormente com o nível organizacional da empresa, sugerindo um sistema de *benchmarking* mais eficaz, como propõe a matriz da TABELA 4.4-b a seguir:

TIPO	NÍVEL ESTRATÉGICO	NÍVEL TÁTICO	NÍVEL OPERACIONAL
WORLD CLASS			
PARALELO			
COMPETITIVO			
INTERNO			

TABELA 4.4-b

Esta matriz sugere uma forma interessante de otimizar os tipos de parcerias em *benchmarking* e pesquisas de mercado especializadas a serem feitas em função do nível organizacional. Neste caso o nível estratégico se refere ao topo da organização em suas funções de direção e *STAFF*. O *benchmarking* neste nível também auxilia na definição da visão da empresa. O nível tático se refere à gerência intermediária da empresa. O nível operacional se refere às unidade de negócio ou unidades operativas da mesma. É claro que a melhor combinação não existe, pois os aspectos referentes à matriz supracitada são dinâmicos e portanto contingenciais. A empresa deve conhecer todos os tipos e praticá-los conforme a situação.

No processo de estabelecimento de metas de melhoria, o *benchmarking* serve para definir o grau de desafio para um posicionamento cada vez mais competitivo. Na FIGURA 4.4-b, a seguir, observa-se o momento inicial quando uma empresa parte sem medir seus indicadores. Em seguida, com a sistematização do acompanhamento de indicadores-chave do negócio, pode-se analisar como eles se comportam. Aplicando-se ações de controle, estabelece-se a previsibilidade dos processos que os indicadores-chave representam. Neste momento pode-se estabelecer metas desafiadoras. Sem *benchmarking* estas metas só considerariam a evolução histórica dos processos da empresa. Com *benchmarking* a meta poderá agregar um grau de desafio em função do posicionamento da empresa em seus mercados.

O autor alerta para outra importante contribuição do *benchmarking*. O processo de se procurar os *benchmarks*, auxilia a determinação de possíveis alianças estratégicas, que serão abordadas mais adiante neste capítulo. Ou seja, o processo de se conhecer outras empresa favorece o descobrimento de sinergias interessantes para serem desenvolvidas em caráter mais profundo do que apenas as trocas de informações.

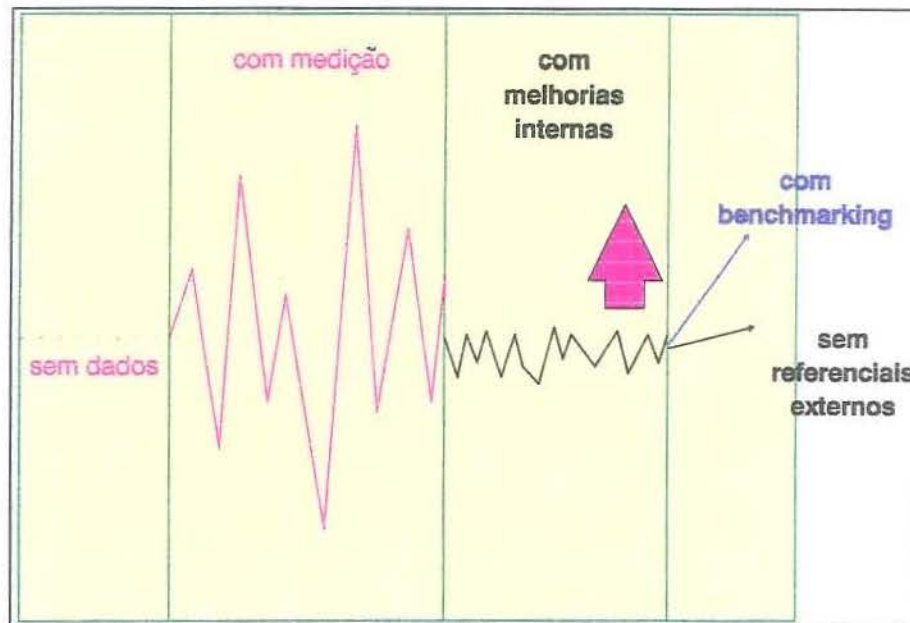


FIGURA 4.4-b

A literatura de referência aprofundará as técnicas de *benchmarking*. Aqui preocupamo-nos em integrar o potencial desta ferramenta num processo de gestão que busque a excelência empresarial.

4.5-ALIANÇAS ESTRATÉGICAS¹

Existem circunstâncias nas quais o sucesso na aliança entre empresas ocorre. O livro referenciado¹⁸ na bibliografia reúne todos os aspectos que envolvem o antes, durante e depois do aproveitamento destas oportunidades de sinergias (alianças). Constitui-se, portanto, literatura obrigatória para o estabelecimento de alianças estratégicas de sucesso e duradouras. Este item, objetiva apenas ilustrar alguns exemplos de alianças estratégicas.

As alianças estratégicas são as novas formas de associações/relações entre empresas. A subcontratação (por exemplo: a terceirização ou a parceira), a *quarteirização*, a organização virtual, o *joint-venture*, o *franchising*, o *keiretsu* (ou conglomerados), o distrito industrial etc, são os exemplos mais comuns destas relações entre empresas. Algumas são novas, outras foram redescobertas, porém todas visam o aproveitamento de sinergias. Estas sinergias resultam na desverticalização das empresas tornando-as, entre outras características, empresas mais ágeis e com patrimônio menos vulnerável.

A terceirização é a forma de subcontratação mais comum, objetivando a passagem parte dos custos fixos, oriundos de atividades de apoio, para os custos variáveis, através da subcontratação destas atividades em empresas dedicadas. É desejável que a terceirização não seja associada à demissões, podendo ser feita com o aproveitamento das próprias pessoas que atuavam nestas atividades. Negligenciar este cuidado, pode criar um clima de medo e insegurança, nos funcionários que permanecem na empresa. Acabar com o medo foi sempre uma das preocupações do Prof. DEMING (precursor da *GQT*), que inclusive o ressaltou em um dos seus famosos 14 pontos (o oitavo). Outra importante vantagem deste tipo de subcontratação é que uma empresa dedicada à atividade terceirizada, permitirá ascensão de qualquer elemento da base até o topo da pirâmide, chance esta quase impossível, permanecendo como atividade de apoio de qualquer organização.

A "*empreiteirização*" é a má aplicação da terceirização, no que diz respeito às condições as quais os funcionários estão submetidos na empresa parceira. Nestas empresas os funcionários não possuem as mínimas condições de atuarem com dignidade e segurança, sendo verdadeiramente explorados, para obtenção de lucro pelo dono *terceirizador*.

¹ Este assunto está muito bem abordado no livro *Alianças de Negócio* cujas referências encontram-se na bibliografia.

A criatividade e oportunismo do povo brasileiro inventou a *quarteirização*. Aliás, um famoso consultor de política econômica americano, o Prof. Lester Thurow (Thurow, 1992) disse uma vez: " - o BRASIL é a décima economia do mundo, apesar de todos os seus problemas. Imagine quando resolvê-los...". A *quarteirização* surgiu quando uma determinada empresa, que investiu pesado na terceirização, percebeu que gastava muitos recursos gerenciando os contratos de terceirização. Uma das gerentes (fiscal) de contratos, decidiu abrir uma empresa para gerenciar estes contratos. Com o tempo passou a se responsabilizar também pela qualificação das possíveis candidatas aos serviços. Esta preocupação levou a empresária a intervir até nos métodos de trabalho das mais diversas atividades, passando a desenvolver estas empresas em conceitos de **GQT**, por perceber a lucratividade que estas técnicas trazem a médio e longo prazos.

O *Keiretsu* é uma forma de conglomerado que reúne bancos (agentes financeiros), fábricas, centros de pesquisas, redes de distribuidores e fornecedores de matéria-prima e peças. O *Keiretsu* se protege como uma grande família, possuindo dentro de si todas as etapas do processo produtivo e financeiro, como se fosse uma organização verticalizada, só que através da união de empresas diferentes.

O *Franchising* (franquia) é uma forma de relação entre empresas que visa a multiplicação da empresa através de parceiros que passam a distribuir (e as vezes até fabricar) os produtos da empresa, aproveitando os benefícios conquistados pela marca que representa, com a garantia da perfeita reprodutibilidade das características de qualidade impostas pelos fundadores da marca.

Em resumo, o processo de gestão **C.R.I.A.R.** não determina a utilização de nenhuma das relações citadas. Contudo, estas relações devem aproveitar um processo de gestão como o **C.R.I.A.R.**, sob pena de dificultar o sucesso da aliança. Particularmente, por representar um processo de gestão completo e que possui forte consideração ao aspecto da **Cultura Organizacional**. Cada empresa possui a sua e o sucesso no aproveitamento das sinergias se dará com o cuidado da interação das **culturas**.

4.6-A RESTRUTURAÇÃO ECONÔMICA, A "TERCEIRA" REVOLUÇÃO INDUSTRIAL E AS ALIANÇAS ENTRE NAÇÕES

Serão utilizadas algumas orientações da Prof. Maria Conceição Tavares, de relevância fundamental para sustentar a análise das características do processo de reestruturação econômica dos países ditos centrais frente a *Terceira Revolução Industrial*. Isto reforça a necessidade de um processo de gestão que estimule visão de futuro.

A política de ajuste de balanços de pagamentos dos EUA, bem como suas tentativas de manter a hegemonia do dólar, levaram países como o Japão e a Alemanha, a formular respostas bem sucedidas de reestruturação industrial, provocando acentuadas mudanças na divisão internacional do trabalho.

As flutuações nas taxas de câmbio e de juros, acompanhadas de fortes movimentos de capitais, modificaram as condições de financiamento do Estado e de rentabilidade da grande empresa dentro dos países centrais (EUA-Estados Unidos da América do Norte, Alemanha e Japão), forçando a um aumento da competição internacional que, por sua vez, obrigou a uma rápida transformação industrial e tecnológica.

Esse processo acelerado de reestruturação só foi bem sucedido nos países onde as condições microeconômicas, de organização industrial e as políticas do Estado tiveram condições de ser compatibilizadas. Essa compatibilização foi denominada por *capitalismo organizado*, de países como o Japão e a Alemanha, em virtude de suas políticas coordenadas de modernização, frente aos países que aderiram ao *modelo liberal*.

O desajuste global do balanço de pagamentos dos EUA foi acompanhado de um desenvolvimento descontrolado do sistema financeiro privado internacional, que agravou a instabilidade do sistema global, tornou independentes as políticas macroeconômicas de

ajuste, e teve impactos geradores de crises financeiras em vários Estados nacionais, tanto no centro como na periferia. Esse conjunto de fatores provocou desequilíbrios sociais de grande magnitude em escala internacional, agravando a tendência do sistema capitalista à distribuição desigual dos frutos do progresso técnico.

Nos EUA os esforços de inovações tecnológicas nas áreas de informática e eletrônica, seguiram orientação "natural" do mercado militar, dos serviços bancários e de comunicação, destinados a reforçar o poder internacional da *Potência Dominante*. Esses avanços tecnológicos, como se verificaria mais tarde, não melhoravam a competitividade nas indústrias de bens de consumo duráveis, nem nos complexos metal-mecânicos e elétrico, aos quais estavam ligados. Dessa forma, o modelo *taylorista-fordista*, que havia sustentado a difusão do padrão industrial (americano) no pós-guerra, tornava-se rapidamente anacrônico, e a base interna de sustentação sistêmica de uma economia de produção e consumo de massas começa a ser erodida.

No Japão, em resposta à política americana, ocorreu o contrário. Ao ser forçado a valorizar o iene frente ao dólar e dada à sua extrema vulnerabilidade externa em matérias primas estratégicas, teve de fazer, por razões de sobrevivência, um ajuste drástico tanto macroeconômico como em termos de eficiência industrial, para incrementar as exportações além de economizar matérias primas para diminuir o peso das importações. Também empreendeu uma mudança deliberada na sua estrutura industrial, que não seguiu a orientação do *livre mercado*, nem dos preços relativos, nem a busca de *vantagens comparativas* no mercado internacional, que diga-se de passagem já possuía.

A política industrial japonesa não se limitou à redução e a reestruturação das indústrias siderúrgica, naval e petroquímica, as mais afetadas pela mudança de preços relativos e pela superprodução mundial. Dedicou-se, acima de tudo, a implementação de uma estratégia de transformação tecnológica centrada na eletrônica de ponta e na difusão acelerada das novas técnicas de informação e controle nas empresas (*just in time* e *GQT*). O extraordinário aumento da produtividade e qualidade dos novos produtos permitiu ao Japão um novo potencial exportador, que sustentou a demanda industrial no período de transição. O domínio do mercado mundial de novos produtos de consumo de massa e, sobretudo, de novos equipamentos, serviu de ponte para uma nova rota de industrialização, capaz de resistir à instabilidade do dólar e do mercado internacional.

A Alemanha conseguiu iniciar um programa de ajuste e reestruturação industrial de longo prazo a partir de 1982, que foi compatibilizado com uma política macroeconômica de corte liberal, mas não convencional. Apoiada em sua forte posição industrial, comercial e financeira, comandou o sistema monetário europeu e orientou a trajetória de integração e expansão econômica da Europa continental.

Graças ao poder financeiro alemão, advindo dos enormes excedentes comerciais e das dimensões internacionais de seus bancos privados, conseguiu bancar os países europeus deficitários, para que eles mantivessem suas moedas alinhadas ao marco. Dessa forma, a Europa, através de movimentos internos de capitais favoráveis ao aumento da competição e do comércio intra-europeu, retomou sua trajetória de crescimento industrial e avançou no sentido da integração econômica.

Vale ressaltar que a resposta da Ásia (Japão e *Tigres Asiáticos*) e da Europa (Alemanha) à política americana (do dólar forte), foi um esforço em aprofundar seus processos de reestruturação (transformação) industrial e de melhor inserção internacional. No caso da Alemanha, a estratégia foi de consolidação de sua posição dominante e de controle da CEE-Comunidade Européia. No caso do Japão, existe claramente uma estratégia de globalização mais completa, que envolveu num primeiro estágio uma nova divisão do trabalho na Ásia e a conquista em grande escala do mercado norte-americano.

A base microeconômica da reestruturação japonesa foi a diversificação e conglomeração da grande empresa em grupos financeiros (*keiretsus*), centralizados em bancos-chave. Essa forma de organização permitiu uma maior flexibilidade financeira ao processo de conversão industrial que, aliada a visão global apoiada no *PE-Planejamento Estratégico* dos mercados, superou de longe o desenvolvimento alcançado pelos demais países industriais.

As tendências na divisão internacional do trabalho estão se desenhando a partir de duas mudanças estruturais básicas: a chamada *Terceira Revolução Industrial* e a nova onda de transnacionalização. O esforço de modernização do Japão dirigiu-se em ambas direções com sucesso fulminante. A economia japonesa avançou para um novo tipo de sistema industrial, centrado na produção manufatureira para consumo de massa em escala mundial e em investimentos com novas tecnologias, deixando espaços para seus "sócios" asiáticos conquistarem novos mercados, em particular o mercado norte-americano, com produtos industriais de tecnologia avançada, mas já difundida.

A Alemanha, em virtude de uma maior integração econômica com os mercados comerciais e financeiros europeus já enraizados, não teve de realizar um esforço tão radical de transformação estrutural para enfrentar a nova realidade do mercado internacional. Ao não optar pela indústria eletrônica e de informática nas décadas de 60 e 70, por considerá-las mercados disputados pelos japoneses e americanos, na verdade limitou-se a acentuar sua vantagens comparativas históricas. Estas vantagens concentram-se nos setores de equipamentos, instrumentos de precisão, química fina e alta qualidade e eficiência de sua indústria.

No caso da América Latina, parece remota as chances de integração com os EUA (obtenção de recursos/capital), basicamente pelas condições americanas no cenário mundial (principalmente pela crise bancária e a própria falta de recursos do Estado americano) e pelas crises sociais que começam a acontecer lá (migração descontrolada). A dívida externa do Brasil não parece ter solução a curto nem a médio prazos. Isto dificulta uma integração bem sucedida na economia mundial, que além da própria dívida externa possui a dificuldade da inconversibilidade de sua moeda. A falta de um sistema de crédito, capaz de alavancar os processos de reestruturação interna, mantém os seus desejos de modernidade e de adesão as regras do mercado internacional como uma *utopia regressiva*. A ideologia *liberal* que assola as elites do mundo periférico parece responder, sobretudo, ao fracasso dos seus Estados nacionais em levar adiante um projeto de desenvolvimento de qualquer natureza e ao receio de ficarem isolados da nova onda de modernização e de justiça social.

O BRASIL como país capitalista em desenvolvimento, além de seus múltiplos problemas de organização e desenvolvimento interno, tem grande dificuldade de converter sua estrutura produtiva, na direção de uma nova inserção internacional dinâmica. Sua matriz industrial não tem a amplitude e modernidade nos setores de equipamentos para, a partir deles, estabelecer um núcleo de desenvolvimento de novas tecnologias. Mais ainda, a relação entre indústria e setores primários não foi resolvida pela criação de uma matriz industrial, como em certos países desenvolvidos do norte da Europa, onde a industrialização se deu a partir de dentro, com apoio na transformação industrial de sua base de recursos naturais. Outra observação importante, é que o processo de urbanização acelerada não foi acompanhado por uma organização social e educacional compatível com os novos requisitos em capacitação técnica, profissional e intelectual.

Na linha do aproveitamento de sinergias, seria uma boa estratégia para o nosso país aliar-se economicamente ao Japão. Apenas a título de exercitar esta idéia, Veja uma lista de sinergias interessantes entre estas duas nações:

BRASIL:

- 1-Recursos naturais;
- 2-Demanda de consumo reprimida, bastante estimulável pelos meios de comunicação (mercado consumidor);
- 3-Solo fértil com extensão mais que suficiente para alimentar todo o planeta;
- 4-Sem grandes problemas de segregação racial, possuindo inclusive uma das maiores colônias japonesas do mundo;
- 5-Ampla variedade de diversão (lazer);
- 6-Espaço suficiente para receber todo o povo japonês (se for necessário);
- 7-Melhor qualidade de vida (habitações, conforto, divertimentos etc)
- 8-Clima ótimo livre dos cataclismas que assolam o Japão;
- 9-Proximidade de centros consumidores de todo o continente Americano e Europeu.

JAPÃO:

- 1-Altíssima tecnologia em todas as áreas, principalmente em conservação do meio ambiente importante para o BRASIL;
- 2-Recursos financeiros (capital) mais que suficiente;
- 3-Cultura milenar;
- 4-Bens de consumo de excelente qualidade e com preços justos;
- 5-Organizações mundiais com penetração em qualquer mercado internacional;

Hoje no Japão, o tratamento psicossocial de seu povo é uma de suas prioridades. A união com o povo brasileiro é uma enorme possibilidade de cura.

Esta é uma amostra tímida das vantagens que poderiam ser exploradas entre as duas nações, porém com o extremo cuidado da preservação da soberania e no tratamento da interação das duas culturas radicalmente diferentes. Certamente, haverá de existir profissionais nas diversas áreas humanas, capazes postular regras (senão leis) para evitar qualquer choque que ameace esta união.

4.7- O P.P.A.-PLANO PERIÓDICO DE ATIVIDADES

Esta é a parte mais importante do processo de gestão **C.R.I.A.R.**. O PPA é o plano que reúne as ações estratégicas que garantirão a sobrevivência da empresa. A sobrevivência que foi citada diversas vezes neste trabalho, significa o resultado do desempenho de uma empresa competitiva, focalizada na satisfação dos atores organizacionais².

As ações estratégicas, também chamadas de atividades do PPA, neste material, são as ações de controle e melhoria do desempenho. Estas ações de controle e melhoria se baseiam no comportamento histórico dos indicadores que representam os processos da empresa. À elas costuma ser atribuído graus de desafio (metas/quantificadores), negociados durante o Planejamento Estratégico, desdobrados para os diversos níveis hierárquicos da empresa.

Foi visto até aqui, em que condições o comportamento dos indicadores admitem incorporar metas desafiadoras às ações de controle e melhoria, constituindo os pontos fortes da empresa. Aqueles indicadores cujo comportamento histórico se mostra imprevisível (instável ou sem controle), salvo em condições de emergência (como foi visto), não devem admitir graus de desafio, sob pena de comprometer o sucesso do cumprimento do PPA, frustrar a energia investida pela equipe e comprometer a sobrevivência da empresa. Neste último caso, constituem-se os pontos fracos da empresa.

Então, os tipos de atividades que compõem o PPA são:

TIPO DE ATIVIDADE = AÇÃO
AÇÃO DE SISTEMATIZAÇÃO: Na situação onde não se dispõe de dados sobre o processo. A única atividade possível é estabelecer uma forma sistemática de coletar estes dados, podendo se partir para a análise da estabilidade só após 12/15 medições sistemáticas.
AÇÃO DE CONTROLE: Quando um processo encontra-se fora de controle, a única atividade possível é colocar este processo sob controle, no caso de processos estatísticos, ou previsível no caso de processos não estatísticos. Salvo situações de EMERGÊNCIA .
AÇÃO DE MELHORIA: Caso já esteja sob controle ou previsível, a única atividade possível é melhorar seu desempenho (média) e/ou a variabilidade. De preferência, agregando um grau de desafio orientado pela análise externa.
Neste caso também se incluem as melhorias que incorporem referenciais competitivos ou de excelência. Por exemplo, assumir uma meta de melhoria de algum indicador-chave, em resposta ao desempenho do mercado ou de algum concorrente. Naturalmente só se aplica aos indicadores-chave que já estejam previsíveis, e cuja meta-desafio seja coerente com o que o comportamento deste indicador vem sinalizando.

² Atores Organizacionais são os clientes, acionistas/investidores, empregados da empresa (incorporando os parceiros) e a comunidade que habita nas proximidades de sua empresa. Em alguns casos pode ser representada pela sociedade como um todo.

<p>AÇÃO DE CONTROLE DE CAPACIDADE: Caso esteja sob controle, mas incapaz de atender às especificações, a única atividade possível seria diminuir sua variabilidade.</p>
<p>AÇÃO DE MELHORIA DE CAPACIDADE: Num processo estável e capaz, a única atividade possível será aumentar sua capacidade, ou seja, o CP ou CPk, diminuindo cada vez mais a variabilidade (aumentando os sigmas), distanciando cada vez mais os limites de controle dos limites de especificação, tornando o produto cada vez melhor, podendo até ampliar a fatia de mercado. Evidentemente, quanto maior este índice mais capaz o processo será, conseqüentemente mais caro será mantê-lo. De preferência, agregando um grau de desafio orientado pela análise externa.</p>
<p>AÇÃO ESTRATÉGICA ou ESTRATÉGIA: Embora, os itens de controle obtidos no segundo nível de <i>P.D.C.A.</i>, do processo de gestão <i>C.R.I.A.R.</i>, que se refere ao controle e melhoria contínua, devessem esgotar o conjunto de indicadores sobre os quais as análises externas se baseariam, o PE-Planejamento Estratégico, poderá indicar a necessidade de novos itens de controle. Estes devem ser incorporados ao processo de melhoria contínua. Mesmo para o caso de o PE propor reestruturações ou alianças estratégicas, os itens de controle necessários para representar a nova estrutura ou aliança, também deverão ser incorporados ao processo de melhoria contínua. Estes novos indicadores cairiam na situação de AÇÃO DE SISTEMATIZAÇÃO, citada no início desta tabela, pois iniciariam a ser acompanhados naquele momento. Contudo, se a análise externa, incluindo a análise dos cenários, determinar a necessidade de ações diretas, que não impliquem no estabelecimento de novos itens de controle, estas ações se classificariam como estratégicas, sendo incorporadas ao PPA da forma apresentada na FIGURA 4.7-b, mais adiante.</p>
<p>ÁREA INDICADA PARA MELHORIA: Para o caso de existirem avaliações segundo os critérios de excelência do P.N.Q.. Também poderiam ser incorporadas ao PPA.</p>

TABELA 4.7-a

Como já foi dito na tabela anterior, no PPA-Plano Periódico de Atividades as ações de melhoria agregam um grau de desafio determinado pelos referenciais externos, utilizando por exemplo o *benchmarking*. A FIGURA 4.7-a, a seguir, ilustra melhor como as ações de controle ou melhoria são determinadas para compor o PPA.

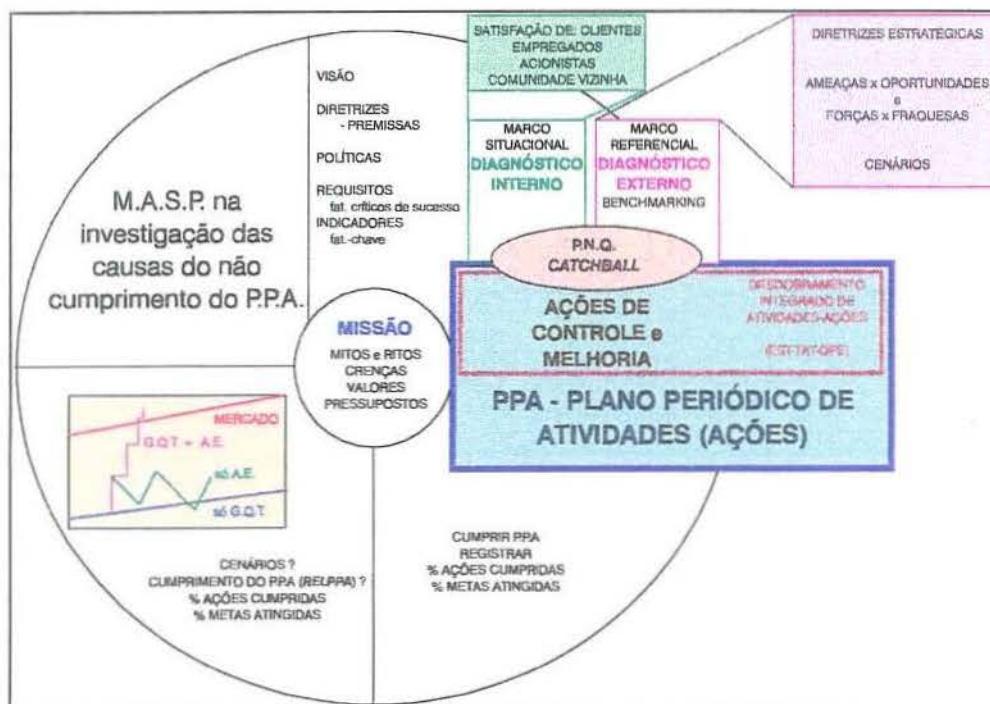


FIGURA 4.7-a

ETAPA	DESCRIÇÃO
centro	No centro deste <i>P.D.C.A.</i> representa-se que tudo parte do estabelecimento da missão da empresa, onde os mitos, ritos, crenças, valores e seus pressupostos se construirão, estabelecerão e consolidarão sua cultura organizacional. Ela é a base para todas as conquistas que a empresa porventura realize.
PLAN	<p>Na etapa de Planejamento deste <i>P.D.C.A.</i> é necessário o estabelecimento da visão, diretrizes, políticas, requisitos e os fatores críticos que definirão o sucesso da empresa, como já foram introduzidos anteriormente no fluxograma da FIGURA 4.1-a.</p> <p>A partir destas definições passa-se à análise interna (ajuda no estabelecimento do marco situacional) e externa (ajuda na visualização de um marco referencial), que poderá realinhar a visão, diretrizes etc, já estabelecidas. Com base nestas análises, se determinam as ações de controle ou melhoria dependendo das condições de previsibilidade dos processos, compondo o PPA. Estas ações se transformam em metas que devem ser desdobradas para as hierarquias inferiores, compondo uma rede de DIA-Desdobramento Integrado de Atividades, que será abordado mais adiante neste capítulo.</p> <p>Estas ações serão priorizadas pelas diretrizes estratégicas, porém com ampla e transparente participação de representantes dos empregados. Esta análise auxiliará a determinação da qualidade da análise externa, da abrangência e coerência dos indicadores, a focalização de eventuais cortes nas verbas e auxiliará a determinação de urgência versus importância na administração do tempo. Estes aspectos serão melhor abordados mais adiante neste capítulo.</p> <p>Também faz parte desta etapa a adequação das ações, que também será abordado mais a frente neste capítulo.</p>
DO	Uma vez construído o PPA passa-se ao cumprimento do mesmo.
CHECK	O acompanhamento do cumprimento do PPA se dá nesta etapa, bem como a verificação do <i>market-share</i> e da evolução dos cenários, cessando com a publicação e a ampla divulgação do RELPPA.
ACT	Caso tenha sido verificado algum problema no cumprimento do PPA (RELPPA), passa-se a análise de quais podem ser as causas.

TABELA 4.7-b

A periodicidade do PPA e o horizonte de tempo de análise estratégica pode ser decenal, quinquenal, bienal ou anual. O processo de gestão *C.R.I.A.R.* não é prescritivo, como já foi dito anteriormente, aceitando perfeitamente qualquer periodicidade. No entanto, o autor alerta que hoje em dia, experimenta-se uma velocidade de mudança do ambiente em que a empresa está inserida, que nos leva a preferir uma empresa que possua um processo de gestão, que adapte e acompanhe o mercado. Sendo assim, um processo mais robusto na sistemática de acompanhamento (incluindo o desdobramento participativo e integrado para todos os níveis hierárquicos da organização), permite horizontes de análise estratégica menores. Desta forma a empresa será mais competitiva e sólida para acompanhar e até impor a dinâmica do mercado.

O horizonte de tempo para análise estratégica depende basicamente dos seguintes fatores.

- 1-Se a empresa detém monopólio (ou oligopólio) de suas atividades,
- 2-Quanto tempo ela leva para processar ajustes na capacidade de produção,
- 3-O ciclo de vida de seus produtos.

A TABELA 4.7-c, a seguir, apresenta uma análise em termos de planejamento de C-curto (1 ano), M-médio (2 à 5 anos) e L-longo prazos (acima de 5 anos), em função dos fatores citados anteriormente.

HORIZONTE ESTRATÉGICO	MONOPÓLIO	NÃO MONOPÓLIO	TEMPO LONGO	TEMPO CURTO	VIDA LONGA	VIDA CURTA
C - M - L	X		X		X	
C - M	X			X		X
C - M - L	X		X			X
C	X			X	X	
C - M		X	X		X	
C - M		X		X		X
C - M - L		X	X			X
C		X		X	X	

TABELA 4.7-c

O PPA utiliza o DIAGRAMA DA MATRIZ, conforme ilustra a FIGURA 4.7-b, a seguir:



FIGURA 4.7-b

O PPA é composto das seguintes partes:

ELEMENTO DO P.P.A.	DESCRIÇÃO
METAS DAS AÇÕES DE CONTROLE e MELHORIA	Descrição das ações de controle e melhoria devidamente quantificadas (como metas).
CORRELAÇÃO COM O D.I.A. SUPERIOR	Correlação entre o PPA deste nível com o PPA do nível hierárquico imediatamente superior.
VERBA - QUEM	A verba necessária ou alocada (prevista) para a consecução da ação de controle ou melhoria, onde aplicável, pois algumas ações podem não precisar de verba. Esta informação é particularmente útil, quando se precisar decidir que ações devem permanecer, no caso de corte de verbas. Aqui também deve ser informado quem é a pessoas ou grupo de pessoas responsáveis pela execução da ação de controle ou melhoria. Esta é a ligação com a GEC-Gestão Estratégica de Custos.
DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS	O plano de desenvolvimento de recursos humanos deve estar relacionado à alguma ação de controle e melhoria. Aqui é onde esta relação deve ser estabelecida. Porém, pode acontecer de alguma ação não necessitar de nenhum treinamento.

DIRETRIZES ESTRATÉGICAS	O resultado da análise externa em termos da definição das diretrizes de manutenção ou melhoria do posicionamento estratégico da companhia. Estas diretrizes <u>não</u> serão utilizadas, com este fim, em empresas que detêm o monopólio permanente de suas operações e que não possam simular seu funcionamento em um mercado competitivo. Nestes casos, substituir estas diretrizes pela análise dos cenários proposta nas TABELAS 4.3.1-b e 4.3.1-c, onde os cuidados indicados pelos cenários priorizarão as ações de controle e melhoria.
PRIORIDADE	Determinada pelo grau de correlação entre as ações de controle ou melhoria com as diretrizes estratégicas. Veja exemplo didático a seguir (FIGURA 4.7-c).
CRONOGRAMA GERAL	Previsão do prazo de cumprimento de cada ação de controle ou melhoria.

TABELA 4.7-d

A FIGURA 4.7-c, a seguir, ilustra um exemplo didático da parte básica do PPA, já determinadas as: forças ("S"), fraquezas ("W"), oportunidades ("O") e ameaças ("A"). Para os indicadores fortes, as ações de melhoria com grau de desafio determinado pelo comportamento histórico, pela análise externa e pelos cenários. Para os indicadores fracos, as ações de controle, por exemplo: tornar estável/previsível, sistematizar etc.

CL	INDICADORES	S.W.O.T.	AÇÃO DE MELHORIA					P
			D1	D2	D3	D4	D5	
Q	CONFORMIDADE	S-O	manter taxa de crescimento + MKT					450 7
Q	RESSERVIÇOS	W-T	tornar previsível, buscando 10 por mês					700 3
C	CUSTO OPERAÇÃO	W-O	tornar previsível					650 4
C	\$/ SERVIÇO	W-T	tornar previsível e reduzir para \$100 por serviço					800 1
A	RECLAMAÇÕES	S-T	baixar para 10/mês					500 6
A	TEMPO EXECUÇÃO	S-T	baixar 10 %					750 2
M	ÍNDICE CLIMA	S-O	ENDOMARKETING					400 8
M	ÍNDICE SALARIAL	W-T	tornar previsível e repor perdas					350 9
S	CONFIABILIDADE	W-O	sistem.coleta dados					400 8
S	# ACIDENTES	S-O	MARKETING					400 8
f	# INOVAÇÕES	S-O	manter taxa de crescimento + MKT					500 6
f	# REVISÕES	W-O	sistem.coleta dados					550 5
			DIFERENCIAR PROD.1	LID. CUSTO PROD 2	DIVERSIF. MERCADO 1	MANTER MERCADO 2	DEFIAR LIDER PROD 3	

FIGURA 4.7-c

Estas ações de controle e melhoria (metas) serão priorizadas segundo as diretrizes estratégicas, por exemplo aquelas citadas nesta figura. Esta priorização se dá com base no grau de relacionamento de cada ação de controle ou melhoria com cada diretriz estratégica. Estas relações serão classificadas em forte (F=200 pontos), médio (M=100 pontos), fraco (f=50 pontos) e nenhuma relação (zero pontos). A TABELA 4.7-e, a seguir, apresenta algumas utilidades desta priorização, lembrando que esta priorização não significa que as ações menos prioritárias não precisem ser cumpridas.

PARA QUE SERVE A PRIORIZAÇÃO DO P.P.A.:
Verificar a qualidade da determinação das diretrizes estratégicas e/ou a abrangência das ações de controle e melhoria. A ocorrência de ações de controle ou melhoria com prioridade muito baixa, ou bem mais baixa que as demais pode indicar: 1-a falta de alguma diretriz, 2-que aquela ação de controle ou melhoria é desnecessária ou 3-que o indicador que representa aquela ação de controle e melhoria não precisa mais ser acompanhado.
Facilitar a focalização de cortes nos investimentos (verbas)
Facilitar a classificação de urgência x importância na administração do tempo
Caso o PPA não seja do nível mais alto da organização (corporativo), pode indicar que o desdobramento de atividades não foi bem feito.

