

UM MODELO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Marco Aurélio da Cruz Gouveia

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Maria Carolina Azevedo Ferreira de Souza

Instituto de Matemática, Estatística e Computação Científica, UNICAMP

DEZ - 1997

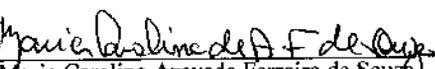


6255081

UM MODELO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Este exemplar corresponde à redação final da tese devidamente corrigida e defendida pelo Sr. Marco Aurélio da Cruz Gouveia e aprovada pela comissão julgadora.

Campinas, 09 de dezembro de 1.997

Prof.^a Dr.^a 
Maria Carolina Azevedo Ferreira de Souza

Dissertação apresentada ao Instituto de Matemática, Estatística e Computação Científica, UNICAMP, como requisito parcial para a obtenção do Título de MESTRE em Qualidade.

Dissertação de Mestrado defendida e aprovada em 09 de dezembro de 1997

pela Banca Examinadora composta pelos Profs. Drs.

Maria Pauline de A.F. de Souza

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

Ademir

Prof (a). Dr (a). ADEMIR JOSÉ PETENATE

Regina Célia de Carvalho Pinto Moran

Prof (a). Dr (a). REGINA CÉLIA DE CARVALHO PINTO MORAN

“À Rosana, minha esposa, por sua dedicação,
colaboração, paciência e amor.”

Agradeço a Prof.^a Dr.^a Carolina pela dedicação na orientação desta dissertação e a minha mãe, Gildete, pelo incentivo para a conclusão.

“...Amai-vos e instrui-vos.”
Allan Kardec

SUMÁRIO:

INTRODUÇÃO, 1

I. OS MODELOS DE EXCELÊNCIA ORGANIZACIONAL, 7

1.1 O Prêmio Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) e o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), 7

1.1.1 O Que é o MBNQA, 7

1.1.2 Quem Pode Se Candidatar ao MBNQA, 12

1.1.3 A Estrutura do MBNQA, 12

1.1.4 Como se candidatar ao MBNQA, 15

1.1.5 O MBNQA e Seus Resultados, 21

1.1.6 Os Critérios de Avaliação do MBNQA, 26

1.1.7 O Prêmio Nacional da Qualidade, 29

1.1.8 O Que Mudou nos Critérios do MBNQA para 1997, 31

1.1.9 Reflexões, 32

1.2. O Prêmio Deming, 34

1.2.1 O Que é o Prêmio Deming, 34

1.2.2 As Categorias do Prêmio Deming, 36

1.2.3 A Estrutura do Prêmio Deming, 37

1.2.4 O Prêmio Deming para Empresas Estrangeiras, 38

1.2.5 A Medalha Japonesa da Qualidade, 38

1.2.6 O Cronograma do Prêmio Deming, 39

1.2.7 As Categorias do Prêmio Deming, 39

1.2.8 Reflexões, 44

1.3 O European Quality Award (EQA), 47

1.3.1 O Que é o EQA, 47

1.3.2 Quem Pode se Candidatar ao EQA, 49

1.3.3 A Estrutura do EQA, 51

1.3.4 Como se candidatar ao EQA e Seu Processo de Avaliação, 52

1.3.5 Os Critérios de Avaliação do EQA, 56

1.3.6 Reflexões, 59

II. COMPARANDO OS MODELOS DE EXCELÊNCIA ORGANIZACIONAL, 60

2.1 As Vantagens e Desvantagens de Cada Modelo, 61

III. UMA METODOLOGIA PARA EXECUTAR O DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL, 71

3.1 As Abordagens para Realizar o Diagnóstico Organizacional, 71

3.2 Criando Comprometimento, 72

3.3 Os Mecanismos do Diagnóstico Organizacional, 75

3.3.1 A Programação do Diagnóstico Organizacional, 77

3.3.2 A Organização da Equipe de Examinadores, 78

3.3.2.1 Os Critérios para Seleção dos Examinadores, 79

3.3.2.2 Terminologia, 79

3.3.2.3 Os Critérios para Qualificação dos Examinadores, 80

3.3.3 A Elaboração do Plano do Diagnóstico Organizacional, 83

3.3.4 A Preparação do Diagnóstico Organizacional, 83

3.3.5 A Preparação dos Documentos de Trabalho, 85

3.3.6 A Reunião Preliminar, 97

3.3.7 A Notificação do Diagnóstico Organizacional, 98

3.3.8 A Reunião Pré-Diagnóstico Organizacional, 99

3.3.9 A Execução do Diagnóstico Organizacional, 101

3.3.10 A Reunião Pós-Diagnóstico Organizacional, 104

3.3.11 O Relatório do Diagnóstico Organizacional, 106

3.3.12 Acompanhamento e Implementação de Ações de Melhoria, 110

IV. COMO PREPARAR E IMPLEMENTAR O PLANO DE AÇÃO, 112

- 4.1 Introdução, 112
- 4.2 Uma Visão Geral das Sete Novas Ferramentas Gerenciais da Qualidade, 114
 - 4.2.1 Diagrama de Relações, 114
 - 4.2.2 Diagrama de Afinidades, 116
 - 4.2.3 Diagrama em Árvore, 117
 - 4.2.4 Matriz de Priorização, 118
 - 4.2.5 Matriz de Relações, 120
 - 4.2.6 PDPC, 121
 - 4.2.7 Diagrama de Atividades, 122
- 4.3 Diagrama de Relações, 123
- 4.4 Diagrama de Afinidades, 124
- 4.5 Diagrama em Árvore, 125
- 4.6 Matriz de Priorização, 126
- 4.7 Matriz de Relações, 127
- 4.8 PDPC, 128
- 4.9 Diagrama de Atividades, 129
- 4.10 O Uso Integrado das Sete Novas Ferramentas Gerenciais da Qualidade, 130

V. ESTUDO DE UM CASO PRÁTICO: UMA APLICAÇÃO DO DIAGNÓSTICO, 137

- 5.1 Introdução, 137
- 5.2 A Metodologia, 137
- 5.3 Perfil da Kaizen, 139
- 5.4 Histórico do Modelo da Gestão, 142
- 5.5 O Relatório da Gestão, 143
- 5.6 Reflexões, 152

CONCLUSÃO, 155

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS, 161

APÊNDICE 1 Os ganhadores do MBNQA, 164

APÊNDICE 2 Os ganhadores do Prêmio Deming, 173

APÊNDICE 3 Os ganhadores do European Quality Award e do European Quality Prize, 178

Resumo

No mundo atual, palco de avanços científicos, tecnológicos, políticos e corporativos, observamos grandes saltos dignos de espanto, admiração e orgulho. No entanto, o tempo, senhor da Verdade, revela que os avanços efetivos só ocorrem quando subsistem às intempéries das oscilações das eras. Os progressos genuínos, sejam em quais áreas, devem se integrar ao ambiente em que ocorrem, caso contrário, resultarão em oceanos poluídos, povos reprimidos e empresas falidas.

Por algumas décadas, endeusaram-se gurus e buscaram-se receitas que pudessem ajudar as empresa a resolver problemas de forma rápida e eficaz desconsiderando-se as causas primárias dos problemas e as conseqüências que as ações pudessem provocar no mercado, no produto, nos funcionários e na comunidade. Este trabalho procura operacionalizar o sentido da palavra "Total" usado no acrônimo TQM (Gestão da Qualidade Total) em que se leva em conta a empresa como um organismo integrado que, quando adoece, deve receber um diagnóstico holístico que observa o seu objeto como um todo indivisível.

Para se realizar esse diagnóstico, optou-se por um modelo de excelência organizacional que representa, as práticas das melhores empresas, e aquilo a que toda organização aspira. Esse modelo foi selecionado a partir do estudo dos principais prêmios nos quais são avaliados os itens que refletem a qualidade da atuação de uma empresa. Uma vez feito esse estudo, comparados os prêmios e escolhido aquele que apresentou melhores condições de aplicação considerando-se as especificidades das indústrias brasileiras, apresentam-se todos os passos para a realização do diagnóstico organizacional, as principais ferramentas da qualidade disponíveis para elaborar e conduzir o plano de ação e, por fim, um estudo de caso em que esta hipótese de trabalho é colocada em prática e a importância da execução do Diagnóstico Organizacional foi evidenciada.

INTRODUÇÃO

A razão de as empresas estarem buscando a Gestão da Qualidade Total está em todos os meios de comunicação, do centenário rádio à novíssima Internet. Encontramos vários exemplos de empresas que, ao longo do tempo, têm prosperado e mostrado ser líder de mercado, mais do que isso, mostrado ser um referencial de excelência. Buscando os fatores comuns a essas empresas de sucesso, invariavelmente encontramos os investimentos em processos de Gestão da Qualidade Total (Buzzel & Gale, 1991).

Podem-se citar casos como o da Motorola que, em 1987, estabeleceu metas quinquenais para atingir o “Zero Defeito Virtual” na área da Qualidade, conhecido como Qualidade 6σ (seis-sigma), ou seja 3,4 defeitos por milhão de componentes (3,4 ppm - partes por milhão). Na produção, a Motorola já progrediu 150 vezes. Partiu de um nível de 6000 ppm de defeitos no final de 1986 para 25 ppm no final de 1995. A Philips Electronics, que fornece lâmpadas para faróis à Toyota, teve que se adequar aos padrões da Qualidade Toyota. Como resultado, a Philips, entre 1980 e 1990, diminuiu em 100 vezes o número de defeitos e hoje detém 70% do mercado japonês de lâmpadas para faróis (Green, 1995). A NEC, gigante japonesa no ramo de computadores e comunicações, é considerada uma das empresas mais equilibradas no acirrado mercado eletro-eletrônico, sendo a única empresa no mundo que, atuando nos segmentos de computadores, componentes e telecomunicações, encontra-se entre as cinco maiores nos três segmentos. Seu “Emeritus Chairman”, Dr. Koji Kobayashi, foi um dos líderes da reconstrução japonesa no pós-guerra e um dos grandes expoentes japoneses na área da Qualidade, tendo sido uma das primeiras pessoas a ser agraciada com o prêmio Deming na categoria de indivíduo. A NEC estabeleceu na década de

sessenta o conhecido programa “Zero Defect” (Zero Defeito), buscando elevar a capacidade dos seus processos.

Essas empresas, entre outras, têm sido consideradas durante décadas como as melhores em seus respectivos ramos de indústria. Sem dúvida o processo de Gestão da Qualidade Total é um fator primordial para o sucesso alcançado por estas empresas.

Mas será que o sucesso está destinado só às grandes empresas? Certamente não. Cada vez mais pequenas empresas têm se convencido que não precisam ser grandes empresas como a Xerox, Motorola ou IBM para que o processo de Gestão da Qualidade Total funcione. Exemplos de sucesso são freqüentes entre as pequenas empresas, embora ainda raros no Brasil. A Trident Precision Manufacturin Inc. fabrica componentes estampados de precisão, por meio de seu programa de sugestões para melhorias de processo conseguiu angariar, em 1996, 2.100 sugestões das quais 98% foram implementadas. A Custom Research Inc. que atua na área de pesquisa de mercado, utilizando de uma brilhante estratégia, conseguiu exceder as expectativas de seus clientes em 73% de seus projetos, o que significa uma melhoria de 47% comparando com 1988. A Ames Rubber Corp. fabricante de cilindros de borracha para copiadoras, utilizando seu processo de melhoria conseguiu reduzir os preços e dobrar a vida útil dos cilindros de borracha, estas medidas combinadas resultaram em um economia de US\$ 14,5 milhões ganhadoras do prêmio norte-americano da Qualidade (Brennan, 1997). Estas empresas foram vencedoras do *Malcolm Baldrige National Quality Award* e têm apresentado resultados financeiros e operacionais positivos nos últimos cinco anos.