TABELA 4.7-e

Esta priorização é feita de forma participativa com a equipe que se responsabilizará pela execução, acompanhamento e gestão do PPA. Cada elemento terá a oportunidade de dar sua opinião sobre a prioridade de todas as ações do PPA, não apenas das ações sobre sua responsabilidade. Este cuidado serve para garantir o comprometimento de cada membro da equipe com todas as atividades elencadas no PPA.

Um aspecto interessante da priorização é que apesar do PE-Planejamento Estratégico procurar prever todas as ameaças, sempre existirão situações inesperadas, tais como cortes nas verbas. Neste caso se as metas mais prioritárias tiverem sido cumpridas, os efeitos do corte serão menores. Também as metas que possuem maior relacionamento com as diretrizes estratégicas da empresa, implicam quase sempre nas mais importantes, coerente com a motivação inicial no cumprimento das ações do PPA, que normalmente é grande devido a expectativa das melhorias. Esta motivação para atacar novas metas (principalmente as primeiras) aumenta a medida que as metas mais importantes para a empresa forem sendo cumpridas, e os resultados decorrentes nos processos forem sendo percebidos.

A principal característica que o conjunto de ações de controle e melhoria devem possuir é a de determinarem vantagens competitivas difíceis de serem copiadas. Entretanto, estas ações devem ser adequadas segundo os parâmetros descritos nos itens a seguir.

4.8-ASPECTOS COMPORTAMENTAIS NO CUMPRIMENTO DO PPA:

A seguir o autor apresenta algumas formas de estudar a adequabilidade destas ações, segundo algumas técnicas comportamentais, integrando-as ao Processo de Gestão, aumentando as chances de sucesso no cumprimento dos P.P.A's.

FORMAS	DESCRIÇÃO
Equação de Gleich e Little e a Cultura Organizacional.	Analisa se as ações de controle e melhoria a serem assumidas estão coerentes com a VM-Velocidade de Mudança esperada, ajudando na cronogramação do cumprimento das estratégias e até se prevenindo de qualquer eventual fracasso.
Método Adizes (P.A.E.I.)	Analisa o perfil desejado da pessoa que receberá a responsabilidade do cumprimento das ações de controle e melhoria.
Cuidados importantes para o cumprimento do P.P.A.	Estabelece alguns cuidados para o sucesso do cumprimento do PPA.
Administração Por Objetivos	Serão discutidos aqui por que é fundamental que se evitem os inconvenientes deste modelo de gestão.

TABELA 4.8

4.8.1-EQUAÇÃO DE GLEICH E LITTLE E A C.O.

A Equação de Gleich e Little estabelece a relação entre os aspectos a seguir, como componentes do processo de mudança. Na FIGURA 4.8.1-a, a seguir, apresenta-se a equação tal qual foi proposta por Gleich e Little.

$$VM = \frac{IA.CF.SPP}{R}$$

FIGURA 4.8.1-a

Contudo, baseado na experiência do autor foi estabelecida uma relação entre a equação de Gleich e Little com a cultura organizacional, como fatores que também influenciam a VM-Velocidade de Mudança. Portanto foram incluídos os seguintes fatores:

$$VM = \frac{IA.CF.SPP.COM.RP}{R.COC.co.CP}$$

FIGURA 4.8.1-b

FATOR	DESCRIÇÃO
VM	Velocidade da mudança esperada ou a vontade em realizar a atividade.
IA	Inconveniência Atual. Representa o grau de insatisfação atual com relação à cada ação de controle e melhoria.
CF	Conveniência do Futuro. Se o cumprimento da ação de controle ou melhoria abre ou não perspectivas de futuro interessantes e desejáveis.
SPP	Sucessos dos Primeiros Passos. Se as primeiras tarefas realizadas para o cumprimento da ação de controle ou melhoria foram bem sucedidas ou não. No caso de ainda não se ter feito nenhum esforço no sentido do cumprimento da ação de controle e melhoria, despreze este fator na equação.
R	Risco da mudança. Presente sempre e principalmente em qualquer processo de mudança. Expressará o quão arriscada é a ação de controle e melhoria.
COM	Cultura Organizacional Forte e com pressuposto forte em Mudança. Este fator representa a importância da cultura organizacional ser forte na empresa. Ser forte significa ser percebida claramente por todos os empregados. Uma cultura organizacional forte se caracteriza por poucas subculturas (ou subculturas inofensivas) e nenhuma contra-cultura. O pressuposto referente ao tipo da natureza humana deve ser forte na característica empreendedora (CAPÍTULO 5). Se este for o caso que representa melhor a cultura organizacional da empresa despreze os fatores COC e co da fórmula.
COC	Cultura Organizacional forte, porém com pressuposto referente ao tipo de natureza humana forte na característica conservadora (CAPÍTULO 5). Se este for o caso que representa melhor a cultura organizacional da empresa despreze os fatores COM e co da fórmula.
co	Cultura Organizacional fraca, ou seja, não é percebida, não é clara o suficiente para ser caracterizada; ou existem muitas sub-culturas (muito diferentes ou não), ou ainda existem contra-culturas. Se este for o caso que representa melhor a

	cultura organizacional da empresa despreze os fatores COM e COC da fórmula (CAPÍTULO 5). A análise do quão forte é a cultura organizacional também pode ser obtida a partir do CAPÍTULO 5.
RP	Reforça Pressuposto. O diagnóstico de Cultura Organizacional, resulta na determinação de pressupostos básicos. Este fator da equação serve para o caso do tema em análise reforçar algum pressuposto.
CP	Conflita Pressuposto. Neste caso o tema em análise conflita com algum pressuposto. Pode acontecer de um tema reforçar algum pressuposto e conflitar com outro. Se não houver a predominância de alguma das parcelas, ambos os fatores RP e CP devem ser eliminadas da fórmula.

TABELA 4.8.1

A fórmula funciona da seguinte forma. No numerador os fatores que favorecem a mudança e no denominador tudo que dificulta ela. Como deve ter ficado claro pela TABELA 4.8.1, a equação possuirá apenas um dos fatores **COM**, **COC** ou **co**, pois a situação que representam são excludentes.

4.8.2-O MÉTODO ADIZES DE ADMINISTRAÇÃO E AS AÇÕES DE CONTROLE E MELHORIA

O Método de Adizes traz grande contribuição para melhorar as chances de sucesso no cumprimento do PPA. Este método determina 4 dimensões que podem ser atribuídas às estas ações e às pessoas que se responsabilizarão pela condução das mesmas. A TABELA 4.8.2-a, a seguir, apresenta estas 4 dimensões, que poderão ser aprofundadas na literatura referenciada.

P	PRODUTOR: caracteriza o esforço em realizar trabalho, sempre preocupado com a produtividade e com a geração de resultados em termos de quantidade e em qualidade. Está sempre pronto para assumir mais trabalho, apesar de estar sempre sobrecarregado. Quanto às ações de controle e melhoria, esta característica representa aquelas ações que necessitem de grande empenho e determinação (trabalhosas).
A	ADMINISTRADOR: caracteriza o atendimento/cumprimento/seguimento de padrões, regras, normas etc, dificilmente se contrapondo às elas. Sempre atento à ordem e organização das coisas. Quanto às ações de controle e melhoria, esta característica representa ações relativas à padronização, organização etc.
E	EMPREENDEDOR: caracteriza o espírito criativo, a insatisfação permanente com a ordem natural (lenta) com que as coisas acontecem. Quase sempre em "oposição" ao A-ADMINISTRADOR, citado anteriormente. As ações com esta característica são aquelas que necessitam de grande dose de criatividade e/ou coragem. Ou seja, aquelas que preconizam um rompimento com paradigmas, conspiração quanto à ordem vigente etc.
I	INTEGRADOR: caracteriza-se pela inclinação à política (dinâmica do poder). Preocupado com a moral e integração da equipe. Hábil em articulação e relacionamentos interpessoais. Com relação às ações de controle e melhoria, representa a necessidade de: articulação, negociação, cooperação e/ou integração na equipe, para que estas ações sejam cumpridas. Um ambiente onde é forte o individualismo e competição interna na equipe deve prejudicar uma ação com esta característica.

TABELA 4.8.2-a

Desta forma, atribui-se estas dimensões às ações de controle e melhoria, buscando pessoas que possuam um perfil semelhante ou próximo. Ou seja, determina-se o **P.A.E.I.** das ações relacionando com o **P.A.E.I.** das pessoas responsáveis por elas. Um bom "casamento" aumenta as chances de sucesso no atingimento dos objetivos da empresa e contribui com a motivação da equipe. Outro aproveitamento interessante deste conceito é quanto a formação de equipes ou GT-Grupos de Trabalho, mesmo em relação às ações de controle e melhoria, pois estas poderão necessitar de mais de uma pessoa. Nestes "ajuntamentos" de pessoas, deve-se procurar a formação de um grupo onde as 4 dimensões estejam representadas, atribuindo ao grupo a qualidade inerente de cada uma.

A AT-Análise Transacional, que foi apresentada no ITEM 2.4 (CAPÍTULO 2), possui uma interessante relação com este método, conforme ilustra a TABELA 4.8.2-b, a seguir:

CARACTERÍSTICA	P.A.E.I. DE ADIZES	A.T.
Produtor de resultados	P	ADULTO
Administrador - Organizador	A	PAI CRÍTICO
Empreendedor - Inovador - Criador	E	ADULTO CRIANÇA CRIATIVA
Integrador - Político	I	PAI NUTRITIVO CRIANÇA CRIATIVA CRIANÇA LIVRE

TABELA 4.8.2-b

4.8.3-O MÉTODO ADIZES DE ADMINISTRAÇÃO EM RELAÇÃO AO CICLO DE VIDA DA ORGANIZAÇÃO

Da mesma forma que para pessoas e ações de controle e melhoria, a empresa também pode ser representada segundo as mesmas dimensões *P.A.E.I.*. O conjunto de todas as ações e de perfis dos responsáveis por elas pode gerar uma "média" de *P.A.E.I.*, representando o perfil da empresa. Esta "média" deve ser compatível com o ciclo de vida da empresa, sob o risco de conduzi-la ao fracasso. Veja no ANEXO-4 o ciclo de vida das organizações proposto por Ichack Adizes, que mostra qual é o perfil *P.A.E.I.* que a empresa deve possuir para sobreviver durante os momentos de seu ciclo de vida. As letras maiúsculas simbolizam que aquela dimensão é forte e marcante, as letras minúsculas simbolizam que a dimensão não é tão forte. A inexistência de alguma letra simboliza que aquela dimensão é muito fraca ou não existe.

4.8.4-CUIDADOS IMPORTANTES PARA O CUMPRIMENTO DO P.P.A.:

Envolva as pessoas certas. Certifique-se de que as pessoas certas de cada nível hierárquico sejam envolvidas no PE. Esta é a chave para ganhar o comprometimento necessário na consecução das ações de controle e melhoria. Veja ITEM-4.8.5, a seguir.

Não tenha medo de concluir que diretrizes, ações ou planos antigos ainda servem. O grande benefício é um maior comprometimento baseado na confirmação de um bom trabalho feito no passado.

Lembre-se que o sucesso do processo de gestão não cessa num bom planejamento, com a formulação das ações de controle e melhoria. O processo de gestão inclui a responsabilidade pela implementação, avaliação e cumprimento destas ações (de que forma contribuíram com resultados da organização). Neste caso o processo de gestão só é bem sucedido se todas estas etapas forem cumpridas.

Lembre-se que o cumprimento de algumas ações não garantirá o sucesso da organização. Todas devem ser cumpridas para garantir as análises feitas com base no equilíbrio no atendimento às necessidades dos atores organizacionais.

TABELA 4.8.4

4.8.5-ANÁLISE DA CAPACIDADE DOS RESPONSÁVEIS NO CUMPRIMENTO DAS AÇÕES DE CONTROLE E MELHORIA

Mais uma vez, o método Adizes será utilizado para auxiliar na determinação da capacidade, em termos de poder, dos responsáveis pelo cumprimento de ações de controle ou melhoria.

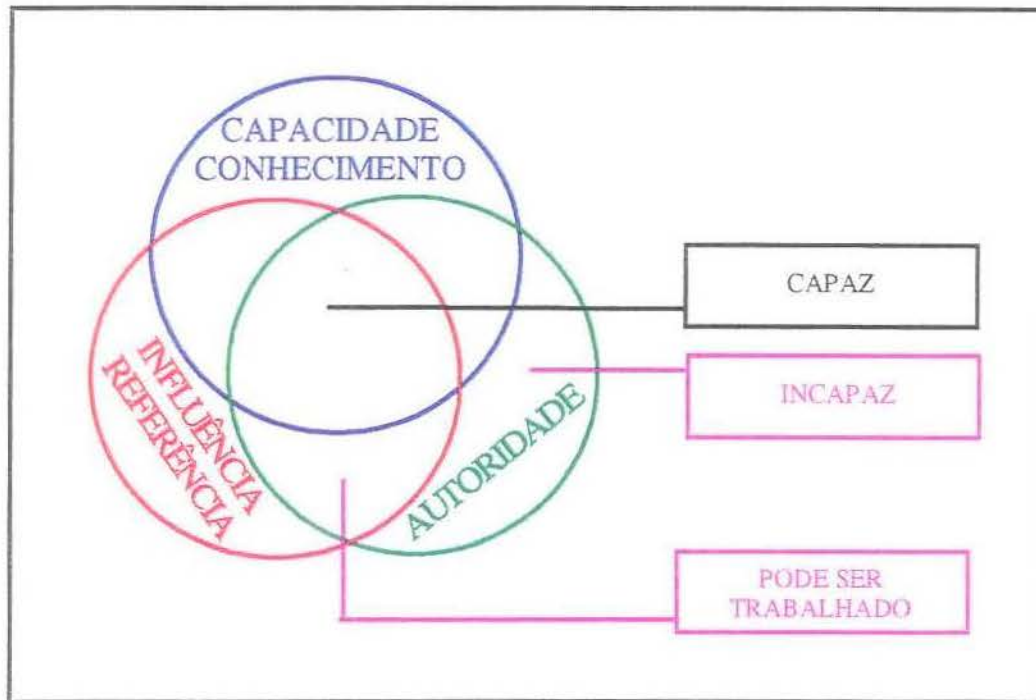


FIGURA 4.8.5

Na FIGURA 4.8.5, acima, foi apresentada a dinâmica do poder de uma pessoa sobre a execução de qualquer tarefa. Pela figura, se conclui que são necessárias 3 dimensões para que realize uma tarefa:

DIMENSÃO	DESCRIÇÃO
CONHECIMENTO CAPACIDADE	Ter a capacidade intelectual e o conhecimento necessário para executar a tarefa.
AUTORIDADE	Se refere à questão de autoridade, ou seja, a pessoa está autorizada ou tem autoridade para executar a tarefa. Normalmente, atribuído ao cargo e/ou função que a pessoa desempenha na empresa.
INFLUÊNCIA REFERÊNCIA	Principalmente no que depender de pessoas. Esta dimensão se refere ao poder de influência e capacidade de negociação da pessoa com relação a sua equipe, também seu grau de referência na equipe, lealdade e confiança da equipe para com a pessoa que executará a tarefa.

TABELA 4.8.5

Carência de 2 dimensões simultaneamente (áreas sem interseção) indica a necessidade da escolha de outra pessoa, pois fica muito difícil que esta pessoa consiga completar sua missão, conseqüentemente, colocando todo o plano em perigo.

A situação ideal é o centro da figura. A falta de alguma das 3 dimensões (representada pelas interseções entre duas dimensões), ainda pode ser desenvolvida ou tolerada.

A interseção entre conhecimento e influência, simboliza o processo de delegação, ou seja, que a autoridade foi delegada. É sempre importante estar atento ao aspecto da delegação, pois para que ela seja bem atribuída a pessoa deve dominar o conhecimento da atividade e ter influência sobre a equipe, como representa esta interseção.

A interseção entre autoridade e influência, pode simbolizar a recente promoção de um profissional, quase sempre ascendendo da própria equipe que gerenciará. Neste caso, o profissional deve buscar assessores que o ajudem na conquista do conhecimento necessário para o cumprimento da tarefa. Também é o caso de profissionais formados em uma área do conhecimento (por exemplo engenharia), sendo convocados para gerenciarem ou trabalharem em outra área (por exemplo Recursos Humanos), cuja recomendação é a

mesma, ou seja, se assessorar devidamente do conhecimento necessário daquela nova área, para conseguir desempenhar bem sua nova missão.

A interseção entre conhecimento e autoridade, é a pior delas. Esta área da figura simboliza profissionais que possuem o conhecimento e autoridade necessários para a execução da tarefa, mas encontram dificuldades com seu poder de referência na equipe. Neste caso, recomenda-se um programa de aproximação entre as partes, explorando um melhor conhecimento entre elas, de forma humilde e respeitosa.

4.8.6-A ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS:

A Administração ou Gestão por Objetivos é uma metodologia administrativa que possui estreita semelhança à Gestão pela Qualidade Total, em que se baseia o processo de gestão **C.R.I.A.R.** Contudo apenas se parecem. A grande diferença entre elas é a forma como se estabelecem as ações ou atividades, chamadas de objetivos pela APO. Na APO os objetivos se originam da experiência e/ou visão dos líderes, e são desdobradas até à nível individual para todos os componentes da companhia, sendo este processo não participativo. Os resultados desfavoráveis são atribuídos à ineficiência dos responsáveis por cada objetivo.

No processo de gestão **C.R.I.A.R.**, as ações se originam do comportamento dos indicadores-chave, em relação ao comportamento dos mesmos indicadores da concorrência (podendo ser usado o *benchmarking*), por isto existe consistência, pois só o comportamento dos processos pode revelar o seu potencial realizável. Por este desconhecimento é fácil atribuir, na APO, a falha aos empregados.

No processo de gestão **C.R.I.A.R.** o processo participativo se dá principalmente: 1-na negociação do grau de desafio a ser assumido em cada ação de melhoria (*catchball*) 2-no desdobramento de metas e 3-na priorização de recursos no P.P.A.. Como todos participam no estabelecimento das relações (FORTE, MÉDIO, FRACO ou NENHUMA) das ações sob sua responsabilidade e dos demais, passam a se comprometer com a ordem de execução das mesmas. O ato de delegar a responsabilidade da realização de ações de controle e melhoria, que conduzirão a empresa à excelência, é o próprio *empowerment*. Entretanto a grande diferença está quando aparecem resultados indesejáveis. Seguindo os fundamentos da GQT o processo de gestão **C.R.I.A.R.** vai pesquisar as causas no processo e não culpar o responsável pela ação que gerou o resultado indesejável. Isto se deve ao fato, de que muitas vezes o responsável por uma atividade ser menos culpado que o SISTEMA corporativo que o suporta. É justamente pesquisando e bloqueando as influências do SISTEMA no não atingimento das metas, que se passa a conhecer melhor estas influências no processo produtivo. Após alguns destes bloqueios o SISTEMA passa a influenciar menos, o percentual de cumprimento de metas aumenta e, conseqüentemente o sucesso da empresa está assegurado.

Utilizar os fundamentos do processo de gestão **C.R.I.A.R.** torna-se possível a aplicação da Liderança Transformadora, proposta por Warren Bennis e Burt Nanus, onde a atribuição de uma ação de controle ou melhoria é uma chance para seu responsável manifestar sua capacidade de liderança, proporcionando o "nascimento" de novos líderes.

Mais uma vez, o processo de gestão **C.R.I.A.R.** não prescreve uma forma de se avaliar o desempenho das pessoas. Contudo, seguindo as orientações do Dr. Deming, não é recomendável a utilização de sistemas de avaliação de desempenho **individuais** (*individual performance appraisals*), mesmo para culturas individualistas, como será visto no CAPÍTULO 5. Não serão tratadas neste material as razões que condenam este tipo de recurso para o desenvolvimento de funcionários, mesmo porque este assunto é amplamente explorado em literatura e artigos diversos.

Junto com a aplicação do processo de gestão **C.R.I.A.R.**, é recomendável a utilização de avaliações de desempenho por equipes (coletiva por segmento de atividade ou unidade gerencial básica). O principal indicador que determina esta avaliação é o potencial realizador da equipe em termos de cumprimento de ações de controle e melhoria do P.P.A.. A realização de todas as ações de controle e melhoria, implica na melhoria contínua de todos os indicadores do segmento de atividade, que representam o equilíbrio do atendimento das necessidades e garantia das satisfações de todos os atores organizacionais. O principal

indicador de desempenho da equipe é o percentual de ações de controle e melhoria cumpridas do P.P.A. daquele segmento de atividade.

Uma característica interessante neste acompanhamento do cumprimento das ações do P.P.A. é que não é incomum que ocorram cortes de verbas. Como no P.P.A. cada ação de controle ou melhoria possui sua previsão de gastos (que inclui treinamentos), compartilha-se com o gestor que demanda o corte, quais as ações ele concorda em não cobrar de você, pois estas representariam o valor a ser cortado. Nesta caso, é claro que seu indicador de desempenho da equipe (% realização do P.P.A.) não deve ser prejudicado.

4.9-O D.I.A.-DESDOBRAMENTO INTEGRADO DE ATIVIDADES (METAS)

O cumprimento do PPA em sua íntegra representa que a empresa procedeu melhorias em todos os seus processos, garantindo a sobrevivência da empresa. Naturalmente, que quanto menor o percentual de cumprimento do PPA mais comprometida está a sobrevivência da empresa.

A priorização do PPA, não foi concebida para indicar que ações menos prioritárias poderiam ser desprezadas, embora certas situações, as quais devem ser prevenidas, provoquem este fim. Então, o cumprimento integral do PPA depende fortemente da etapa da negociação e do sucesso de seu acompanhamento. O acompanhamento depende sobremaneira do desdobramento das atividades (metas) do nível corporativo (estratégico) da companhia.

A FIGURA 4.9-a, a seguir, mostra que o DIA-Desdobramento Integrado de Atividades utiliza o DA-Diagrama da Árvore e se origina do P.P.A., ou seja, é o próprio desdobramento das atividades do P.P.A., pelos diversos níveis hierárquicos da companhia.

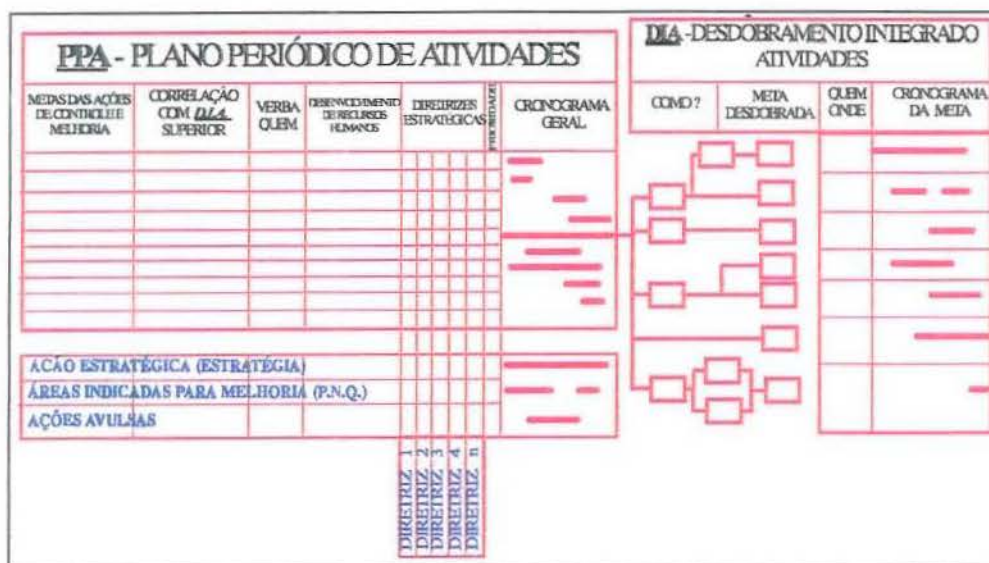


FIGURA 4.9-a

No P.P.A. existe uma coluna (**CORRELAÇÃO COM O D.I.A. SUPERIOR**) para conectá-lo com a ação de controle ou melhoria da hierarquia superior como mostram as FIGURAS 4.9-b/c, a seguir. Naturalmente, esta coluna não será utilizada quando se referir ao P.P.A. do nível hierárquico máximo da empresa (FIGURA 4.9-b), pois é deste que derivarão os P.P.A.'s dos níveis hierárquicos subordinados à este. Ainda na FIGURA 4.9-a, observe que para cada ação de controle ou melhoria, existirá um D.I.A.-Desdobramento Integrado da Ação, utilizando o DA-Diagrama da Árvore.

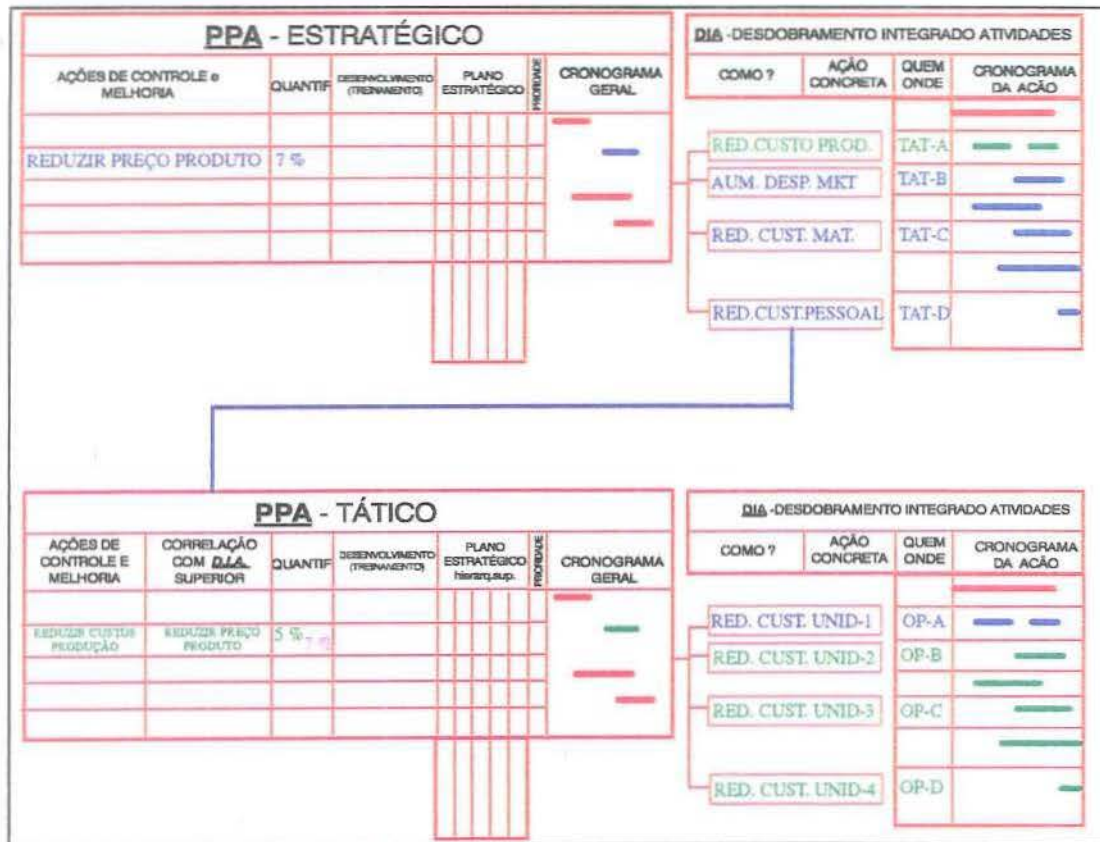


FIGURA 4.9-b

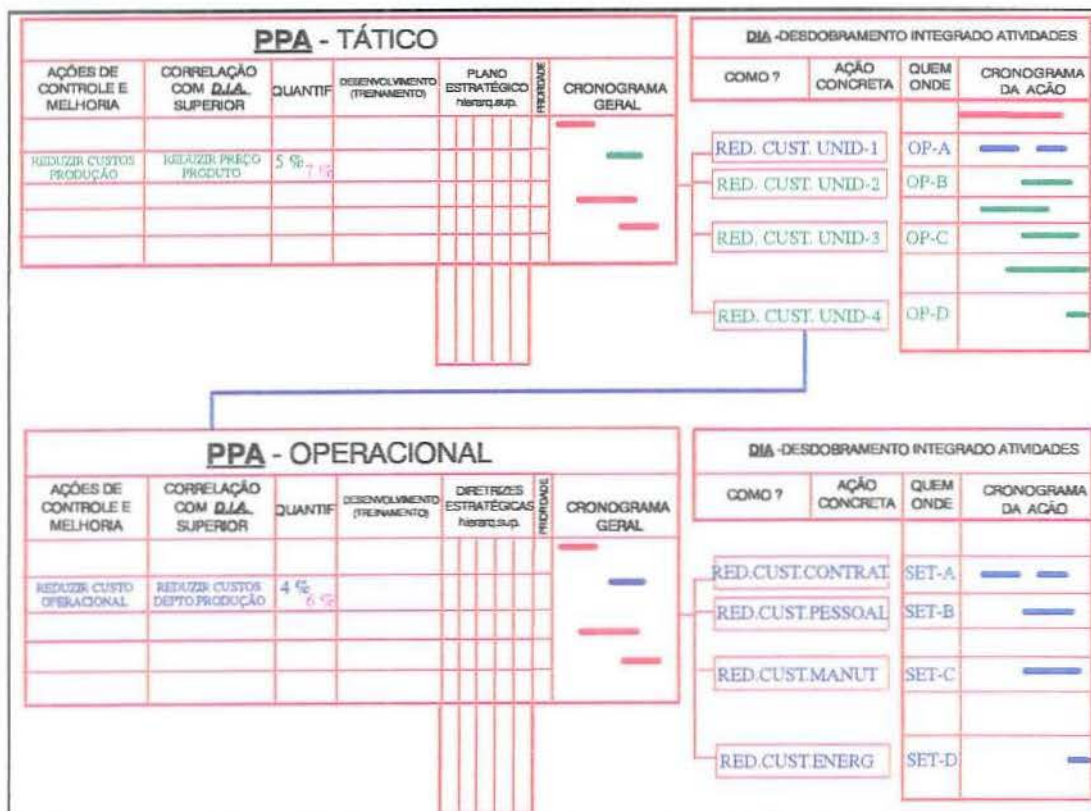


FIGURA 4.9-c

Hoje em dia, a fase mais importante em se administrar estrategicamente, não é o horizonte de tempo em que o PE-Planejamento Estratégico consegue prever o futuro, mas a

capacidade da empresa em cumprir seus planos de atividades (P.P.A.'s). Nesta capacidade de cumprir os planos inclui-se:

1-A flexibilidade na revisão destes planos a medida que o ambiente externo mude as condições que determinaram estes planos, que já foi abordado anteriormente.

2-O sucesso em se desdobrar em termos quantificáveis as ações de controle e melhoria (metas-estratégias) a todos os níveis hierárquicos da empresa.

Naturalmente, partindo da premissa que as oportunidades de participação, foram devidamente aproveitadas, durante a negociação das metas (*catchball*) e na priorização das ações de controle e melhoria do P.P.A.

A FIGURA 4.9-d, a seguir, apresenta um formulário de D.I.A., cujos elementos são descritos na TABELA 4.9-a, também a seguir.

	O QUE	QUEM ONDE	COMO	PORQUE	QUANDO

FIGURA 4.9-d

ELEMENTO DO D.I.A.	DESCRIÇÃO
EVENTO DE TOPO	Ação de controle ou melhoria (a meta) a ser desdobrada para os níveis hierárquicos inferiores.
O QUE	O último nível de ramificação do DA-Diagrama da Árvore (ação concreta, sub-atividades ou sub-metas). É interessante que o último nível do DA tenha atividades que representem a idéia do ciclo do <i>P.D.C.A.</i> , até mesmo para garantir que as atividades desdobradas possuam atividades que as monitorem. Quando todas as sub-metas forem realizadas a meta (evento de topo) que as originou estará concluída.
QUEM	O responsável por cada "O QUE" (item anterior)
ONDE	Caso a atividade contida na coluna "O QUE" não possa ser atribuída a uma única pessoa "QUEM", mas à um segmento gerencial, ou grupo (equipe), a denominação deste segmento deve ser informada aqui.
PORQUE	Nesta coluna deve ser informada a razão pela qual a atividade "O QUE" deve ser cumprida.
QUANDO	Podendo ser uma data ou um cronograma, esta coluna visa estabelecer um prazo para cada atividade, que deve ser acompanhado, atualizado e gerenciado na etapa "CHECK" do <i>P.D.C.A.</i> deste nível (ETAPAS-N e O da TABELA 4-a, que representa a FIGURA 4-a).

TABELA 4.9-a

Como já foi visto, o Diagrama da Matriz auxilia a determinação de que meta iniciar, através da priorização segundo as estratégias da empresa. Determinadas as primeiras metas à atacar, surgirá a pergunta: como cumprir esta meta? Principalmente àquelas mais complicadas, que envolvam mais de um setor ou atividade. Para estas, o Diagrama de Árvore detalhará a meta em sub-metas até determinar ações concretas, que, agora sim, poderão ser conduzidas por uma pessoa ou grupo com atividade comum.

O DA-Diagrama de Árvore é de simples construção. Resume-se em se perguntar COMO à meta colocada como evento de topo. Por exemplo, suponha a seguinte meta: reduzir o número de defeitos em 20%. Inicia-se a construção do DA perguntando-se COMO cumprir a meta, ou seja, como reduzir o número de defeitos? As respostas possíveis à estas perguntas, comporão os primeiros galhos do DA. Cada novo galho recebe o mesmo tratamento, ou seja, perguntando-se COMO novamente. Este processo continua até que uma resposta represente uma AÇÃO CONCRETA, ou seja, uma ação que uma pessoa ou um grupo de pessoas de mesma atividade [um setor], possa[m] realizar. Uma forma de checar se cada resposta é válida, basta caminhar no sentido contrário, perguntando-se PORQUE. Se o galho do DA anterior for uma resposta à este PORQUE, o galho em pesquisa estará validado.

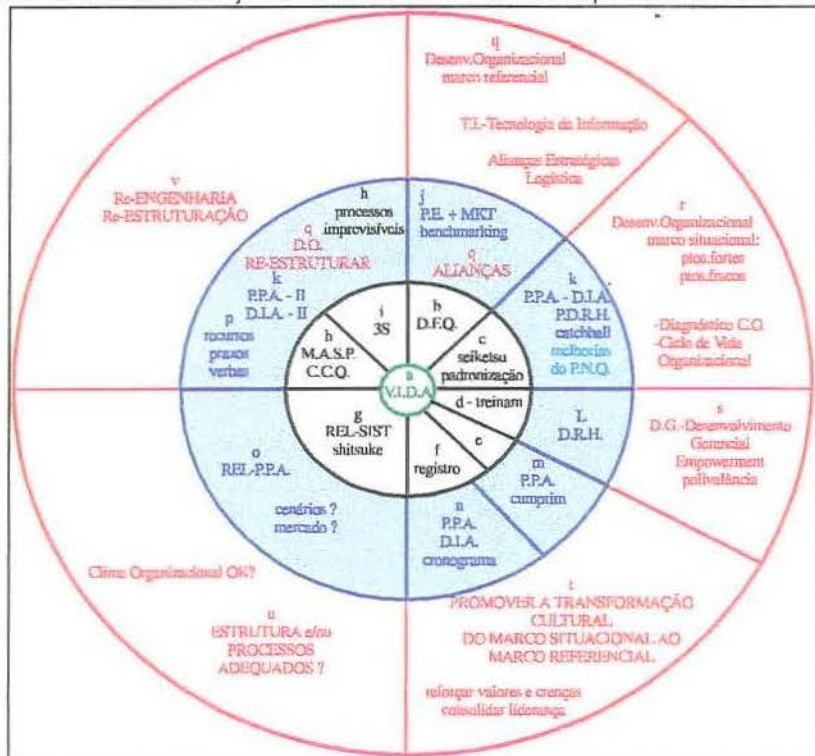
O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL E A RE-ENGENHARIA

Até este capítulo, o processo de gestão **C.R.I.A.R.** desenvolveu os aspectos necessários para garantir a sobrevivência da empresa (até o terceiro nível de ciclo do **P.D.C.A.**), preservando a forma de como os processos e estrutura da empresa estão organizados. Contudo, nem sempre a forma como a empresa está organizada favorecerá a sobrevivência. O propósito deste capítulo é apresentar o Desenvolvimento Organizacional¹ (quarto e último nível de **P.D.C.A.**), como um instrumento para se repensar a forma como a empresa está organizada, considerando a atuação de gerentes e gerenciados. Neste sentido, determinará a necessidade de se promover um desenvolvimento gerencial ou até uma reestruturação, para promover as transformações culturais necessárias para compatibilizar a forma de atuar da empresa às solicitações do ambiente em que a empresa está inserida.

Este último ciclo é assistemático e pode ocorrer em três situações:

1-do Planejamento Estratégico, quando se vislumbra a oportunidade de alguma aliança estratégica ou da necessidade de um acomodamento estrutural frente à alguma ameaça ou oportunidade.
2-da análise do não cumprimento dos P.P.A.'s; e
3-iniciando-se um processo de re-engenharia.

O processo de desenvolvimento da estrutura e seus processos, reside num processo de transformação cultural, que é essencialmente um processo de educação ou re-educação. Inicia-se pela ETAPA-R (FIGURA a seguir), determinando o marco situacional, passando à definição de um marco referencial (ETAPA-Q), que serão detalhadas na TABELA a seguir. Lembre que as ETAPAS até P já foram desenvolvidas nos capítulos anteriores.



¹ O termo Desenvolvimento Organizacional, também é conhecido por outros termos a depender da nomenclatura própria de cada empresa, por exemplo como: desenvolvimento da organização ou gestão organizacional.

	ETAPA	DESCRIÇÃO DA ETAPA
R	PLAN	<p>O DO-Desenvolvimento Organizacional é o início de um processo de transformação cultural para sintonizar a empresa com as necessidades do ambiente em que está inserida. O DO pode resultar numa reestruturação ou Re-Engenharia de seus processos. Existem basicamente duas formas <u>desejáveis</u> de se chegar à este nível do P.D.C.A..</p> <p>1-oriundo do PE-Planejamento Estratégico, quando este indicar o aproveitamento de alianças estratégicas, que por sua vez implicará em transformações devido ao inter-relacionamento cultural, podendo inclusive indicar a necessidade de uma reestruturação da empresa.</p> <p>2-quando se determinar que a causa do insucesso no cumprimento do PPA, esteja na forma com a qual a empresa está organizada (ETAPA-O da FIGURA).</p> <p>Nesta etapa, as informações oriundas do comportamento dos diversos processos da empresa (ETAPA-G), ajudam na determinação do marco situacional da mesma forma que o posicionamento estratégico efetuado durante o PE, ou seja, o que a empresa é e como ela está.</p> <p>As áreas indicadas para melhoria no processo de auto-avaliação da empresa, segundo os critérios de excelência do P.N.Q., podem trazer contribuições interessantes, pois em sua versão 1995, existem aspectos relevantes à estrutura organizacional (ITEM 1.2 do P.N.Q.-95).</p> <p>O método Adizes de Administração também pode orientar este processo de transformação, em função do ciclo de vida organizacional, apresentado no ANEXO-4.</p> <p>Para concluir o planejamento do DO-Desenvolvimento Organizacional, o processo de gestão C.R.I.A.R. propõe a realização de um diagnóstico dos pressupostos da Cultura Organizacional. Este diagnóstico é essencial para orientar como proceder a transformação cultural na organização.</p>
Q	PLAN	<p>Nesta etapa, aproveita-se a visão de futuro estabelecida no PE para determinar o marco referencial, ou seja, o que a empresa pretende ser e aonde ela quer chegar.</p> <p>Analisando-se o marco situacional e o marco referencial, projeta-se uma nova forma para a empresa trabalhar podendo resultar na reestruturação de seus processos.</p> <p>É no estabelecimento do marco referencial, que deve ser também aproveitada a TI-Tecnologia da Informação, pois a nova forma de trabalhar dependerá do grau de utilização desta tecnologia, que pode ter sido iniciada nas ETAPAS-B e C, com a aplicação da arquitetura da informação (especificamente os fluxos de informação DFD).</p> <p>A logística da empresa deve ser reavaliada nesta etapa.</p>
S	DO	<p>Seguindo a linha de educação, treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, nesta etapa prepara-se os gerentes e seus colaboradores para exercerem as novas atribuições e adaptarem suas experiências aos requisitos da nova organização proposta, que conduzirá a empresa ao seu marco referencial. O empowerment, a multidisciplinaridade ou polivalência são exemplos de movimentos de transformação cultural.</p>

T	DO	<p>Esta etapa é a que se responsabilizará por promover a transformação cultural que conduzirá a empresa de seu marco situacional ao marco referencial desejado.</p> <p>O diagnóstico de Cultura Organizacional proporá áreas do conhecimento a serem desenvolvidas para iniciar o processo de transformação cultural para a nova forma de trabalho proposta. Esta transformação se dará pela aquisição de conhecimento, representado na ETAPA-S anterior; e pelo reforço dos valores e crenças (expressos pelos pressupostos de Cultura Organizacional), favoráveis ao marco referencial que a empresa pretende atingir. Esta atividade responde pela consolidação das lideranças sintonizadas com as novos caminhos que a empresa pretende trilhar.</p>
U	CHECK	<p>Esta etapa avalia então a necessidade de se promover alguma reestruturação para permitir que a empresa atinja seu marco referencial.</p> <p>As informações oriundas das pesquisas de clima organizacional devem subsidiar a preparação para a reestruturação.</p>
V	ACT	<p>A ETAPA-U anterior determinará a necessidade de se efetuar esta etapa, ou seja, a reestruturação (re-engenharia) na empresa, para permitir que ela atinja seu marco referencial.</p> <p>A reestruturação (re-engenharia) pode proporcionar desverticalizações ou verticalizações, tornando a empresa mais adaptada ou imune às turbulências do ambiente externo. O <i>downsizing</i> ou <i>rightsizing</i> são exemplos de reestruturações para desverticalização. Alguns autores insistem em considerar a Re-Engenharia como algo diferente da reestruturação. No entanto o que enunciam, parece uma reestruturação com forte aplicação da Tecnologia da Informação.</p> <p>Ao fim desta etapa retorna-se à ETAPA-O, responsável pelo acompanhamento dos planos de melhoria da empresa.</p>

TABELA 9

CUIDADOS A SEREM TOMADOS NO D.O.:

Como qualquer processo de transformação, alguns cuidados devem ser tomados:

1-Integração entre as necessidades individuais (lazer e vida privada) com as necessidades organizacionais (metas). Um processo de DO normalmente rediscute as atribuições de cada empregado. A otimização destas atribuições deve acarretar maiores compromissos com a melhor distribuição de atribuições. Com isto a ociosidade tende a diminuir, dependendo do caso levando o profissional à trabalhar mesmo em seu tempo livre.
2-Influência social, ou seja como o poder será redefinido, quem fica e quem sai! Como a estrutura e processos são repensados, o DO deve resultar em diminuição de níveis hierárquicos, com a diminuição de cargos de chefia. Aqueles que perdem sua posição podem se tornar "sabotadores" ou estabelecer desde o início do DO um clima de competitividade, "corrupção" e abuso de poder.
3-Logo após o DO pode ser mais difícil lidar com conflitos e o nível de colaboração pode ficar afetado, principalmente aos descontentes com a nova forma de trabalhar. Por este motivo o DO deve envolver o maior número de empregados possível e o processo deve ser conduzido por consultores externos, garantindo o máximo de transparência.
4-A readaptação é um dos momentos mais difíceis logo após a implantação da nova forma de se trabalhar, normalmente a burocracia é foco de estudo, acarretando em meios para diminuí-la. Contudo, a desburocratização não é apenas uma forma de trabalhar diferente, pois existe todo um conjunto de valores e crenças construídos nesta base.
5-O individualismo é talvez o pior inimigo do DO. Dificulta a convergência de idéias em torno de uma forma melhor de se trabalhar. A preocupação com o "status quo" está presente em cada indivíduo e o DO é o processo de gestão que mais influencia esta condição.

6-Um processo de gestão sadio é aquele que promove um DO sempre que for preciso, resultando em uma empresa atenta para responder rapidamente ao comportamento do ambiente em que está inserida. O sucesso obtido em cada DO funciona como uma revitalização que não pode cessar, sob risco de levar a empresa do crescimento acentuado (sucesso) à decadência.

Por estes motivos existe uma conexão entre este quarto nível de ciclo do *P.D.C.A.* do Processo de Gestão *C.R.I.A.R.*, com o primeiro nível, que trata do *P.D.C.A.* da *V.I.D.A.*. A sintonia entre as missões de vida com as da empresa e a sintonia entre valores pessoais e os que passarão a ser reconhecidos pela empresa devem ser reavaliados.

DIAGNÓSTICO DOS PRESSUPOSTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL ORIENTANDO O PROCESSO DE MUDANÇA

O Desenvolvimento Organizacional é eminentemente um processo de educação e transformação cultural, para adaptar a empresa, sua estrutura e processos às solicitações do ambiente em que está inserida.

Com base na experiência do autor ao acompanhar processos de DO, recomenda-se que os pressupostos da cultura organizacional sejam diagnosticados, para orientar o processo de mudança. Este diagnóstico determinará que áreas do conhecimento precisam ser trabalhadas para promover as transformações culturais, que desenvolvam as características necessárias para que a empresa incorpore os valores que fundamentam o processo de gestão *C.R.I.A.R.*, que é uma forma estruturada de representar as empresas de aprendizado contínuo² (*Learning Organizations*). Este tópico também orientará a forma mais adequada de implantar a Gerência da Rotina da GQT, segundo a cultura organizacional do segmento de atividade que estiver pretendendo implantá-la.

Apresenta-se, a seguir, algumas definições de cultura organizacional:

AUTOR	DEFINIÇÃO DE CULTURA ORGANIZACIONAL
Pettigrew	1979: É o sistema de significados aceitos publicamente e coletivamente operando em um determinado grupo em um determinado momento .
Lorsch	1986: São as crenças compartilhadas pela alta gerência em uma companhia sobre como eles devem gerenciar a si mesmos e aos outros empregados de como eles devem conduzir seus negócios .
Schein	1985: É o conjunto de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna , e que funcionou bem o bastante para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

TABELA 10-a

A cultura organizacional pode ser analisada segundo diferentes níveis:

NÍVEL	DESCRIÇÃO
Artefatos visíveis	Por exemplo: tecnologia, arquitetura dos escritórios, maneira de se vestir, forma e tipos de documentos e linguagem.
Valores que governam o comportamento das pessoas	São menos visíveis que os artefatos. Requistam processos de análises (normalmente entrevistas e dinâmicas de grupo) para identificá-los. Eles representam as justificativas ou racionalizações dos atos dos membros da organização.

² Empresas/Organizações de aprendizado contínuo é um termo utilizado por Peter Senge em sua obra intitulada *A Quinta Disciplina* na bibliografia de referência.

<p>Pressupostos inconscientes básicos</p>	<p>É o mais difícil de ser obtido, pois estes são assumidos como implícitos, invisíveis e inconscientes (<i>taken for granted</i>). É este nível que determina o modo de ser, sentir, pensar e perceber a organização por seus membros. São as idéias e premissas que governam as ações, o comportamento e as razões dos atos dos membros da organização. O processo de introjeção destes pressupostos é longo e resulta do processo de enfrentamento de problemas e da solução adequada a estas situações. Este conhecimento é aprendido e divulgado pela organização, atingindo o nível inconsciente dos seus membros. Muitas vezes as pessoas podem nem estar conscientes da posse destes valores e crenças, e só os percebem se eles forem violados ou ameaçados algum dia.</p>
---	---

TABELA 10-b

O diagnóstico de C.O.-Cultura Organizacional pode e deve ser aplicado em qualquer fase do processo de gestão da companhia. Sua utilidade é bastante abrangente, em especial quando se pretende implantar alguma nova metodologia ou modificar algum paradigma.

A metodologia de diagnóstico que o processo de gestão **C.R.I.A.R.** traz, deve ser efetuada com o máximo de representantes da empresa e que representem necessariamente todos os níveis hierárquicos da mesma. Os resultados devem ser consolidados, para permitir o diagnóstico da cultura organizacional da empresa. Quanto maior e mais representativo for o número de envolvidos, melhor o resultado do diagnóstico.

Esta metodologia envolve uma dinâmica, para preenchimento do formulário do ANEXO-5, reproduzido a seguir, em grupo. Este formulário apresenta os 12 pressupostos divididos em duas partes com três colunas para cada pressuposto:

C.R.I.A.R. - PRESSUPOSTOS BÁSICOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL					
<p>1 RELACIONAMENTO COM O AMBIENTE - NATUREZA - MERCADO</p>	<p>-AE - MGT -GMACTY</p> <p>L.O. [1] CRAR: [1,2]</p>	<p>[1] subjugado - controlado-OP [2] simbiótico - harmonioso em-OS [3] se submete - é dominado-M</p>	<p>[1] orientado no passado-M [2] orientado no presente-OP [3] orientado no futuro-O [A] mono-P [B] polifônico-OM [A] curto prazo-MO [B] médio prazo-DO [C] longo prazo-POs</p>	<p>-AE + MGT + RELIST -DEMNG-DO</p> <p>L.O. [2] CRAR: [1,2], 3,1 + [A+B] + [B]</p>	<p>7 RELAÇÕES COM O TEMPO <i>assinale com 1-4-5</i></p>
<p>2 NATUREZA DA REALIDADE</p>	<p>-Relatar sucessos obtidos na empresa que interessam às soluções de problemas usando MASP -REL.PWA + RELIST -AT L.O. [2,3] CRAR: [2,3]</p>	<p>[1] externa - testado - o sentido de onde se faz negócios - pragmática-M [2] instável - consenso grupal - moralidade-OM [3] individual - experiência própria - auto-didatismo-P</p>	<p>[1] baixa conectividade-POs [2] totalmente conectada-M</p>	<p>-ARQINPO -Estruturar e Integração hierárquica de PPA's + DUE + D'Os (Indicadores) -DEMNG-6 L.O. [2] CRAR: [2]</p>	<p>8 ORÇÃO DE CONSCIENTIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO (INFORMAÇÃO)</p>
<p>3 NATUREZA DA VERDADE</p>	<p>-Relatar sucessos obtidos na empresa que interessam às soluções de problemas usando MASP -REL.PWA + RELIST -TECLO(DX) + AT L.O. [3,5] CRAR: [3,5]</p>	<p>[1] sempre respeita autoridade - sempre foi feito assim - sabe com quem está lidando?-P [2] legal - nacional - não existe verdade absoluta só as leis (legal) P [3] subjetivismo-M [4] pragmática-M [5] científica - testado-MO</p>	<p>[1] diversidade intensiva (pontos de uma CULTURA FORTE-MO) [2] diversidade rítmica - cores, culturas-PO [3] diversidade nada - importância para a empresa-PO</p>	<p>-PAZ -TECLO(DX) + CO + DO</p> <p>L.O. [1,2] CRAR: [1,2]</p>	<p>9 RELACIONAMENTO DAS SUBCULTURAS <i>assinale com 5</i></p>
<p>4 NATUREZA DA ATIVIDADE HUMANA <i>assinale com 1</i></p>	<p>-PAZ + TECLO(DX) + PTORLPT -AE L.O. [1] CRAR: [1,2]</p>	<p>[1] FAZER - proativo - preventivo-OP [2] SER e TORNAR-SE - harmonizante-OS [3] SER - reativo - passiva-M</p>	<p>[1] orientada para tarefas-PO [2] orientada para tarefas e relações-DO [3] orientada para relações-5</p>	<p>-GPO + GQT (DEMNG-11) -PPA + MASP -PAZ + AT (Evidências a competência dos profissionais para conquistar o sucesso da empresa) L.O. [2] CRAR: [2]</p>	<p>10 TIPO DE ORIENTAÇÃO <i>assinale com 1-2-3-4-5</i></p>
<p>5 TIPO DA NATUREZA HUMANA</p>	<p>-AT + PWA + PWA -TECLO(DX) + PTORLPT -CO -DEMNG-12 + DO L.O. [2] + [3] CRAR: [2] + [3]</p>	<p>[1] os homens são maus [2] os homens são bons-ACP [A] conservadora - intuitivo P [B] empreendedor - mutável - lógico-MO</p>	<p>[1] linear-P [2] sistêmico-MO</p>	<p>-Comparar Systems Approach L.O. + Administração totaliza -MASP - rotinas de gestão -AE + MGT + DEMNG-6 -GMACTY L.O. [2] CRAR: [2]</p>	<p>11 TIPO DE PROGRAMAÇÃO <i>assinale com 1-4-7-8-9</i></p>
<p>6 NATUREZA DAS RELAÇÕES HUMANAS <i>assinale com 2-3-4</i></p>	<p>-DEMNG-6/2 + TECLO(DX) -PWA -PWA - PTORLPT - AT -Padões para recrutamento, seleção e promoção. L.O. [1,2] + [A,B,C,D] + [3] CRAR: [1,2] + [A,B,C,D] + [3]</p>	<p>[1] cooperativismo-OM [2] individualismo-PO [A] autoritário [B] dialogativo [C] paternalista [D] abdicativo [E] consensu-AP [F] participativo-DS</p>	<p>[A] hierárquico - sabe com quem está lidando?-D [B] profissional MO [C] burocratizadora P [D] "passivo" * [E] político-M</p>	<p>[1] menos atribuições, PPA, padrões-AP - P [2] reativos - M [3] ideológico P [4] modéstia-OB [5] dinâmico (empresas) <i>(ver pág 20 TGI - Item 1)</i></p>	<p>12 NIVELAMENTO DE RELACIONAMENTO ORGANIZACIONAL <i>assinale com 2-3-4-5-6-7-8-9-10-11</i> -TECLO (DX) + L.O. + PTORLPT -GPO + GQT + PPA -DEMNG-11 + DO + PTORLPT CRAR: [1 + 3]</p>

EXAMINADOR -
EMPRESA -

DATA -
ENDEREÇO/TELEFONE -

MASP [/21] 5S [/17]

D.F.Q. [/20]

PADRONIZAÇÃO [/20]

COLUNA DO FORMULÁRIO	DESCRIÇÃO
VERMELHA	O título do conjunto de pressupostos daquela dimensão de cultura organizacional, indicando eventuais correlações com outras dimensões.
PRETA	Os pressupostos de cultura organizacional e a forma adequada de se implantar o controle e melhoria dos processos (segundo nível de <i>P.D.C.A.</i> do processo de gestão <i>C.R.I.A.R.</i>).
AZUL	o diagnóstico que orienta por onde iniciar o processo de transformação cultural, desenvolvendo as características necessárias para a estruturação das organizações de aprendizado contínuo.

A dinâmica que costuma durar no máximo 2 horas (até o item 7) por grupo, consiste em:

1- Informar: o nome do examinador, a data, nome da empresa, endereço e telefones comerciais e/ou residenciais.
2- Explicar cada pressuposto, dedicando um tempo para que se preencha (individualmente) a resposta de cada pressuposto.
3- A medida que algum pressuposto exija coerência com algum pressuposto já respondido, esta deve ser tratada imediatamente.
4- O grupo deve ser dividido convenientemente para confrontações de respostas, consolidando-as.
5- Se existirem informações sobre pesquisas de clima organizacional, estas podem ser utilizadas para auxiliar no consenso.
6- Uma vez estabelecido o consenso, contabiliza-se os pressupostos em função da "porta de entrada" (forma de se implantar) o controle e melhoria dos processos, hemisfério norte da FIGURA-3.2, registrando o resultado no espaço reservado na margem inferior do formulário. Esta informação orientará a(s) forma(s) de se implantar o controle e melhoria dos processos que a cultura organizacional é mais favorável (a que receber mais contagem) e aquela(s) que ela resistirá com maior veemência.
7- Determinar divergências entre as respostas consolidadas e as características da organização de aprendizado contínuo, indicadas por: LO [?], na coluna azul do formulário, que obviamente são semelhantes às características ideais para o funcionamento do processo de gestão <i>C.R.I.A.R.</i> , indicadas por: CRIAR [?], na mesma coluna. Ou seja, será divergência se em algum pressuposto a resposta consolidada for diferente daquela proposta no diagnóstico da coluna azul nos colchetes em LO ou CRIAR . A diferença entre a <i>Learning Organization</i> e o <i>C.R.I.A.R.</i> , para efeito deste formulário, está apenas no pressuposto 7.
8- Consolidar as divergências determinando as áreas do conhecimento que precisam ser desenvolvidas na empresa para iniciar o processo de transformação, no desenvolvimento gerencial. Esta etapa deve ser feita por especialista "in-office".

A última pesquisa de clima organizacional, se houver, pode ser utilizada para determinar a melhor época para iniciar o processo de desenvolvimento gerencial e implantação da Gestão de Processos da G.Q.T.. Sendo esta mais uma utilidade das pesquisas de clima como indicador da classe MORAL da equipe de colaboradores.

A diferença entre clima e cultura organizacional consiste no nível de profundidade na determinação de pressupostos. A pesquisa de clima é uma dinâmica que resulta num diagnóstico de parâmetros, determinando como o MORAL da equipe está num determinado momento, ou seja, como a cultura reage à um determinado momento. Costumam ser parâmetros desta pesquisa as seguintes dimensões:

- | | |
|--------------------------------|-----------------------------------|
| -Relações com o trabalho | -Reconhecimento e recompensa |
| -Liderança | -Remuneração |
| -Comunicação | -Benefícios e |
| -Espírito de equipe | -Higiene e segurança no trabalho. |
| -Treinamento e desenvolvimento | |

Rensis Likert propõe um diagnóstico semelhante:

- Liderança:
 - .confiança nos funcionários
 - .liberdade em falar com o chefe
 - .idéias dos funcionários aproveitadas
 - Motivação:
 - .processos de motivação utilizados
 - .responsabilidade percebida
 - .trabalho em equipe
 - Comunicação:
 - .comportamento do fluxo de informações
 - .comunicações vindas do chefe
 - .precisão da informação
 - Decisões:
 - .chefes conhecem problemas
 - .nível da tomada de decisões
- .participação dos subordinados nas decisões
 - .grau de contribuição das decisões na motivação
- Plano de atividades e ações:
 - .como as metas/ações são estabelecidas
 - .resistência para com as metas/ações
 - Controle:
 - .distribuição de funções de controle - critérios de promoção
 - .grau de formalidade ou informalidade da organização
 - .como são utilizados os mecanismos de regulação institucional.

A FIGURA a seguir, pretende ilustrar que os pressupostos da cultura organizacional, estão em um nível mais profundo e permanente, quase "imutáveis", quando comparados as pesquisas de clima. O autor se utilizará da pirâmide de MASLOW, para demonstrar que as pesquisas de clima organizacional são diagnósticos de momento (circunstanciais), servindo apenas como um indicador de MORAL da equipe.



Suponha que o nível de realização (pirâmide de Maslow) percebido por um indivíduo ou grupo esteja bem atendido (satisfeito). Uma pesquisa de clima neste momento deverá revelar bons índices na relação de trabalho e/ou com relação à treinamento & auto-desenvolvimento. Caso o nível de realização (pirâmide de Maslow) estiver mau atendido, então esta mesma pesquisa de clima revelará maus índices de relação com o trabalho e/ou insatisfações no desenvolvimento deste indivíduo ou grupo. O mesmo ocorrerá com as demais dimensões da pirâmide de Maslow, que setoriza as dimensões mais comuns das pesquisas de clima, conforme ilustra a FIGURA. Esta setorização é uma concepção proposta pelo autor.

Contudo, os fatores da pirâmide de Maslow, não influenciariam os pressupostos de cultura. Suponha, por exemplo, uma empresa que possua os seguintes pressupostos: 4-Atividade Humana: [1] FAZER, 5-Natureza Humana: [2] HOMENS SÃO BONS + [2]

EMPREENDEDORES e **11-Tipo de Pensamento: [2] SISTÊMICO**. Qualquer que seja o nível de realização (pirâmide de Maslow) percebido não alterará as características de um grupo proativo, com espírito preventivo, empreendedor, confiante e confiável e com visão sistêmica.

Para a análise dos pressupostos das tabelas a seguir, foi elaborado um glossário de termos com os códigos que foram utilizados nestas tabelas e no ANEXO-5.

CÓDIGO	DESCRIÇÃO
AE	Análise externa, posicionamento estratégico e visão de futuro = Administração Estratégica
ADM HOL	Administração Holística
ARQINFO	Arquitetura da Informação
AT	Análise Transacional
CO	Cultura Organizacional
DEMING	Os 14 princípios do Dr. Deming e as 7 doenças fatais para a organização.
DIA	Desdobramento Integrado de Atividades
DFQ	Desdobramento da Função Qualidade
DO	Desenvolvimento Organizacional
GPOxGQT	Diferença entre Gestão Por Objetivos e Gestão da Qualidade Total
LO	<i>Learning Organization</i> . Ler os livros: A quinta disciplina e o Ponto de mutação
MASP	Metodologia de Análise e Solução de Problemas
MKT	Marketing
PADRONIZ	Padronização
PAEI	Método Adizes de Administração. Ler os seguintes livros da bibliografia de referência: Como resolver as crises da anti-gerência, O ciclo de vida das organizações e Manual de psicologia organizacional da consultoria vencedora.
PNL	Programação Neuro-Linguística
PPA	Plano Periódico de Atividades
PTORUPT	Ler o livro: O Ponto de Ruptura e Transformação
RELPPA	Relatório de acompanhamento do P.P.A.
RELSIST	Relatório Sistemático - acompanhamento dos indicadores-chave do negócio
SIMCITY	Software (game) que explora o aspecto da visão sistêmica
TECLID	Desenvolvimento gerencial em Técnicas de Liderança: -4 sistemas de Rensis Linkert (apenas como fundamentação) -O grid gerencial (apenas como fundamentação) -Liderança Situacional -Liderança Transformadora -ETC Neste caso, cuidado com a utilização do termo desenvolvimento gerencial. Em algumas culturas isto pode ser recebido pelos gerentes como assumir sua incapacidade gerencial ou que esta precise ser melhorada, fato que poucos gerentes estariam dispostos a aceitar. Então outros termos podem ser aplicados para evitar este constrangimento, embora o objetivo seja capacitação gerencial mesmo.

O processo de transformação deve preservar alguns valores e transformar outros. Caso o diagnóstico indique que todos os pressupostos encontram-se desfavoráveis em relação à organização de aprendizado (*learning organizations*) ou às características desejáveis para o processo de gestão **C.R.I.A.R.**; significa em última análise que todos os elementos desta TABELA deveriam ser desenvolvidas. Ou seja, representa a necessidade de descaracterização total da empresa, conseqüentemente podendo levá-la a própria destruição. Como não se deseja esta possibilidade, o autor sugere que o processo de transformação siga a sequência dos 4 níveis de ciclos do **P.D.C.A.'s**, iniciando pelo ciclo

mais interno, e assim sucessivamente até o ciclo mais externo. Ou seja, uma cultura que reflita uma total divergência com as características da organização de aprendizado, significa que não possui um processo de gestão coerente com a modernidade. Neste caso aplicar a metodologia do processo de gestão **C.R.I.A.R.** em sua íntegra pode ser a solução. Outra forma seria eleger as áreas mais importantes, promovendo a transformação em etapas bem longas (5 à 8 anos).

Os itens a seguir devem ser acompanhados com o formulário do ANEXO 5.

1-RELACIONAMENTO COM O AMBIENTE:

Representa a forma com a qual a empresa (a cultura da empresa) lida com o ambiente em que está inserida, por exemplo o mercado e o meio ambiente.

Neste caso, apenas um item da tabela pode representar as características deste pressuposto.

PRESSUPOSTO	CARACTERÍSTICA
1	Postura agressiva, havendo domínio sobre o ambiente (mercado) subjucando-o, impondo suas características.
3	Comportamento submisso, havendo dominação pelo ambiente (mercado). PARA ESTIMULAR A TRANSFORMAÇÃO CULTURAL: -Multiplicar os conhecimentos sobre AE e MKT, estimulando sua prática. Neste caso, para estimular o pensamento preventivo. -Praticar o jogo para microcomputadores SIMCITY, pois ele auxilia no desenvolvimento da capacidade de estar sempre atento aos acontecimentos e sinalizações do ambiente.
2	Comportamento simbiótico, se harmonizando com o ambiente (mercado), dominando-o quando necessário e submetendo-se quando conveniente, ou seja, uma mistura das características anteriores.

Uma divergência nociva para determinar o quão fraca é a cultura seria respostas 1 e 3 ao mesmo tempo.

2-NATUREZA DA REALIDADE:

Representa a forma como as realidades são estabelecidas, realidades estas que definem as crenças e os valores da cultura organizacional ou como estas crenças determinam o que é real ou não.

Neste caso, mais de um item da tabela pode ser apontado como característica do pressuposto. Contudo, isto pode significar que a cultura organizacional não é forte.

PRESSUPOSTO	CARACTERÍSTICA
1	A realidade é estabelecida por fatos ou opiniões de pessoas externas à empresa (consultores externos). Também pode ser determinada em testes/ensaios, evidenciando uma característica pragmática de ver para crer. Uma frase que caracteriza este pressuposto é: "-o santo de casa não faz milagres". PARA ESTIMULAR A TRANSFORMAÇÃO CULTURAL: As recomendações a seguir se dirigem mais aos níveis gerenciais, com intuito de reforçar os valores destas lideranças. -Reforçar os sucessos obtidos pelos empregados na empresa. Promova seminários, painéis, jornaizinhos etc, onde estes trabalhos possam ser divulgados e reconhecidos pelos gerentes. O objetivo desta ação é explicitar a competência interna, para reorientar as expectativas dos gerentes, para com a capacidade e potenciais dos funcionários da empresa.

	<p>-Caso existam exemplos internos de resolução de problemas, estes também devem ser reforçados pelos veículos citados na recomendação anterior.</p> <p>-Os RELSIST de acompanhamento dos indicadores devem ser amplamente divulgados pela empresa, mas principalmente o RELPPA, do acompanhamento das ações de controle e melhoria. Estes relatórios são veículos de comprovação dos sucessos conquistados pelos empregados. Caso ainda não existam priorizar a elaboração e acompanhamento sistemático dos mesmos.</p> <p>-Outra área de conhecimento interessante é a AT, que pode melhorar o relacionamento entre gerentes e colaboradores, no sentido de orientar os gerentes a manifestar seus estados de ego adequados e de forma positiva. Consequentemente, facilitando a manifestação de feedbacks positivos.</p>
2	A realidade é estabelecida em reuniões com grupos de empregados, internamente à organização, buscando e conseguindo, na maioria das vezes, o consenso em torno das idéias.
3	A realidade é determinada por alguém na empresa: especialistas, mestres ou doutores no assunto. Uma empresa assim costuma valorizar o auto-desenvolvimento (auto-didatismo).

Uma divergência nociva para determinar o quão fraca é a cultura seria respostas 1 e 3 ao mesmo tempo.

3-NATUREZA DA VERDADE:

Representa a forma com a qual as verdades são estabelecidas ou como os valores e crenças determinam o que é verdade ou não. Neste caso, mais de um item da tabela pode ser apontado como característica do pressuposto. Contudo, isto pode significar que a cultura organizacional não é forte.

PRESSUPOSTO	CARACTERÍSTICA
1	<p>A verdade é estabelecida como dogmas. A empresa a respeita como se fosse estabelecida por autoridades.</p> <p>São frases típicas que caracterizam este pressuposto: "-isto sempre foi feito assim ..." ou "-você sabe com quem está falando?".</p> <p>PARA ESTIMULAR A TRANSFORMAÇÃO CULTURAL: ver a seguir.</p>
2	<p>A verdade é aquela das leis ou normas. A empresa reconhece como verdade o que estiver padronizado ou em algum manual.</p> <p>PARA ESTIMULAR A TRANSFORMAÇÃO CULTURAL: ver a seguir.</p>
3	<p>A verdade se origina de idéias ou atitudes de qualquer funcionário, mas que sofreu a crítica ("crivo") dos níveis hierárquicos necessários e foi aceita (sobreviveu), ou seja, passou a ser reconhecida pela cultura. O funcionário deve convencer a todos da correção das suas decisões, para que aquela possa ser uma estória de sucesso, que deve inspirar outros funcionários.</p> <p>PARA ESTIMULAR A TRANSFORMAÇÃO CULTURAL: ver a seguir.</p>
4	<p>A verdade se estabelece de forma pragmática, ou seja, "ver para crer". Aqui existe uma abertura para criar e tentar por em prática as idéias dentro da empresa, ainda que sob a forma de projetos piloto, antes que seja estendida à toda a empresa. O gerente aposta em seus colaboradores, mas espera resultados positivos. O erro é encarado como uma oportunidade de aprendizado. Muitos erros leva à punição.</p>
5	<p>Muito parecida com o pressuposto 4 (anterior), neste caso a verdade é determinada em teste de laboratório de forma científica, ou seja, existe a mesma abertura para criar e tentar por em prática as idéias desde que testadas fora da empresa, antes de serem aplicadas internamente.</p>

Para estimular a transformação cultural de 1, 2 e 3 para 4 ou 5:

As recomendações a seguir se dirigem mais aos níveis gerenciais, com intuito de reforçar os valores destas lideranças.

- Reforçar os sucessos obtidos pelos empregados na empresa. Promova seminários, painéis, jornaizinhos etc, onde estes trabalhos possam ser divulgados e reconhecidos pelos gerentes.
- Caso existam exemplos internos de resolução de problemas, estes também devem ser reforçados pelos veículos citados na recomendação anterior.
- Os RELSIST de acompanhamento dos indicadores devem ser amplamente divulgados pela empresa, mas principalmente o RELPPA, do acompanhamento das ações de controle e melhoria. Estes relatório são veículos de comprovação dos sucessos conquistados pelos empregados. Caso ainda não existam priorizar a elaboração e acompanhamento sistemático dos mesmos.
- Outra área de conhecimento interessante é a AT, que pode melhorar o relacionamento entre gerentes e colaboradores, no sentido de orientar os gerentes a manifestar seus estados de ego adequados e de forma positiva. Consequentemente, facilitando a manifestação de feedbacks positivos.
- Promover um desenvolvimento gerencial em TECLID, que inclua o Método Adizes de administração (ver TABELA 10-e), para explorar as 4 dimensões P.A.E.I. entre outros métodos de aperfeiçoamento das lideranças. Esta ação visa capacitar os gerentes à estimularem sua capacidade de liderança, e a capacidade criativa e transformadora dos seus colaboradores.

4-NATUREZA DA ATIVIDADE HUMANA:

Representa como se caracteriza a atividade das pessoas da empresa. Este pressuposto deve ser coerente com o relacionamento com a natureza (pressuposto 1), por que a forma peculiar dos elementos da empresa agirem reflete na forma que a empresa se relaciona com o ambiente, podendo haver raras exceções, que só podem ser determinadas por "culturalistas" experientes.

Neste caso, apenas um item da tabela pode representar as características deste pressuposto.