Independente do porte das empresas, o que compartilham é a necessidade de se conhecer o grau de aderência das práticas gerenciais da empresa em relação às práticas preconizadas pela Gestão da Qualidade Total para que se possa ter idéia do tamanho

da jornada que será iniciada. Uma das ferramentas utilizadas para medir essa aderência é o chamado Diagnóstico Organizacional.

Existem muitos caminhos para a execução do Diagnóstico Organizacional. No entanto, nenhuma obra ou caso de aplicação publicado aborda o assunto de forma integrada, ou seja: da seleção do modelo de avaliação à elaboração e implementação do plano de ação.

O tema Diagnóstico Organizacional é abordado nesta dissertação de forma a permitir o esboço de uma metodologia que englobe todas as instâncias necessárias para a sua execução, tornando-o uma ferramenta que norteie as ações da alta administração visando alcançar o objetivo almejado por todos: A Excelência Organizacional, como meio para conquistar melhores posições no mercado cada vez mais competitivo.

O principal objetivo desta dissertação é contribuir para o entendimento, aprofundamento dos modelos de excelência organizacional e proporcionar condições para a execução desse Diagnóstico Organizacional, além de elaborar o plano de ação e implementá-lo. Também orientará o leitor na escolha do o melhor modelo de Gestão da Qualidade Total a ser adotado.

Como um médico que com um diagnóstico errado pode condenar o paciente à morte, da mesma forma o Diagnóstico Organizacional mal executado pode condenar o processo de implementação da Gestão da Qualidade Total ao fracasso. Como o médico que tem que conhecer a melhor terapia para o paciente, deve-se selecionar as atividades propostas no plano de ação e como esse profissional da medicina tem que acompanhar a evolução do tratamento, tem-se igualmente que acompanhar a implementação do plano de ação.

Têm-se visto, nas últimas décadas, várias tentativas de implantação de um processo de Gestão da Qualidade Total. Todavia, a despeito de sua popularidade,

mais numerosos que se imagina, surge a pergunta : Por que os processos da Gestão da Qualidade Total fracassam? Estudos realizadas nos Estados Unidos da América mostram que grande parte desses fracassos tem sua origem no início do processo, quando a empresa faz o diagnóstico da sua situação (Brown & Hitchcock & Willard, 1994).

Para se realizar o Diagnóstico Organizacional necessita-se de um referencial de excelência organizacional. Dessa forma, alguns modelos de excelência organizacional existentes são apresentados no capítulo I, a saber: Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ (Brasil), Malcolm Baldrige National Quality Award - MBNQA (EUA), The European Quality Award - EQA (Europa), Deming Prize (Japão). Possibilitando o conhecimento do conteúdo e análise das bases conceituais de cada modelo.

Tendo sido apresentando os modelos de excelência organizacional, comparam-se as bases conceituais e apresentam-se as vantagens e desvantagens de cada modelo. Chega-se então à sugestão do modelo mais adequado à realidade brasileira.

Uma vez escolhido o modelo que servirá de referencial de excelência organizacional, o passo seguinte é a execução do Diagnóstico. Para isso, é apresentada uma metodologia para execução do Diagnóstico Organizacional, que inclui os requisitos de formação de examinadores e as diretrizes para a gestão do Programa de Diagnóstico Organizacional. Atribui-se ênfase à otimização dos custos envolvidos, à freqüência de realização dos Diagnósticos Organizacionais e, principalmente, à forma de utilizar os resultados dos Diagnósticos Organizacionais como ferramenta para a melhoria contínua.

A partir do relatório do Diagnóstico Organizacional, pode-se elaborar o plano de ação. Muitos desses planos têm fracassado por não envolverem todos os agentes

“Plano da Qualidade” de responsabilidade de apenas alguns “eleitos”, normalmente da área da Qualidade. Nessa perspectiva, o plano de ação é situado em um nível de importância inferior ao planejamento financeiro, ao planejamento tecnológico ou ao planejamento de marketing, tradicionalmente priorizados no planejamento estratégico da empresa. Segundo Akao (1991), para evitar essa distorção, o plano de ação deve estar integrado ao planejamento estratégico do negócio.

Oriundos desse ambiente organizacional e agora vistos como um todo integrado, os resultados do Diagnóstico Organizacional oferecem uma infinidade de dados que, para serem úteis devem ser transformados em informações manipuláveis. Uma das formas de realizar essa transformação é utilizar-se das Sete Novas Ferramentas Gerenciais da Qualidade - 7NFGQ para o tratamento dos dados verbais e um conjunto de Técnicas Estatísticas e as Sete Ferramentas Básicas da Qualidade - 7FBQ para tratamento dos dados numéricos (Mizuno, 1988)

Para garantir a implementação do plano de ação, precisa-se de uma outra chamada ferramenta gerencial de acompanhamento. Algumas das quais serão apresentadas no capítulo IV.

Abordar-se-á o tema de tal forma que ao final desse estudo essa dissertação possa ser vista como um guia orientativo para a implementação da Gestão da Qualidade Total. Profissionais com experiência gerencial, com formação em nível superior e experiência na área da Qualidade poderão se utilizar deste trabalho como texto de apoio à sua tarefa.

Em suma, se o planejamento da implementação do processo de Gestão da Qualidade Total não for bem feito, o processo como um todo estará fadado ao fracasso. Para um bom planejamento, é necessário um bom diagnóstico e, para um bom diagnóstico, é fundamental a escolha de um modelo adequado.

A dissertação tem caráter expositivo. Para a construção do referencial analítico, várias fontes foram consultadas. Porém, na busca de maior consistência e clareza de utilização, o modelo adotado teve por base a teoria do Dr. Willian Edwards Deming e os conceitos adotados pelo “Malcolm Baldrige National Quality Award”. Exemplos sem identificação da origem, são apresentados a título de ilustração dos conceitos expostos e das ferramentas utilizadas. Enfim, a metodologia empregada neste trabalho é de revisão da literatura criticamente articulada, com algum caráter aditivo, cujo objetivo principal, no entanto, é o de integração dos estudos sobre o tema.

I. OS MODELOS DE EXCELÊNCIA ORGANIZACIONAL

Nos processos de melhoria do desempenho, muitas empresas têm procurado um modelo de gestão como guia para suas ações. Muitas vezes, esse modelo baseia-se na teoria de algum “guru”, de algum consultor, ou até mesmo no modelo de gestão de um concorrente. A adoção de modelos específicos pode levar empresas caminhos que não são os melhores. Apesar de partirmos do princípio que nenhum modelo específico é perfeito, especialistas no Japão, nos Estados Unidos da América, na Europa e no Brasil, desenvolveram os modelos de excelência organizacional ou, como são chamados: os Prêmios da Qualidade. Neste capítulo serão apresentados os principais prêmios, seu funcionamento e sua especificidade.

1.1 O Prêmio “Malcolm Baldrige National Quality Award” (MBNQA) e o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)

1.1.1 O Que é o “Malcolm Baldrige National Quality Award”

O MBNQA foi instituído em 20 de agosto de 1987 pelo então Presidente dos Estados Unidos da América, Ronald Reagan. O MBNQA é um prêmio anual que tem por finalidade promover a Gestão da Qualidade Total (TQM) como uma abordagem para melhorar a competitividade das empresas norte-americanas, a compreensão dos requisitos para a excelência em qualidade e a divulgação de informações sobre estratégias da qualidade bem-sucedidas e os benefícios derivados da implementação dessas estratégias (os ganhadores comprometem-se a divulgar os seus modelos de gestão).

O nome do prêmio é uma homenagem a Malcolm Baldrige. Secretário do Comércio. Filho de um deputado de Nebraska, Baldrige ganhou a reputação de excelente administrador quando foi superintendente da Scovill Inc., uma usina de latão em Connecticut. Ele recebeu o crédito pela transformação de uma empresa com problemas financeiros em um sucesso multimilionário. Baldrige veio a falecer em 25 de julho de 1987, vítima de um acidente de montaria. (Swift, 1995)

George (1993) destaca os artigos da legislação do MBNQA, com ênfase na seção Descobertas e Finalidades da Legislação, Lei Pública 100-107, que declara o seguinte:

1. A liderança dos Estados Unidos na qualidade de produtos e processos foi fortemente desafiada (e às vezes com sucesso) pela concorrência estrangeira, e o crescimento da produtividade em nosso país melhorou menos do que os de nossos concorrentes durante as duas últimas décadas.
2. As empresas e indústrias norte-americanas estão começando a compreender que a má qualidade custa às empresas até 20% das vendas em nível nacional, e que a qualidade melhorada dos produtos e serviços anda lado a lado com a produtividade melhorada, custos mais baixos e maior lucratividade.
3. O planejamento estratégico da qualidade e programas de melhoria, através de um comprometimento com a excelência na manufatura e serviços, estão se tornando cada vez mais essenciais para o bem-estar da economia de nossa nação e nossa capacidade de competir efetivamente no mercado mundial.
4. Uma melhora da compreensão administrativa do nível de fábrica, da participação dos operários na qualidade e da maior ênfase no controle

estatístico dos processos pode levar a melhorias significativas no custo e qualidade de produtos manufaturados.

5. O conceito de melhoria da qualidade é diretamente aplicável a pequenas ou grandes empresas, a empresas de serviços e de produção e ao setor público ou privado.
6. Para serem bem-sucedidos, os programas de melhoria da qualidade precisam ser conduzidos pela gerência e orientados para o cliente e isso pode requerer mudanças fundamentais na maneira de que com as empresas e órgãos fazem negócios.
7. Várias importantes nações industriais associaram com sucesso auditorias rigorosas da qualidade do setor privado com prêmios nacionais, dando reconhecimento especial às empresas que as auditorias identificam como as melhores.
8. Um programa de um prêmio da qualidade desse tipo nos Estados Unidos ajudaria a melhorar a qualidade e a produtividade da seguinte forma:
 - A. Ajudando a estimular empresas norte-americanas a melhorar a qualidade e a produtividade pelo orgulho do reconhecimento e, ao mesmo tempo, obtendo uma vantagem competitiva através de um aumento nos lucros;
 - B. Prestando reconhecimento às conquistas das empresas que melhorarem a qualidade de seus produtos e serviços e proporcionando exemplo a outras;
 - C. Estabelecendo orientações e critérios que possam ser usados por organizações empresariais, industriais, governamentais e outras na avaliação de seu próprio trabalho de melhoria da qualidade;

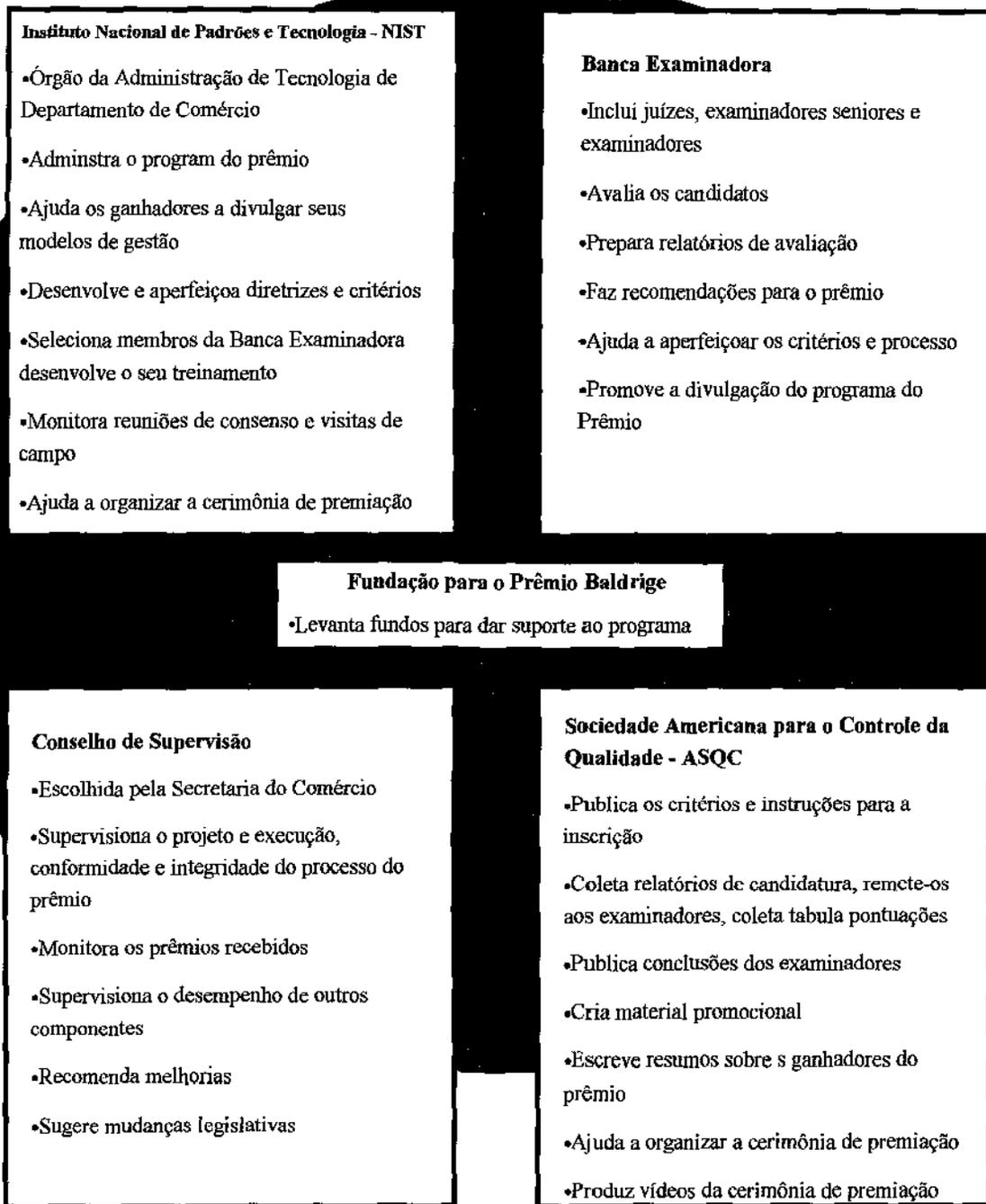
D. Proporcionando orientações específicas para outras organizações norte-americanas que desejam aprender como gerenciar em prol da qualidade, tornando disponíveis informações detalhadas sobre como as organizações vencedoras foram capazes de mudar sua cultura e atingir posição de destaque.

Como podemos observar na legislação do MBNQA, foi desenhado um perfil na realidade das empresas norte-americanas quanto à questão qualidade. A legislação é datada de 1987, e apesar da reação competitiva dos Estados Unidos, a mesma ainda é bastante atual.

Com certeza, o empenho do governo norte-americano na promoção e difusão do MBNQA foi e ainda é intenso. Este empenho é demonstrado e simbolizado pela figura do presidente dos Estados Unidos, que é quem faz a entrega do prêmio.

A administração de um prêmio de tamanha magnitude não é fácil e para viabilizá-la foi constituída um estrutura envolvendo órgãos governamentais, associações, voluntários, etc. O prêmio é dirigido pelo Instituto Nacional de Padrões e Tecnologia (NIST- National Institute of Standards and Technology), conforme mostra a figura seguir.

Figura 1.1 - O Modelo de Gestão do MBNQA.



Fonte: (George, 1993:39)

1.1.2 Quem Pode se Candidatar ao MBNQA

O MBNQA foi concebido de forma a poder premiar no máximo seis empresas por ano, das quais: duas indústrias, duas prestadoras de serviço e duas pequenas empresas que podem ser tanto indústrias quanto prestadoras de serviço. Desde a sua criação, o maior número de empresas premiadas foi cinco. Segundo Brown, (1995:4) no ano de 1989, somente duas grandes indústrias ganharam o prêmio, o que demonstra o rigor dos critérios de excelência contidos no prêmio. Estão listados os ganhadores de 1988 até 1996 no apêndice 1.

1.1.3 A Estrutura do “Malcolm Baldrige National Quality Award”

Os Critérios de Excelência do MBNQA estão divididos em 7 categorias, que se subdividem em 24 itens de avaliação e que, por sua vez, estão divididos em 52 áreas de abordagem (figura 2.3). Embora as 7 categorias sejam avaliadas separadamente, existem inter-relações entre todas as categorias de modo que as categorias funcionam como um sistema¹.

O sistema do MBNQA determina que a responsabilidade pela promoção da excelência organizacional recaia sobre a alta administração (presidente e diretores, ou genericamente, o primeiro e segundo nível na estrutura da organização). Assim sendo, a liderança na busca do processo de Gestão da Qualidade Total é promovida pela alta administração (promotor).

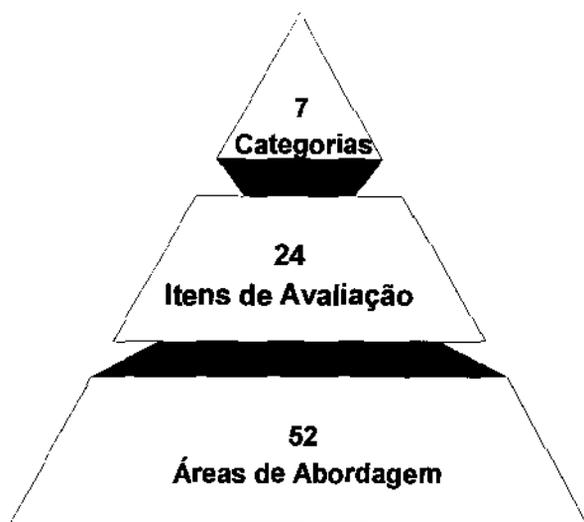
Através da liderança da alta administração, a organização busca estruturar os processos de modo a otimizar os seus principais Sistemas: Gestão de Processos,

¹ O que é um sistema? “É uma série de funções ou atividades (subprocessos, estágios, etc. aqui chamados componentes) em um organismo que trabalham em conjunto em prol do objetivo do organismo”. (Deming, 1990: xviii)

Desenvolvimento e Gestão de Recursos Humanos e Planejamento Estratégico. Para planejar a otimização de seus sistemas, a organização utiliza de dados, ou seja Informação e Análise. Os dados de entrada (input) dão os indicativos da situação dos sistemas e os dados de saída (output) medem os resultados das ações sobre os sistemas.

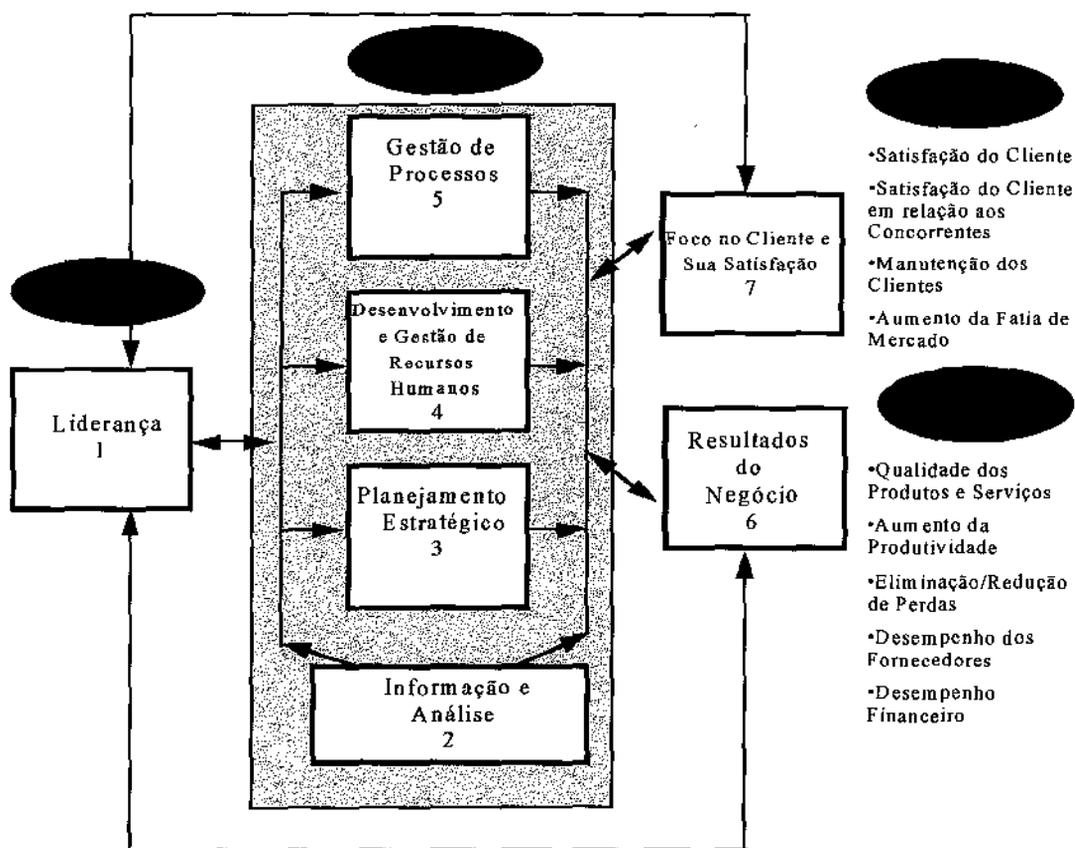
Todos os esforços da organização em busca da Gestão da Qualidade Total visam à Satisfação do Cliente e aos Resultados do Negócio, que são as Metas da organização (Figura 1.4.)

Figura 1.2 Hierarquia dos Critérios do MBNQA



Fonte: (Brown, 1995:6)

Figura 1.3 Estrutura dos Critérios do MBNQA



Fonte: (NIST, 1996:5)

Os candidatos ao MBNQA devem submeter um relatório de até 70 páginas demonstrando como a organização conduz o processo de implementação da Gestão da Qualidade Total e os resultados dela obtidos. O relatório é dividido em 7 capítulos, correspondentes às 7 categorias do MBNQA:

CATEGORIA	PONTUAÇÃO	PORCENTAGEM [%]
1. Liderança	90	9,0
2. Informação e Análise	75	7,5
3. Planejamento Estratégico	55	5,5
4. Desenvolvimento e Gestão de Recursos Humanos	140	14,0
5. Gestão de Processos	140	14,0
6. Resultados do Negócio	250	25,0
7. Foco no Cliente e Sua Satisfação	250	25,0
Total	1000	100

Como podemos observar as categorias 6 e 7 representam 50% do total da pontuação possível, enquanto categorias como a 3 - Planejamento Estratégico representam apenas 5,5%. Essa diferença de importância entre as categorias deve-se ao fato de que alterações foram incluídas no MBNQA para que o prêmio valorizasse a aplicação dos conceitos e não simplesmente premiasse as organizações que tinha uma “boa intenção” (só planejamento) na utilização dos critérios de Excelência.