PRESSUPOSTO	CARACTERÍSTICA
1	<p>A atividade predominante na empresa é proativa. Em administração é reconhecida como uma <i>DOING ORIENTATION</i> (ÊNFASE EM FAZER ACONTECER). Existe uma preocupação em se prever o futuro, no sentido de se prevenir de surpresas indesejáveis.</p> <p>Deve ser coerente com uma postura agressiva com relação ao ambiente, havendo domínio sobre o mesmo, subjugando-o, impondo suas características.</p>
3	<p>A atividade predominante na empresa é reagir quando necessário. Em administração se trata de uma <i>BEING ORIENTATION</i> (ÊNFASE EM SER O QUE FOR NECESSÁRIO). Existe uma atmosfera fatalística, ou seja, as circunstâncias determinam como as pessoas reagirão. Não existe uma preocupação explícita com a prevenção de surpresas indesejáveis.</p> <p>PARA ESTIMULAR A TRANSFORMAÇÃO CULTURAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Promover um desenvolvimento gerencial em TECLID, que inclua o Método Adizes de administração (ver TABELA 10-e), para explorar as 4 dimensões P.A.E.I.. Esta ação visa capacitar os gerentes à estimularem a capacidade de liderança, criatividade e transformadora dos seus colaboradores. -Ler o livro: O ponto de ruptura e transformação (PTORUPT), para mostrar que a mudança é necessária, para manter o equilíbrio do Yin e do Yang. -Multiplicar os conhecimentos sobre AE e estimular sua prática, aqui sim para estimular o pensamento preventivo.
2	<p>Quase uma simbiose, apenas a característica parte de uma reação (uma crise), tornando-se atenta para se harmonizar com as circunstâncias (ambiente/mercado), dominando-as quando necessário e submetendo-se quando conveniente.</p>

Uma divergência nociva para determinar o quão fraca é a cultura seria respostas 1 e 3 ao mesmo tempo.

5-TIPO DA NATUREZA HUMANA:

Se divide em duas dimensões e representa o tipo da natureza humana, ou seja, a forma predominante de caracterizar os funcionários da empresa.

Neste caso, apenas um item em cada dimensão (tabela) caracterizará o pressuposto.

PRESSUPOSTO	CARACTERÍSTICA
1	<p>A melhor forma de representar este pressuposto é o da teoria "X" de Mc.Gregor. Ou seja, os funcionários não são dignos de confiança (irresponsáveis), não gostam de trabalhar ou trabalham por dinheiro etc.</p> <p>PARA ESTIMULAR A TRANSFORMAÇÃO CULTURAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Promover um desenvolvimento gerencial em TECLID, que inclui o Método Adizes de administração (ver TABELA 10-e), para explorar as 4 dimensões P.A.E.I.. Esta ação visa capacitar os gerentes à estimularem a capacidade de liderança, criatividade e transformadora dos seus colaboradores. -Ler o livro: O ponto de ruptura e transformação (PTORUPT), para mostrar que a mudança é necessária, para manter o equilíbrio do Yin e do Yang. -Outra área de conhecimento interessante é a AT, que pode melhorar o relacionamento entre gerentes e colaboradores, no sentido de orientar os gerentes a manifestar seus estados de ego adequados e de forma positiva. Consequentemente, facilitando a manifestação de feedbacks positivos e melhorando a relação de confiança gerente gerenciado. -Promover um trabalho de Programação Neuro-Linguística para tratar os paradigmas em torno dos rótulos atribuídos as pessoas. -Neste pressuposto são úteis os ensinamentos do Dr. Deming em seu ponto 12: remova barreiras que inibam o orgulho dos empregados com seu trabalho. Também sua terceira doença fatal (3DD-Deadly Disease) das organizações, que é aquela das avaliações de desempenho individuais, que representam uma cultura de desconfiança e controle autoritário dos empregados.
2	Neste caso seria a teoria "Y" de Mc Gregor. Ou seja, o oposto do pressuposto anterior.

PRESSUPOSTO	CARACTERÍSTICA
A	<p>Natureza conservadora, resistente às mudanças.</p> <p>PARA ESTIMULAR A TRANSFORMAÇÃO CULTURAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Os conhecimentos do Método Adizes de administração com suas 4 dimensões: P.A.E.I., especialmente: "A-administrador" (mais conservadora) e a "E-empreendedora". -Ler o livro: A quinta disciplina do Peter Senge, para aproveitar os seus ensinamentos sobre a empresa de aprendizado (<i>learning organizations</i>), cuja característica fundamental é de estar sempre adquirindo conhecimento para favorecer uma cultura flexível. Esta cultura de aprendizado contínuo é perfeita para a atual turbulência dos mercados. -O conhecimento sobre DO-Desenvolvimento Organizacional, favorece a cultura da mudança, quando esta for necessária.
B	Natureza empreendedora, favorável à mudança.

Uma divergência nociva para determinar o quão fraca é a cultura seria respostas 1-2 e A-B ao mesmo tempo.

6-NATUREZA DAS RELAÇÕES HUMANAS:

Este pressuposto pretende classificar as relações humanas que predominam na cultura da empresa. Possui 3 dimensões a serem analisadas.

Deve ser buscada a coerência com os pressupostos: 2, 3 e 5.

No caso da tabela, a seguir, o ideal é que a cultura manifeste os dois tipos de relações: cooperativista e individualista, claro que em situações diferentes.

PRESSUPOSTO	CARACTERÍSTICA
1	Cooperativismo. É uma característica que deve ser sempre estimulada, perseguida e valorizada.
2	Individualismo. Pode ser nocivo quando existir competitividade dentro de uma mesma equipe, que pode ser tratado com a eliminação de avaliações individuais de desempenho ou qualquer outro tipo de premiação individual. É positivo quando estimula o auto-desenvolvimento pessoal ou quando existem processos de reconhecimento individuais, bem adaptados e que não provocam competitividade individual.

Uma divergência nociva para determinar o quão fraca é a cultura seria respostas 1 e 2 ao mesmo tempo.

Para a tabela a seguir, o ideal é o que postula a Liderança Situacional, que propõe que a forma de gerenciar depende da situação (veja o livro Psicologia para administradores de empresa, na bibliografia de referência). Ou seja, os itens 1, 2, 3 e 4. Outra forma de verificar isto é através do livro O ponto de ruptura e transformação (também na bibliografia de referência), que trata das dimensões Yin e Yang reforçando os papéis que o gerente pode ter que desempenhar.

Neste caso, mais de um item da tabela pode ser apontado como característica do pressuposto.

PRESSUPOSTO	CARACTERÍSTICA
A	Autoritária - determinar o que fazer e como fazê-lo, punindo e elogiando quando for preciso, porém sempre afinado com o conceito de feedback construtivos/positivos (ego pai crítico positivo).
B	Paternalista - determinar o que fazer, como fazer e por que fazê-lo (ego pai nutritivo).
C	Consultivo - convocar a opinião do colaborador sobre o que ele acha que deve ser feito e como fazê-lo (egos: adulto, criança submissa-positiva e criança criativa/intuitiva).
D	Participativo - delegar ao colaborador a autoridade do que deve ser feito, respeitando e confiando na forma que ele escolher para conduzir a ação, preservando a responsabilidade, para defendê-lo do Sistema quando for preciso (ego adulto e criança criativa/intuitiva).
E	Delegativo - delegar a autoridade e responsabilidade do que deve ser feito, se eximindo da culpa se algo der errado. PARA ESTIMULAR A TRANSFORMAÇÃO CULTURAL: -Promover um desenvolvimento gerencial em TECLID, voltado à liderança situacional.
F	Abdicativo - também conhecido como <i>laissez faire</i> , ou seja, não se preocupar com o que está sendo feito, se alienar do compromisso de gerenciar os processos. PARA ESTIMULAR A TRANSFORMAÇÃO CULTURAL: -Promover um desenvolvimento gerencial em TECLID, voltado à liderança situacional.

Neste caso, mais de um item da tabela pode ser apontado como característica do pressuposto. Contudo, isto pode significar que a cultura organizacional não é forte, apesar das opções estarem interessantemente relacionadas.

PRESSUPOSTO	CARACTERÍSTICA
a	As relações respeitam, se submetem ou temem a hierarquia. Uma frase que caracteriza esta opção é: "-você sabe com quem está falando?". PARA ESTIMULAR A TRANSFORMAÇÃO CULTURAL: ver diagnóstico a seguir.
b	As relações e principalmente as promoções respeitam o conhecimento e capacitação técnicas, nas áreas desejadas. O profissionalismo e/ou a capacitação técnica é um valor predominante na cultura da empresa.
c	As relações predominantes são discriminatórias, seja a nível de raça, credo, religião, sexo ou qualquer outra classificação usada para segregar grupos de pessoas. PARA ESTIMULAR A TRANSFORMAÇÃO CULTURAL: ver diagnóstico a seguir.
d	As relações predominantes são através de indicações ou orientações através de interesses pessoais ("pistolões") PARA ESTIMULAR A TRANSFORMAÇÃO CULTURAL: ver diagnóstico a seguir.
e	Semelhante ao item anterior, aqui as relações são eminentemente políticas. A diferença entre este e o item anterior, está no grau de parentesco. No anterior trata-se de membros com grau de parentesco ou muito próximas. PARA ESTIMULAR A TRANSFORMAÇÃO CULTURAL: ver diagnóstico a seguir.

Para estimular a transformação cultural, nesta última tabela:

- Promover um desenvolvimento gerencial que explore as técnicas de liderança, tais como o Método Adizes de Administração, Programação Neuro-Linguística e Análise Transacional.
- Desenvolva um processo de promoção, recrutamento e seleção que contemple aspectos transparentes e justos, com base em conhecimento técnico.
- Esteja atento às orientações do Dr.DEMING em seu oitavo ponto: Elimine o medo.

7-RELAÇÕES COM O TEMPO:

Este pressuposto também possui 3 dimensões a serem analisadas. E deve ser coerente com os pressupostos 1, 4 e 5.

A primeira delas se refere à como é a característica predominante das pessoas da empresa em termos de como assumem seus compromissos e responsabilidades. Neste caso apenas um item pode ser apontado.

PRESSUPOSTO	CARACTERÍSTICA
a	Monocrônica. Realiza uma atividade de cada vez. PARA ESTIMULAR O PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO: recomenda-se seguir as orientações do pressuposto 11.
b	Policrônica. Realiza mais de uma atividade ao mesmo tempo.

A segunda dimensão se refere à como a empresa se orienta para decidir gerencialmente suas ações.

Neste caso mais de um item deve ser apontado sem implicar em uma cultura organizacional fraca.

PRESSUPOSTO	CARACTERÍSTICA
1	A empresa se orienta pelo passado, ou seja, procura se afirmar com base no seu passado de sucesso e/ou em séries históricas. O lado nocivo deste item é se restringir à análise do passado para decidir o futuro.
2	A empresa se orienta com base em seu posicionamento atual. O lado nocivo deste item é ignorar o passado para orientar decisões para o futuro.
3	A empresa possui um pensamento estratégico bem consolidado com base no estabelecimento da visão de futuro. O lado nocivo deste item seria ignorar o comportamento histórico dos indicadores-chave (passado) e a situação atual, restringindo-se apenas à procurar imaginar o futuro através da pura imaginação ou sorte ou ainda superestimar a experiência.

A forma recomendada é de se basear no comportamento histórico dos indicadores-chave (passado), estabelecendo um posicionamento estratégico (presente), permitindo uma visão de futuro (teste de cenários e tendências de mercado).

Para tratar os efeitos nocivos de não possuir as três dimensões perfeitamente interligadas, o diagnóstico será o mesmo da próxima tabela.

A terceira dimensão explora como a cultura da empresa estabelece ações. Curto prazo significa 1 ano, o médio prazo 2/5 anos e longo prazo acima de 5 anos.

Neste caso também podem ser apontados mais de um item sem significar uma cultura fraca.

PRESSUPOSTO	CARACTERÍSTICA
A	A empresa estabelece ações de curto prazo. O lado nocivo deste item é quando a empresa apenas estabelece ações de curto prazo, não se preocupando com o médio prazo.
B	A empresa estabelece ações de médio prazo. O lado nocivo deste item é quando a empresa ignora o curto prazo.
C	A empresa estabelece ações de longo prazo. O lado nocivo deste item é quando a empresa estabelece ações de longo prazo, mas nem se preocupa com o curto e médio prazos.

Com relação à esta última dimensão veja a TABELA 7-c.

Então, para estimular a transformação cultural, recomenda-se:

- Multiplicar os conhecimentos sobre AE e MKT, estimulando sua prática. Neste caso, para estimular o pensamento preventivo.
- Reforçar a importância do acompanhamento dos indicadores-chave do negócio (RELSIST).
- Observar os ensinamentos do Dr.Deming em sua segunda doença fatal das organizações (*deadly diseases*), que explora o perigo da visão exclusivamente de curto prazo, lucros imediatos, expectativa de resultados imediatos, metas meramente anuais etc; em detrimento de manter constância de propósitos (ponto 1). Os resultados benéficos da G.Q.T. costumam demorar muitos anos (dez anos). Deve ser entendido como orientação do Dr.Deming, que a empresa não deve se restringir ao imediatismo. Ela deve ter um pensamento estratégico, que contemple administrar permanentemente o cumprimento dos Planos de ações. Aí está a constância de propósitos que ele se referia.

8-GRAU DE CONECTIVIDADE DA COMUNICAÇÃO:

Este pressuposto representa o quão boa é a divulgação de informação e eficazes os meios de comunicação em todos os sentidos.

Neste caso, mais de um item da tabela pode ser apontado como característica do pressuposto. Contudo, isto pode significar que a cultura organizacional não é forte.

PRESSUPOSTO	CARACTERÍSTICA
1	O grau de conectividade da informação e/ou comunicação é baixo. Ou seja, existe censura, a informação é utilizada como instrumento de poder e por isso não pode ser compartilhada, ela substitui a estabilidade no emprego. As informações fluem com dificuldade (lentas) ou existe desinformação com frequência. A comunicação se dá só de cima para baixo, podendo até estar devidamente censurada ou manipulada.

	<p>PARA ESTIMULAR A TRANSFORMAÇÃO CULTURAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Desenvolver um trabalho de Arquitetura da Informação, para estabelecer de forma estruturada uma malha de relacionamento entre processos e a dinâmica da troca de informações. Caso a Padronização tenha sido uma escolha para implantar o controle e melhoria dos processos, eis uma oportunidade ímpar para atrelar os dois programas. -Evidenciar a importância da integração hierárquica dos P.P.A.'s, através dos D.I.A.-Desdobramentos Integrados de Atividades. -Evidencie a malha de inter-relacionamento dos indicadores de cada segmento de atividade. -Observe o nono ponto do Dr.Deming, que explora que as barreiras entre departamentos devem ser extintas. Todos devem entender que compõem um time e que devem se unir contra o único inimigo que é a concorrência.
2	Alto grau de conectividade da informação, ela é transparente, de rápido acesso e sem nenhuma censura. A comunicação é um importante valor e existe abertura para a exposição de idéias e divergências.

Uma divergência nociva para determinar o quão fraca é a cultura seria respostas 1 e 2 ao mesmo tempo.

9-RELACIONAMENTO DAS SUBCULTURAS:

O diagnóstico deste pressuposto pode ser determinado pelo sentimento de quem está preenchendo o formulário e pelas divergências que surgem quando se reúne uma equipe que represente um segmento de atividade e na fase de consolidação se verifica:

NATUREZA DAS RESPOSTAS	RELACIONAMENTO DAS SUBCULTURAS
1-Respostas contraditórias, ou seja, nos pressupostos que só admitem uma resposta elas se distribuem equilibradamente nas categorias opostas. Por exemplo no pressuposto 1 metade responde [1] e a outra metade responde [2], não havendo a predominância de nenhuma. Isto vale mesmo se ocorrer em apenas um caso. Também não se evidencia predominâncias nem convergências nos pressupostos que admitem mais de uma característica.	CULTURA FRACA e/ou CONTRA-CULTURA
2-Respostas diferem sensivelmente sem ocorrerem contradições naqueles pressupostos que só admitem uma resposta e se evidencia predominância e convergência naqueles pressupostos que admitem mais de uma característica.	CULTURA FORTE
3-Respostas diferem sensivelmente sem ocorrerem contradições naqueles pressupostos que só admitem uma resposta, mas não se evidencia predominância nem convergência naqueles pressupostos que admitem mais de uma característica	CULTURA FORTE
4-Respostas evidenciam alto grau de convergência e existe clara ou total predominância de características.	CULTURA FORTE

É necessária a verificação de coerência com o pressuposto 8, pois quanto mais conectada for a comunicação mais fácil a divulgação e reforço dos valores organizacionais.

Neste caso apenas um item deve ser apontado.

PRESSUPOSTO	CARACTERÍSTICA
1	Existe pouca diversidade ou diversidade inofensiva (itens 2 e 4 da tabela anterior), evidenciando uma cultura organizacional forte.
3	Existe uma diversidade significativa, mas ela é sadia para a natureza da atividade das empresas (item 3 da tabela anterior).
2	Existe uma diversidade nociva (item 1 da tabela anterior), caracterizando contraculturas .

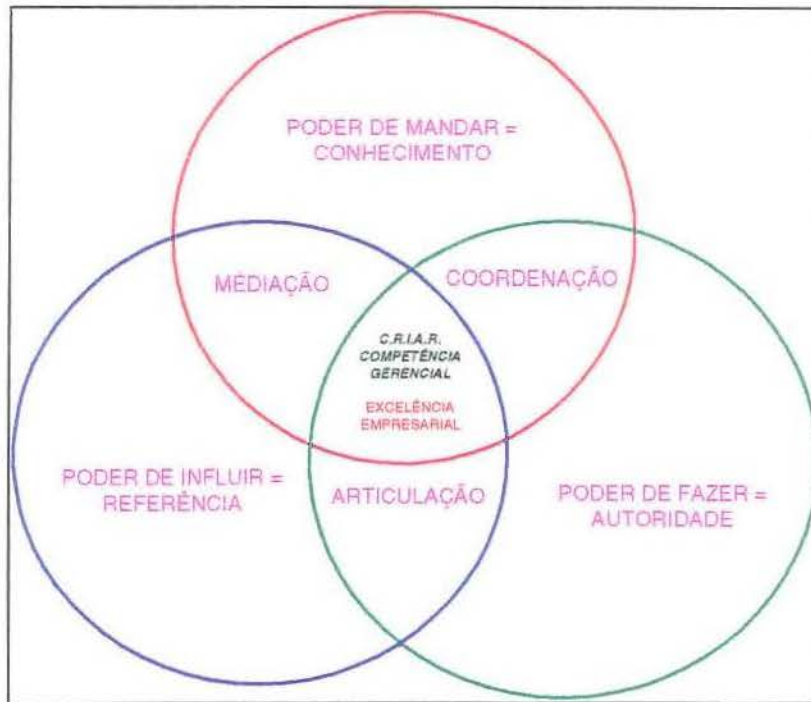
	<p>PARA ESTIMULAR A TRANSFORMAÇÃO CULTURAL:</p> <p>-Promover urgentemente um desenvolvimento gerencial em técnicas de liderança, que incorpore o conhecimento: em cultura organizacional (livro <i>Organizational culture and leadership</i> de Edgar Schein, na bibliografia de referência), no Método Adizes de Administração e em Desenvolvimento Organizacional, como processo de educação (neste caso re-educação) e divulgação dos valores e crenças da alta administração. É possível que alguns gerentes precisem ser desligados da empresa.</p>
--	--

10-TIPO DE ORIENTAÇÃO:

Representa a forma com a qual a cultura da empresa encara a execução de atividades. Deve ser coerente com os pressupostos 1, 2, 3, 5 e 6. Neste pressuposto apenas um item pode ser apontado.

PRESSUPOSTO	CARACTERÍSTICA
1	<p>Representa que a cultura da empresa valoriza o potencial em realizar atividades (tarefas), ou seja, valoriza as realizações e conseqüentemente as competências.</p> <p>PARA ESTIMULAR A TRANSFORMAÇÃO CULTURAL:</p> <p>-Promover um desenvolvimento gerencial que difunda o conhecimento em técnicas de liderança, que incorpore a AT e o Método Adizes de administração, para capacitá-los como articuladores e mediadores, uma vez que aqui pressupõe uma forte capacidade de coordenação, ou seja este papel o gerente já deve desempenhar bem (ver FIGURA 10, a seguir).</p> <p>-Esta característica reforça muito as idéias da GPO-Gestão Por Objetivos. Distinga bem as diferenças entre a GPO e a GQT-Gestão da Qualidade Total, evidenciando os benefícios da GQT, principalmente no caso de como são tratados os erros (falhas).</p> <p>-Esteja atento às orientações do DR.DEMING com relação ao seu ponto 11: Elimine a gestão meramente por objetivos.</p>
3	<p>Representa que a cultura da empresa valoriza as relações, pois denotam claramente o grau de comprometimento e a importância das negociações em torno da realização de atividades.</p> <p>PARA ESTIMULAR A TRANSFORMAÇÃO CULTURAL:</p> <p>-Um lado nocivo desta característica é deixar exacerbar as relações em detrimento das realizações o que implicaria num clima de troca de favores acima dos direitos e deveres dos colaboradores. Neste sentido, promova a capacidade técnica dos empregados e suas realizações, através de seminários, painéis de debates, jornaiszinho etc; evidenciando a seriedade e dificuldade de cada atividade e o tipo de relações necessárias para sua realização. Por exemplo as conquistas com a aplicação da M.A.S.P.-Metodologia de Análise e Solução de Problemas e o sucesso na priorização e cumprimento dos P.P.A.'s</p>
2	<p>Exprime uma simbiose dos aspectos analisados em 1 e 3. A cultura da empresa valoriza a capacidade de realização de seus profissionais, mas reconhece que estas dependeram de grande capacidade de negociação e comprometimento de seus colaboradores.</p>

A FIGURA, a seguir, apresenta as três dimensões que representam as características presentes durante a execução de tarefas, como já foi explorado no CAPÍTULO 4. Aqui, entretanto, completa-se esta análise, destacando as interseções, que representam as três características fundamentais do gerente (líder), ou seja: 1-coordenação, 2-mediação e 3-articulação. Fica evidente, portanto, a importância da dimensão relação neste pressuposto do tipo de orientação.

**11-TIPO DE PENSAMENTO:**

Representa como funciona o pensamento dos elementos da empresa, principalmente dos gerentes. Deve ser coerente com os pressupostos 1, 4, 7, 8, 9.

Neste caso apenas um item deve ser apontado.

PRESSUPOSTO	CARACTERÍSTICA
1	<p>Pensamento linear, ou seja, isento de uma visão sistêmica (holística) da organização. Por exemplo, segmentos da empresa que competem entre si em vez de cooperarem.</p> <p>PARA ESTIMULAR A TRANSFORMAÇÃO CULTURAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Promover rodízio periódico de gerentes até que todos tenham ficado um bom tempo (entre 3 e 5 anos) em cada atividade. -Estimular a prática de jogar o SIMCITY, principalmente entre o corpo gerencial. -Ler o livro The Systems Approach na bibliografia de referência. -Estimular a prática da M.A.S.P. -Difundir, principalmente entre os gerentes, os conhecimentos sobre AE, MKT, Administração Holística e <i>Learning Organization</i>. -Observar os ensinamentos do Dr. Deming principalmente com relação ao seu nono ponto, que trata do rompimento das barreiras entre departamentos, encarando estes departamentos (segmentos de atividade) como componentes de um mesmo time.
2	<p>Pensamento sistêmico, evidenciado por uma atmosfera de cooperação e perfeito entendimento do funcionamento da organização como um todo. É comum organizações com esta característica possuírem rodízio periódico de gerentes entre diferentes áreas.</p>

Uma divergência nociva para determinar o quão fraca é a cultura seria respostas 1 e 2 ao mesmo tempo.

12-MECANISMOS DE REGULAÇÃO INSTITUCIONAL:

Este pressuposto não faz parte da teoria de Edgar Schein. Foi incorporado à esta análise através da preocupação de como a empresa controla seus empregados, ou seja, quais são os mecanismos de regulação (controle) instituídos (estabelecidos) e que a cultura organizacional respeita ou se sente intimidada.

Neste caso, mais de um item da tabela pode ser apontado como característica do pressuposto. Contudo, isto pode significar que a cultura organizacional não é forte.

PRESSUPOSTO	CARACTERÍSTICA
1	A empresa se utiliza de organogramas (hierarquia), planos de atividades (P.P.A. - cronogramas), rotinas e procedimentos (padronização - fluxogramas, manuais, D.F.D's) etc; para regular seus empregados.
2	A cultura da empresa fortalece o valor dos resultados, ou seja, regula seus empregados através da obtenção ou não de resultados e estimula a competição entre eles. Muito parecido com a GPO-Gestão Por Objetivos. PARA ESTIMULAR A TRANSFORMAÇÃO CULTURAL: -Evidenciar as diferenças entre a GPO e a GQT, explorando a elaboração do P.P.A.. -Observe as orientações do Dr.Deming em seu ponto 11, que explora justamente os inconvenientes da GPO. -Aproveite para estudar também a doença fatal 3 (deadly disease) do Dr.Deming, que explora as avaliações individuais de desempenho, que pode fomentar uma gestão com base meramente em resultados. -Promova também a padronização, que auxiliará na transformação cultural em direção ao item 1 desta tabela.
3	A empresa busca adesões, consenso, entendimento, redução de diferenças, onde os saberes estabelecidos funcionam como fatos da natureza.
4	Exercido pelo estímulo que é feito aos integrantes da organização para se espelhar nos seus líderes, imitá-los e reproduzi-los. PARA ESTIMULAR A TRANSFORMAÇÃO CULTURAL: -Promova também a padronização, que auxiliará na transformação cultural em direção ao item 1 desta tabela. -Promova um desenvolvimento gerencial que capacite os gerentes em técnicas de liderança, que para trabalhar os seguintes assuntos: <i>Learning Organizations</i> (principalmente do livro do A quinta disciplina do Peter Senge e o Ponto de Mutação do Capra), a dinâmica da mudança do livro O ponto de Ruptura e Transformação e o livro Líderes de Warren Bennis. Tudo isto para explorar que os ideais quase sempre são estagnadores.
5	Controle pela dissuasão, concretizado pelo exercício da intervenção repressora, que inibe os comportamentos "não conformes" com o padrão da organização, mostrando que não vale a pena ser diferente, que os riscos são muito altos e os ganhos muito poucos. PARA ESTIMULAR A TRANSFORMAÇÃO CULTURAL: -Promova também a padronização, que auxiliará na transformação cultural em direção ao item 1 desta tabela. -Promova um desenvolvimento gerencial que capacite os gerentes em técnicas de liderança, explorando os aspectos da Liderança Situacional (livro Psicologia para administradores de empresa) e Liderança Transformadora (livro Líderes de Warren Bennis e Burt Nanus). -Busque o conhecimento do Dr. DEMING, com relação ao seu oitavo ponto-elimine o medo.

13-EQUAÇÃO DE GLEICH E LITTLE E A C.O.

A Equação de Gleich e Little, que foi introduzida neste material no CAPÍTULO 4, estabelece a relação entre os aspectos a seguir, como componentes do processo de mudança. Na FIGURA a seguir, apresenta-se a equação tal qual foi proposta por Gleich e Little.

$$VM = \frac{IA.CF.SPP}{R}$$

FATOR	DESCRIÇÃO
VM	Velocidade da mudança esperada ou a vontade em realizar a mudança (ou uma tarefa/atividade)
IA	Inconveniência Atual. Representa o grau de insatisfação atual com relação a situação ou circunstâncias (ambiência).
CF	Conveniência do Futuro. Se existem perspectivas de futuro interessantes e desejáveis.
SPP	Sucessos dos Primeiros Passos. Se as primeiras tarefas realizadas foram bem sucedidas ou não. No caso de ainda não se ter feito nenhum esforço, despreze este fator na equação.
R	Risco da mudança. Presente sempre e principalmente em qualquer processo de mudança. Expressará o quão arriscada é a mudança/atividade.

Contudo, foi estabelecida uma relação entre a equação de Gleich e Little com a cultura organizacional, como fatores que também influenciam a VM-Velocidade de Mudança, da seguinte forma:

$$VM = \frac{IA.CF.SPP.COM.RP}{R.COC.co.CP}$$

A TABELA a seguir, apresenta os termos incluídos à equação.

FATOR	DESCRIÇÃO
COM	Cultura Organizacional Forte e com pressuposto forte em Mudança. Este fator representa a importância da cultura organizacional ser forte na empresa. Ser forte significa ser percebida claramente por todos os empregados. Uma cultura organizacional forte se caracteriza por poucas subculturas (ou subculturas inofensivas) e nenhuma contracultura (veja pressuposto 9). O pressuposto referente ao tipo da natureza humana deve ser forte na característica empreendedora (veja no pressuposto 5). Se este for o caso que representa melhor a cultura organizacional da empresa despreze os fatores COC e co da fórmula.
COC	Cultura Organizacional forte, porém com pressuposto referente ao tipo de natureza humana forte na característica conservadora (veja no pressuposto 5). Se este for o caso que representa melhor a cultura organizacional da empresa despreze os fatores COM e co da fórmula.

co	Cultura Organizacional fraca, ou seja, não é percebida, não é clara o suficiente para ser caracterizada; ou existem muitas sub-culturas (muito diferentes ou não), ou ainda existem contraculturas (veja pressuposto 9). Se este for o caso que representa melhor a cultura organizacional da empresa despreze os fatores COM e COC da fórmula.
RP	Reforça Pressuposto. O diagnóstico de Cultura Organizacional, resulta na determinação de pressupostos básicos. Este fator da equação serve para o caso do tema em análise reforçar algum pressuposto.
CP	Conflita Pressuposto. Neste caso o tema em análise conflita com algum pressuposto. Pode acontecer de um tema reforçar algum pressuposto e conflitar com outro. Se não houver a predominância de alguma das parcelas, ambos os fatores RP e CP devem ser eliminadas da fórmula.

A fórmula funciona da seguinte forma. No numerador os fatores que favorecem a mudança e no denominador tudo que dificulta ela. Como deve ter ficado claro por esta TABELA, a equação possuirá apenas um dos fatores **COM**, **COC** ou **co**.

14-A CULTURA ORGANIZACIONAL ORIENTANDO A IMPLANTAÇÃO DO CONTROLE E MELHORIA DE PROCESSOS.

Como foi visto na FIGURA 3.2 do CAPÍTULO 3, o diagnóstico dos pressupostos da cultura organizacional podem orientar a forma mais interessante de se implantar o controle e melhoria dos processos, ou seja, a(s) forma(s) que provocará(ão) menos resistência, menos trabalho; e a(s) que deve(m) ser evitadas, nesta fase de implantação. No ANEXO-5, pode ser visto na coluna PRETA, ao lado de cada pressuposto, as letras:

FORMA DE SE IMPLANTAR O CONTROLE E MELHORIA DE PROCESSOS (GQT)	
M	<i>SHAKEDOWN</i> , ou seja a determinação de problemas a serem tratados pela M.A.S.P.- Metodologia de Análise e Solução de Problemas.
5	Os 5S's.
D	Levantamento dos indicadores-chave do negócio (itens de controle), desdobrados para todos os níveis hierárquicos da empresa, utilizando o D.F.Q.-Desdobramento da Função Qualidade.
P	Padronização.

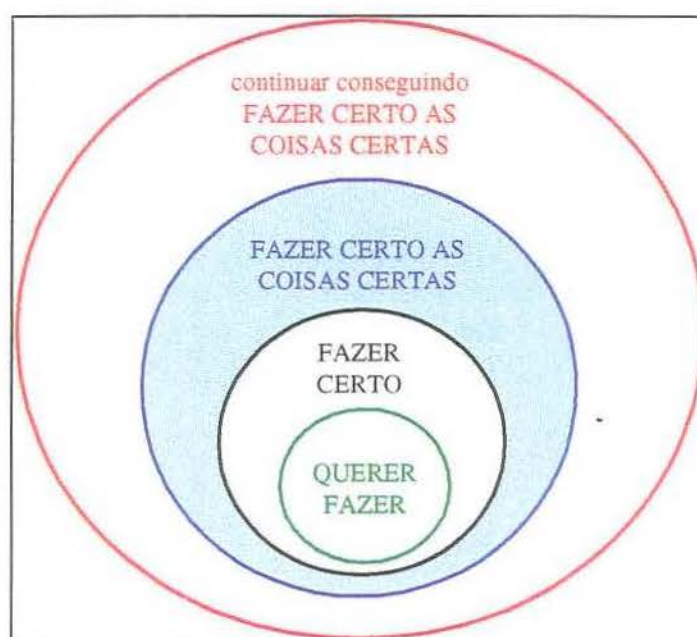
Elas representam as "portas de entrada" (formas de se implantar) o controle e melhoria dos processos (G.Q.T.-Gestão da Qualidade Total).

Basta contabilizar o número de vezes que cada letra aparece, nos pressupostos indicados no diagnóstico e se terá esta orientação. Aquelas que aparecerem mais vezes, indica que são "portas de entrada" que não deverão oferecer muita resistência pela cultura organizacional. As que aparecerem menos vezes (ainda que a diferença seja de uma única unidade) devem ser evitadas como formas de se implantar o controle e melhoria dos processos. Não significa que são impossíveis, mas que o trabalho e os riscos serão bem maiores.

CONCLUSÃO

O processo de gestão **C.R.I.A.R.** não é um substituto dos modelos de gestão existentes, tais como: a GQT-Gestão da Qualidade Total, a AE-Administração Estratégica, a AM-Administração de Marketing, a GEC-Gestão Estratégica de Custos, a ACC-Administração de Conhecimentos e Competências¹, a AI-Administração de Informações, o DO-Desenvolvimento Organizacional, a Re-Engenharia etc. Trata-se de um **agente adaptador e integrador** destes e de outros modelos de gestão que possam surgir, cuja aplicação foi representada por 4 níveis de ciclo de aprendizado contínuo (**ciclo do P.D.C.A.**), característica das organizações de aprendizado contínuo.

Os 4 níveis de **P.D.C.A.** que representam o processo de gestão **C.R.I.A.R.**, exprimem as idéias ilustradas na FIGURA a seguir.



NÍVEL DO C.R.I.A.R.	DESCRIÇÃO
1	Trabalhar os aspectos comportamentais para estimular o QUERER FAZER de cada indivíduo que compõe a organização.
2	A Gestão de Processos desenvolve a forma de FAZER CERTO e cada vez melhor, para proporcionar a previsibilidade (estabilidade) necessária aos processos para que estes possam permitir o estabelecimento e cumprimento de metas de melhoria de desempenho. Esta etapa atribui a eficiência da gestão da empresa.
3	O posicionamento estratégico do Planejamento Estratégico orienta o FAZER CERTO AS COISAS CERTAS proporcionando a eficácia da gestão da empresa.
4	Poder contar com um processo de Desenvolvimento Organizacional, que proporciona transformações culturais e/ou estruturais, quando necessárias, atribui ao processo de gestão a capacidade de auxiliar a empresa a CONTINUAR CONSEGUINDO FAZER CERTO AS COISAS CERTAS.

¹ Termo introduzido pelo autor como modelo de gestão que seria aplicado nas empresas de aprendizado contínuo (*Learning Organizations*).

A seguir analisa-se a abrangência do Processo de Gestão **C.R.I.A.R.**, segundo 5 referenciais comparativos, demonstrando a coerência e aderência entre as idéias que constituem o objeto deste trabalho com os seguintes referenciais reconhecidos na área de administração de empresas.

REFERENCIAIS DE ANÁLISE
DIAGRAMA DE HERSEY
INTER-RELAÇÃO ENTRE METODOLOGIAS
OS CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA DO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE
AS ORIENTAÇÃO DO Dr.DEMING
AS 5 DISCIPLINAS QUE CARACTERIZAM AS EMPRESAS DE APRENDIZADO CONTÍNUO

ANÁLISE DO PROCESSO DE GESTÃO **C.R.I.A.R.** SEGUNDO O DIAGRAMA DE HERSEY

A FIGURA a seguir, se utiliza de um Diagrama de Hersey, para ilustrar o grau de dificuldade e o tempo para implementação de cada aspecto do processo de mudança.