1.1.4 Como se Candidatar ao MBNQA e o seu Processo de Avaliação

Para se candidatar ao MBNQA, a organização primeiramente deve verificar se é passível de elegibilidade. As condições de elegibilidade são: estar enquadrada como indústria, prestadora de serviço ou pequena empresa com fins lucrativos e estar localizada no Estados Unidos ou em seus territórios. Define-se indústria como a empresa ou subsidiária que produz e comercializa produtos ou processos

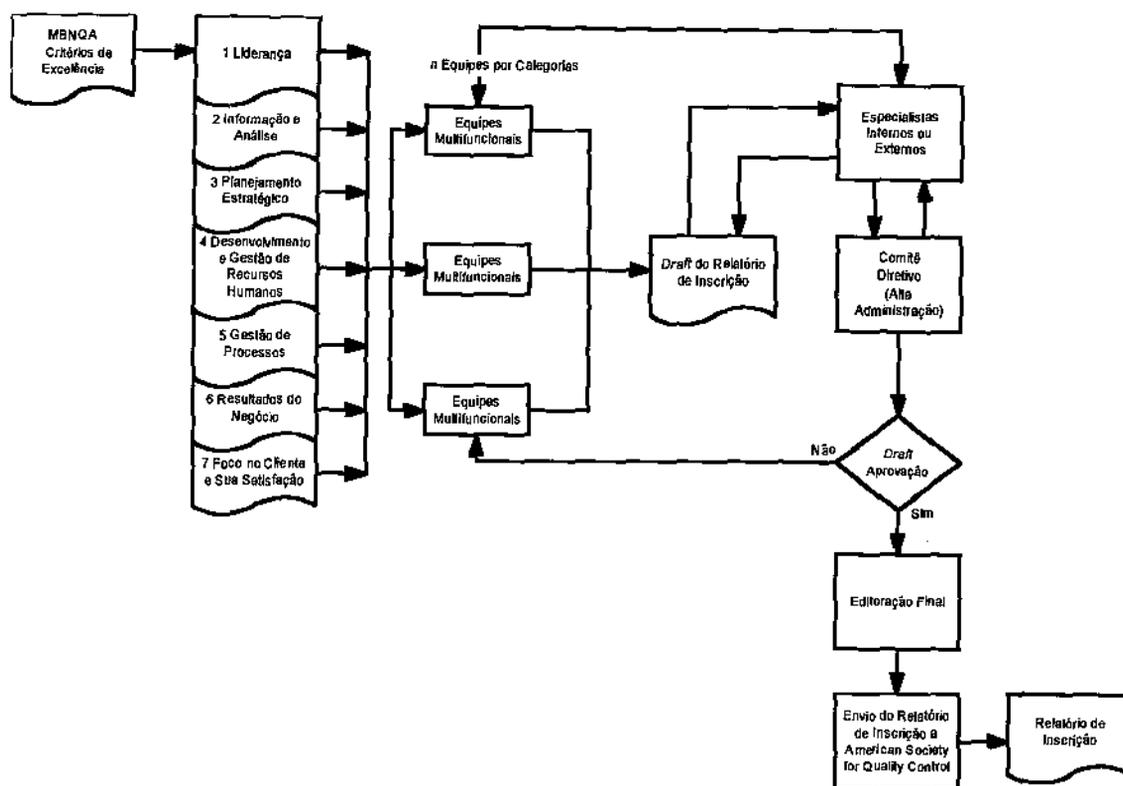
de construção. A prestadora de serviço é definida como a empresa ou subsidiária que comercializa serviços. Quando a empresa comercializar produtos manufaturados e serviços, seu enquadramento se dará pela maior predominância na participação nas vendas. A pequena empresa é aquela com não mais de 500 funcionários trabalhando em tempo integral; deve ser independente do controle de outra empresa e se os bens patrimoniais forem detidos por alguma outra pessoa física ou jurídica com algum controle gerencial, pelo menos cinquenta por cento dos clientes (receita bruta operacional) devem provir de outras fontes que não os proprietários, ou de outros negócios que não os pertencentes aos proprietários. Não são passíveis de elegibilidade órgãos governamentais municipais, estaduais ou federais, organizações sem fins lucrativos, associações de classe e sociedades profissionais.

Após haver verificado a condição de elegibilidade, a empresa deve submeter um relatório, abrangendo os seguintes tópicos;

1. Perfil da Organização
2. Histórico da Qualidade na Organização
3. Respostas aos Itens de Avaliação
4. Apresentação dos Resultados e de Tendências
5. Análise Crítica dos conjunto de respostas aos Itens

Deve-se tomar alguns cuidados na elaboração do relatório, pois a tarefa é árdua. Como citado anteriormente, o número máximo de páginas são 70 e, portanto, a candidata precisa manter o foco nas respostas aos itens de avaliação de forma clara e precisa. Via de regra, as empresas candidatas estruturam equipes de trabalho multifuncionais que são coordenadas por um comitê central para agilizar a elaboração do relatório e garantir sua adequação.

Figura 1.4 Processo de Trabalho para Inscrição no MBNQA



Fonte: Elaboração Própria

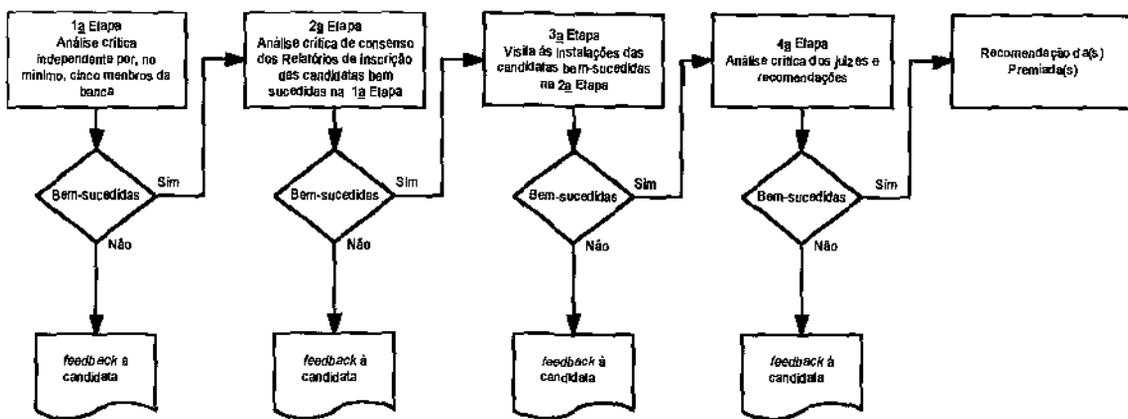
No processo de trabalho apresentado na figura 1.5, os Critérios de Excelência do MBNQA foram divididos em suas respectivas categorias. Cada categoria é avaliada e relatado por n equipes de trabalho multifuncionais. Cada equipe deve conter membros que tenham participação direta nos processos relatados; por exemplo, na categoria Liderança os membros da equipe devem fazer parte da alta administração (Presidente e diretores), deve-se também haver representantes dos clientes e fornecedores internos dos processos que estão sendo relatados.

As equipes de trabalho multifuncionais são apoiadas por especialistas internos e/ou externos que contribuem com a análise crítica e direcionamento dos trabalhos das equipes. Esses especialistas devem ter larga experiência em Gestão da Qualidade Total e profundo conhecimento do ramo de negócio da organização, preferencialmente deve-se optar por especialistas que já tenham participado da banca examinadora do prêmio ou que tenham, ao menos, participado do curso preparatório da banca examinadora.

Os especialistas são também responsáveis por validar, com o comitê diretivo, o relatório de inscrição.

O próximo passo após a apresentação do relatório é aguardar o processo de análise crítica do Relatório de Inscrição. Os Relatórios de Inscrição são analisados por membros da banca examinadora em quatro etapas:

Figura 1.5 O Processo de Análise Crítica do Relatório de Inscrição



Fonte: (NIST, 1996:1), com adaptações.

Na 1ª Etapa, todos os relatórios são analisados criticamente por, no mínimo, 5 examinadores. Hoje, o MBNQA conta com um quadro de aproximadamente 270 examinadores distribuídos nas mais diversas áreas de especialização e com experiência em todos os ramos da indústria e de serviços. Os examinadores são profissionais de destaque na área da Gestão da Qualidade Total e são designados para avaliar as candidatas de acordo com a sua área de especialização. Há, no entanto, restrições onde possa haver conflitos de interesse (ex-funcionário, funcionário de concorrente, acionista, etc). Por exemplo, um farmacêutico seria designado como examinador de uma indústria farmacêutica ou química ou de alimentação, mas não como examinador

examinadores comprometem-se a seguir o código de ética e a não revelar detalhes dos Relatórios de inscrição, nem mesmo o nome da candidata, que só é revelado após o processo de premiação ou a sua indicação como finalista.

Na 2ª Etapa, a pontuação obtida pelas candidatas é enviada ao examinador sênior, que revisa a variabilidade na pontuação, identifica os principais pontos de discordância e agenda a reunião de consenso. Como o nome já define, o processo é de consenso, visto que os pontos conhecidos são baseados em declarações contidas no relatório, o que, por vezes deixa margem a interpretações diversas. Contudo, na maioria dos casos o consenso é obtido após um processo relativamente curto e simples de discussão. O examinador sênior é responsável pela supervisão do grupo de examinadores na revisão do Relatório de cada candidata. Após a obtenção do consenso, recomenda-se ou não a visita às instalações, essa recomendação só pode ser feita para as candidatas bem-sucedidas na 2ª Etapa. Os juizes decidem se aceitam a recomendação ou se solicitam uma nova revisão do Relatório por um novo grupo de examinadores.

Na 3ª Etapa, são programadas e planejadas as visitas às instalações. Existe uma regra, não muito rígida, que as candidatas com pontuação acima de 600 pontos são candidatas às visitas. Essa pontuação foi estimada baseando-se nas premiações anteriores. Um grupo de cinco ou mais examinadores passam aproximadamente de 3 a 5 dias na visita às instalações fazendo perguntas, entrevistando pessoas, verificando os dados relatados, etc. A candidata é solicitada a fazer uma reunião inicial de apresentação e uma reunião final de encerramento. O processo de visita às instalações é como o processo de uma Auditoria da Qualidade, em que o objetivo é esclarecer as informações contidas no Relatório ou qualquer dúvida que haja surgido durante a

Na 4ª Etapa, os juizes recebem o relatório de visita às instalações e analisam os Relatórios para fazerem as recomendações das premiadas por categoria. As recomendações são enviadas ao NIST - National Institute of Standard and Technology, que faz a recomendação final ao Secretário do Comércio. Os juizes são reconhecidamente pessoas de destaque no campo industrial, acadêmico ou científico e normalmente já foram examinadores ou examinadores seniores em prêmios anteriores.

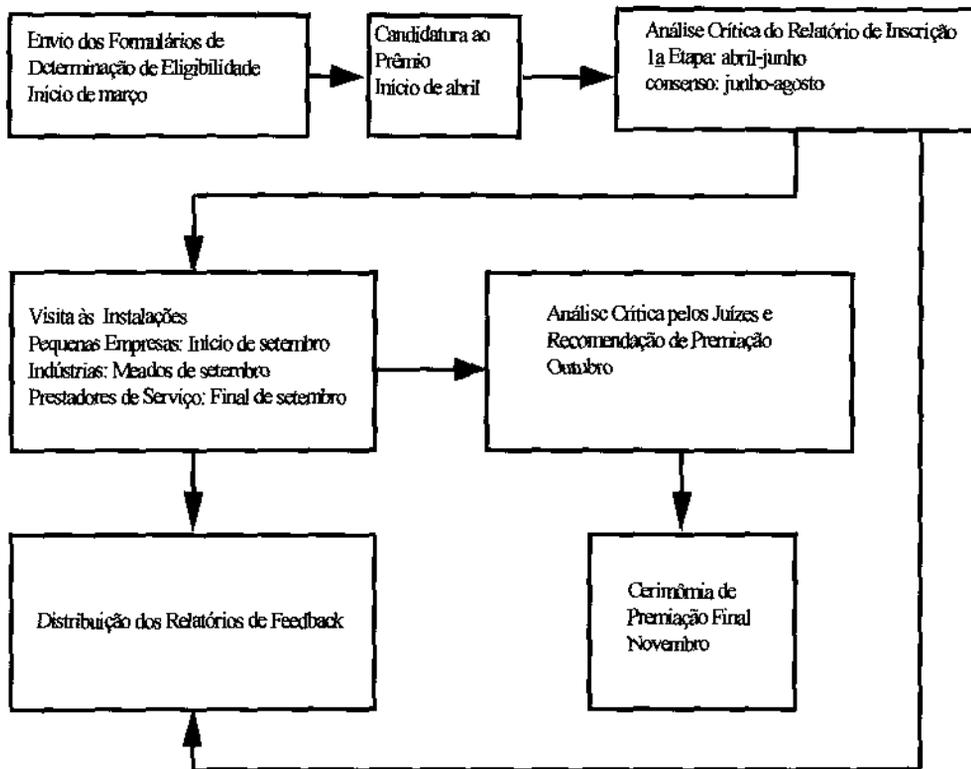
No final do processo, todas as candidatas, independente do resultado, recebem feedback do Relatório de Inscrição. Sem dúvida, esse é o maior benefício que a candidata pode obter. Durante meses, um grupo de especialistas analisa minuciosamente o desempenho da candidata e no final emitem um relatório detalhado apontando as área de alto desempenho e áreas que precisam ser melhoradas.

Uma grande empresa paga uma taxa de inscrição de US\$ 4.000,00. Se essa empresa fosse contratar uma consultoria para fazer uma avaliação como é feita no processo de premiação do MBNQA, iria pagar algo em torno de US\$ 30.000,00. Portanto, sem dúvida, a candidatura é um bom negócio.

A apresentação da indicação de premiação ao NIST e ao Secretário do Comércio é para garantir a coerência da premiação, evitando assim infortúnios como premiar uma candidata que tenha sido penalizada pelos órgãos oficiais por desrespeito a questões referentes ao meio ambiente ou por crimes fiscais.

A cerimônia de premiação é tradicionalmente apresentada pelo presidente dos Estados Unidos.

Figura 1.6 Cronograma do MBNQA



Fonte: (NIST, 1996:3)

1.1.5 O “Malcolm Baldrige National Quality Award” e Seus Resultados

Muitas controvérsias têm surgido em torno do MBNQA quanto aos resultados obtidos pelos seus ganhadores. Principalmente devido a casos em que empresas ganhadoras obtiveram maus resultados financeiros nos seus negócios.

A Wallace Co. Inc., foi um dos casos de maior repercussão no rol de ganhadores do MBNQA. Ganhadora do prêmio em 1990 a Wallace entrou em concordata em janeiro de 1992. A imprensa, na época, alardeou sobre o caso, muitas vezes deturpando a verdade. Era comum notícias como: “Ganhadora do MBNQA afunda enquanto seus executivos fazem discurso sobre Qualidade”. No entanto, na versão de seu presidente Michael Spiess, a história era um pouco diferente.

Segundo Spiess, em meados de 1991, um grande banco comprou o banco com que a Wallace fazia negócios há muitos anos. Conseqüentemente, foi nomeado um novo gerente de conta para a Wallace. Como o ramo de negócio da Wallace é de grande alavancagem, haviam mantido um relacionamento muito íntimo com o antigo banco. Durante o ano de 1991, alguns dos maiores concorrentes da Wallace foram à falência devido à recessão que havia causado uma queda muito grande nos negócios e a falta de fluxo de caixa não permitiu a Wallace continuar no negócio. Boas notícias para a Wallace, certo? Infelizmente não: o novo banco com que a Wallace operava observando o que acontecera com as outras empresas, supôs que a Wallace poderia ser a próxima. A Wallace estava perdendo negócios porque seus clientes estavam comprando os estoques, com grandes descontos, dos concorrentes que haviam falido. Os clientes da Wallace diziam 'Gostamos de vocês e no futuro continuaremos a comprar de vocês, mas a empresa da esquina está fechando as portas e têm os mesmos produtos que vocês pela metade do preço.

Observando o mercado, o novo banco com que a Wallace operava decidiu resgatar o empréstimo que fizera à Wallace. No final de 1991, a Wallace tinha temporariamente perdido muito dos seus negócios devido a má situação de seus concorrentes e tinha que saldar um enorme empréstimo de uma só vez. Como a Wallace não tinha dinheiro para pagar o empréstimo ou recursos para rolar a dívida até que os clientes comprassem todo o estoque dos concorrentes falidos e voltassem a comprar da Wallace, só lhe restava uma solução. Em janeiro de 1992, a Wallace pediu concordata. Nessa ocasião, a Wallace foi comprada por uma grande empresa que está injetando dinheiro para conseguir retomar os negócios (Brown, 1995).

Como podemos observar e, segundo declarações na imprensa por parte de seu presidente, os problemas financeiros encontrados pela Wallace não tiveram nenhuma

conseqüentemente, a obtenção do MBNQA. Ainda de acordo com Michael Spiess, sem os esforços na implementação do processo de Gestão da Qualidade Total, a Wallace não teria suportado a recessão do ano de 1991.

Outros casos têm sido alvo de críticas e polêmicas. A IBM-Rochester, por exemplo, ganhou o prêmio em 1991 e, no ano seguinte, enfrentou uma profunda crise com reflexo nos preços de suas ações nas bolsas ou como o da General Motors, cuja divisão Cadillac ganhou, em 1990, o prêmio e a corporação fechava fábricas e demitia funcionários nos anos de 1992 e 1993. O que não se pode esquecer é que tanto a IBM-Rochester quanto a Cadillac, são divisões de grandes empresas e que, em ambos os casos, essas divisões foram e ainda são ilhas de excelência no mar dessas corporações.

Houve um caso, no mínimo inusitado, em que o Departamento do Comércio vetou a recomendação da Westinghouse Idaho Nuclear Corp., que processa material nuclear para o governo dos Estados Unidos. Foi a primeira vez que o veto foi imposto desde a instituição do prêmio em 1988. Como a decisão final de premiação é de responsabilidade do Departamento do Comércio, antes de determinar os ganhadores, é realizada uma completa investigação sobre a empresa junto ao Federal Bureau Investigation - FBI (Polícia Federal Americana), a Internal Revenue Service - IRS (Receita Federal Americana) e a outros órgãos oficiais. No caso da Westinghouse, a empresa havia recebido diversas sanções dos órgãos oficiais por violar questões relativas à segurança. Assim, o Departamento do Comércio concluiu que uma empresa com esse passado não seria uma boa referência de modelo de excelência.

Controvérsias e críticas à parte, as empresas ganhadoras também têm seus ônus e bônus. Podemos citar como ônus, a obrigatoriedade da premiada compartilhar com outras empresas suas técnicas de gestão que a levaram à obtenção do prêmio. Isso implica em quilômetros de viagem e muitas horas de palestras, seminários e

podemos citar ganhos obtidos pela Armstrong ou a AT&T, reestruturando processos, reduzindo custos e aumentando a produtividade. Ainda como bônus temos os casos em que empresas como a Xerox divulgam ostensivamente o fato da premiação, através de diversas técnicas de Marketing, como por exemplo a inclusão do logotipo do MBNQA em todas as suas correspondências e materiais promocionais.

Como contra fatos não há argumentos, podemos observar o seguinte artigo:

Seguindo as especulações de Joseph Juran sobre o que aconteceria se você investisse 1.000 dólares em cada ganhador do prêmio, a revista Business Week recentemente publicou uma transação hipotética em que ela fez exatamente isto. O resultado publicado em 18/10/93: o investimento nos ganhadores do prêmio Baldrige rendeu um ganho cumulativo de 89,2%, contra 33,1% de retorno nos Standard & Poor's 500 stock index². Os números foram calculados com um investimento de 1.000 dólares em cada ganhador desde a data do anúncio da premiação. Enquanto alguns dos ganhadores passaram tempos difíceis, seus desempenhos foram mais que superados pelo sucesso de outros ganhadores, como Federal Express, Motorola e Texas Instruments. (ASQC, 1993:6)

Este investimento hipotético em fundos de ações das empresas vencedoras do MBNQA se comparado ao S & P 500, mostra empresas que buscam a excelência organizacional, tendem a obter bons resultados financeiros a longo prazo. Este estudo é publicado anualmente, em 1997 os resultados mostram que os 16 vencedores (desde 1988) do MBNQA superaram o S & P 500 na razão de 3 para 1. Desempenho semelhante também foi alcançado pelas 48 empresas finalistas (desde 1988) que superaram o S & P 500 na razão de 2 para 1. (Business Week, 1997).

Quando qualidade superior e participação elevada no mercado estão presentes ao mesmo tempo, a rentabilidade é garantida (Buzzel & Gale, 1991). No longo prazo, o fator isoladamente mais importante a afetar o desempenho de uma unidade de negócios é a qualidade de seus produtos e serviços, comparada a de seus concorrentes. Sem dúvida nenhuma, o retorno sobre o investimento das empresas vencedoras do

² O Índice S & P 500 divulga o desempenho das 500 ações mais usualmente negociadas, conhecido por Standard & Poor's 500, representando cerca de 80% de todas as ações emitidas e negociadas na Bolsa de Valores de Nova York.

MBNQA mostra que o processo de implementação da Gestão da Qualidade Total é um excelente negócio.

1.1.6 Os Critérios de Avaliação do MBNQA

A seguir, será dada uma visão geral do conteúdo de cada uma das categorias dos Critérios de Avaliação. Uma cópia dos Critérios e do material de inscrição pode ser obtida junto à ASQC³.

A categoria 1 Liderança examina a liderança e o comprometimento pessoal da alta direção na criação e manutenção do foco no cliente, visão, missão, valores e expectativas e um sistema de liderança que promova a excelência do desempenho. É também examinado como esses aspectos de visão, missão, valores e expectativas estão integrados no sistema de gestão, inclusive como são abordadas as responsabilidades e espírito comunitário da organização. (NIST, 1996:21)

A categoria 1 está subdividida em 3 itens de avaliação, 1.1 - Liderança da Alta Direção, 1.2 - Sistema de Liderança e estrutura Organizacional, 1.3 - Responsabilidade e Espírito Público e Comunitário. Esta categoria identifica até que ponto a Alta Direção está pessoalmente envolvida em direcionar a empresa, praticar e demonstrar os valores expressos. A Alta Direção deve investir parte do seu tempo no contato direto com os clientes e fornecedores, deve também fazer com que seus funcionários acreditem nas diretrizes proclamada por eles.

A categoria 2 Informação e Análise examina o gerenciamento da utilização das informações para apoiar a excelência do desempenho centrado no cliente e uma participação crescente no mercado. (NIST, 1996:23)

A categoria 2 é o alicerce das 7 categorias e demonstra como o sucesso é medido e como os dados são utilizados para embasar as decisões no negócio. Essa categoria está dividida em 3 itens de avaliação, 2.1 - Gestão das Informações e Dados,

³ ASQC - American Society for Quality Control
Customer Service Department
P. O. Box 3066
Milwaukee, WI 53201-3066
Toll free: 800-248-1946
Telefax: 414-272-1734
Order Item Number T999

2.2 - Comparações com a Concorrência e com Referenciais de Excelência, 2.3 - Análise e Utilização de Informações.