O primeiro nível de dificuldade, da mesma forma que a primeira dimensão no ciclo **C.R.I.A.R.** é o **conhecimento**. Na empresa o conhecimento não se restringe a aquisição de aprendizados diversos, mas principalmente pela determinação dos indicadores que expressam seu desempenho. O DFQ-Desdobramento da Função Qualidade é a parte do processo de gestão **C.R.I.A.R.**, que trata este aspecto. Sendo este o primeiro estágio do processo de mudança, é também aquele que demanda o menor tempo para implementação.

O passo seguinte, com grau de dificuldade maior e que exigirá maior tempo para implementação, é o da **consciência** de como se está, que consiste em:

- Acompanhar e divulgar os indicadores de desempenho do negócio (**RELSIST**).
- Acompanhar e divulgar o sucesso do cumprimento do PPA-Plano Periódico de Atividades (**RELPPA**).
- Conhecer os pressupostos de cultura organizacional, para determinar áreas do conhecimento que precisariam ser desenvolvidas para garantir a sobrevivência da empresa.

-Aferir o sucesso da implementação do processo de gestão **C.R.I.A.R.**, através dos critérios de excelência do PNQ-Prêmio Nacional da Qualidade.

As duas dimensões **conhecimento** e **consciência**, representam essencialmente a implantação dos dois primeiros níveis de **P.D.C.A.** do processo de gestão **C.R.I.A.R.**, ou seja, aqueles que se referem:

-ao **P.D.C.A.** da **V.I.D.A.** (CAPÍTULO 2) e

-à Gestão de Processos ou a implantação da Gerência da Rotina da GQT (CAPÍTULO 3).

De posse das informações de desempenho (internas) e as análises do ambiente externo (mercado), passa-se a influir na **atitude** das pessoas em querer mudar (melhorar), para continuar competitivo. Técnicas de liderança devem ser aplicadas, para desenvolver o comprometimento da equipe, com a conquista de novos níveis de desempenho. Este estágio do processo de mudança possui um grau de dificuldade maior ainda, demandando mais tempo, justamente porque é nesta etapa que ocorre o **ponto de ruptura** (Land, 1990). Segundo George Land, neste momento deve-se identificar o tipo do ponto de ruptura, para se poder definir o tipo de comportamento a ser perseguido a partir daquele momento do ciclo de vida da empresa. A atitude pode ser no sentido de se estimular a discussão dos modelos e paradigmas, propiciando o debate e o repensar a organização; ou de se promover a reunificação (coligação) em torno de idéias-chave para o sucesso da empresa. A empresa se alternará de forma cíclica por estes dois tipos de pontos de ruptura.

O estágio do **comportamento**, cujo grau de dificuldade representa concretizar a atitude, demanda mais tempo ainda. Neste momento, aproveita-se para ressaltar uma característica da cultura ocidental com relação ao tempo. Nestas culturas o tempo é tratado de forma diferente que nas culturas orientais. Em resumo, os povos ocidentais não possuem a paciência, peculiar aos povos orientais. Por este motivo, o processo de mudança quase sempre falha pela falta de paciência das empresas ocidentalizadas, passar por cada estágio e pacientemente construir as condições para a conquista do estágio seguinte. A melhor forma de exemplificar esta dificuldade é o sucesso do acompanhamento e cumprimento dos planos de ações das empresas. Justamente por isto, o processo de gestão **C.R.I.A.R.** dá sua maior ênfase na etapa da construção do P.P.A. e seus desdobramentos (D.I.A.). O sucesso no cumprimento do P.P.A. representa portanto a mudança (melhoria de desempenho).

As dimensões **atitude** e **comportamento** representam essencialmente o grau de dificuldade da implementação do terceiro nível de **P.D.C.A.** do processo de gestão **C.R.I.A.R.**.

A consolidação da mudança se obtém quando o **comportamento grupal** começa a sofrer influências da mudança, onde a mudança passa a ser da empresa como um todo, influenciando a cultura organizacional. Ou seja, "instalar" a mudança no conjunto de valores da empresa.

ANÁLISE DO PROCESSO DE GESTÃO **C.R.I.A.R.** SEGUNDO O INTER-RELACIONAMENTO DAS METODOLOGIAS

Hoje em dia, o administrador (gerentes, executivos etc) dispõe de uma pluralidade de metodologias para auxiliá-lo na gestão empresarial. Contudo, não existe literatura para orientá-lo na escolha de quais delas aplicar na realidade do seu negócio, tampouco sobre a aplicação conjunta das mesmas. Este trabalho preenche esta lacuna, pois aplica metodologias que ao serem adaptadas e integradas, reúnem características interessantes, para auxiliar o administrador na condução de seu segmento de atividade à excelência empresarial.

A integração das metodologias no processo de gestão **C.R.I.A.R.** encontra-se ilustrada pela FIGURA a seguir. Nesta figura apresenta-se as três dimensões², sobre as quais se construirão a justificativa da integração, mostrando algumas metodologias que resultam de

² As três dimensões representadas na FIGURA C2, é material de treinamento da RHODIA e foi apresentada pelo Prof. André Alckimim no mestrado em Qualidade pela UNICAMP.

cada nível de *P.D.C.A.* deste processo de gestão. Verifica-se portanto nas interseções a interdependência entre os 4 níveis: 1-o *P.D.C.A. da V.I.D.A.* (CAPÍTULO 2), 2-a *Gestão de Processos* (controle e melhoria) (CAPÍTULO 3), 3-o *Planejamento Estratégico* (CAPÍTULO 4) e 4-o *Desenvolvimento Organizacional* (CAPÍTULO 5); que proporcionam importantes vantagens competitivas na era da informação.



O fato do *P.D.C.A. da V.I.D.A.* e o *D.O.*-Desenvolvimento Organizacional estarem juntos (já abordado no CAPÍTULO 5), representa que o processo de transformação cultural e/ou estrutural (*D.O.*), sugere uma reavaliação da sintonia entre as missões pessoais e a missão da empresa, considerando o marco referencial traçado. O mesmo se aplica à sintonia entre os valores pessoais e aqueles que serão reconhecidos e necessários para o atingimento deste marco referencial (*P.D.C.A. da V.I.D.A.*).

A interseção entre a *Gestão de Processos* e o *P.E.*-Planejamento Estratégico, simboliza que a previsibilidade dos processos é que determinam o estabelecimento de metas de melhoria de desempenho do *P.P.A.*, que se desdobra nos *D.I.A.*'s. Da mesma forma que o Planejamento estratégico se subsidia do comportamento dos indicadores-chave, que representam os processos, para a análise interna (forças e fraquezas).

A interseção entre o *P.E.* e o *D.O.* junto com o *P.D.C.A. da V.I.D.A.*, representa os seguintes aspectos:

- A definição da missão da empresa estimulada pelo *P.E.* dever ser usada para a verificação da sua sintonia com a missão das pessoas que nela trabalham. O mesmo se aplica aos valores pessoais e aqueles reconhecidos pela empresa.
- O *D.I.A.* será desdobrado pelos diversos níveis hierárquicos por isto sua relação com a forma com a qual a empresa está estruturada.
- As Alianças Estratégicas cujas oportunidades de aproveitamento de sinergias são determinadas durante o *P.E.* podem implicar num choque cultural que é tratado no *D.O.*.
- O próprio marco referencial do *D.O.* se constrói aproveitando-se as oportunidades e ameaças determinadas durante o posicionamento estratégico do *P.E.*.

A interseção entre o **D.O.** e a **Gestão de Processos**, simboliza que o marco situacional do **D.O.** pode aproveitar o diagnóstico interno de como estão os processos da empresa (**RELSIST**). Nesta interseção, também se aproveitam o diagnóstico dos pressupostos de Cultura Organizacional, para orientar a melhor forma de se implantar a Gestão de Processos.

Esta análise explica um pouco o fato destas metodologias aplicadas em separado, enfrentarem grande dificuldade na consolidação de suas abordagens. Ou seja, a FIGURA apresentada anteriormente, evidencia como estas metodologias são potencializadas quando aplicadas de forma integrada.

ANÁLISE DO PROCESSO DE GESTÃO C.R.I.A.R. SEGUNDO OS CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA DO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE

Atualmente, a melhor forma de se avaliar o enfoque utilizado por qualquer processo de gestão, é utilizar os critérios de excelência do P.N.Q.-Prêmio Nacional da Qualidade, inspirado pelo prêmio norte-americano *Malcom Baldrige*. Embora tenham sido concebidos com espírito de premiar as empresas *world class*, estuda-se estes critérios como um instrumento de auto-avaliação (*self-assessment*). Ou seja, capacitar o corpo gerencial da empresa no conhecimento destes critérios, habilitando-os a escreverem um relatório de apresentação, que consiste na resposta de como a empresa atende aos quesitos dos critérios. Contratar examinadores externos para avaliar a empresa, que resultará em um relatório de avaliação rico em *feed-back*. Este relatório de avaliação consiste no reconhecimento de pontos fortes que a empresa possui e áreas indicadas para melhoria em sua busca pela excelência empresarial.

Recomenda-se a utilização de avaliadores (examinadores) externos, (contratados), pois o diagnóstico poderia vir isento de paradigmas da própria cultura organizacional da empresa. Contudo podem ser usados examinadores internos. De posse deste relatório de avaliação, os pontos fortes podem ser mantidos ou reforçados e as áreas indicadas para melhoria podem gerar ações de controle ou melhoria no P.P.A., como já foi citado no CAPÍTULO 4, ou como subsídio para um plano específico de melhorias no processo de gestão a ser acompanhado do mesmo jeito que o P.P.A.

Para empresas com monopólio de suas atividades, líderes absolutos de mercado ou oligopólios, este instrumento pode ser utilizado para simular a concorrência. Desta forma a excelência empresarial seria conseguida pela melhoria contínua da pontuação obtida no relatório de avaliação. Ou seja, concorrer consigo mesma na superação da pontuação obtida anteriormente. Dependendo do porte da organização recomenda-se um ciclo de um ano para pequenas empresas, de um ano e meio para médias e grandes empresas, porém realizando-se uma verificação no andamento dos projetos de melhorias sempre no período de um ano ao se proceder o "REL.P.A.", abordado no CAPÍTULO 4.

Os critérios de excelência do Prêmio Nacional procuram avaliar a capacidade do processo de gestão em conduzir a empresa à excelência empresarial. Por esta razão se faz no ANEXO-6³ uma análise do processo de gestão **C.R.I.A.R.**, relacionando suas etapas com os itens do P.N.Q..

Como pode ser visto no ANEXO-6 o processo de gestão **C.R.I.A.R.** atende em todos os requisitos de enfoque dos critérios que avaliam a excelência empresarial.

³ Foi preferível utilizar um anexo para estabelecer esta relação, por que estes critérios costumam aumentar seu rigor a cada ano, para manter o espírito da busca permanente da excelência empresarial. Estando num anexo esta informação pode ser atualizada periodicamente.

As categorias e itens dos critérios de excelência podem ser representados como um sistema, tal qual ilustra a FIGURA⁴ a seguir. Verifica-se que cada aspecto ilustrado na figura responde por algum nível de *P.D.C.A.* do processo de gestão *C.R.I.A.R.*, como citado na TABELA a seguir.



NÚMERO NA FIGURA	NÍVEL DE <i>P.D.C.A.</i> DO <i>C.R.I.A.R.</i>
7.1	SEGUNDO (CAPÍTULO 3)
1	SEGUNDO, TERCEIRO e QUARTO (CAPÍTULOS 3, 4 e 5)
2 e 7.3	SEGUNDO (CAPÍTULO 3)
3	TERCEIRO (CAPÍTULO 4)
4	SEGUNDO (CAPÍTULO 3)
5	PRIMEIRO e SEGUNDO (CAPÍTULOS 2 e 3)
7.2	SEGUNDO e TERCEIRO (CAPÍTULOS 3 e 4)
6, 7.4 e 7.5	SEGUNDO e TERCEIRO (CAPÍTULOS 3 e 4)

Pode-se observar pela FIGURA, que é importante o estabelecimento dos indicadores de desempenho do negócio, antes do Planejamento Estratégico, como reforça a FIGURA a seguir. Que parte do DFQ-Desdobramento da Função Qualidade, para se levantar os indicadores do negócio, passando pelo acompanhamento do comportamento e previsibilidade dos mesmos (**RELSIST**). A partir daí procede-se a análise externa permitindo o estabelecimento de graus de desafio na etapa de posicionamento estratégico, que resulta no *P.P.A.*, que se desdobra pelo *D.I.A.*.

⁴Os números apresentados na FIGURA e TABELA representam categorias e itens dos critérios de excelência, que se encontram detalhados no ANEXO 6. A FIGURA foi extraída do livro de Mark Graham Brown, da referência bibliográfica.



ANÁLISE DO PROCESSO DE GESTÃO C.R.I.A.R. SEGUNDO AS ORIENTAÇÕES DO Dr.DEMING

Este trabalho foi concebido inspirado nas orientações do Dr.Deming. Este capítulo tem o propósito de correlacionar os 14 pontos do Dr.Deming com os diversos aspectos do processo de gestão C.R.I.A.R., para testar este grau de coerência.

A TABELA a seguir apresenta estes 14 pontos e os aspectos do processo de gestão C.R.I.A.R., descrevendo as correlações existentes.

DEMING	C.R.I.A.R. (FIGURA 9)
1-Crie constância de propósito na melhoria do produto (ou serviço), com o objetivo de se tornar competitivo, sobreviver e gerar empregos.	Toda a filosofia do processo de gestão C.R.I.A.R. está calcada na sistematização do giro do P.D.C.A., garantindo a competitividade em sua ETAPA-J.
2-Mude pois estamos numa nova era (econômica). O modelo de gestão ocidental precisa acordar para este novo desafio, precisa aprender suas novas responsabilidades e liderar esta mudança.	1-Entenda que a administração de forma estratégica só é possível com a determinação dos indicadores-chave do negócio, do controle e melhoria dos mesmos, tornando-os previsíveis para assumirem desafios competitivos. 2-A inclusão da classe inovação nas dimensões do Q.C.A.M.S., também ajuda com a busca permanente de mudança. 3-O ciclo C.R.I.A.R. que é um dos fundamentos do processo de gestão que recebe seu nome, representando a busca permanente de conhecimento para respaldar a mudança nas ETAPAS-D, L e S. Também acostumar-se com a dimensão R-Risco, que antecede as inovações.
3-Cesse sua dependência da garantia da qualidade. Elimine a necessidade de inspeção em massa, substituindo-a pelo controle da qualidade dos processos.	A Gestão de Processos (controle e melhoria) permite que se atue nos mesmos em "tempo real", dispensando a necessidade de inspeções, aumentando a garantia que o produto (ou serviço) terá qualidade assegurada.

4-Acabe com a prática de remunerar seu capital com base apenas no reajuste de preços. Em vez disto minimize seu custo total. Pratique parcerias duradouras com seus fornecedores.	Reconhecer o poder de negociação dos fornecedores (Porter) e vislumbrar oportunidades de alianças com o <i>benchmarking</i> ETAPA-J, bem como um melhor entendimento dos custos dos processos o "C" do <i>Q.C.A.M.S.</i> servem para atender a preocupação deste ponto do Dr.Deming.
5-Melhore continuamente (permanentemente) o sistema de produção (e serviços), para melhorar a qualidade e produtividade, resultando em constante redução de custos.	Toda a filosofia do processo de gestão <i>C.R.I.A.R.</i> está calcada na sistematização do giro do <i>P.D.C.A.</i> , garantindo a melhoria da qualidade e produtividade, que resulta em diminuição de desperdícios e redução de custos, particularmente na Gestão de Processos.
6-Institua o <i>on-the-job training</i> , potencializando os empregados.	ETAPA-D do processo de gestão <i>C.R.I.A.R.</i>
7-Resgate/reaфирme o crédito de sua equipe em sua capacidade de liderança. O objetivo dos líderes deveria ser ajudar pessoas (humanware) e equipamentos (hardware) a trabalharem melhor.	O estabelecimento de ações de controle e melhoria e a priorização no <i>P.P.A.</i> e o desenvolvimento do <i>D.I.A.</i> são formas que o processo de gestão <i>C.R.I.A.R.</i> encontra para o reforço das lideranças e para a criação de uma atmosfera favorável à manifestação de novas lideranças.
8-Elimine o medo	Pratique os fundamentos da G.Q.T, que fundamenta o processo de gestão <i>C.R.I.A.R.</i> em vez da G.P.O.
9-Rompa as barreiras entre departamentos. As pessoas nestes departamentos devem trabalhar como um time para resolver os problemas da empresa.	1-Primeiramente convoque representantes de cada departamento no desenvolvimento do <i>P.P.A.</i> e <i>D.I.A.</i> 2-Inicie um processo de DO-Desenvolvimento Organizacional (repensar a organização) ETAPAS-Q e R sempre que a estrutura e/ou os processos prejudiquem o espírito de equipe.
10-Elimine <i>slogans</i> , metas que prometem novos níveis de produtividade sem prover os meios para seu cumprimento.	O próprio desenvolvimento do <i>P.P.A.</i> (ETAPA-K), onde as metas são definidas com base no comportamento dos indicadores e o grau de desafio necessário para a sobrevivência da empresa.
11-Elimine a gestão meramente por objetivos.	No desenvolvimento do <i>P.P.A.</i> observa-se que as ações de controle e melhoria (atividades) surgem do comportamento dos processos e não de "cabeças iluminadas".
12-Remova as barreiras que tiram dos empregados o direito de sentir orgulho de seu trabalho. Elimine as concessões anuais de mérito.	A ETAPA-A de buscar uma sintonia entre missões e valores pessoais com os profissionais e com os da empresa.
13-Institua um vigoroso programa de educação e auto-aprendizado.	O ciclo <i>C.R.I.A.R.</i> que é um dos fundamentos do processo de gestão que recebe seu nome, representado nas ETAPAS-D, L e S.
14-Evidencie, torne transparente permanentemente o compromisso da alta administração e sua responsabilidade na implementação destes princípios. Todos na companhia devem perseguir a transformação. A transformação é tarefa de todos.	O processo de construção do <i>P.P.A.</i> é uma forma de reforçar o compromisso das lideranças com a sobrevivência da empresa. A transformação encontra-se desenvolvida no Desenvolvimento Organizacional, e no <i>P.D.C.A.</i> da <i>V.I.D.A.</i>

ANÁLISE DO PROCESSO DE GESTÃO C.R.I.A.R. SEGUNDO AS CINCO DISCIPLINAS QUE CARACTERIZAM AS ORGANIZAÇÕES DE APRENDIZADO CONTÍNUO

A TABELA a seguir apresenta as cinco disciplinas propostas por Peter Senge (Senge, 1990), que caracterizam as Organizações de Aprendizado Contínuo (*Learning Organizations*).

AS CINCO DISCIPLINAS DE PETER SENGE
DOMÍNIO PESSOAL - Esclarecer e aprofundar continuamente nosso objetivo pessoal , a concentrar nossas energias, a desenvolver a paciência e a ver a realidade de maneira objetiva.
MODELOS MENTAIS - Idéias profundamente arraigadas , generalizações, ou mesmo imagens que influenciam nosso modo de encarar o mundo e nossas atitudes.
OBJETIVO COMUM - A capacidade de transmitir aos outros a imagem do futuro que pretendemos criar. Valores e compromissos que sejam compartilhados em conjunto pelos membros da organização inteira.
APRENDIZADO EM GRUPO - Quando as equipes estão realmente aprendendo , além de produzirem resultados extraordinários em conjunto, seus integrantes também se desenvolvem com maior rapidez no sentido individual. Equipes desenvolvem uma capacidade extraordinária para ações coordenadas.
RACIOCÍNIO SISTÊMICO - É uma estrutura conceitual, um conjunto de conhecimentos e instrumentos que têm como objetivo tornar mais claro a complexidade do sistema e nos mostrar as modificações a serem feitas a fim de melhorá-lo.

Domínio pessoal:

Esclarecer e aprofundar continuamente nosso objetivo pessoal, pode ser interpretado como reconhecer a missão de vida e profissional de cada pessoa. Concentrar energia e ter paciência para cumprir a missão. Ver a realidade de maneira objetiva, significa determinar o grau de sintonia entre a missão de vida e profissional de cada pessoa com a missão da empresa, permitindo eventuais reorientações de rumo ou até a mudança de emprego. De qualquer forma, a divergência nesta sintonia serve como fonte de frustrações e angústias que interferem no desempenho da empresa. O **P.D.C.A.** da **V.I.D.A.** desenvolvido nos aspectos comportamentais do CAPÍTULO 2, é a forma proposta pelo autor para representar esta disciplina.

Modelos mentais:

Idéias profundamente arraigadas ou imagens que influenciam o nosso modo de encarar o mundo e nossas atitudes são os **paradigmas**. Os Pressupostos para a Mudança e a Lente dos Valores, que são aspectos comportamentais desenvolvidos no CAPÍTULO 2, tratam esta disciplina, quando discutem o processo de rompimento de paradigmas e o Ponto de Ruptura e Transformação (Land, 1990).

Objetivo comum:

A capacidade de transmitir a imagem do futuro que pretendemos criar, pode ser interpretado como o processo participativo durante a etapa de Planejamento Estratégico e de negociação de metas (*catchball*), que resultam no P.P.A. (CAPÍTULO 4). Valores e compromissos que sejam compartilhados por todos, seria o próprio P.P.A., que representa o compromisso dos membros da empresa com as ações que garantirão o futuro pretendido.

Aprendizado em grupo:

Quando as equipes estão aprendendo, que poderia ser representado pelo ciclo **C.R.I.A.R.** (CAPÍTULO 2), além de produzirem resultados extraordinários em conjunto, seus integrantes também se desenvolvem com maior rapidez no sentido individual. Equipes desenvolvem uma capacidade extraordinária para ações coordenadas. Além do ciclo **C.R.I.A.R.**, o processo de DRH-Desenvolvimento de Recursos Humanos atrelado aos Planos Estratégicos (CAPÍTULO 4), pode representar as ações coordenadas, que proporcionam a capacidade extraordinária que pode ser obtida da equipe (Administração de Conhecimentos e Competências).

Raciocínio sistêmico:

É uma estrutura conceitual, um **conjunto de conhecimentos** e instrumentos que têm como objetivo tornar mais claro a complexidade do sistema e nos mostrar as modificações a serem feitas a fim de melhorá-lo. O autor considera esta a principal contribuição da adaptação e integração de metodologias, proporcionada pelos 4 níveis de ciclos do **P.D.C.A.**. Ou seja, o Raciocínio Sistêmico é o próprio Processo de Gestão **C.R.I.A.R.**. Trata-se de um conjunto de instrumentos (metodologias), que tornam mais clara a complexidade do sistema (estruturam) e mostram as modificações a serem feitas a fim de melhorá-lo (por exemplo transformações culturais e/ou estruturais - Desenvolvimento Organizacional).

HISTÓRICO DA APLICAÇÃO DO PROCESSO DE GESTÃO C.R.I.A.R.

O processo de gestão C.R.I.A.R. vem sendo difundido desde 1991, segundo ilustra a TABELA a seguir, onde os códigos utilizados se referem aos segmentos de atividades onde esta metodologia tem sido aplicada.

DATA	EVENTO
14-AGO-91	nascimento do C.R.I.A.R. no SELET/REVAP
04-DEZ-91	C.R.I.A.R. no primeiro ENLET-Encontro de Engenharia Elétrica da PETROBRAS
16-SET-92	Visita do DETRAN ao C.R.I.A.R. do SELET/REVAP
17-SET-92	C.R.I.A.R. na ABRAMAN-PARANA
24-SET-92	visita da RECAP ao C.R.I.A.R. do SELET/REVAP
01-OUT-92	C.R.I.A.R. para alta administração da FRONAPE, DECOM, DETRAN, DEPIN, SUSEMA, DEPRO/parte)
13-OUT-92	C.R.I.A.R. para DETRAN/SP, BAVAP e BR-distribuidora/SP
14-OUT-92	visita da BR-distribuidora ao C.R.I.A.R. do SELET/REVAP
10-NOV-92	visita da REPAR ao C.R.I.A.R. do SELET/REVAP
16-NOV-92	C.R.I.A.R. na abertura da SIPAT da SIX
25-NOV-92	C.R.I.A.R. para CCI + chefes da RECAP
26-NOV-92	visita do SEREC/CEN-NOR ao C.R.I.A.R. do SELET/REVAP
01-DEZ-92	C.R.I.A.R. no curso de analistas de laboratório DEPIN (REVAP)
02-DEZ-92	C.R.I.A.R. na alta administração da RECAP
08-DEZ-92	C.R.I.A.R. na COPEL-Cia. Paranaense de Eletricidade (PR)
08-FEV-93	C.R.I.A.R. no primeiro FIQ-Formação de Instrutores de Qualidade (multiplicadores) SEREC/CEN-NOR
05-MAR-93	início do MESTRADO EM QUALIDADE UNICAMP
08-MAR-93	C.R.I.A.R. no segundo FIQ-Formação de Instrutores de Qualidade SEREC/CEN-NOR
22-MAR-93	C.R.I.A.R. para chefes da RECAP
10-MAR-93	C.R.I.A.R. no DPBA
31-MAR-93	C.R.I.A.R. na alta administração do DETRAN-DTCS
14-ABR-93	C.R.I.A.R. para alta administração do ESPAL e BR-distribuidora
03-MAI-93	C.R.I.A.R. na ASFOR
17-MAI-93	C.R.I.A.R. no DEXBA-RPBA
03-JUN-93	C.R.I.A.R. na alta administração e multiplicadores de GQT da REPLAN
23-JUN-93	C.R.I.A.R. no curso de analistas de laboratório DEPIN (RECAP)
JUN-93	C.R.I.A.R. na primeira semana de Qualidade RPBC
18-AGO-93	C.R.I.A.R. na UPADI-União PanAmericana de Engenharia
17-AGO-93	C.R.I.A.R. no DPBA
24-AGO-93	assessoria de C.R.I.A.R. a DIOPE/RECAP
20-OUT-93	C.R.I.A.R. na terceira Mesa Redonda de Qualidade da PETROBRAS
19-NOV-93	C.R.I.A.R. no SEQUI/REVAP
23-NOV-93	C.R.I.A.R. no primeiro Encontro da Qualidade em Indústrias de Alta Tecnologia e Centros de Pesquisa
17-JAN-94	assessoria de C.R.I.A.R. no SERPLAN/SEDIN
25-JAN-94	C.R.I.A.R. na SIX
08-ABR-94	C.R.I.A.R. no WORKSHOP UNICAMP e PETROBRAS
11-ABR-94	C.R.I.A.R. na empresa TRIEL
14-ABR-94	C.R.I.A.R. no CTI-Centro Tecnológico de Informática
18-ABR-94	C.R.I.A.R. no DEPRO/RPSE/PNA2 (plataforma Namorado 2)
21-ABR-94	C.R.I.A.R. no DEPRO/DPSE/DIOPE
11-MAI-94	visita do DTCS ao C.R.I.A.R. do SELET/REVAP
06-JUN-94	C.R.I.A.R. no CTA-Centro Tecnológico da Aeronáutica
16-JUN-94	visita do CTA ao C.R.I.A.R. do SELET/REVAP
15-AGO-94	C.R.I.A.R. no DEPRO/RPSE/PNA2 (plataforma Namorado 2)
24-AGO-94	assessoria de C.R.I.A.R. no SERPLAN/SEDIN na REVAP
15-SET-94	visita do SELET/ RECAP ao C.R.I.A.R. do SELET/REVAP
26-OUT-94	C.R.I.A.R. na quarta Mesa Redonda de Qualidade da PETROBRAS
10-NOV-94	C.R.I.A.R. no CTA-Centro Tecnológico da Aeronáutica
10-JAN-95	C.R.I.A.R. no CENPES/SUPEP
25-JAN-95	C.R.I.A.R. no CENPES/SUPEP/DIGER
29-MAR-95	C.R.I.A.R. pela QA&T em mestrado da UNEB em Brasília
21-JUN-95	C.R.I.A.R. pela FACTOTUM em mestrado da UNEB em Belém
29-JUN-95	C.R.I.A.R. pela CAMBURY em mestrado da UNEB em Goiânia
19-OUT-95	C.R.I.A.R. na quinta Mesa Redonda de Qualidade da PETROBRAS
20-OUT-95	C.R.I.A.R. no quarto Congresso Internacional de Custos - UNICAMP
09-NOV-95	C.R.I.A.R. no quarto Congresso Holístico Pan-Americano - RIOCENTRO - UNIPAZ

RELAÇÃO DOS PRINCIPAIS RESULTADOS COM A APLICAÇÃO DO PROCESSO DE GESTÃO *C.R.I.A.R.*

Os principais resultados obtidos com a aplicação das idéias contidas no processo de gestão *C.R.I.A.R.* foram:

<p>1-A criação de uma intensa demanda por parte de gerentes e administradores em conhecer o processo de gestão <i>C.R.I.A.R.</i>, como demonstra a TABELA apresentada anteriormente no histórico, pela repetição do assunto para um mesmo segmento de atividade, mais de uma vez. A medida que as palestras sobre o assunto eram ministradas, despertavam o interesse dos gerentes em desenvolver todo ou partes das idéias deste Processo de Gestão. Principalmente porque vivenciavam uma competição interna entre as áreas de Qualidade e Planejamento, uma vez que cada área gerava planos de melhoria (PE x P.N.Q.), que possuíam redundâncias, quando não eram conflitantes entre si, prejudicando a otimização de recursos e um melhor desempenho da empresa.</p>
<p>2-Índices de cumprimento de <i>P.P.A.'s</i> acima de 80%, proporcionando a colocação do REVAP/SELET, como um dos melhores segmentos de atividade da companhia (em sua especialidade), demonstrado também pela TABELA do histórico, pelo número de visitas que recebeu. Ao passar a adotar o Processo de Gestão <i>C.R.I.A.R.</i>, este segmento de atividade elevou sua taxa de cumprimento de metas de 50 para mais de 80%, melhor índice já conseguido em segmentos que monitoram este indicador na PETROBRAS.</p>
<p>3-Desenvolvimento da Tecnologia da Informação de segmentos de atividade como forma de se implantar a Gestão de Processos (controle e melhoria - segundo nível de ciclo do <i>P.D.C.A.</i> do <i>C.R.I.A.R.</i>). Esta integração feita pelo autor da construção da Arquitetura da Informação, relacionada à implantação da Gerência da Rotina da GQT, foi estendida à 4 segmentos de atividade da PETROBRAS. Um destes segmentos recebeu a melhor nota da PETROBRAS na categoria Informação e Análise dos critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade.</p>
<p>4-Diagnósticos de pressupostos de Cultura Organizacional, na orientação da forma mais adequada de se implantar a Gerência da Rotina da GQT (segunda etapa do <i>C.R.I.A.R.</i>). Estes diagnósticos foram aplicados em mais de 30 empresas externas à PETROBRAS, reorientando ou reafirmando iniciativas de implantação da GQT. São exemplos de empresas que se serviram destes diagnósticos: Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Banco Central, Corpo de Bombeiros, Infraero, Secretaria de Planejamento do Estado de Goiás, Universidade Federal de Goiânia, Jornal Liberal (associada da Rede Globo), SEBRAE, dentre outras empresas.</p>
<p>5-Diagnósticos de pressupostos de Cultura Organizacional como orientação gerencial no processo de transformação cultural. Estes diagnósticos vem auxiliando gerentes das empresas referenciadas no item anterior e alguns segmentos da PETROBRAS, a promoverem reflexões sobre o processo de transformação cultural.</p>
<p>6-Desenvolvimento de um curso sobre Gerenciamento de Metas, empregando fundamentos do processo de gestão <i>C.R.I.A.R.</i> no âmbito corporativo da PETROBRAS. Tendo em vista: 1-A discussão sobre os aspectos de redundâncias e conflitos nos planos estratégicos e de gestão da Qualidade; 2-a dificuldade do entendimento destas metodologias pelos níveis táticos e operacionais; e 3-da necessidade de se desdobrar as metas estabelecidas no Planejamento Estratégico da Companhia decidiu-se por desenvolver um curso que respondesse à todos estes questionamentos. O conteúdo deste curso utilizou as idéias propostas por este trabalho.</p>
<p>7-O estabelecimento de um projeto de integração de processos de mudança (gestão), resultando no PPEE-Processo PETROBRAS de Excelência Empresarial, a luz do <i>C.R.I.A.R.</i>, também em âmbito corporativo da PETROBRAS. Como aprofundamento dos questionamentos apresentados no item anterior, a companhia decidiu ainda a formação de um grupo que desenvolvesse um Processo de Gestão que respondesse aos mesmos anseios. Naturalmente, os aspectos apresentados neste trabalho foram relevantes na consolidação do PPEE.</p>
<p>8-Aproveitamento de um sistema informatizado para ambiente <i>Windows (O.P.T.M.I.S.)</i>, desenvolvido pelo próprio autor, para apoiar o processo conquista de excelência empresarial da PETROBRAS</p>

9-A primeira referência bibliográfica sobre a aplicação de metodologias administrativas de forma integrada. Este trabalho pretende ocupar a lacuna existente sobre esta problemática gerencial, no sentido de potencializar a aplicação de metodologias administrativas, apenas aproveitando suas características de forma integrada. Talvez ajudando os gerentes à serem menos vulneráveis à “novas” idéias, que as vezes não passam de reaproveitamento de idéias antigas (concepções básicas) com nova roupagem. As empresas bem sucedidas de hoje devem seu sucesso também à estas concepções básicas.

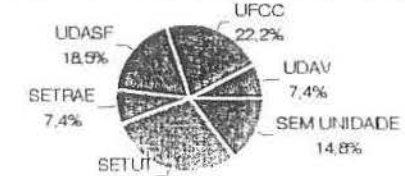
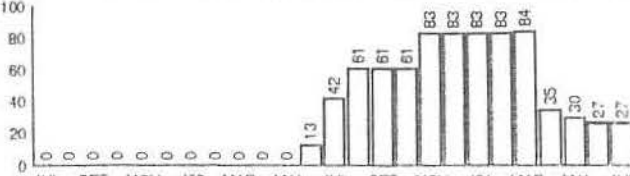
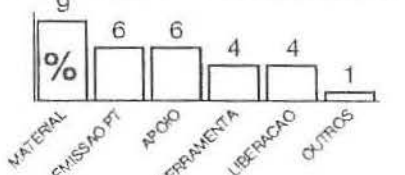
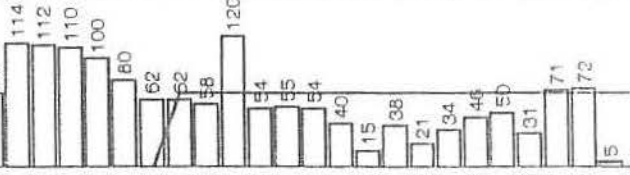
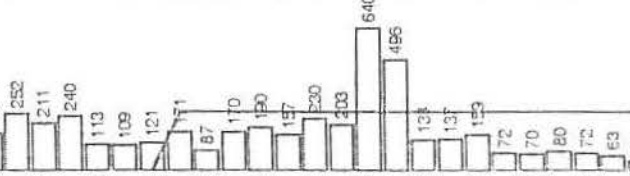
OBSERVAÇÃO: O material que proporcionou estes resultados, naturalmente requer uma confidencialidade inerente à natureza destas informações. Contudo encontram-se em arquivos de propriedade do autor e da PETROBRAS.