A categoria 3 Planejamento estratégico examina como são fixadas as diretrizes estratégicas e os principais requisitos do plano e, também, como são transformados em um sistema eficaz de gestão do desempenho. (NIST, 1996:25)

Esse capítulo enfatiza a necessidade da elaboração de um planejamento estratégico com foco nas partes interessadas⁴ (clientes, acionistas, funcionários, fornecedores e a sociedade). Deve-se evidenciar como o planejamento é realizado e como o mesmo é implementado. A qualidade e a satisfação do cliente devem fazer parte do planejamento estratégico da empresa e não simplesmente ser objeto de um plano da qualidade desassociado dos demais fatores de sucesso do negócio.

O planejamento estratégico deve ser elaborado de forma rápida e eficaz e sempre considerando os requisitos das partes interessadas para fazer as projeções futuras. Via de regra, as projeções feitas pelas grandes empresas compreendem o ano vigente mais os cinco próximos anos.

A categoria 4 Desenvolvimento e Gestão de Recursos Humanos examina como é viabilizada a capacitação dos funcionários para desenvolver e utilizar seu pleno potencial, alinhando com os objetivos de desempenho da organização. Examina, também, os esforços para construir e manter um ambiente que conduza à excelência do desempenho, à plena participação e ao crescimento pessoal e da organização. (NIST, 1996:27)

Essa categoria enfoca os sistemas de alta performance, ou seja como a organização utiliza meios de incentivar os seus colaboradores a utilizar todo o seu potencial criativo e como a organização recompensa o seu desempenho.

Os sistemas de alta performance utilizados normalmente compreendem o levantamento das necessidades de treinamento para todos os colaboradores, estabelecimento de currículo para as áreas-chave, sistemas de avaliação de

⁴ Partes Interessadas (Stakeholders) - Um indivíduo ou um grupo de indivíduos com interesse comum no desempenho da organização.

desempenho que englobem a avaliação do chefe por seus subordinados e por seus parceiros, além da avaliação pelo seu chefe imediato, entre outras atividades.

A categoria 5 Gestão de Processos⁵ examina os principais processos, incluindo o projeto com foco no cliente, a produção, os serviços de apoio e o desempenho de fornecedores. Essa análise deve ocorrer em todas as áreas, inclusive em pesquisa e desenvolvimento. A categoria examina como os principais processos são projetados, geridos eficazmente e melhorados para obter o mais alto desempenho. (NIST, 1996:30)

Essa categoria define como os diferentes tipos de processos são gerenciados e controlados. Inicia-se abordando como a organização trata os processos de desenvolvimento de novos produtos e serviços, passa-se por como a organização controla os processos de fabricação, instalação e entrega, a seguir trata-se de como a organização controla os processos de apoio, tais como finanças ou compras e, finalmente, como são gerenciados os fornecedores.

Nessa categoria, a organização deve demonstrar como aplica técnicas de Gestão de Processos para obter a alta performance em todas as áreas. Aqui também deve ser demonstrado como os processos são planejados, executados, avaliados e continuamente melhorados.

A categoria 6 Resultados do Negócio examina o desempenho e a melhoria em áreas críticas do negócio (qualidade dos produtos, produtividade e eficácia operacional, qualidade do suprimento e indicadores desempenho financeiro). São também examinados os níveis de desempenho em relação aos concorrentes. (NIST, 1996:34)

A categoria 6 procura evidências de resultados favoráveis nos negócios em lugar de procedimentos. Praticamente todos os resultados são abordados nessa categoria, exceto os resultados de satisfação dos clientes, que são abordados na categoria 7. A organização deve demonstrar tendências de melhoria e excelentes níveis

⁵ Processo: Conjunto de atividades inter-relacionadas que transformam insumos (entrada) em produtos (saídas). O termo produto pode incluir serviço, materiais e equipamentos, materiais processados, informações ou uma combinação desses elementos

As seguintes empresas foram as ganhadoras do PNQ

1992	IBM - Sumaré	Manufatura
1993	Xerox do Brasil	Manufatura
1994	Citibank - Segmento Pessoa Física	Prestadora de Serviços
1995	Serasa	Prestadora de Serviços
1996	Alcoa - Poços de Caldas	Manufatura

Existem alguns poucos requisitos do PNQ versão 1997, que não estão explicitamente descritos no MBNQA versão 1997, a saber:

Critério 1 - Liderança	<ul style="list-style-type: none"> • Visão, Missão e Valores; • Respeito e confiança mútuos; • Comportamento transparente; • Impactos sobre o meio ambiente • Apoio ao desenvolvimento local, regional, nacional e setorial;
Critério 2 - Planejamento Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Riscos políticos; • Criação de novos postos de trabalho ou realocação ou recolocação de funcionários;
Critério 3 - Foco no Cliente e no Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Parceria com o cliente;
Critério 4 - Informação e Análise	<ul style="list-style-type: none"> • Integração, correlação e análise de indicadores (acrescidos ou relativos aos funcionários);
Critério 5 - Desenvolvimento e Gestão de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Criatividade e inovação individual e de grupo; • Acesso as informações pelos funcionários;
Critério 6 - Gestão de Processos	<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos ambientais;
Critério 7 - Resultados do Negócio	<ul style="list-style-type: none"> • Segmentação dos resultados da medição de satisfação dos clientes;

1.1.8 O Que Mudou nos Critérios do MBNQA para 1997

Todos os anos, os critérios de excelência do MBNQA são revisados e aperfeiçoados. Logo, o MBNQA tem se mantido relevante e reflete o pensamento atual para a gestão do negócio. Foi nesse ano que O MBNQA sofreu a maior alteração de sua história desde sua criação em 1988. A primeira vista, parece que o MBNQA mudou drasticamente mas, se analisarmos com mais atenção, veremos que a essência das versões anteriores foi mantida na versão de 1997.

Na versão de 1997, procurou-se simplificar mais ainda o MBNQA. As áreas de abordagem e os itens de avaliação foram reduzidos. As notas contidas nos critérios do MBNQA na versão de 1996, também foram reduzidas significativamente, mostrando dessa vez, que os critérios foram, de fato, simplificados e não simplesmente reagrupados além do acréscimo de algumas notas como ocorrera nos anos anteriores.

As mudanças no MBNQA foram as seguintes:

	MBNQA 1996	MBNQA 1997
Itens de Avaliação	24	20
Áreas de Abordagem	52	30
Notas	114	45

As principais mudanças MBNQA versão 1997, foram:

- Busca de um desempenho superior guiado pela estratégia, que emana da alta administração, abordando as necessidades e expectativas dos clientes, funcionários, acionistas, proprietários, fornecedores e a sociedade;
- As categorias passam a chamar critérios;
- Os resultados que em 1996 apresentavam-se na categoria 6 e no item 7 valendo 410 pontos, passam a apresentar-se na critério 7 valendo 450 pontos;

- Foram introduzidos dois novos fundamentos: inovação e criatividade e comportamento transparente;
- Foi dado maior ênfase no aprendizado para ressaltar a importância da mudança (melhoria contínua);

Ao longo do tempo, o MBNQA tem perdido sua conotação de um modelo de um programa da qualidade e tem se tornado um modelo de excelência organizacional, isso se reflete inclusive nas palavras TQM e qualidade que desapareceram do texto. Essas mudanças simplificando o MBNQA e o tornando um modelo de gestão da organização tem proporcionado a adoção do MBNQA por um maior número de empresas.

1.1.9 - Reflexões

A finalidade do MBNQA é promover a Gestão da Qualidade Total como um diferencial competitivo das empresas norte-americanas. Muitos de seus conceitos estão embasados nas filosofias de Joseph M. Juran e Willian Edwards Deming, e nas práticas de organizações consideradas referenciais de excelência. Os critérios de excelência do MBNQA refletem uma visão sistêmica da Gestão da Qualidade Total, adequada ao mercado dos anos 90, em constante mudança e globalizado.

O processo do MBNQA conduz a um caminho para tornar o cliente o centro das atividades diárias da organização e a uma melhor comunicação com os colaboradores e com os clientes. O MBNQA agiliza o progresso do grupo encurtando os caminhos hierárquicos e enfatizando a funcionabilidade dos grupos. O processo de gestão deixa de ser uma atividade individual e passa a ser um trabalho em grupo, o que

Com certeza, o MBNQA é o processo mais abrangente e adaptável de Gestão da Qualidade Total de que a administração moderna tem conhecimento e suas constantes atualizações do MBNQA garantem sua constante evolução.

1.2 O Prêmio Deming

1.2.1 O Que é o Prêmio Deming

A origem do Prêmio Deming confunde-se com a própria origem do movimento da qualidade no Japão que ocorreu logo após o término da Segunda Guerra Mundial.

Em um país de cultura milenar, totalmente destruído, humilhado e pela primeira vez em sua história, governado por um estrangeiro⁶, não havia muita opção a não ser começar o árduo trabalho da reconstrução. Para atingir o objetivo da reestruturação e, conseqüentemente, da reabilitação econômica, tornou-se essencial para o Japão, muito carente em recursos naturais, aumentar as exportações. A imagem negativa (ruim e barato) associada aos produtos japoneses antes da Segunda Guerra Mundial, tinha que mudar. Para que esse anseio pudesse se tornar realidade, informações sobre o Controle da Qualidade foram disseminadas. Em julho de 1950, o Dr. Willian Edward Deming, um dos pioneiros do Controle da Qualidade nos Estados Unidos, foi convidado pela JUSE - Union of Japanese Scientist and Engineers (União Japonesa dos Cientistas e Engenheiros) para auxiliar o Japão na busca de seu caminho para a Qualidade. Em sua visita, o Dr. Deming ensinou os fundamentos do Controle Estatístico da Qualidade em seu famoso seminários "Eight-Day Course on Quality Control" (Curso de Oito Dias Sobre Controle da Qualidade) e em outros vários cursos. O conhecimento trazido pelo Dr. Deming trouxe um grande impulso ao Controle da Qualidade que ainda engatinhava no Japão.

Para comemorar, de forma definitiva, a contribuição e amizade do Dr. Deming e para promover o desenvolvimento contínuo do Controle da Qualidade, o Prêmio

⁶ MacArthur, Douglas (1880-1964) - General americano que, durante a Segunda Guerra Mundial comandou as forças aliadas na região do pacífico e organizou as forças americanas no Japão após o término da Segunda Guerra Mundial. Foi o comandante das forças das Nações Unidas na Guerra da Coreia em 1950.

Deming foi estabelecido em 1951 como uma resolução da diretoria da JUSE. Foi o então presidente da JUSE, o falecido Dr. Kenichi Koyanagi, quem propôs a criação do prêmio.

Como consequência, o controle da Qualidade no Japão evoluiu para o CWQC - Company Wide Quality Control (Controle da Qualidade Abrangente por Toda a Empresa), ou na linguagem ocidental TQM (Total Quality Management)⁷ e sua disseminação tem sido ampla nas indústrias japonesas e tem despertado a atenção mundial. Ao longo dos anos, o número de indústrias que têm se inscrito no Prêmio Deming tem aumentado consideravelmente. Resumindo o Prêmio Deming tem contribuído para o desenvolvimento industrial no Japão.

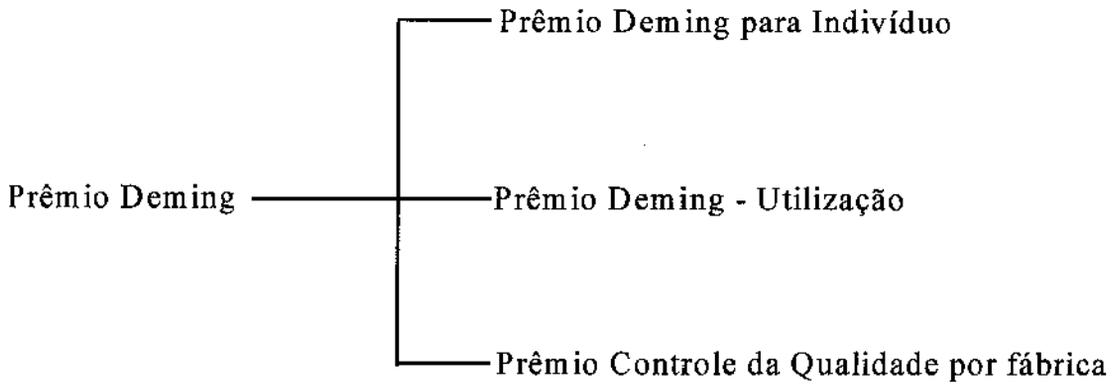
O Dr. Deming, através dos royalties do seu livro texto usado durante seus seminários no Japão e da versão japonesa do Seu livro "Some Theory of Sampling" (Algumas Teorias Sobre Amostragem), tem contribuído junto com alguns outros para os fundos iniciais para o Prêmio Deming. Atualmente, a JUSE arca com todos os custos administrativos do prêmio.

⁷ "Modo de gestão de uma organização, centrado na qualidade e baseado na participação de todos os seus membros, visando ao sucesso a longo prazo, por meio da satisfação do cliente e dos benefícios para todos os membros da organização e para a sociedade." (ABNT: 1994)

1.2.2 Categorias do Prêmio Deming

As categorias do Prêmio Deming são as seguintes:

Figura 1.7 Categorias do Prêmio Deming



Fonte: (JUSE, 1996:2)

O Prêmio Deming para indivíduo é dado para aqueles que têm realizado notáveis contribuições no estudo, aplicação e disseminação do CWQC utilizando métodos estatísticos.

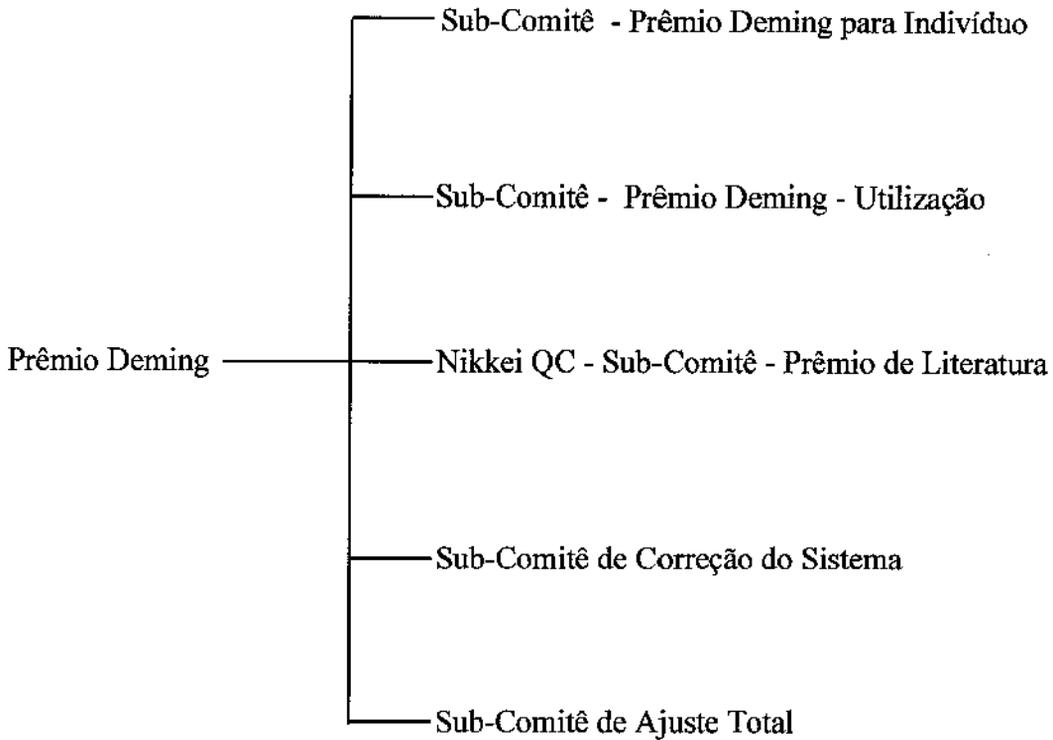
O Prêmio Deming - Utilização é concedido às empresas ou divisões de empresas que tenham alcançado uma melhoria de desempenho exemplar através da aplicação do CWQC.

O Prêmio Controle da Qualidade por Fábrica é concedido a fábricas ou plantas que tenham alcançado uma melhoria de desempenho exemplar através da aplicação do CWQC.

São apresentados os ganhadores do Prêmio Deming desde a sua criação no apêndice 2.

1.2.3 A Estrutura e o Papel do Comitê do Prêmio Deming

Figura 1.8 Estrutura do Comitê para o Deming Prize



Fonte: (JUSE, 1996:3)

O comitê para o Prêmio Deming é coordenado / dirigido pelo presidente da JUSE ou por outra pessoa recomendada pela diretoria da JUSE. O comitê é composto por personalidades de destaque na área da Qualidade, no meio acadêmico e industrial.

O comitê do Prêmio Deming determina quais candidatos serão agraciados com o prêmio, baseado nos relatórios de inscrição enviados e nos pareceres dos comitês.

Todo o Trabalho administrativo é conduzido pela JUSE.

1.2.4 O Prêmio Deming para Empresas Estrangeiras

Devido ao objetivo inicial do Prêmio Deming, que era encorajar o desenvolvimento das atividades de Controle da Qualidade, este era restrito somente às empresas japonesas. Nos últimos anos, observou-se um crescente interesse de empresas não japonesas em se candidatar ao prêmio.

O comitê do Prêmio Deming alterou em 1984 seus regulamentos, permitindo, assim, que empresas não japonesas se candidatassem ao Prêmio Deming. Em certos casos, quando o número de inscrições excede à capacidade de avaliação do comitê, algumas candidaturas somente podem ser avaliadas no ano seguinte.

O Prêmio Deming - Aplicação e a Medalha Japonesa da Qualidade são abertos a empresas não japonesas; porém, o Prêmio Deming para Indivíduo e o Prêmio Controle da Qualidade por Fábrica são aplicáveis somente a empresas japonesas.

1.2.5 A Medalha Japonesa da Qualidade

A Medalha Japonesa da Qualidade foi criada para comemorar a Primeira Conferência Internacional sobre o Controle da Qualidade, que aconteceu em outubro de 1969 em Tóquio e também para manter e atualizar o espírito da Conferência ao longo dos anos. A Medalha é mantida com um fundo proveniente da conferência.

As empresas podem se candidatar à Medalha por cinco anos ou mais (incluindo o ano da premiação) após terem recebido o Prêmio Deming. Quando se demonstra que a empresa agraciada com o Prêmio Deming tenha melhorado substancialmente suas práticas no CWQC, a empresa recebe a Medalha. Como as empresas podem se candidatar à medalha por cinco anos ou mais, a candidatura é um estímulo constante.

1.2.6 O Cronograma do Prêmio Deming

DATA	ATIVIDADE
SETEMBRO	O guia para a candidatura de empresas estrangeiras ao Prêmio Deming é distribuído.
ATÉ 31 DE OUTUBRO	A candidata consulta o secretariado da JUSE quanto aos procedimentos de candidatura.
15 DE JANEIRO	Data limite para a candidatura.
INÍCIO DE FEVEREIRO	O Comitê para o Prêmio Deming notifica os candidatos se as candidaturas foram aceitas ou não.
31 DE MARÇO	Data limite para a candidata enviar suas descrições das práticas de Controle da Qualidade, Terminologia, Glossário e Descrição das Atividades do Negócio para o Comitê.
ABRIL - MAIO	O Comitê para o Prêmio Deming examina os documentos, decide se a candidata é elegível para a etapa de visita às instalações, notifica a candidata da decisão e se a candidata foi indicada para a visita às instalações, é estabelecido o cronograma de visita e o nome dos examinadores.
JUNHO	Reunião da candidata com os examinadores para a preparação e orientação da visita às instalações.
JULHO - SETEMBRO	Visita às instalações.
MEADOS DE OUTUBRO	Determinação, notificação e anúncio público das candidatas premiadas.
NOVEMBRO	Cerimônia de premiação.
NOVEMBRO	Apresentação por parte das candidatas.

1.2.7 As Categorias do Prêmio Deming

1. *Políticas* - Avalia-se como a política para gestão do negócio e para o controle da qualidade é estabelecida e transmitida a todos os setores da organização juntamente com os resultados atingidos. Examina-se também se o conteúdo dessa política está adequado e claramente compreendido.
2. *Organização* - É avaliado se a abrangência da autoridade e da responsabilidade está claramente definida; como a cooperação e o trabalho em equipe são promovidos entre os departamentos e como as empresas associadas (empresas do grupo, fornecedores, distribuidores, subcontratadas, etc.) e sua a estrutura organizacional

promove uma prática de atividades de Controle da Qualidade e o envolvimento dos colaboradores.

3. *Informação* - Avalia-se como as informações são obtidas, exploradas e difundidas interna e externamente, além de como são utilizados os recursos informatizados e as técnicas estatísticas para a análise e tratamento de dados
4. *Padronização* - Avalia-se a adequação da normas aplicadas, a existência de procedimentos para controle das normas, o atendimento das normas e a manutenção da constante atualização da tecnologia empregada pela empresa.
5. *Utilização e Desenvolvimento dos Recursos Humanos* - Avalia-se como são levantadas as necessidades de desenvolvimento dos recursos humanos e os resultados desse desenvolvimento, a consciência para a qualidade, o entendimento e a utilização de técnicas estatísticas, as ações para incentivar o auto-desenvolvimento e a auto-realização, a situação dos planos de sugestão e dos CCQ's (Círculos de Controle da Qualidade).
6. *Atividades de Garantia da Qualidade* - É avaliado como a empresa desenvolve novos produtos, realiza análises da qualidade, desenvolve novos processos, desenvolve métodos de inspeção e ensaios, como as funções compras vendas estão estruturadas, como está estruturado a função serviços associados e outras funções ao longo do processo que são essenciais para a garantia da qualidade, inclusive os ensaios de confiabilidade e todas as funções que fazem parte da gestão do sistema da Garantia da Qualidade
7. *Manutenção / Atividades de Controle* - Avalia-se como a empresa planeja, realiza, verifica e melhora a manutenção, quais são os métodos utilizados para determinar os parâmetros de controle e seus níveis, como são utilizadas as técnicas estatísticas,

8. *Atividades de Melhoria* - É avaliado como a empresa utiliza os métodos de priorização para a seleção dos temas a serem abordados, a utilização de métodos para tratamento de dados numéricos e dados verbais, o nível de melhorias alcançadas e padronizadas e a contribuição das atividades de CCQ
9. *Efeitos* - É avaliado como a empresa gerencia os resultados dos efeitos que foram produzidos na qualidade dos produtos ou serviços através da utilização de métodos de gestão da qualidade, se os produtos e serviços têm evoluído do ponto de vista da qualidade, quantidade, custo, segurança e meio ambiente; quais são os métodos para medir e descobrir os efeitos, como são avaliados os impactos nos funcionários, nos clientes e na sociedade. Procura-se avaliar nessa categoria se a empresa evoluiu por completo, não apenas nos números da qualidade e lucratividade, mas também no método científico de pensar dos funcionários e empregadores.
10. *Planos Futuros* - É avaliado como a empresa realiza seu planejamento estratégico levando em consideração a sociedade, os acionistas, os colaboradores, os clientes, os fornecedores e os parceiros, o relacionamento entre a filosofia de gestão, a visão e o planejamento a longo prazo, se os pontos fortes e fracos na situação atual são reconhecidos e se a evolução das atividades de Controle da Qualidade prevista para o futuro é passível de ser realizada.