Indicadores de QUALIDADE INTRÍNSECA do SELINT

Clientes - DIOPE Produto - Manutenção Elétrica

NÚMERO DE RESSERVIÇOS -MELHORAR MÉTODOS DE TRABALHO -INDICAR PROBLEMAS CRÔNICOS -INDICAR A CONFIABILIDADE DA MANUTENÇÃO WALTRICK-6576	TN 21002 A+B	24	V 21007C	7																						
	TN 27402	11	HCV32707/08/44/4 5,59	6																						
	V 21007A	10	PNM 50001	6																						
	V 21007B	7	F 27401A	6																						
	PN ILLUM SCRAPPER	7	DJ 52203	5																						
NÚMERO DE FALHAS correlivas -VERIFICAR A QUALIDADE DAS PREVENTIVAS -VERIFICAR O SUCESSO DO BLOQUEIO DE CAUSAS FUNDAMENTAIS -DETERMINAR A CONFIABILIDADE DA MANUTENÇÃO WALTRICK-6576	TN 21002	34	V 21007C	8																						
	TN 27402	12	V 21007B	8																						
	V 21007A	11	MG 68313	7																						
	HCV 327B1	10	PNM 50001	7																						
	ILUM SCRAPPER	9	HCV32707/08/44/45/ 55	7																						
NÚMERO DE NÃO-CONFORMIDADES -MELHORAR MÉTODOS DE TRABALHO -VERIFICAR A QUALIDADE DAS PREVENTIVAS -INDICAR POSSÍVEIS FALHAS OPERACIONAIS -AVALIAR CICLOS E/OU PADRÕES DE PREVENTIVA MAURO GERSON-6440	MB 23202A	14	MB 32502A	7																						
	MB 27201A	11	MG 68318C	6																						
	MB 22024B	9	MSP 23201B	6																						
	MB-21035B	9	MB 68312C	6																						
	MSP 22003B	8	MT 41009A	6																						
TEMPO MÉDIO ENTRE FALHAS - MESES -PROPOR A PERIODICIDADE ÓTIMA DE PREVENTIVA E/OU PREDITIVA -DETERMINAR PRAZO MÉDIO DE GARANTIA -VERIFICAR A CONFIABILIDADE E DISPONIBILIDADE DE EQUIPAMENTOS MAURO GERSON-6440	TG-TURBO GERADOR	5	RELE: 67/87/32	14	<table border="1"> <tr> <td rowspan="6"> TMPE MTTR </td> <td>TG-TURBO GERADOR</td> <td>1,01</td> <td>RELE: 67/87/32</td> <td>1,53</td> </tr> <tr> <td>AVR-REG.TENSAO</td> <td>0,56</td> <td>MOTOR E COMANDO 480V</td> <td>1,06</td> </tr> <tr> <td>DISJ. 13.8/138KV</td> <td>2,01</td> <td>CHAVE SECCION.</td> <td>1,05</td> </tr> <tr> <td>TRAF. E REATOR</td> <td>3,06</td> <td>DISJ. 2400VOLTS</td> <td>2,03</td> </tr> <tr> <td>CUBIC.PAINEL</td> <td>2,02</td> <td>BARRAMENTO</td> <td>1,5</td> </tr> </table>	TMPE MTTR	TG-TURBO GERADOR	1,01	RELE: 67/87/32	1,53	AVR-REG.TENSAO	0,56	MOTOR E COMANDO 480V	1,06	DISJ. 13.8/138KV	2,01	CHAVE SECCION.	1,05	TRAF. E REATOR	3,06	DISJ. 2400VOLTS	2,03	CUBIC.PAINEL	2,02	BARRAMENTO	1,5
	TMPE MTTR	TG-TURBO GERADOR	1,01	RELE: 67/87/32			1,53																			
		AVR-REG.TENSAO	0,56	MOTOR E COMANDO 480V			1,06																			
		DISJ. 13.8/138KV	2,01	CHAVE SECCION.			1,05																			
		TRAF. E REATOR	3,06	DISJ. 2400VOLTS			2,03																			
		CUBIC.PAINEL	2,02	BARRAMENTO			1,5																			
AVR-REG.TENSAO		6	MOTOR E COMANDO 480V	15																						
DISJ. 13.8/138KV	11	CHAVE SECCION.	16																							
TRAF. E REATOR	12	DISJ. 2400VOLTS	17																							
CUBIC.PAINEL	12	BARRAMENTO	20																							
PERCENTUAL DE PREDITIVA E PREVENTIVA -ACOMPANHAR QUANT. PREDITIVA+PREVENTIVA -CONTRIBUIR COM A CONFIABILIDADE E DISPONIBILIDADE DE EQUIPAMENTOS -DIMINUIR OCORRÊNCIA DE FALHAS -CONTRIBUIR COM A MELHORIA DO FATOR OPERACIONAL DA REFINARIA -DIMINUIR AS PERDAS OPERACIONAIS MAURO GERSON-6440																										

Clientes - DIOPE Produto - Manutenção Elétrica

<p>TEMPO MÉDIO PARA REPARO - HORAS</p> <p>-INDICAR OPORTUNIDADES DE GANHO DE PRODUTIVIDADE -AUXILIAR A PREVISÃO DE CUSTOS DE MANUTENÇÃO -VERIFICAR A INDISPONIBILIDADE DE EQUIPAMENTOS</p> <p>MAURO GERSON-6440</p>	<table border="1"> <tr><td>TRAFÓ E REATOR</td><td>3,06</td><td>BARRAMENTO</td><td>1,5</td></tr> <tr><td>DJ 2400VCLTS</td><td>2,03</td><td>MOTOR E COMANDO 480V</td><td>1,06</td></tr> <tr><td>CUBIC PANEL</td><td>2,02</td><td>CHAVE SECCION</td><td>1,06</td></tr> <tr><td>DJ 138138KV</td><td>2,01</td><td>TG-TURBO GERADOR</td><td>1,01</td></tr> <tr><td>RELE 67/87/02</td><td>1,53</td><td>AVR REG TENSAO</td><td>0,56</td></tr> </table>	TRAFÓ E REATOR	3,06	BARRAMENTO	1,5	DJ 2400VCLTS	2,03	MOTOR E COMANDO 480V	1,06	CUBIC PANEL	2,02	CHAVE SECCION	1,06	DJ 138138KV	2,01	TG-TURBO GERADOR	1,01	RELE 67/87/02	1,53	AVR REG TENSAO	0,56	<p>Hh MÉDIOS REPARO</p> <table border="1"> <tr><td>TRAFÓ E REATOR</td><td>5,04</td><td>BARRAMENTO</td><td>1,5</td></tr> <tr><td>DJ 2400VCLTS</td><td>2,07</td><td>MOTOR E COMANDO 480V</td><td>1,58</td></tr> <tr><td>CUBIC PANEL</td><td>3,02</td><td>CHAVE SECCION</td><td>1,56</td></tr> <tr><td>DJ 138138KV</td><td>2,08</td><td>TG-TURBO GERADOR</td><td>1,57</td></tr> <tr><td>RELE 67/87/02</td><td>2,03</td><td>AVR REG TENSAO</td><td>1,04</td></tr> </table>	TRAFÓ E REATOR	5,04	BARRAMENTO	1,5	DJ 2400VCLTS	2,07	MOTOR E COMANDO 480V	1,58	CUBIC PANEL	3,02	CHAVE SECCION	1,56	DJ 138138KV	2,08	TG-TURBO GERADOR	1,57	RELE 67/87/02	2,03	AVR REG TENSAO	1,04
TRAFÓ E REATOR	3,06	BARRAMENTO	1,5																																							
DJ 2400VCLTS	2,03	MOTOR E COMANDO 480V	1,06																																							
CUBIC PANEL	2,02	CHAVE SECCION	1,06																																							
DJ 138138KV	2,01	TG-TURBO GERADOR	1,01																																							
RELE 67/87/02	1,53	AVR REG TENSAO	0,56																																							
TRAFÓ E REATOR	5,04	BARRAMENTO	1,5																																							
DJ 2400VCLTS	2,07	MOTOR E COMANDO 480V	1,58																																							
CUBIC PANEL	3,02	CHAVE SECCION	1,56																																							
DJ 138138KV	2,08	TG-TURBO GERADOR	1,57																																							
RELE 67/87/02	2,03	AVR REG TENSAO	1,04																																							
<p>NÚMERO RECLAMAÇÕES E PROBLEMAS PENDENTES</p> <p>-GARANTIR A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES -GARANTIR O ATENDIMENTO DAS NECESSIDADES DOS CLIENTES -MANTER SEMPRE UM CANAL FRANCO E ABERTO COM OS CLIENTES</p> <p>ISAIAIS-6568</p>																																										
<p>NÚMERO DE DESVIOS DE TRABALHO</p> <p>-IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE GANHO DE PRODUTIVIDADE -IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE REDUÇÃO DE CUSTOS -MELHORAR A SATISFAÇÃO DA EQUIPE DO SELINT</p> <p>PEDRO MARCONDES-6447</p>																																										
<p>NÚMERO INTERVENÇÕES POR CLASSE</p> <p>-IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE GANHO DE PRODUTIVIDADE E CUSTOS -IDENTIFICAR PROBLEMAS CRÔNICOS</p> <p>VALIM-6573</p>	<table border="1"> <thead> <tr><th>CLASSE</th><th># INTERV</th><th>Hh</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>MOTOR DE 480 Volt</td><td>331</td><td>1679</td></tr> <tr><td>MOTOR DE 2400 Volt</td><td>92</td><td>492</td></tr> <tr><td>CUBICLO DE PANEL</td><td>91</td><td>755</td></tr> <tr><td>HCV</td><td>91</td><td>469</td></tr> <tr><td>OUTROS</td><td>65</td><td>590</td></tr> <tr><td>ILUMINACAO</td><td>60</td><td>354</td></tr> <tr><td>TOTAL</td><td>730</td><td>4350</td></tr> </tbody> </table>	CLASSE	# INTERV	Hh	MOTOR DE 480 Volt	331	1679	MOTOR DE 2400 Volt	92	492	CUBICLO DE PANEL	91	755	HCV	91	469	OUTROS	65	590	ILUMINACAO	60	354	TOTAL	730	4350																	
CLASSE	# INTERV	Hh																																								
MOTOR DE 480 Volt	331	1679																																								
MOTOR DE 2400 Volt	92	492																																								
CUBICLO DE PANEL	91	755																																								
HCV	91	469																																								
OUTROS	65	590																																								
ILUMINACAO	60	354																																								
TOTAL	730	4350																																								
<p>INDISPONIBILIDADE DE EQUIPAMENTOS - HORAS</p> <p>-CONTRIBUIR COM A MELHORIA DO FATOR OPERACIONAL DA REFINARIA -INDICAR A DISPONIBILIDADE E CONFIABILIDADE DE EQUIPAMENTOS</p> <p>MAURO GERSON-6440</p>	<p>em coleta de dados</p>																																									

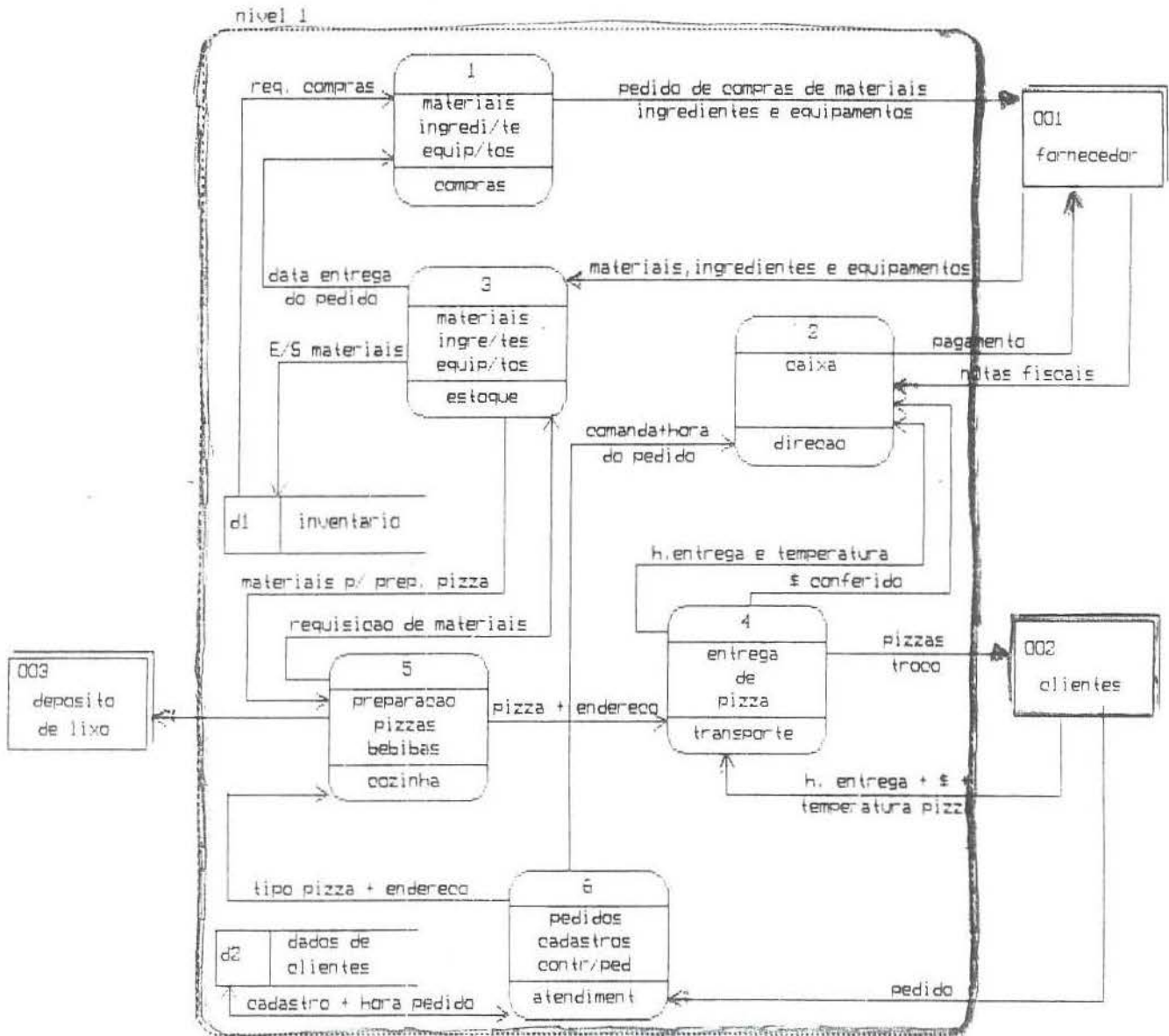
Clientes - DIOPE Produto - Manutenção Elétrica

ANEXO-1

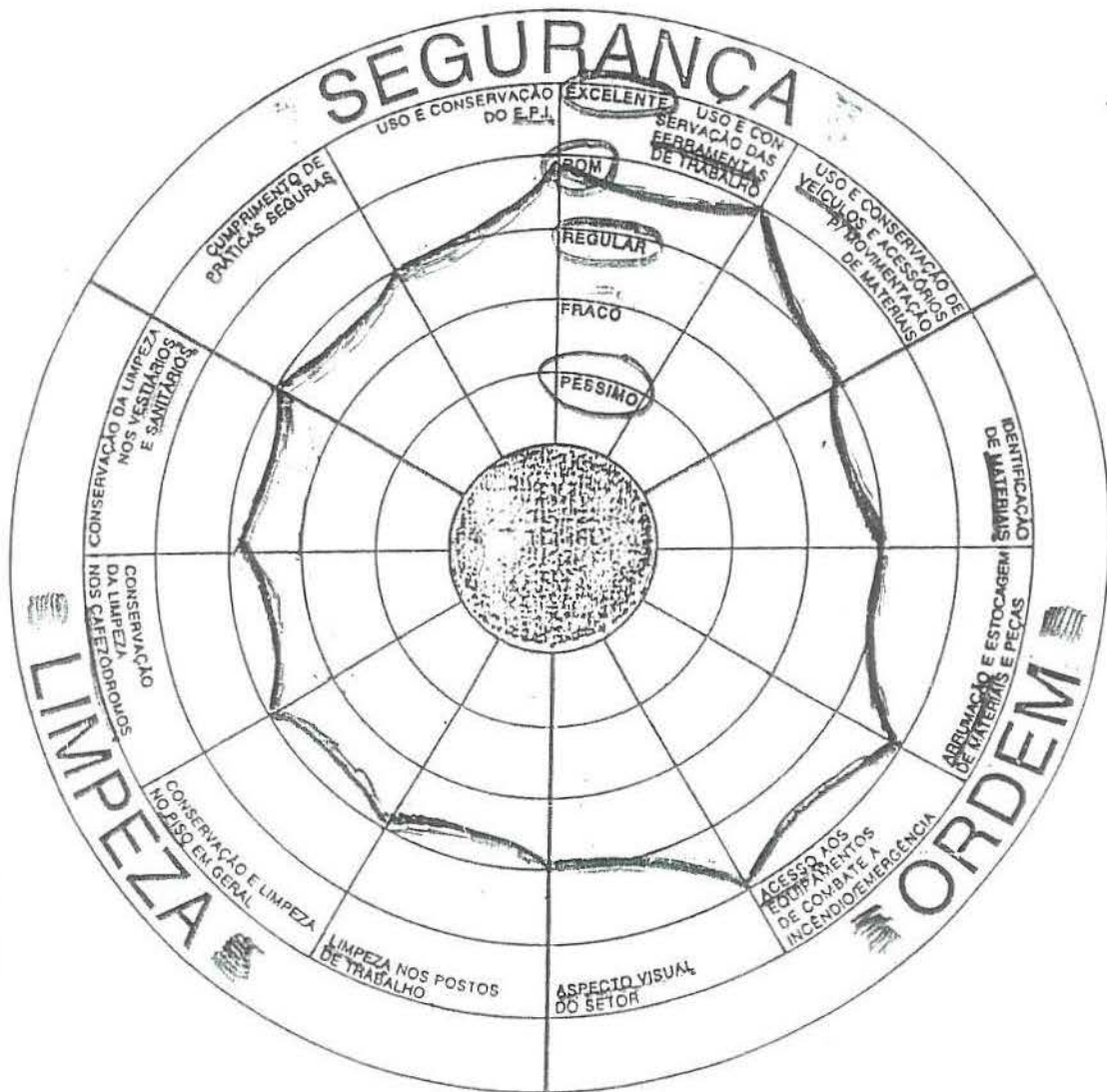
Indicadores de CUSTO do SELINT

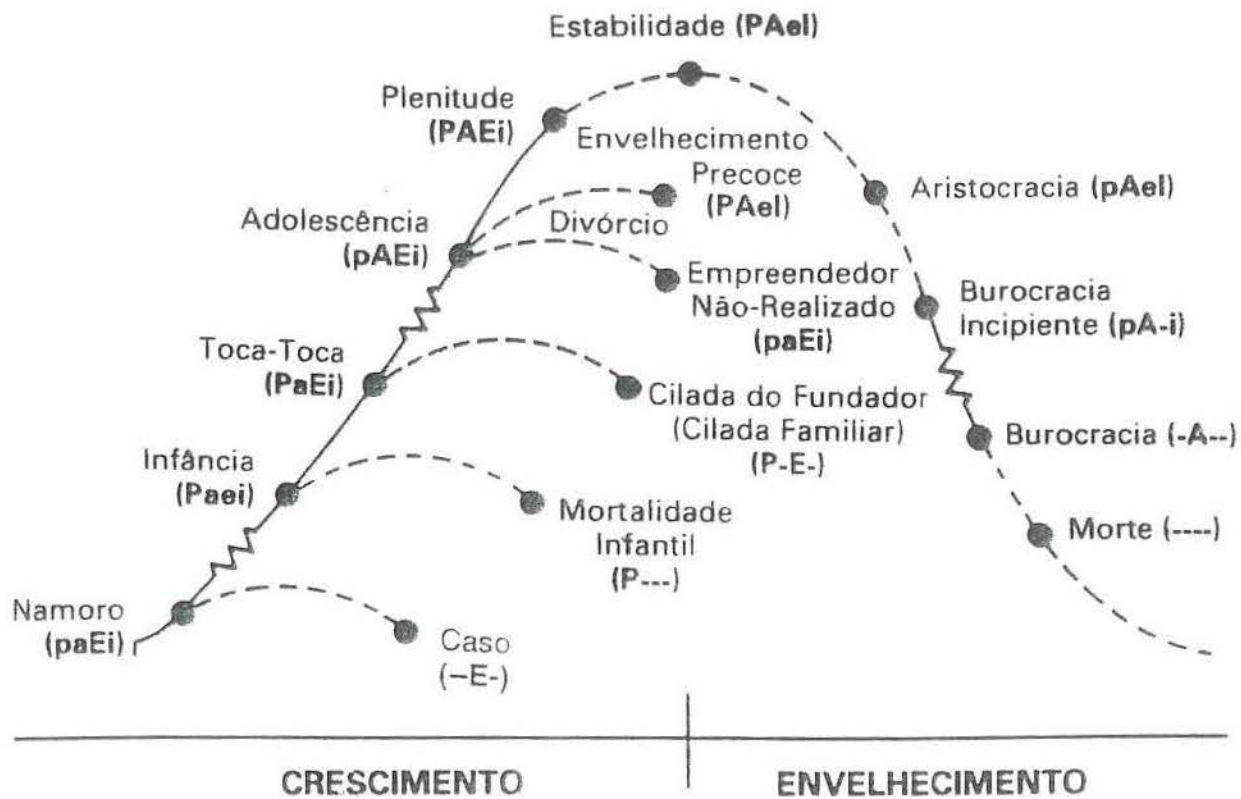
HOMENS-HORA GASTOS EM RESSERVIÇOS -MELHORAR MÉTODOS DE TRABALHO -INDICAR PROBLEMAS CRÔNICOS -INDICAR A CONFIABILIDADE DA MANUTENÇÃO -INDICAR OPORTUNIDADES DE OTIMIZAÇÃO DE CUSTOS DE MANUTENÇÃO WALTRICK-6440	TN 21002	221	TN 27402	83	
	V 21007A	127	V 21007C	80	
	V 21007B	114	PNM 50001	63	
	TF 52201	92	F 27401A	55	
	DJ 52458	86	MMG 22005	52	
HOMENS-HORA GASTOS EM CORREÇÃO DE FALHAS -INDICAR OPORTUNIDADES DE OTIMIZAÇÃO DE CUSTOS DE MANUTENÇÃO -INDICAR EQUIPAMENTOS COM CUSTO DE CORRETIVA MAIS ELEVADOS WALTRICK-6576	TN 21002	337	TN 27402	89	
	V 21007B	146	V 21007C	82	
	V 21007A	113	TF 52202	80	
	HCV 32781	101	MB 22005B	70	
	TF 52201	92	PNM 50001	67	
HOMENS-HORA APROPRIADOS - PETROBRÁS -GARANTIR A CONFIABILIDADE DOS HISTÓRICOS DE MANUTENÇÃO -GARANTIR O CUMPRIMENTO DA MISSÃO DA MANUTENÇÃO -PERMITIR A ENGENHARIA DE MANUTENÇÃO PEDRO MARCONDES-6447	UNIDADE	% INTERV/MES	Hh/MES	% NO MES	
	INDETERM	0	0	0	
	SETRAE	6	33	16	
	UIDAV	13	27	34	
	SETUT	3	240	8	
	HDTs	4	13	11	
	UFCC	0	0	0	
	UIDASF	0	0	0	
TIPOS DE FALHAS QUE MAIS GASTAM HOMENS-HORA -IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE GANHO DE PRODUTIVIDADE E OTIMIZAÇÃO DE CUSTOS -IDENTIFICAR PROBLEMAS CRÔNICOS -CONTRIBUIR NA DETERMINAÇÃO DE CAUSAS FUNDAMENTAIS -CONTRIBUIR NA MELHORIA DA CONFIABILIDADE E DISPONIBILIDADE DE EQUIPAMENTOS WALTRICK-6576	HOMENS-HORA	OUTRAS	2057		OCORRÊNCIAS OUTRAS 297 DEF. COMPONENTES COMANDO 52 ATUACAO DA PROTECAO 37 TALHA CU PONTE INOPERANTE 22 DANO EM BOTCEIRA DE MOTOR 19 DANO EM COMANDO DE MOTOR 18 BAXA ISOLACAO (ME) 14
		DEF. COMPONENTES COMANDO	274		
		DANO EM DEBSALGADORA	187		
		TALHA CU PONTE INOPERANTE	182		
		ATUACAO DA PROTECAO (ME)	173		
		DANO CABO ALIM.MOTOR	107		
		BAXA ISOLACAO (ME)	95		
EQUIPAMENTOS QUE MAIS GASTAM HOMENS-HORA -CONTRIBUIR COM A CONFIABILIDADE E DISPONIBILIDADE DE EQUIPAMENTOS -CONTRIBUIR NA MELHORIA DA MARGEM DE LUCRO DA REFINARIA -IDENTIFICAR POSSÍVEIS PROBLEMAS CRÔNICOS VALIM-6573	HOMENS-HORA	TN 21002	HCV 32781	124	OCORRÊNCIAS TN 21002 44 HCV 32781 16 ELEVADOR DA UFCC 24 PNE 55101B 14 HCV 41033295 19 MB 62314 14 MMG 22005 18 MG 62313 13 PHILUM SCRAPPER 16 MB 22537A 13
		MMG 22005	HCV 41033 A 35	110	
		V 21007B	DJ 52458	100	
		V 21007A	B.BNCRONISMO	97	
		DJ 52458	TN 27402	96	

Petroleo Brasileiro S.A. - 18/03/94



PROGRAMA SOL





1 RELACIONAMENTO COM O AMBIENTE - NATUREZA - MERCADO	-AE - MKT -SIMCTY LO: [1] CRIAR: [1,2]	[1] subjulga - domina-DP [2] simbólica - harmoniza-se-D5 [3] se submete - é dominada-M
2 NATUREZA DA REALIDADE	-Reforçar sucessos obtidos na empresa que interessem e/ou soluções de problemas usando MASP -RELPPA + RELSIST -AT LO: [2,6] CRIAR: [2,3]	[1] externa - testada - o santo de casa ñ faz milagres - pragmática-M [2] social - consenso grupal - moralística-D5M [3] individual - experiência própria - auto-didatismo-P
3 NATUREZA DA VERDADE	-Reforçar sucessos obtidos na empresa que interessem e/ou soluções de problemas usando MASP -RELPPA + RELSIST -TECLID(DG) + AT LO: [4,5] CRIAR: [4,5]	[1] dogma-respeita autoridade - sempre foi feito assim- sabe com quem esta falando?-P [2] legal - racional-não existe verdade absoluta só as leis (legal)-P [3] sobrevivente-M [4] pragmática-M [5] científica - testada-MD
4 NATUREZA DA ATIVIDADE HUMANA coerência com 1	-PAE+ TECLID(DG) + PTORUPT -AE LO: [1] CRIAR: [1,2]	[1] FAZER - proativa - preventiva-DP [2] SER e TORNAR-SE - harmonizante-D5 [3] SER - reativa - fatalística-M
5 TIPO DA NATUREZA HUMANA	-AT + PNL + PAE -TECLID(DG) + PTORUPT -LO -DO -DEMING-12 + 3DD LO: [2] + [8] CRIAR: [2] + [8]	[1] os homens são maus [2] os homens são bons-MSP [A] conservadora - imutável-P [B] empreendedor - mutáveis - flexíveis-MD
6 NATUREZA DAS RELAÇÕES HUMANAS coerência com 2-3-5	-DEMING-8/12 + TECLID(DG) -PAE -PNL - PTORUPT - AT -Padrões para recrutamento, seleção e promoção. LO: [1,2] + [A,B,C,D] + [b] CRIAR: [1,2] + [A,B,C,D] + [b]	[1] cooperativista-SM [2] individualista-PD [A] autoritária [B] fabricativa [C] consultivo-MP [D] participativo-D5

[1] orientado no passado-M [2] orientado no presente-5P [3] orientado no futuro-D (a) mono-P (b) policrônico-DM5 [A] curto prazo-M5 [B] médio prazo-D5 [C] longo prazo-PD5	-AE + MKT + RELSIST -DEMING-2DD LO: [3] CRIAR: [1,2,3,8] + [A+B] + [b]	7 RELAÇÕES COM O TEMPO coerência com 1-4-8
[1] baixa conectividade-PD5 [2] totalmente conectada-M	-ARQINFO -Evidenciar a Integração Hierárquica de PPA's + DIAs + DFQs (indicadores) -DEMING-9 LO: [2] CRIAR: [2]	8 GRAU DE CONECTIVIDADE DA COMUNICAÇÃO (INFORMAÇÃO)
[1] diversidade intensiva/pouca ou uma CULTURA FORTE-M5 [2] diversidade noctiva - contra culturas-PD [3] diversidade sadia - importante para a empresa-PD	-PAE -TECLID(DG) + CO + DO LO: [1,3] CRIAR: [1,3]	9 RELACIONAMENTO DAS SUBCULTURAS coerência com 6
[1] orientada para tarefas-PD [2] orientada para tarefas e relações-M [3] orientada para relações-5	-GPO x GQT (DEMING-11) -PPA + MASP -PAE + AT -Evidenciar a competência dos profissionais nas conquistas de sucesso da empresa. LO: [2] CRIAR: [2]	10 TIPO DE ORIENTAÇÃO coerência com 1-2-3-5-6
[1] linear-P [2] sistêmico-M5D	-Conhecer Systems Approach -LO + Administração Holística -MASP - rodízio de garantias -AE + MKT + DEMING-9 -SIMCTY LO: [2] CRIAR: [2]	11 TIPO DE PENSAMENTO coerência com 1-4-7-8-9
[1] manual atribuições, PPA, padrões etc - P [2] resultados - M [3] ideológico-P [4] modéris-SD [5] dissuasão (ameaças)	-TECLID (DG) + LO + PTORUPT -GPO x GQT + PPA -DEMING-11 + 3DD + PADRONIZ. CRIAR: [1 + 3] (ver pág.52 TGI - livro 1)	12 MECANISMOS DE REGULAÇÃO INSTITUCIONAL coerência com 2-3-4-5-6-9-10-11

C.R.I.A.R. - PRESSUPOSTOS BÁSICOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

<p>1 RELACIONAMENTO COM O AMBIENTE - NATUREZA - MERCADO</p>	<p>-AE - MKT -SMACTY LO: [1] CRIAR: [1,2]</p>	<p>[1] sub/liga - domina-OP [2] simbólica - harmoniza-ee-D6 [3] se submete - é dominado-M</p>	<p>[1] orientado no passado-M [2] orientado no presente-OP [3] orientado no futuro-D [4] mono-P [5] polarizado-DM5 [A] curto prazo-M5 [B] médio prazo-D6 [C] longo prazo-PD6</p>	<p>-AE + MKT + RELSIST -DEMING-200 LO: [3] CRIAR: [1,2', 3] - [A+B] + [3]</p>	<p>7 RELAÇÕES COM O TEMPO coerência com 1-4-6</p>
<p>2 NATUREZA DA REALIDADE</p>	<p>-Reforçar sucessos obtidos na empresa que interessam e/ou soluções de problemas usando MASP -RELPPA + RELSIST -AT LO: [2,3] CRIAR: [2,3]</p>	<p>[1] externa - testado - o santo de casa é faz milagres - pragmática-M [2] social - consenso grupal - moralista-DSM [3] individual - experiência própria - auto-didático-P</p>	<p>[1] baixa conectividade-PDS [2] totalmente conectada-M</p>	<p>-ARQ/PO -Evidenciar a integração hierárquica de PPAe + D/Ae + D/Co (indicadores) -DEMING-9 LO: [2] CRIAR: [2]</p>	<p>8 GRAU DE CONECTIVIDADE DA COMUNICAÇÃO (INFORMAÇÃO)</p>
<p>3 NATUREZA DA VERDADE</p>	<p>-Reforçar sucessos obtidos na empresa que interessam e/ou soluções de problemas usando MASP -RELPPA + RELSIST -TECLUD(DG)+ AT LO: [4,5] CRIAR: [4,5]</p>	<p>[1] dogma-respeita autoridade- sempre foi feito assim- sabe com quem está falando? - P [2] legal - racional- não existe verdade absoluta só as leis (legal)- P [3] sobrevivência-M [4] pragmática-M [5] científica - testado-MD</p>	<p>[1] diversidade inofensiva/pouca ou uma CULTURA FORTE-M5 [2] diversidade nociva - contra cultura-PD [3] diversidade ecia - importante para a empresa-PD</p>	<p>-PAE -TECLUD(DG) + CD + DD LO: [1,3] CRIAR: [1,3]</p>	<p>9 RELACIONAMENTO DAS SUBCULTURAS coerência com 8</p>
<p>4 NATUREZA DA ATIVIDADE HUMANA coerência com 1</p>	<p>-PAE+ TECLUD(DG) + PTORUPT -AE LO: [1] CRIAR: [1,2]</p>	<p>[1] FAZER - proativo - preventiva-DP [2] SER e TORNA-SE - harmonizante-D6 [3] SER - reativo - fatalista-M</p>	<p>[1] orientada para tarefas-PO [2] orientada para tarefas e relações-M [3] orientada para relações-S</p>	<p>-GPO x GQT (DEMING-11) -PPA + MASP -PAE + AT -Evidenciar a competência dos profissionais nas conquistas de sucesso da empresa LO: [2] CRIAR: [2]</p>	<p>10 TIPO DE ORIENTAÇÃO coerência com 1-2-3-6-8</p>
<p>5 TIPO DA NATUREZA HUMANA</p>	<p>-AT + PNL + PAE -TECLUD(DG) + PTORUPT -LO -DO -DEMING-12 + 30D LO: [2] + [3] CRIAR: [2] + [3]</p>	<p>[1] os homens são maus [2] os homens são bons-MSP [A] conservadora - imutável-P [B] empreendedor - mutável - testável-MD [E] delegativa [F] burocrática</p>	<p>[1] linear-P [2] sistêmico-MEO</p>	<p>-Conhece Systems Approach -LO + Administrativo/Holístico -MASP - rodízio de garantias -AE + MKT + DEMING-9 -SMACTY LO: [2] CRIAR: [2]</p>	<p>11 TIPO DE PENSAMENTO coerência com 1-4-7-8-9</p>
<p>6 NATUREZA DAS RELAÇÕES HUMANAS coerência com 2-3-6</p>	<p>-DEMING-6/12 + TECLUD(DG) -PAE -PNL - PTORUPT - AT -Padrões para recrutamento, seleção e promoção LO: [1,2] + [A,B,C,D] + [3] CRIAR: [1,2] + [A,B,C,D] + [3]</p>	<p>[1] cooperativista-6M [2] individualista-PO [A] autoritário [B] paternalista [C] consultivo-MP [D] participativo-DS</p>	<p>[1] hierárquica- sabe com quem está falando?-D [2] profissional-MD [3] discriminatória-P [4] "patialista" [5] política-M</p>	<p>[1] manual atribuições, PPA, padrões etc - P [2] neurótico - M [3] ideológico-P [4] modélico-ED [5] dissuasão (ameaças) [ver página 103 - Item 1]</p>	<p>12 MECANISMOS DE REGULAÇÃO INSTITUCIONAL coerência com 2-3-4-6-8-10-11 -TECLUD (DG) + LO + PTORUPT -GPO x GQT + PPA -DEMING-11 + 30D + PADRONIZ CRIAR: [1+3]</p>

D:\1\CRM\LO_DMG_PBE (rev. 03)

EXAMINADOR -
EMPRESA -

DATA -
ENDEREÇO/TELEFONE -

MASP- [/21] 5S- [/17]

D.F.Q.- [/20]

PADRONIZAÇÃO- [/20]

C.R.I.A.R. - PRESSUPOSTOS BÁSICOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

1 RELACIONAMENTO COM O AMBIENTE - NATUREZA - MERCADO	-AE - MKT -SIMCITY LO: [1] CRIAR: [1,2]	[1] subjulga - domina-DP [2] simbiótica- harmoniza-se-D5 [3] se submete - é dominada-M	[1] orientado no passado-M [2] orientado no presente-5P [3] orientado no futuro-D [a] mono-P [b] policrônico-DM5 [A] curto prazo-M5 [B] médio prazo-D5 [C] longo prazo-PD5	-AE + MKT + RELSIST -DEMING-2DD LO: [3] CRIAR: [*1,2*, 3] + [A+B] + [b]	7 RELAÇÕES COM O TEMPO coerência com 1-4-5
2 NATUREZA DA REALIDADE	-Reforçar sucessos obtidos na empresa que interessem e/ou soluções de problemas usando MASP -RELPPA + RELSIST -AT LO: [2,3] CRIAR: [2,3]	[1] externa - testada- o santo de casa ã faz milagres - pragmática-M [2] social - consenso grupal - moralística-D5M [3] individual - experiência própria - auto-didatismo-P	[1] baixa conectividade-PD5 [2] totalmente conectada-M	-ARQINFO -Evidenciar a integração hierárquica de PPA's + DIAs + DFCs (indicadores) -DEMING-9 LO: [2] CRIAR: [2]	8 GRAU DE CONECTIVIDADE DA COMUNICAÇÃO (INFORMAÇÃO)
3 NATUREZA DA VERDADE	-Reforçar sucessos obtidos na empresa que interessem e/ou soluções de problemas usando MASP -RELPPA + RELSIST -TECLID(DG) + AT LO: [4,5] CRIAR: [4,5]	[1] dogma-respeita autoridade - sempre foi feito assim- sabe com quem esta falando?-P [2] legal -racional-não existe verdade absoluta só as leis (legal)-P [3] sobrevivente-M [4] pragmática-M [5] científica - testada-MD	[1] diversidade inofensiva/pouca ou uma CULTURA FORTE-M5 [2] diversidade nociva - contra culturas-PD [3] diversidade sadia - importante para a empresa-PD	-PAEI -TECLID(DG) + CO + DO LO: [1,3] CRIAR: [1,3]	9 RELACIONAMENTO DAS SUBCULTURAS coerência com 8
4 NATUREZA DA ATIVIDADE HUMANA coerência com 1	-PAEI + TECLID(DG) + PTORUPT -AE LO: [1] CRIAR [1,2]	[1] FAZER - proativa - preventiva-DP [2] SER e TORNAR-SE - harmonizante-D5 [3] SER - reativa - fatalística-M	[1] orientada para tarefas-PD [2] orientada para tarefas e relações-M [3] orientada para relações-5	-GPO x GQT (DEMING-11) -PPA + MASP -PAEI + AT -Evidenciar a competência dos profissionais nas conquistas de sucesso da empresa LO: [2] CRIAR: [2]	10 TIPO DE ORIENTAÇÃO coerência com 1-2-3-5-6
5 TIPO DA NATUREZA HUMANA	-AT + PNL + PAEI -TECLID(DG) + PTORUPT -LO -DO -DEMING-12 + 3DD LO: [2] + [B] CRIAR: [2] + [B]	[1] os homens são maus [2] os homens são bons-M5P [A] conservadora - imutável-P [B] empreendedores - mutáveis - flexíveis-MD	[1] linear-P [2] sistêmico-M5D	-Conhecer Systems Approach -LO + Administração Holística -MASP - rodízio de gerentes -AE + MKT + DEMING-9 -SIMCITY LO: [2] CRIAR: [2]	11 TIPO DE PENSAMENTO coerência com 1-4-7-8-9
6 NATUREZA DAS RELAÇÕES HUMANAS coerência com 2-3-5	-DEMING-8/12 + TECLID(DG) -PAEI -PNL - PTORUPT - AT -Padrões para recrutamento, seleção e promoção. LO: [1,2] + [A,B,C,D] + [b] CRIAR: [1,2] + [A,B,C,D] + [b]	[1] cooperativista-5M [2] individualista-PD [A] autoritária [E] delegativa [B] paternalista [F] abdicativa [C] consultivo-MP [D] participativo-D5	[a] hierárquica- sabe com quem está falando?-D [b] profissional-MD [c] discriminatória-P [d] "pistolão" [e] política-M	[1] manual atribuições, PPA., padrões etc - P [2] resultados - M [3] ideológico-P [4] modálos-5D [5] dissuasão (ameaças) (ver pág.52 TGI - livro 1)	12 MECANISMOS DE REGULAÇÃO INSTITUCIONAL coerência com 2-3-4-6-8-9-10-11 -TECLID (DG) + LO + PTORUPT -GPO x GQT + PPA. -DEMING-11+3DD +PADRONIZ. CRIAR: [1+3]

O : \ CRIAR \ CO_DIAG.PRS (rev-10)

EXAMINADOR -
EMPRESA -

DATA-
ENDEREÇO/TELEFONE-

MASP-[/21] 5S-[/17] D.F.Q.-[/20] PADRONIZAÇÃO-[/20]

RELAÇÃO ENTRE OS ITENS DO CRITÉRIO DE EXCELÊNCIA DO P.N.Q. E AS ETAPAS DO PROCESSO DE GESTÃO C.R.I.A.R.

1-LIDERANÇA

Examina a liderança e o envolvimento pessoal da alta administração na criação e manutenção da focalização no cliente, missão, valores e expectativas e um sistema de liderança que promova a excelência do desempenho. Também examina como estes aspectos de visão, missão, valores e expectativas estão integrados no sistema de gestão, incluindo como são abordadas as responsabilidades públicas e o espírito comunitário da empresa. Aqui se examina ainda o grau de flexibilidade da organização em se reestruturar em função da ambiência externa.

1.1-Liderança da alta administração. Se refere a liderança e o envolvimento pessoal dos membros da alta direção na criação e reforço da visão, missão, valores e expectativas, bem como a fixação de diretrizes e metas de excelência do desempenho. Ou seja, o desenvolvimento e manutenção de um sistema de liderança objetivando a excelência do desempenho. Aqui pode ser incluído avaliações de desempenho de executivos (gerentes, líderes) pelos pares e/ou subordinados.

1.2-Sistema de liderança e estrutura organizacional. Se refere a como a focalização no cliente e as expectativas de desempenho estão integradas (representadas) no sistema de liderança (Processo de Gestão) e na estrutura organizacional. Ainda, como são comunicados e reforçados a visão, missão, valores, expectativas e diretrizes para todos os funcionários da empresa

1.3-Responsabilidade pública e espírito comunitário. Se refere a como as responsabilidades comunitárias (por exemplo: requisitos regulamentares ou legais) para com o público em geral são incluídas nas práticas de melhoria do desempenho. Também se refere a como a empresa exerce sua liderança e contribui, em questões de espírito comunitário (por exemplo: contribuição intelectual de seus funcionários), em suas áreas geográficas de atuação (por exemplo: impactos ambientais).

2-INFORMAÇÃO E ANÁLISE

Examina a gestão e a eficácia da utilização de dados e informações para apoiar a excelência do desempenho centrado no cliente e o sucesso na participação no mercado.

2.1-Gestão de informações e dados. Se refere a seleção e gestão de informações e dados utilizados no planejamento, gestão e avaliação do desempenho global. Como as informações e dados (por exemplo: indicadores) são selecionados (levantados/determinados) e como estão relacionados aos impulsionadores-chave (estratégias ou diretrizes/objetivos estratégicos) da empresa. Também explora como é avaliado e melhorado o processo de seleção, análise e integração de informações e dados. Deve-se separar de todos os indicadores aqueles que são chave para representar o negócio da empresa(em torno de 20). O uso da Arquitetura da Informação é útil neste quesito.

2.2-Comparações com a concorrência e com referenciais de excelência. Se refere aos processos e a utilização de informações e dados de comparações com a concorrência e com referenciais de excelência para apoiar a melhoria do desempenho global. Ou seja, como as informações e dados de comparação com a concorrência são selecionados e utilizados para promover a melhoria do desempenho global e o estabelecimento de metas desafiadoras (ou a quebra de paradigmas). O uso do *benchmarking* e da Engenharia Reversa são úteis neste quesito.

2.3-Análise e uso de dados no nível da empresa. Se refere a como os dados relativos à qualidade, aos clientes (mercado) e ao desempenho operacional e competitivo, juntamente com os dados financeiros pertinentes, são **correlacionados/integrados** e analisados de modo a apoiar as análises críticas, as decisões empresariais e o planejamento da empresa.

3-PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Examina como são fixadas diretrizes estratégicas e determinados os requisitos-chave do plano de atividades (ações). Também examina como os requisitos deste plano são transformados num sistema eficaz de gestão do desempenho.

3.1-Desenvolvimento da estratégia. Se refere ao processo de desenvolvimento do planejamento estratégico (planos de ações/atividades), objetivando o desempenho global e a liderança competitiva a curto e longo prazo. Também se refere a como este processo conduz ao desenvolvimento de impulsionadores-chave do negócio (diretrizes estratégicas).

3.2-Desdobramento da estratégia. Se refere a como os impulsionadores-chave do negócio (estratégias, planos estratégicos, diretrizes, metas, objetivos etc) são desdobrados em planos de ações/atividades (planos táticos e operacionais) pelos níveis hierárquicos da empresa. Como o desempenho da empresa se projeta no futuro em comparação com os concorrentes e com referenciais-chave de excelência.

As palavras utilizadas pelas diversas metodologias e ferramentas administrativas, possuem definições que dependem das terminologias empregadas pelos seus diversos autores. O processo de gestão **C.R.I.A.R.** "traduz" impulsionadores-chave (*key business drivers*) como as **diretrizes estratégicas** oriundas da análise externa e de mercado (CAPÍTULO 6), que são utilizadas no **P.P.A.** (CAPÍTULO 7).

Poder-se-ia complementar esta descrição, incluindo como impulsionadores-chave as ações de controle e melhoria, decorrentes do acompanhamento do conjunto de indicadores-chave (itens de controle), classificadas como mais importantes num determinado momento da vida da empresa, influenciadas, principalmente, pela análise externa (CAPÍTULO 6). Nada impede que outro conjunto de ações referentes à outros indicadores-chave sejam o impulsionador desta mesma empresa em outro momento.

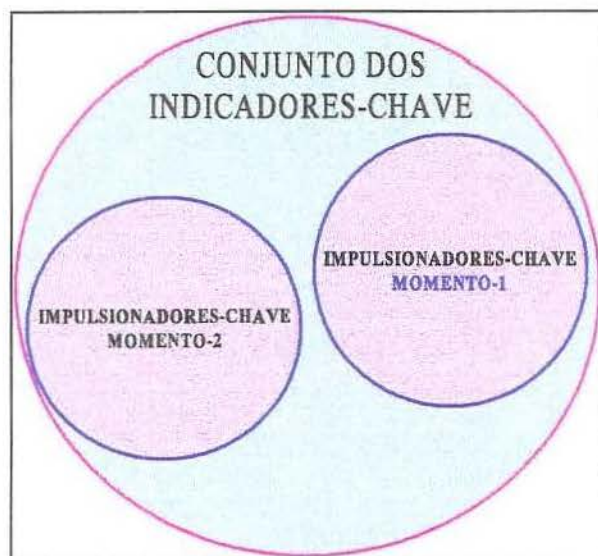


FIGURA A6-1

4-DESENVOLVIMENTO E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Examina como é viabilizada a capacitação dos funcionários para desenvolver e utilizar seu pleno potencial, alinhado com os objetivos de desempenho da empresa. Também se examina os esforços para construir e manter um ambiente que conduza à excelência do desempenho, à plena participação e ao crescimento pessoal e da organização.

<p>4.1-Planejamento e avaliação de recursos humanos. Se refere a como o planejamento e a avaliação dos recursos humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -estão alinhados com os planos estratégicos e do negócio e -abordam o desenvolvimento e bem-estar de todos os funcionários. <p>Ou seja, como são avaliados e melhorados o planejamento e as práticas de recursos humanos e o alinhamento das práticas e planos específicos de recursos humanos com o Plano Estratégico. As pesquisas de clima organizacional, diagnósticos de cultura organizacional são úteis neste quesito.</p>
<p>4.2-Sistemas de trabalho para alto desempenho. Se refere a como a estrutura de trabalho e de cargos e os enfoques de remuneração e reconhecimento, possibilitam e encorajam a contribuição efetiva de todos os funcionários (promovem o alto desempenho, ou seja, contribuem para o aumento da produtividade). Por exemplo: <i>empowerment</i> (delegação), parcerias, polivalência (multidisciplinaridade), <i>KANBAN</i>, <i>TPM</i>, <i>Just-In-Time</i>, terceirizações, alianças estratégicas etc. Os sistemas de acompanhamento de desempenho das equipes e sistemas de reconhecimento são úteis neste quesito.</p>
<p>4.3-Educação, treinamento e desenvolvimento dos funcionários. Se refere a como a educação e o treinamento são compatíveis com o plano estratégico da empresa, bem como com o fortalecimento da capacitação da empresa e contribuição para a motivação, a progressão e o desenvolvimento dos funcionários (se eles participam da identificação de necessidades). Em resumo, a qualidade do processo de gestão de desenvolvimento de recursos humanos. É importante neste quesito a relação custo/benefício do desenvolvimento dos funcionários.</p>
<p>4.4-Bem estar e satisfação dos funcionários. Se refere a como é mantido um ambiente e um clima de trabalho propício e seguro ao bem estar e desenvolvimento de todos os funcionários. Ou seja, abrange os benefícios concedidos pela empresa.</p>

5-GESTÃO DE PROCESSOS

Examina os aspectos-chave da gestão de processos, incluindo o projeto voltado à focalização no cliente, os processos de produção e fornecimento de produtos e serviços, serviços de apoio e gestão do desempenho de fornecedores envolvendo todas as áreas, inclusive P&D. Também examina como os processos-chave são projetados, geridos eficazmente e melhorados para obter o mais alto desempenho.

<p>5.1-Projeto e introdução no mercado de produtos e serviços. Se refere a como os produtos e serviços novos e/ou modificados são projetados e introduzidos no mercado e como os processos-chave de produção/fornecimento são projetados para atender aos requisitos-chave da qualidade de produtos e serviços e do desempenho operacional da empresa.</p>
<p>5.2-Gestão de processos: produção e fornecimento de produtos e serviços. Se refere a como é realizada a gestão dos processos-chave de produção/fornecimento de produtos e serviços (principalmente aos clientes externos) de modo a assegurar que os requisitos de projeto sejam atendidos e o desempenho operacional seja melhorado continuamente.</p>
<p>5.3-Gestão de processos: serviços de apoio. Se refere a como são projetados e gerenciados os processos-chave de serviços de apoio (processos do item 5.2) de modo que sejam atendidos os requisitos atuais e que o desempenho operacional seja continuamente melhorado. Serviços de apoio são aqueles que possuem apenas clientes internos.</p>
<p>5.4-Gestão do desempenho de fornecedores. Se refere a como a empresa garante que sejam atendidos seus requisitos de desempenho no que se refere aos materiais, componentes e serviços fornecidos por outras empresas. Se refere ainda às ações e os planos para melhorar o desempenho dos fornecedores e o relacionamento com os mesmos.</p>

6-RESULTADOS DO NEGÓCIO

Examina o desempenho e a melhoria da empresa em áreas-chave do negócio (qualidade dos produtos e serviços, produtividade e eficácia operacional, qualidade do suprimento e indicadores de desempenho financeiro ligados a essas áreas). Também examina os níveis de desempenho em relação aos concorrentes.

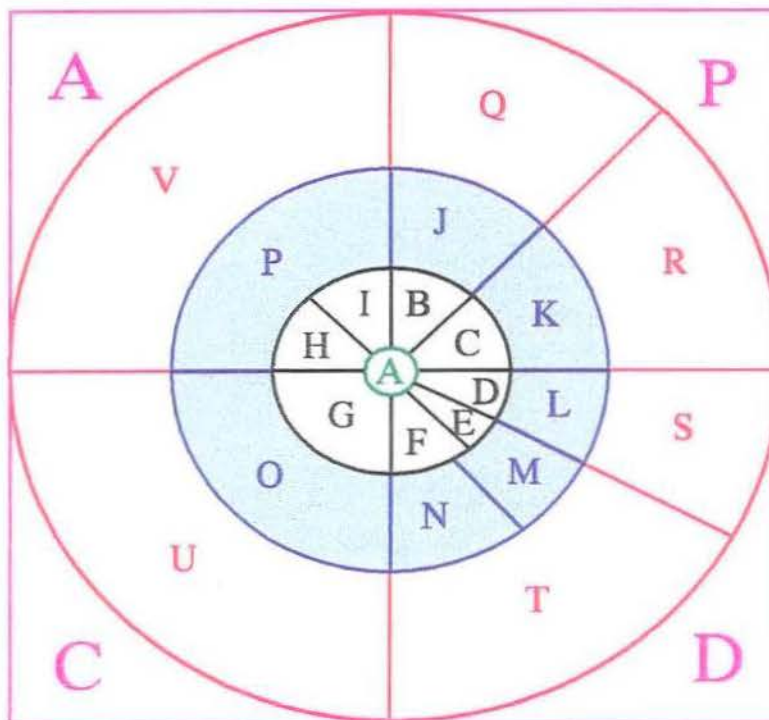
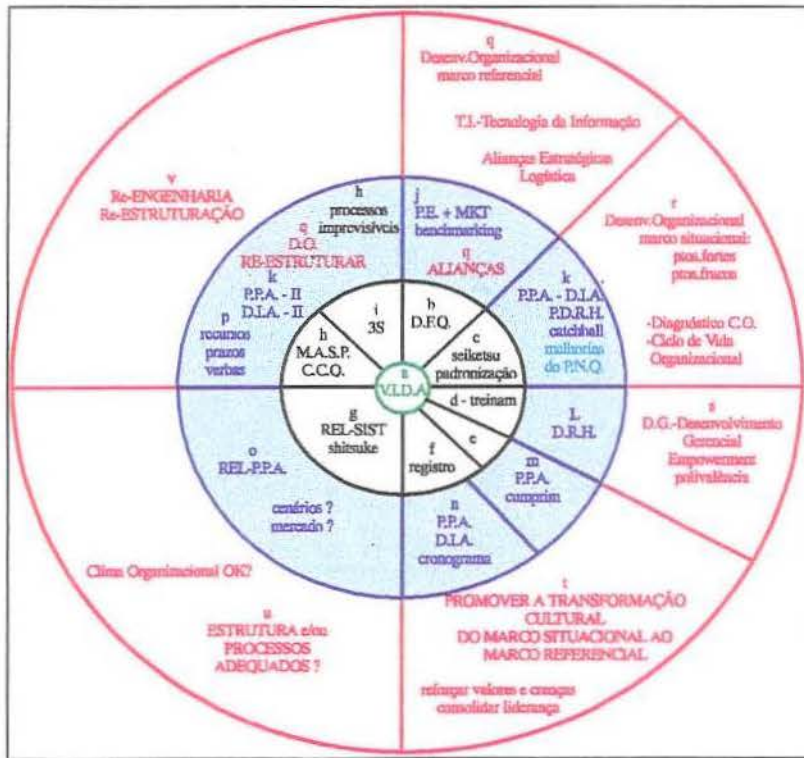
6.1- Resultados quanto à qualidade de produtos e serviços. Se refere aos resultados dos esforços de melhoria utilizando medidas e/ou indicadores-chave da qualidade intrínseca de produtos e serviços.
6.2- Resultados operacionais e financeiros. Se refere aos resultados dos esforços de melhoria utilizando medidas e/ou indicadores-chave do desempenho operacional e financeiro.
6.3- Resultados quanto ao desempenho de fornecedores. Se refere aos resultados dos esforços para melhoria do desempenho de fornecedores utilizando as medidas e/ou indicadores-chave do desempenho de fornecedores. (resultados da gestão do ITEM 5.4)

7-FOCALIZAÇÃO NO CLIENTE E SUA SATISFAÇÃO

Examina os sistemas para aprendizagem sobre os clientes e para construção e manutenção do relacionamento com os clientes. Também examina os níveis e tendências em medidas-chave de sucesso do negócio, satisfação e retenção de clientes, participação no mercado e satisfação em relação à concorrência.

7.1- Conhecimento dos clientes e do mercado. Se refere a como são determinados os requisitos e as expectativas dos clientes e seus mercados (segmentação de mercados). Também explora como são desenvolvidas estratégias para ouvi-los e aprender sobre eles de modo a entender e antecipar necessidades e o desenvolvimento/criação de demandas. Uma estratégia de eventual retração ou saída de algum mercado seria expressa pelos impulsionadores-chave.
7.2- Gestão do relacionamento com os clientes. Se refere a como a empresa gerencia eficazmente a prestação de respostas e o acompanhamento junto aos clientes, de modo a preservar e estreitar o relacionamento e aumentar o conhecimento sobre clientes específicos e sobre as expectativas (satisfação de necessidades) gerais dos clientes. Ou seja, como a empresa disponibiliza informações sobre os produtos e serviços aos clientes e como atende às reclamações e comentários.
7.3- Determinação da satisfação dos clientes. Se refere a como são determinadas a satisfação dos clientes, as intenções quanto a continuidade de compras e a satisfação dos clientes em relação aos concorrentes. Ou seja, como é pesquisada a opinião (satisfação das necessidades) dos clientes.
7.4- Resultados relativos à satisfação dos clientes. Se refere aos resultados de satisfação e de insatisfação dos clientes, usando medidas e/ou indicadores-chave desses resultados. Este item é a representação através de resultados do item 7.3 (a).
7.5- Comparação da satisfação dos clientes. Se refere aos resultados de satisfação dos clientes com aqueles em relação aos concorrentes. Este item representa as análises comparativas do item 7.3 (b) em termos de concorrentes.

A seguir, cada etapa do Processo de Gestão **C.R.I.A.R.**, que poderá ser consultada na **INTRODUÇÃO** deste trabalho, página 1.7.



RELAÇÃO ENTRE OS ITENS DO CRITÉRIO DE EXCELÊNCIA DO P.N.Q. E AS ETAPAS DO PROCESSO DE GESTÃO C.R.I.A.R.

	1	1	1	2	2	2	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	6	6	6	7	7	7	7	7	
	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	1	2	3	4	5	
A	X	X																							2
B	X	X	X	X	X	X	X		X	X		X	X	X	X	X				X	X	X			17
C														X	X	X								X	4
D									X	X	X														3
E									X				X	X	X										4
F				X																	X				2
G	X	X		X		X			X		X	X	X		X	X	X	X	X	X		X	X		16
H	X	X			X		X	X					X	X	X					X	X				10
I									X	X	X														3
J	X	X	X	X	X	X	X	X	X				X		X	X	X	X	X	X		X	X	X	19
K	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X														10
L				X						X															2
M														X	X										2
N																									0
O	X	X		X	X	X	X	X			X									X		X	X	X	12
P	X	X												X	X										4
Q		X		X					X	X			X	X	X										7
R		X		X					X	X			X	X	X										7
S	X								X	X		X													4
T	X										X														2
U	X	X			X						X	X		X											6
V		X							X					X	X										4
	11	11	2	7	6	6	4	4	9	7	8	5	4	9	10	6	2	2	2	5	3	4	3	3	--

GLOSSÁRIO

TERMO	DESCRIÇÃO
AÇÃO DE CONTROLE	Atividade para consolidar e estabelecer previsibilidade aos processos.
AÇÃO DE MELHORIA	Atividade que determinará um padrão de desempenho melhor para o processo, determinando vantagens competitivas. A ação de melhoria pode incorporar um grau de desafio para o novo padrão de desempenho do processo.
ACIONISTAS "SHAREHOLDERS"	Pessoas que investiram na sua empresa. Em pequenas e médias empresas poderá representar os donos.
ANÁLISE DE CENÁRIOS	Esta é uma etapa que complementa a análise externa, permitindo um posicionamento estratégico mais consistente.
ANÁLISE EXTERNA	Obtenção de informações de mercado sobre a concorrência. Consiste em se explorar como a empresa está posicionada no mercado, ou seja, como seus indicadores-chave estão em relação aos mesmos indicadores da concorrência; e quais são as possibilidades futuras de cenários que a empresa enfrentará. Esta análise permite estabelecer o grau de desafio que as ações de melhoria devem incorporar.
ANÁLISE INTERNA	Significa "olhar" para dentro da organização, através de seus pontos fortes (forças) e pontos fracos (fraquezas). Estes aspectos devem ser verificados a partir do comportamento dos fatores críticos de sucesso (indicadores-chave/itens de controle) da empresa ou pela avaliação segundo os critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade.
ATORES ORGANIZACIONAIS STAKEHOLDERS	As pessoas que possuem interesses na empresa: clientes, acionistas (investidores/donos), empregados (colaboradores) e comunidade vizinha (em alguns casos a própria sociedade).
CLIENTES	Aqueles que compram os produtos ou contratam os serviços da sua empresa.
COMUNIDADE VIZINHA SOCIEDADE	e As pessoas que vivem nos arredores da sua empresa. Podendo representar a sociedade como um todo.
DESDOBRAMENTO DE METAS	Uma vez estabelecidas, as metas podem ser desdobradas para os níveis hierárquicos inferiores. A partir daí se inicia o gerenciamento do cumprimento destas metas.
DIRETRIZ DIRETRIZ ESTRATÉGICA	Condição que a empresa tem que respeitar, atender ou cumprir, que regulamentará sua forma de operar.
DIRETRIZ	Condição que a empresa tem que respeitar, atender ou cumprir, que regulamentará sua forma de operar. Servem para a priorização das ações de controle e melhoria do P.P.A.-Plano Periódico de Atividades.
EMPREGADOS COLABORADORES	As pessoas que trabalham em sua empresa inclusive você.

EMPRESA	Segundo o dicionário: empreendimento; organização particular ou de economia mista, que produz e oferece bens e serviços, com vistas, em geral, à obtenção de lucros. Pode se referir à um tipo de organização destinada a atividade economicamente produtiva; requer investimento financeiro, iniciativa e capacidade de correr riscos; orientada para resultados materiais (produto/serviço); deve produzir retorno do investimento de capital. Em resumo: o empreendimento (a iniciativa e o risco); a produção de resultados materiais e financeiros e sua apropriação. É o conjunto de todos os segmentos de atividade (processos), que operam juntos nos mercados.
ESTABELECIMENTO DE AÇÕES DE CONTROLE E MELHORIA	Com as análises citadas anteriormente e o posicionamento estratégico a empresa já possui os elementos necessários ao estabelecimento de ações de controle e melhoria (estratégias).
ESTABELECIMENTO DE METAS	O estabelecimento de metas nada mais é do que as ações de melhoria (com seus quantificadores, prazos, responsáveis etc).
ESTRATÉGIA	Como atingir os objetivos da empresa. São as ações de controle ou de melhoria.
GESTÃO DE PROCESSOS	Sistemática de gerir os processos que compõem uma empresa. Consiste em: 1-levantar indicadores que representam os processos, 2-executar as atividades de cada processos, 3-acompanhar (monitorar) estes indicadores e 4-controlar e melhorar o desempenho dos processos, através do comportamentos dos indicadores que os representam, tomando as ações corretivas necessárias para garantir a estabilidade (previsibilidade) dos mesmos.
INDICADOR	O mesmo que item de controle.
INDICADOR-CHAVE	É o item de controle do qual deriva todos os itens de controle dos segmentos de níveis hierárquicos inferiores.
ÍNDICE DE DESEMPENHO	O mesmo que de item de controle.
INSTITUIÇÃO	Segundo o dicionário, instituição significa: ato de instituir; criação, estabelecimento; a coisa instituída, estabelecida; estrutura decorrente de necessidades sociais básicas. Pode significar: a estrutura que estabelece uma certa modalidade de relações sociais; define os padrões de trocas, de produção e de interação; dá suporte e sustentação à identidade de um grupo; determina os valores e as significações dos fatos sociais. Em resumo: a lei, os códigos, os valores e as significações.
ITEM DE CONTROLE ou ITEM DE VERIFICAÇÃO	Valor medido que representa o comportamento (desempenho) de um determinado parâmetro de processo. Por exemplo: número de resserviços de manutenção, custo de produção, absenteísmo, número de reclamações etc.
META	É o detalhamento da ação de controle ou melhoria (estratégia). Consiste em: o que se quer fazer (a própria ação de controle ou melhoria) + valor ou padrão atual + valor ou padrão que se deseja atingir + quantificador (unidade de medida) + prazo + responsável. A meta possui a característica de ser desdobrável, para os níveis hierárquicos inferiores.

MISSÃO	<p>Propósito ou razão de existir da empresa. Pode ter sido estabelecida em qualquer momento da vida da organização e é fundamental para a análise externa e posicionamento estratégico.</p> <p>A missão deve conter:</p> <ul style="list-style-type: none"> -o domínio onde a organização pretende operar, -quem são os clientes que pretende servir, -como se quer que os clientes vejam sua empresa, -produtos e/ou serviços que pretende fornecer, -o local em que pretende operar e -a filosofia (ainda que nas entrelinhas) que guiará os empregados nas operações da empresa. <p>Não poderíamos deixar de recomendar a leitura do artigo de Theodore Levitt - Miopia em Marketing (na referência bibliográfica), para auxiliar na definição de missão.</p>
OBJETIVO OBJETIVO PERMANENTE	O que a empresa tem que atingir para continuar cumprindo sua missão.
ORGANIZAÇÃO	Segundo o dicionário: modo pelo qual algo é organizado; conformação, estrutura; a disposição necessária para exercer as funções a que ele se destina. Pode significar: a construção seletiva que viabiliza a ação de um grupo, com determinadas finalidades. Dá forma ao que é institucionalmente estabelecido. Em resumo: a forma, a configuração, a disposição, as partes e seu ordenamento.
POLÍTICA	Conjunto de diretrizes referentes as funções da empresa, por exemplo: política de recursos humanos (diretrizes de recursos humanos), política financeira (diretrizes financeiras), política de qualidade (diretrizes de qualidade) etc.
POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	É o resultado do cruzamento entre as análises externas, as análises dos cenários e as análises internas, permitindo que a empresa se posicione em termos de mercado e futuro.
PROCESSO	Uma parte de um segmento de atividade da empresa ou uma das funções desempenhada por este segmento.
PROCESSO DE GESTÃO	Conjunto de metodologias, procedimentos e ferramentas administrativas que orientam a ação gerencial no sentido de administrar os recursos de uma empresa.
PROJETO	Etapa final do desdobramento de metas, resultando em atividade, que já está no nível de detalhe adequado para ser realizado.
REQUISITOS e FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	São os elementos que permitirão a determinação dos indicadores-chave do negócio.
SEGMENTO DE ATIVIDADE	Parte de uma empresa. Por exemplo: setor, divisão, departamento, seção etc.

VALORES e CRENÇAS	Uma empresa não terá sucesso na implementação de planos estratégicos se negligenciar ou desprezar os valores e crenças que compõem a cultura organizacional da empresa. Representada por seus pressupostos fundamentais, a Cultura Organizacional pode ser conhecida e aproveitada no processo de mudança.
VISÃO	Perspectiva sobre o futuro da empresa. A visão orientará a determinação dos objetivos que a empresa deve alcançar. A visão é um sonho que a empresa pretende realizar. É a visualização do que a empresa deseja ser. A visão deve ser 1-compelidora, 2-atraente, 3-motivadora, 4-potencializadora (<i>empowering</i>) e 5-levar à um mundo (a uma empresa) melhor para se viver.

- (1) Aaker, David A., Strategic market management (ED.-2), WILEY, 1984
- (2) Adizes, Ishack, Como resolver as crises de anti-gerência, PIONEIRA, 1979
- (3) Adizes, Ishack, O ciclo de vida das organizações(Ed.-2), PIONEIRA,1988
- (4) Alckmin, André, Qualidade total da Rhodia, Rhodia, Junho,1994
- (5) Ansoff, Igor, A nova estratégia empresarial, ATLAS,1990
- (6) Ansoff, Igor, Do planejamento estratégico à administração estratégica, ATLAS,1985
- (7) Argyris, Chris, Good Communication that blocks learning, HBR, Agosto,1994
- (8) Axelrod, Richard H., Making employee participation programs work, QP, Abril,1994
- (9) Bartlett, Christopher A. e Ghoshal, Sumantra, What is a a global manager, HBR, Outubro,1992
- (10) Bemowski, Karen, Carryng on Procter & Gamble tradition, QP, Abril,1992
- (11) Bennis,Warren e Nanus, Burt, Líderes, estratégia para assumir a verdadeira liderança, HARBRA, 1988
- (12) Bergamini, Cecília Whitaeker, O que é motivação,
- (13) Blackburn, Richard e Rosen, Benson, Total quality and human resources management: lessons learned from Baldrige award winning companies, ACAD.MANAG.EXECUTIVE,1993
- (14) Box, George, When murphy speaks, listen, QP, Outubro,1989
- (15) Bracey, Hyler, Rosenblum, Jack, Sanford, Aubrey e Trueblood, Roy, Managing from the heart, DELACORT PRESS,1990
- (16) Brown, Mark Graham, Baldrige award winning quality ,ASQC,1995
- (17) Campos,Vicente Falconi, Gerência de qualidade total, CIP BRASIL,1989
- (18) Cano, Wilson, Reflexões para uma política de resgate do atraso social produtivo do Brasil na década de 1990, ECONOMIA E SOCIEDADE, 1991
- (19) Casey, Coreen, Esparza, Vicente, Graden, Clinton J. e Reep, Paul J., Systematic planing for data collection, QP, Dezembro,1993
- (20) Catelli, Armando e Guerreiro, Reinaldo, Uma análise crítica do sistema ABC, IOB,1994
- (21) Certo, Samuel C. e Peter J. Paul, Administração estratégica, MAKRON,1990
- (22) Charlton, Audrey K. e Huey, Jerry D., Breaking cultural barriers, QP, Julho,1992

-
- (23) Chiavenato, Idalberto, Introdução à teoria geral da administração (Ed.-4), MAKRON, 1993
- (24) Cole, Robert, Borrowing culture-chap:7,
- (25) Cole, Robert, Culture and the emergence of small-group activities-chap:1
- (26) Conway, William E., Quality management in a economic downturn, QP, Junho, 1992
- (27) Davis, Stan e Jim, Botkin, The coming of knowledge-based business, HBR, Outubro, 1994
- (28) Deutsch, Karl Wolfgang, Como estão nossos valores, UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, 1983
- (29) Drucker, Peter F., The theory of business, HBR, Outubro, 1994
- (30) Duck, Jeanie Daniel, Managing change: The art of balancing, HBR, Dezembro, 1993
- (31) Eskildson, Loyd, Improving the odds of TQM success, QP, Abril, 1994
- (32) Fenwick, Alan C., Five easy lessons, QP, Dezembro, 1991
- (33) Ferguson, Marilyn, Mudança, RECORD, 1991
- (34) Ferro, José Roberto, Decifrando culturas organizacionais, FGV, 1991
- (35) Fiero, Janet, The Crawford slip method, QP, Abril, 1992
- (36) Fleury Jr., Antônio Miguel, O importante papel da informação na motivação, ANÁLISE, Agosto, 1989
- (37) Forsha, Harry I., The pursuit of quality through personal change part 1, QP, Janeiro, 1992
- (38) Freedman, David H., Is management still a science, HBR, Dezembro, 1992
- (39) Freitas, Maria Ester de., Cultura organizacional, formação, tipologias e impactos, MAKRON, 1991
- (40) Frey, Robert, Empowerment of else, HBR, Outubro, 1993
- (41) Futrell, David, Ten reasons why surveys fail, QP, Abril, 1994
- (42) Garvin, David A., Building a learning organization, HBR, Agosto, 1993
- (43) Geller, Scott, Ten principles for achieving a total safety culture, PROFESSIONAL SAFETY, Julho, 1994
- (44) Gluck, Frederick W., Kaufman, Stephen P. e Wallek, A. Steven, Administração estratégica e vantagem competitiva, EXAME, Março, 1981

-
- (45) Gomes, Benjamim e Casseres, Group versus group: How alliance network compete, HBR, Agosto,1994
- (46) Goss, Tracy, Pascale, Richard e Athos, Anthony, The reinvention roller coaster: Risking the present for a powerful futur, HBR, Dezembro,1993
- (47) Grath Jr., Roger MC, Organizationally induced helplessness: The antitesis of empowerment, QP, Abril,1994
- (48) Habu, Naoshi, Koizume, Yoichi e Ohmori, Yoshifume, Implementação do 5S na prática, CEMAN,1990
- (49) Haeckel, Stephen H., Nolan, Richard L., Managing by wire, HBR,Outubro,1993
- (50) Hall, Gene, Rosenthal, Jim e Wade, Jude, How to Make Reengineeng Really Work, HBR, Dezembro,1993
- (51) Hamel, Gary e Prahalad,C. K., Competindo pelo futuro, CAMPUS,1994
- (52) Hamel, Gary e Prahalad,C.K., Competing for the futur, HBR,1994
- (53) Hamel, Gary, e Prahalad, C.K., As strecht and leverage, HBR,1993
- (54) Hammer, Michael e Champy, Reengenharia, revolucionando a empresa (Ed.-9), CAMPUS,1993
- (55) Hayes, Bob E., How to measure empowerment, QP, Fevereiro,1994
- (56) Hayes, Robert e Pisano, Gary, Uma nova estratégia industrial para quem quer competitividade, EXAME, Abril,1992
- (57) Hayslip, Warren R., Mesuring customer satisfaction in business markets, QP, Abril,1994
- (58) Herrero, Emilio E., Estratégia competitiva, IM&C, Abril,1994
- (59) Herzlinger, Regina E., Effective oversight: A guide for nonprofit directors, HBR, Agosto,1994
- (60) Hickman, Craig R., Mind of a manager soul of a leader, WILEY,1990
- (61) Hill, William J., Value through quality, QP, Abril,1992
- (62) Hunter, Michael R., Van Landingham, Listening to the customer using QFD, QP, 1994
- (63) Hutchins, Greg, ISO-9000, MAKRON, 1993
- (64) IOB, O sistema de custeio por atividade, sistema ABC, IOB
- (65) IOB, Os gastos de manufatura e o sistema de custeio por atividade ABC, IOB,1994
- (66) Kanter, Rosabeth Moss, Collaborative advantage, HBR, Agosto,1994

-
- (67) Kaplan, Robert S., Norton, David P., Putting the balanced scorecard, HBR, Outubro,1993
- (68) Kelley, Robert e Caplan, Janet, How Bell labs creates star performers, HBR, Agosto,1993
- (69) Kenna, Regis Mac, O marketing do relacionamento, ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA & MARKETING
- (70) Knots Jr., Uly S., Parrish Jr., Leo G. e Evans, Cherri R., What does the U.S. business community really think about Baldrige award?, QP, Abril,1993
- (71) Kotler, Philip, Administração de marketing(Ed.-3), ATLAS,1988
- (72) Kotler, Philip, Princípios de marketing, PRENTICE HALL BR,1991
- (73) Kouzes, James M. e Posner, Barry Z., O desafio da liderança, CAMPUS,1987
- (74) Krackhardt, David e Hanson, Jeffrey R., Informal networks: The company, HBR, Agosto,1993
- (75) Krugman, Paul, Does third world growth hurt first world prosperity?, HBR, Agosto,1994
- (76) Krulikowski, Claire, Measuring employee satisfaction, QD, Setembro,1994
- (77) Lamb, Betty Jean, Publow, Mark, Compreendendo e administrando relações de autoridade, QP, Novembro,1992
- (78) Land, Georg e Jarman, Beth, O Ponto de ruptura e transformação, CULTRIX,1990
- (79) Leibfried, Kathleen H. J., Benchmarking,CAMPUS,1992
- (80) Lessard, G.E., Reengineerig is it really a new concept?, QUALITY DIGEST, Julho,1994
- (81) Levitt, Theodore, Markenting myopia, HBS PRESS,1975
- (82) Liberatore, Ralph L. ,The culture factor and quality, QP, Dezembro,1993
- (83) Lowenthal, Jeffrey N., Reengineenring the organization step by step aproach to corporate revitalization, QP, Fevereiro, 1994
- (84) Luce, Fernando Bins, Karsten,Richard, Análise competitiva da indústria de frangos de Rio Grande do Sul, REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO, Março,1992
- (85) Lynch, Robert Porter, Aliança de negócios, MAKRON-WILLEY,1993
- (86) Marquardt, Ingeborg A., Por dentro das diretrizes do prêmio Baldrige, PARC.QUALIDADE, Novembro,1992

- (87) Martin, Roger, Changing the mind of the corporation, HBR, Dezembro,1993
- (88) Mata, Robert da., O que fez o Brasil, Brasil, ROCCO,1986
- (89) Mizuno, Shigero, Gerência para melhoria da qualidade, JC,1993
- (90) Morgan, Ronald B. e Smith, Jack E., A new era in manufacturing and service, QP, Julho,1993
- (91) Moura, Reinaldo A., Housekeeping-ecologia industrial, IMAN,1992
- (92) Nadler, David A., Gerstein, Marc S., Shaw, Robert B. e Associados, Arquitetura organizacional, CAMPUS,1992
- (93) Nagro, Sérgio Kimihassa, PRHOREX-processo Rhodia de performance de excelência e o impacto da mudança de cultura organizacional, 4.SEMINÁRIO DE QUALIDADE NA MANUTENÇÃO
- (94) Nakhai, Behnam e Neves, João S., The Deming, Baldrig and European quality Awards, QP, Abril,1994
- (95) Nathanson, Craig, Are you a total quality person?, QP, Setembro,1993
- (96) Nogueira, Mauro Gerson Rosas, Anais da quarta mesa redonda de qualidade da PETROBRAS, Outubro,1994
- (97) Nogueira, Mauro Gerson Rosas, Anais da quinta mesa redonda de qualidade da PETROBRAS, Outubro,1995
- (98) Nogueira, Mauro Gerson Rosas, Anais da terceira mesa redonda de qualidade da PETROBRAS, Outubro,1993
- (99) Nogueira, Mauro Gerson Rosas, Anais da união panamericana de engenharia, Agosto,1993
- (100) Nogueira, Mauro Gerson Rosas, Anais do primeiro encontro da qualidade em indústrias de alta tecnologia e centro de pesquisa, Novembro1993
- (101) Nogueira, Mauro Gerson Rosas, Anais do primeiro encontro de engenharia da PETROBRAS, Dezembro,1991
- (102) Nogueira, Mauro Gerson Rosas, Anais do quarto congresso holístico panamericano, UNIPAZ, Novembro,1995
- (103) Nogueira, Mauro Gerson Rosas, Anais do quarto congresso internacional de custos, UNICAMP, Outubro,1995

-
- (104) Nogueira, Mauro Gerson Rosas, Apostila de formação de mestres em qualidade, Universidade de Brasília, Março-Junho, 1995
- (105) Nogueira, Mauro Gerson Rosas, Formação de instrutores de qualidade, Março, 1993
- (106) Novaes, Maria Fernanda Carneiro, Dificuldades na implantação de um sistema de custos da qualidade, EATON
- (107) Oliveira, Milton de, A solidão do poder, ANÁLISE, Agosto, 1989
- (108) Oliveira, Milton de, Afinal, o que é qualidade, ANÁLISE, Novembro, 1992
- (109) Oliveira, Milton de, Gerência da qualidade e as relações de poder, Dezembro, 1992
- (110) Oliveira, Milton de, Gerência da qualidade: Competição ou cooperação, JB, Agosto, 1993
- (111) Oliveira, Milton de, Nosso problema básico é falta de comunicação, Análise, Agosto, 1989
- (112) Orsini, Joseph L., Make marketing part of the quality effort, QP, Abril, 1994
- (113) Oshumi, Haruyasu, Cada um a seu modo, EXAME, Março, 1992
- (114) Pagonis, William G., The work of the leader, HBR, Dezembro, 1992
- (115) Penrose, E., Teoria del crecimiento de la empresa - Cap. II: La empresa en la teoria, UNICAMP, 1962
- (116) Persico, John Jr. e Mclean Gary N., Manage with valid rather than invalid goals, QP, Abril, 1994
- (117) Peters, Tom, empresas excelentes não existem, EXAME, Agosto, 1990
- (118) Pine II, Joseph, Victor, Bart e Boynton Andrew C., Making mass customization work, HBR, Outubro, 1993
- (119) Pinedo, Victor Jr., Loevinger's ego stages as the basis of an intervention model, 1978
- (120) Port, Otis, Carey, John, Questing for the best, BUSINESS WEEK, Dezembro, 1991
- (121) Porter, Michael E., A vantagem competitiva das nações-síntese, EXAME, Julho, 1990
- (122) Porter, Michael E., Estratégia competitiva (Ed.-7), CAMPUS, 1980
- (123) Porter, Michael E., Vantagem competitiva, CAMPUS, 1985
- (124) Porter, Michael, Reinventing Strategy, HSM, Dezembro, 1994
- (125) Possas, M. L., Em direção a um paradigma microdinâmico: A abordagem neo-shumpeteriana, UNICAMP, 1962

-
- (126) Quelch, John A. e Kenny, David, Extend profits, not product lines, HBR, Outubro,1994
- (127) Quintela, Heitor M., Manual de psicologia organizacional da consultoria vencedora, MAKRON,1994
- (128) Raudsepp, E., Administre a resistência à mudança, HIDROCARBON PROCESSING, Novembro,1991
- (129) Reichheld, Frederick F., Loyalty-based management, HRB, Abril,1993
- (130) Rigdon, Steven E., Curtis, Emma N. e Champ, Charles W., Design strategies for individuals and moving ranges control charts, JOURN.QUALITY TECHNO., Outubro,1994
- (131) Rigdon, Steven E., How do you improve a process?,QP, Agosto,1990
- (132) Rosenbaum, Bernard L., The art of handling technical workers, ELECTRICAL WORLD, Fevereiro,1990
- (133) Rosenfeld, Manny, Only the questions that are asked can be answered, QP, Abril,1994
- (134) Roth, Willian, e Ferguson, Douglas, The end of performance appraisals?, QD, Setembro,1994
- (135) Ryan, Thomas P., Statistical methods for quality improvement, WILLY,1989
- (136) Saraph, Jayant V. e Sebastian, Richard J., Developing a quality culture, QP, Março,1993
- (137) Schaffer, Robert H. e Thompson, Harvey A., Successful change programs begin with results, HBR, Fevereiro,1992
- (138) Schein, Edgard H., Organizational culture and leadership(Ed.-2), JOSSEY BASS,1992
- (139) Schemerhorn Jr., John R., Management for productivity(Ed.-4), WILEY,1992
- (140) Scholtes, Peter e Hacquebord, Beginning the quality transformation Part 1 & 2, QP, Agosto,1988
- (141) Scholtes, Peter R., Um trabalho sobre ensinamentos do Dr. Deming sobre avaliação do desempenho, Rhodia
- (142) Schuele, Werner e Ittner, Cristopher, Texas instruments cost of quality, USP,
- (143) Semler, Ricardo, Why my former employees still work for me, HBR, Fevereiro,1994

-
- (144) Senge, Peter M., A quinta disciplina (Ed.-4), BEST SELLER, 1990
- (145) Shores, A. Richard, Improving the quality of management systems, QP, Junho, 1992
- (146) Shumpeter, Joseph A., Capitalismo, socialismo e democracia, ZAHAR, 1976
- (147) Simons, Robert, Levers of control, HBS PRESS, 1995
- (148) Sinha, Madhav, Winning back angry customers, QP, Novembro, 1993
- (149) Slywotzky, Adrian J. e Shapiro, Benson P., Leveraging to beat the odds: The new marketing mind-set, HBR, Outubro, 1993
- (150) Soares, L. A. Alves, A organização brasileira
- (151) Souza, Maria Carolina de Azevedo F., Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial, UNICAMP, 1993
- (152) Sower, Vitor E., Motwani, Jaideep e Savoie, Michael J., Are acceptance sampling and S.P.C. complementary or incompatible?
- (153) Spisak, Andrew W., Cluster analysis as a quality management tool, QP, Dezembro, 1992
- (154) Spitzer, Quinn, Don't cut costs manage them, QP, Outubro, 1992
- (155) Swanson, Roger, Quality benchmark deployment, QP, Dezembro, 1993
- (156) Tavares, Maria Conceição, Ajuste e restauração nos países centrais: A modernização conservadora, ECONOMIA E SOCIEDADE
- (157) Tavares, Maria das Graças de Pinto, Cultura organizacional, QUALITY MARK, 1993
- (158) Thompson, Kenneth R., A conversation with Robert W. Galvin
- (159) Thurow, Lester, Cabeça a cabeça, ROCCO, 1992
- (160) Tomei, Patrícia Amélia, Braustein, Marcelo Lomacinsky, Cultura organizacional e privatização, MAKRON, 1993
- (161) Venkatesan, Ravi, Strategic Sourcing: To Make or Not to Make, HBR, Dezembro, 1992
- (162) Waterman, John Jr., Waterman, Judhit A. e Collard, Betsy A., Toward career-resilient workforce, HBR, Agosto, 1994
- (163) Wozniak, Christopher, Proactive versus reactive S.P.C., QP, Fevereiro, 1994

BIBLIOGRAFIA LIVROS:

TÍTULO	AUTORES	EDITORA	ANO
Administração de marketing (Ed.-3)	Philip Kotler	ATLAS	1988
Administração estratégica	Samuel C. Certo - J. Paul Peter	MAKRON	1990
Aliança de negócios	Robert Porter Lynch	MAKRON-WILLEY	1993
A nova estratégia empresarial	Igor Ansoff	ATLAS	1990
A quinta disciplina (Ed.-4)	Peter M. Senge	BEST SELLER	1990
Arquitetura organizacional	David A. Nadler - Marc S. Gerstein - Robert B. Shaw e associados	CAMPUS	1992
Baldrige award winning quality	Mark Graham Brown	ASQC	1995
Benchmarking	Kathleen H.J. Leibfried	CAMPUS	1992
Cabeça a cabeça	Lester Thurow	ROCCO	1992
Como resolver as crises de antigierência	Ishack Adizes	PIONEIRA	1979
Competindo pelo futuro	Gary Hamel - C. K. Prahalad	CAMPUS	1994
Cultura organizacional	Maria das Graças de Pinho Tavares	QUALITY MARK	1993
Cultura organizacional e privatização	Patricia Amélia Tomei - Marcelo Lomacinsky Braunstein	MAKRON	1994
Cultura organizacional, formação, tipologias e impactos	Maria Ester de Freitas	MAKRON	1991
Do planejamento estratégico à administração estratégica	Igor Ansoff - Roger P. Declerck - Robert Hayes	ATLAS	1985
Estratégia competitiva (Ed.-7)	Michael E. Porter	CAMPUS	1980
Gerência da qualidade total	Vicente Falconi Campos	CIP BRASIL	1989
Gerência para melhoria da qualidade	Shigero Mizuno	JC	1993
Implementação do 5S na prática	Naoshi Habu - Yoichi Koizumi - Yoshifumi Ohmori	CEMAN	1990
Introdução à teoria geral da administração (Ed.-4)	Idalberto Chiavenato	MAKRON	1993
ISO-9000	Greg Hutchins	MAKRON	1993
Levers of Control	Robert Simons	HBS PRESS	1995
Líderes, estratégia para assumir a verdadeira liderança	Warren Bennis - Burt Nanus	HARBRA	1988
Management for productivity (Ed.-4)	John R. Schemerhorn Jr.	WILEY	1992
Managing from the heart	Hyerl Bracey - Jack Rosenblum - Aubrey Sanford - Roy Trueblood	DELACORTE PRESS	1990
Manual de psicologia organizacional da consultoria vencedora	Heitor M. Quintella	MAKRON	1994
Marketing myopia	Theodore Levitt	HBS PRESS	1975
Mind of a manager soul of a leader	Craig R. Hickman	WILEY	1990
O ciclo de vida das organizações (Ed.-2)	Ishack Adizes	PIONEIRA	1988
O desafio da liderança	James M. Kouzes - Barry Z. Posner	CAMPUS	1987
O ponto de ruptura e transformação	Georg Land - Beth Jarman	CULTRIX	1990
Organizational culture and leadership (Ed.-2)	Edgard H. Schein	JOSSEY BASS	1992
Principios de marketing	Philip Kotler - Gary Armstrong	PRENTICE HALL BR	1991
Reengenharia, revolucionando a empresa (Ed.-9)	Michael Hammer - James Champy	CAMPUS	1993
Statistical methods for quality improvement	Thomas P. Ryan	WILEY	1989
Strategic market management (Ed.-2)	David A. Aaker	WILEY	1984
Vantagem competitiva	Michael E. Porter	CAMPUS	1985

BIBLIOGRAFIA ARTIGOS:

CAP	TÍTULO	AUTORES	REFERÊNCIA	MÊS	ANO
1	IMPROVING THE QUALITY OF MANAGEMENT SYSTEMS	A. RICHARD SHORES	QP	6	1992
1	O QUE É MOTIVAÇÃO	CECÍLIA WHITAEKER BERGAMINI			
1	ARE YOU A TOTAL QUALITY PERSON?	CRAIG NATHANSON	QP	9	1993
1	THE PURSUIT OF QUALITY THROUGH PERSONAL CHANGE PART 5	HARRY I. FORSHA	QP	5	1992
1	MANAGING CHANGE: THE ART OF BALANCING	JEANIE DANIEL DUCK	HBR	12	1993
1	CARRYING ON THE P&G (PROCTER&GAMBLE) TRADITION	KAREN BEMOWSKI	QP	5	1992
1	WINNING BACK ANGRY CUSTOMERS	MADHAV N. SINHA	QP	11	1993
1	AFINAL, O QUE É QUALIDADE	MILTON DE OLIVEIRA	ANÁLISE	11	1992
1	THE THEORY OF BUSINESS	PETER F. DRUCKER	HBR	10	1994
1	EMPRESAS EXCELENTES NÃO EXISTEM	TOM PETERS	EXAME	8	1990
1	THE WORK OF THE LEADER	WILLIAM G. PAGONIS	HBR	12	1992
2	O PODER DA APRENDIZAGEM	AMANA	AMANA		
2	COMPREENDENDO E ADMINISTRANDO RELAÇÕES DE AUTORIDADE	BETTY JEAN LAMB-MARK PUBLOW	QP	11	1992
2	GOOD COMMUNICATION THAT BLOCKS LEARNING	CHRIS ARGYRIS	HBR	8	1994
2	ADMINISTRE A RESISTÊNCIA À MUDANÇA	E. RAUDSEPP	HIDROCARB PROCESSING	11	1991
2	THE PURSUIT OF QUALITY THROUGH PERSONAL CHANGE PART 1	HARRY I. FORSHA	QP	1	1992
2	GERÊNCIA DA QUALIDADE: COMPETIÇÃO OU COOPERAÇÃO	MILTON OLIVEIRA	JB	8	1993
3	FIVE EASY LESSONS	ALAN C. FENWICK	QP	12	1991
3	CLUSTER ANALYSIS AS A QUALITY MANAGEMENT TOOL	ANDREW W. SPISAK	QP	12	1992
3	PROACTIVE VERSUS REACTIVE S.P.C.	CHRISTOPHER WOZNIAK	QP	2	1994
3	MEASURING EMPLOYEE SATISFACTION	CLAIRE KRULIKOWSKI	QD	9	1994
3	TEN REASONS WHY SURVEYS FAIL	DAVID FUTRELL	QP	4	1994
3	LOYALTY-BASED MANAGEMENT	FREDERICK F. REICHELDE	HBR	4	1993
3	WHEN MURPHY SPEAKS, LISTEN	GEORGE BOX	QP	10	1989
3	THE CRAWFORD SLIP METHOD	JANET FIERO	QP	5	1992
3	TQC SOLUTIONS-THE 14 STEPS PROCESS-VOLUME 1	JUSE	JUSE		1991
3	TQC SOLUTIONS-THE 14 STEPS PROCESS-VOLUME 2-APPLICATIONS	JUSE	JUSE		
3	IMPROVING THE ODDS OF TQM'S SUCCESS	LOYD ESKILDSON	QP	4	1994
3	ONLY THE QUESTIONS THAT ARE ASKED CAN BE ANSWERED	MANNY ROSENFELD	QP	4	1994
3	LISTENING TO THE CUSTOMER USING QFD	MICHAEL R. HUNTER-RICHARD D. VAN LANDINGHAN	QP	4	1994
3	DON'T CUT COSTS MANAGE THEM	QUINN SPITZER	QP	10	1992
3	HOUSEKEEPING-ECOLOGIA INDUSTRIAL	REINALDO A. MOURA	IMAN		1992
3	SUCCESSFUL CHANGE PROGRAMS BEGIN WITH RESULTS	ROBERT H. SCHAFFER-HARVEY A. THOMPSON	HBR	2	1992
3	PUTTING THE BALANCED SCORECARD TO WORK	ROBERT S. KAPLAN-DAVID P. NORTON	HBR	10	1993
3	HOW DO YOU IMPROVE A PROCESS?	STEVEN E. RIGDON	QP	8	1990
3	DESIGN STRATEGIES FOR INDIVIDUALS AND MOVING RANGES CONTROL CHARTS	STEVEN E. RIGDON-EMMA N. CRUTHIS-CHARLES W. CHAMP	JOURN.QUALITY TECHNO	10	1994
3	ARE ACCEPTANCE SAMPLING AND S.P.C. COMPLEMENTARY OR INCOMPATIBLE?	VITOR E. SOWER-JAIDEEP MOTWANI-MICHAEL J. SAVOIE	QP	9	1993
3	VALUE THROUGH QUALITY	WILLIAM J. HILL	QP	5	1992
4	O SISTEMA DE CUSTEIO POR ATIVIDADE, SISTEMA ABC		IOB		

4	OS GASTOS DE MANUFATURA E O SISTEMA DE CUSTEIO POR ATIVIDADE ABC		IOB		1994
4	LEVERAGING TO BEAT THE ODDS: THE NEW MARKETING MIND-SET	ADRIAN J. SLYWOTZKY-BENSON P. SHAPIRO	HBR	10	1993
4	RETHINKING REWARDS	ALLII	HBR	12	1993
4	QUALIDADE TOTAL NA RHODIA	ANDRÉ ALCKMIN	RHODIA	6	1994
4	O IMPORTANTE PAPEL DA INFORMAÇÃO NA MOTIVAÇÃO	ANTÔNIO MIGUEL FLEURY JR	ANÁLISE	8	1989
4	UMA ANÁLISE CRÍTICA DO SISTEMA ABC	ARMANDO CATELLI-REINALDO GUERREIRO	IOB		1994
4	GROUP VERSUS GROUP: HOW ALLIANCE NETWORK COMPETE	BENJAMIM GOMES-CASSERES	HBR	8	1994
4	THE ART OF HANDLING TECHNICAL WORKERS	BERNARD L. ROSENBAUM	ELECTRICAL WORLD	2	1990
4	HOW TO MEASURE EMPOWERMENT	BOB E. HAYES	QP	2	1994
4	WHAT IS A GLOBAL MANAGER	CHRISTOPHER A. BARTLETT- SUMANTRA GHOSHAL	HBR	10	1992
4	SYSTEMATIC PLANNING FOR DATA COLLECTION	COREEN CASEY-VICENTE ESPARZA-CLINTON J. GRADEN- PAUL J. REEP	QP	12	1993
4	IS MANAGEMENT STILL A SCIENCE	DAVID H. FREEDMAN	HBR	12	1992
4	ESTRATÉGIA COMPETITIVA	EMILIO E. HERRERO	IM&C	5	1994
4	ANÁLISE COMPETITIVA DA INDÚSTRIA DE FRANGOS DO RIO GRANDE DO SUL	FERNANDO BINS LUCE-RICARDO KARSTEN	REVISTA DE ADMINISTR	3	1992
4	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E VANTAGEM COMPETITIVA	FREDERICK W. GLUCK-STEPHEN P. KAUFMAN-A. STEVEN WALLECK	EXAME	3	1981
4	AS STRECHT AND LEVERAGE	GARY HAMEL-C. K. PRAHALAD	HBR	4	1993
4	COMPETING FOR THE FUTUR	GARY HAMEL-C. K. PRAHALAD	HBR	8	1994
4	EXTEND PROFITS, NOT PRODUCT LINES	JOHN A. QUELCH-DAVID KENNY	HBR	10	1994
4	MANAGE WITH VALID RATHER THAN INVALID GOALS	JOHN PERSICO JR-GARY N. MCLEAN	QP	4	1994
4	TOWARD A CAREER-RESILIENT WORKFORCE	JOHN WATERMAN JR-JUDITH A. WATERMAN-BETSY A. COLLARD	HBR	8	1994
4	MAKING MASS CUSTOMIZATION WORK	JOSEPH PINE II-BART VICTOR- ANDREW C. BOYNTON	HBR	10	1993
4	PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NA REESTRUTURAÇÃO INDUSTRIAL	MARIA CAROLINA DE AZEVEDO F. DE SOUZA	UNICAMP		1993
4	AJUSTE E REESTRUTURAÇÃO NOS PAÍSES CENTRAIS: A MODERNIZAÇÃO CONSERVADORA	MARIA CONCEIÇÃO TAVARES	ECONOMIA E SOÇIEDADE		
4	DIFICULDADES NA IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE CUSTOS DA QUALIDADE	MARIA FERNANDA CARNEIRO NOVAES	EATON		
4	A VANTAGEM COMPETITIVA DAS NAÇÕES - SÍNTESE	MICHAEL PORTER	EXAME	7	1990
4	REINVENTING STRATEGY	MICHAEL PORTER	HSM	12	1994
4	REINVENTING STRATEGY	MICHAEL PORTER	HSM	12	1994
4	A SOLIDÃO DO PODER	MILTON OLIVEIRA	ANÁLISE	8	1989
4	NOSSO PROBLEMA BÁSICO É FALTA DE COMUNICAÇÃO	MILTON OLIVEIRA	ANÁLISE	8	1989
4	DOES THIRD WORLD GROWTH HURT FIRST WORLD PROSPERITY?	PAUL KRUGMAN	HBR	8	1994
4	UM TRABALHO SOBRE OS ENSINAMENTOS DO DR. DEMING SOBRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	PETER R. SCHOLTES	RHODIA		
4	PLANO ESTRATÉGICO DA REPAR	PETROBRÁS-REPAR	PETROBRÁS- REPAR	6	1993
4	STRATEGIC SOURCING: TO MAKE OR NOT TO MAKE	RAVI VENKATESAN	HBR	12	1992
4	EFFECTIVE OVERSIGHT: A GUIDE FOR NONPROFIT DIRECTORS	REGINA E. HERZLINGER	HBR	8	1994
4	O MARKETING DO RELACIONAMENTO	REGIS MAC KENNA	ESC.SUP.PROPA G&MARKT		
4	MAKING EMPLOYEE PARTICIPATION PROGRAMS WORK	RICHARD H. AXELROD	QP	4	1994
4	EMPOWERMENT OR ELSE	ROBERT FREY	HBR	10	1993
4	UMA NOVA ESTRATÉGIA INDUSTRIAL PARA QUEM QUER COMPETITIVIDADE	ROBERT HAYES-GARY PISANO	EXAME	4	1992
4	HOW BELL LABS CREATES STAR PERFORMERS	ROBERT KELLEY-JANET CAPLAN	HBR	8	1993

4	ORGANIZATIONALLY INDUCED HELPLESSNESS: THE ANTITHESES OF EMPOWERMENT	ROGER MC GRATH JR	QP	4	1994
4	QUALITY BENCHMARK DEPLOYMENT	ROGER SWANSON	QP	12	1993
4	A NEW ERA IN MANUFACTURING AND SERVICE	RONALD B. MORGAN-JACK E. SMITH	QP	7	1993
4	COLLABORATIVE ADVANTAGE	ROSABETH MOSS KANTER	HBR	8	1994
4	MIOPIA EM MARKETING	THEODORE LEVITT			
4	LOEVINGER'S EGO STAGES AS THE BASIS OF AN INTERVENTION MODEL	VICTOR PINEDO JR			1978
4	MEASURING CUSTOMER SATISFACTION IN BUSINESS MARKETS	WARREN R. HAYSLIP	QP	4	1994
4	TEXAS INSTRUMENTS COST OF QUALITY	WERNER SCHUELE-CRISTOPHER ITTNER	USP		
4	QUALITY MANAGEMENT IN A ECONOMIC DOWNTURN	WILLIAM E. CONWAY	QP	5	1992
4	THE END OF PERFORMANCE APPRAISALS?	WILLIAM ROTH AND DOUGLAS FERGUSON	QD	9	1994
4	REFLEXÕES PARA UMA POLÍTICA DE RESGATE DO ATRASO SOCIAL PRODUTIVO DO BRASIL NA DÉCADA DE 1990	WILSON CANO	ECONOMIA E SOCIEDADE		1991
5	HOW TO UNCOVER CULTURAL ASSUMPTIONS IN AN ORGANIZATION				
5	O JEITINHO E O VOCÊ SABE COM QUEM ESTÁ FALANDO?: UMA COMPARAÇÃO ENTRE 2 DRAMAS SOCIAIS				
5	THE PERFORMANCE QUESTION - STRONG CULTURES - CHAP:2				
5	UNDERSTANDING CULTURE CHANGE IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONAL CHANGE				
5	BREAKING CULTURAL BARRIERS	AUDREY K. CHARLTON-JERRY D. HUEY	QP	7	1992
5	BUILDING A LEARNING ORGANIZATION	DAVID A. GARVIN	HBR	8	1993
5	INFORMAL NETWORKS: THE COMPANY	DAVID KRACKHARDT-JEFFREY R. HANSON	HBR	8	1993
5	REENGINEERING IS IT REALLY A NEW CONCEPT?	G.E. LESSARD	QUALITY DIGEST	7	1994
5	THE INTERACTION BETWEEN NATIONAL AND ORGANIZATION VALUE SYSTEMS	GEERT HOFSTEDE	JOURN.MANAG.S TUDIES	7	1985
5	MEASURING ORGANIZATIONAL CULTURES	GEERT HOFSTEDE-BRAN NEUIJEN-DENISE DAVAL OHAYV-GEERT SANDERS	ASQ		1990
5	HOW TO MAKE REENGINEERING REALLY WORK	GENE HALL-JIM ROSENTHAL-JUDE WADE	HBR	12	1993
5	CADA UM A SEU MODO	HARUYASU OSHUMI	EXAME	3	1992
5	DEVELOPING A QUALITY CULTURE	JAYANT V. SARAPH-RICHARD J. SEBASTIAN	QP	9	1993
5	REENGINEERING THE ORGANIZATION-STEP BY STEP APPROACH TO CORPORATE REVITALIZATION	JEFFREY N. LOWENTHAL	QP	2	1994
5	DECIFRANDO CULTURAS ORGANIZACIONAIS	JOSÉ ROBERTO FERRO	FGV		1991
5	MAKE MARKETING PART OF THE QUALITY EFFORT	JOSEPH L. ORSINI	QP	4	1994
5	COMO ESTÃO NOSSOS VALORES	KARL WOLFGANG DEUTSCH	UNIVERSID.BRAS ILIA		1983
5	A CONVERSATION WITH ROBERT W. GALVIN	KENNETH R. THOMPSON			
5	A ORGANIZAÇÃO SOCIAL BRASILEIRA	L. A. ALVES SOARES			
5	MUDANÇA	MARILYN FERGUSON	RECORD		1991
5	GERÊNCIA DA QUALIDADE E AS RELAÇÕES DE PODER	MILTON OLIVEIRA		12	1992
5	QUESTING FOR THE BEST	OTIS PORT-JOHN CAREY	BUSINESS WEEK	12	1991
5	UMA REFLEXÃO SOBRE O SHU-HA-RI	PAULO GIOLO	VALE PARAIBANO	12	1992
5	BEGINNING THE QUALITY TRANSFORMATION PART1 & 2	PETER SCHOLTES-HEERO HACQUEBORD	QP	8	1988
5	THE CULTURE FACTOR AND QUALITY	RALPH L. LIBERATORE	QP	12	1993

5	WHY MY FORMER EMPLOYEES STILL WORK FOR ME	RICARDPO SEMLER	HBR	2	1994
5	BORROWING CULTURE-CHAP:7	ROBERT COLE			
5	CULTURE AND THE EMERGENCE OF SMALL-GROUP ACTIVITIES-CHAP:1	ROBERT COLE			
5	O QUE FEZ O BRASIL, BRASIL	ROBERTO DA MATA	ROCCO		1986
5	CHANGING THE MIND OF THE CORPORATION	ROGER MARTIN	HBR	12	1993
5	TEN PRINCIPLES FOR ACHIEVING A TOTAL SAFETY CULTURE	SCOTT GELLER	PROFESSIONAL SAFETY	7	1994
5	PRHOEX-PROCESSO RHODIA DE PERFORMANCE DE EXCELÊNCIA E O IMPACTO DA MUDANÇA DE CULTURA ORGANIZACIONAL	SÉRGIO KIMIHASSA NAGRO	4.SEMIN.QUAL.M ANUT		
5	THE COMING OF KNOWLEDGE-BASED BUSINESS	STAN DAVIS-JIM BOTKIN	HBR	10	1994
5	MANAGING BY WIRE	STEPHEN H. HAECKEL-RICHARD L. NOLAN	HBR	10	1993
5	THE REINVENTION ROLLER COASTER: RISKING THE PRESENT FOR A POWERFUL FUTUR	TRACY GOSS-RICHARD PASCALE-ANTHONY ATHOS	HBR	12	1993
CON	COMO MEDIR NOSSO STATUS DA QUALIDADE DE ACORDO COM OS CRITÉRIOS DO PNQ				
CON	RANK XEROX THE DOCUMENT COMPANY-WINNING LOGO				
CON	THE DEMING, BALDRIGE AND EUROPEAN QUALITY AWARDS	BÉHNAM NAKHAI-JOÃO S. NEVES	QP	4	1994
CON	POR DENTRO DAS DIRETRIZES DO PRÊMIO BALDRIGE	INGEBORG A. MARQUARDT	PARC.QUALIDAD E	11	1992
CON	TOTAL QUALITY AND HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: LESSONS LEARNED FROM BALDRIGE AWARD WINNING COMPANIES	RICHARD BLACKBURN-BENSON ROSEN	ACAD.MANAG.EX ECUTIVE		1993
CON	WHAT DOES THE U.S. BUSINESS COMMUNITY REALLY THINK ABOUT BALDRIGE AWARD?	ULY S. KNOTS JR-LEO G. PARRISH JR-CHERI R. EVANS	QP	5	1993
INT.	CAPITALISMO, SOCIALISMO E DEMOCRACIA	JOSEPH A. SHUMPETER	ZAHAR		1976
INT.	TEORIA DEL CRESCIMENTO DE LA EMPRESA - CAP. II : LA EMPRESA EN LA TEORIA	PENROSE, E.	UNICAMP		1962
INT.	EM DIREÇÃO A UM PARADIGMA MICRODINÂMICO: A ABORDAGEM NEO-SHUMPETERIANA	POSSAS, M.L.	SEMINÁRIO ECONOMIA UNICAMP	5	1988