O Prêmio Deming aborda de forma específica o papel da alta administração, como podemos observar no *checklist* a seguir.

Checklist para a Alta Administração - Prêmio Deming

Item	Pontos de Verificação
1 Entendimento e Engajamento	(1) Estão claramente definidos e entendidos os objetivos para a introdução e promoção do Controle da Qualidade? (2) Qual é o nível de conhecimento da Alta Administração sobre Controle da Qualidade, Garantia da Qualidade, Confiabilidade, Responsabilidade Civil, etc. ? (3) Qual é o nível de entendimento da Alta Administração sobre o pensamento estatístico e a aplicação de técnicas de Controle da Qualidade ? (4) Qual é o nível de entendimento da Alta Administração sobre as atividades de CCQ ? (5) Qual é o nível de entendimento da Alta Administração sobre o relacionamento entre o Controle da Qualidade e os conceitos e os conceitos e métodos das outras atividades de gestão ? (6) Qual o nível de entusiasmo da Alta Administração em promover o Controle da Qualidade ? (7) Qual é o nível de entendimento da Alta Administração sobre a situação e as características da qualidade e Controle da Qualidade da empresa ?
2 Políticas	(1) Como são estabelecidas as políticas da Qualidade e do Controle da Qualidade ? Onde e como essas políticas se posicionam em relação à gestão geral do negócio ? (2) Como as políticas estão relacionadas a curto e longo prazo ? (3) Como as políticas são desdobradas pela organização para a sua realização ? (4) Como a Alta Administração entende a situação da realização da política? São tomadas ações corretivas apropriadas, quando necessário ?
3 Organização e Recursos Humanos	(1) Como a organização está coordenada e gerenciada de forma a praticar eficazmente e eficientemente o Controle da Qualidade ? (2) Como são estabelecidas as autoridades e responsabilidades na organização ? (3) A distribuição de recursos humanos é adequada à organização ? (4) Como a Alta Administração esforça-se por fazer os funcionários felizes e satisfeitos ? (5) Como a Alta Administração entende e avalia a capacidade e motivação dos funcionários ? (6) Como a Alta Administração esforça-se em estabelecer a cooperação interdepartamental ? (7) Como a Alta Administração relaciona-se com empresas associadas ?

<p>4 Desenvolvimento dos Recursos Humanos</p>	<ol style="list-style-type: none"> (1) Esta clara a filosofia para contratar, desenvolver e utilizar os recursos humanos? (2) A educação e treinamento dos colaboradores são apropriados? É destinado o tempo e o orçamento necessários? (3) Como são comunicadas as políticas para o Controle da Qualidade, educação e treinamento e como a Alta Administração avalia o cumprimento da política por eles estabelecida? (4) Como a Alta Administração provê a educação e treinamento necessário para as especificidades do ramo de negócio da organização? (5) Como a Alta Administração entende a importância do auto-desenvolvimento e o mútuo-desenvolvimento dos colaboradores? Como a Alta Administração apoia este esforço? (6) Como a Alta Administração se esforça para desenvolver as atividades de CCQ? (7) Qual é o interesse da Alta Administração em desenvolver os recursos humanos nas empresas associadas?
<p>5 Implementação e Avaliação</p>	<ol style="list-style-type: none"> (1) Que tipo de medida a Alta Administração possui para implementação eficaz e eficiente do Controle da Qualidade? (2) Qual o nível de coordenação entre o sistema de Controle da Qualidade e os demais sistemas da gestão? (3) Como a Alta Administração avalia a situação de melhoria nos processos de negócio e as etapas desses processos para fornecer produtos e serviços que satisfaçam as necessidades dos clientes? A Alta Administração toma as ações corretivas necessárias? (4) Qual o nível de estabelecimento e gerenciamento dos sistemas para desenvolvimento de novos produtos e serviços e desenvolvimento de novos mercados? (5) São estabelecidos e alocados recursos para a implementação dos sistemas de gerenciamento e informação? (6) Como a Alta Administração avalia os efeitos e contribuições do Controle da Qualidade para a melhoria do desempenho do negócio? (7) Como a Alta Administração avalia os esforços dos colaboradores?

<p>6 Responsabilidades Corporativas Sociais</p>	<ol style="list-style-type: none"> (1) A organização está estruturada para garantir lucros apropriados a longo prazo? (2) Como a Alta Administração se preocupa com o bem estar dos colaboradores? (faixa salarial, jornada de trabalho, etc.)_ (3) Como a Alta Administração se preocupa com a auto-realização dos funcionários? (4) Como a Alta Administração se empenha para coexistência e co-properidade com as empresas associadas? (5) Como a organização contribui para a comunidade local? (6) Como a organização empreende esforços para proteger o meio ambiente? (7) Como a organização contribui positivamente para a comunidade internacional?
<p>7 Visão e Planos Futuros</p>	<ol style="list-style-type: none"> (1) Como a organização assegura a continuidade do Controle da Qualidade? (2) Como a organização antecipa e enfrenta as mudanças no mundo dos negócios e as mudanças nas ciências e tecnologias? (3) Como a Alta Administração avalia e enfrenta as mudanças nos requisitos dos clientes? (4) Como a Alta Administração considera os colaboradores e lhes ajuda a alcançar a felicidade e satisfação? (5) Como a Alta Administração considera e gerencia o relacionamento com as empresas associadas? (6) Como a Alta Administração planeja o futuro para enfrentar os itens citados anteriormente? (7) Como a Alta Administração utiliza o Controle da Qualidade para atingir os planos futuros?

1.2.8 Reflexões

O enfoque do Prêmio Deming tem evoluído desde de sua criação em 1951. Inicialmente, o enfoque estava concentrado na utilização do Controle Estatístico da Qualidade, entretanto, após sofrer várias revisões (março de 1964, março de 1972, outubro de 1978, outubro de 1982, outubro de 1986, outubro de 1989 e outubro de 1994) o enfoque tornou-se mais sistêmico abordando, mesmo que ainda um pouco superficialmente, aspectos gerenciais da organização dando ênfase à utilização da TQM.

Com a revisão de 1964, o Prêmio Deming tornou-se muito mais difícil de ser conquistado, novas diretrizes foram estabelecidas para ampliar o enfoque do prêmio rumo à TQM. A Komatsu, fabricante de motoniveladoras, equipamentos para terraplanagem e similares, foi a primeira empresa a ganhar o prêmio após a revisão de 1964.

Indubitavelmente, a abordagem do Prêmio Deming reflete o estilo japonês de TQM, a aplicação rigorosa de técnicas estatísticas, ferramentas e metodologia de análise e solução de problemas e o trabalho em equipe. Para ganhar o Prêmio Deming, a organização deve estar disposta a submeter um relatório bastante extenso.

O relatório pode resultar em até a 1000 páginas e alguns anos de trabalho com os consultores da JUSE, que são os administradores do prêmio. A Florida Power & Light (que atua na área de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica) que ganhou o prêmio em 1988, alega ter gasto cerca de US\$ 800.000,00 referente a honorários aos consultores japoneses. A NEC Toko-Ku (fabricante de telefones e periféricos para computadores) que ganhou o prêmio em 1989, totalizou na documentação de submissão 24000 páginas, apenas a apresentação para os juizes da JUSE somou 300 páginas.

Devido às abordagens específicas da JUSE, nenhuma empresa estrangeira sonharia em se candidatar ao prêmio sem sinais positivos por parte da JUSE de que haveria chances de êxito. Até hoje, duas empresas estrangeiras ganharam o Prêmio Deming: a Florida Light & Power - 1988 e a Philips Taiwan (fabricante de eletroeletrônicos) - 1991.

A JUSE possui uma divisão de consultores para ajudar as empresas a se candidatar ao Prêmio Deming. Esses mesmos especialistas atuam como juizes do prêmio. Ao contrário de outros prêmios, não há nenhum treinamento formal para os

membros da banca do Prêmio Deming, conseqüentemente, há controvérsias de como os juizes utilizam os mesmos critérios e de como o consenso é obtido.

O Prêmio Deming representa claramente o modo de agir japonês, trabalho em equipe e consenso após muita observação e discussão, a fórmula da JUSE se adapta muito bem a esse modo mas, para a cultura e organizações ocidentais esse modelo pode causar certa estranheza.

1.3 O “European Quality Award” (EQA)

1.3.1 O Que é o “European Quality Award”

Em setembro de 1988, os presidentes de 14 grandes empresas européias assinaram uma carta de intenção para a criação da “European Foundation for Quality Management - EFQM” (Fundação Européia para a Gestão da Qualidade). O principal objetivo da EFQM é tornar as organizações européias mais competitivas no mercado mundial. Esses presidentes propuseram combinar a experiência, recursos e forças de suas, e de outras organizações européias, para fazer da qualidade européia o objetivo principal do negócio. Para alcançar essa visão duas missões foram estabelecidas:

1. Apoiar a gerência das empresas européias em acelerar o processo de tornar a qualidade um fator decisivo para alcançar a competitividade mundial.
2. Estimular, e quando necessário, assistir todos os segmentos da comunidade européia a participar nas atividades de melhoria da qualidade e intensificar a cultura da qualidade.

Os fundadores da EFQM são membros das mais importantes organizações européias: Philips, Bull, Fiat, KLM, Electrolux, Volkswagen, Nestlé, British Telecom, Olivetti, Dassault, Bosch, Ciba-Geigy, Renault e Sulzer. Até o final de 1995 a EFQM contava com mais de 40 membros, inclui-se importantes organizações européias como a ABB, a Pirelli e a Volvo. Algumas empresas americanas com tradição em parceria comercial no mercado europeu foram aceitas como membro, como : 3M, American Express, Kodak, Exxon, Du Pont e IBM.

O EQA foi criado em outubro de 1991 no congresso anual da EFQM realizado em Paris - França. A criação do prêmio é a base da visão da EFQM para tornar a

qualidade europeia a principal meta dos negócios. O prêmio tem por finalidade alcançar três objetivos fundamentais:

- Focalizar a atenção na excelência do negócio;
- Incentivar as organizações e os indivíduos a desenvolver iniciativas de melhoria do negócio;
- Demonstrar os resultados realizáveis em todos os aspectos das atividades de negócio de uma organização;

O EQA tem evidenciado os resultados positivos da ação das práticas da TQM, não só nos meios acadêmicos e profissionais, mas também junto aos governos e executivos das organizações. Devido a esse sucesso, o prêmio tem dado origem a prêmios locais, como o “UK Quality Award” que foi criado em novembro de 1994 e que é idêntico ao EQA; porém circunscrito ao Reino Unido.

A importância dada pelo Japão à qualidade fez com que o Japão se tornasse uma das maiores potências econômicas mundiais. O resultado dessa revolução japonesa afetou todos os tipos de negócios e organizações no mundo. Essa revolução fez com que as empresas de classe mundial na Europa e Estados Unidos buscassem obsessivamente a excelência no negócio.

No início da década de 50, os líderes das organizações japonesas transformaram a qualidade em uma arma estratégica. Algumas organizações nos Estados Unidos e Europa seguiram o mesmo caminho. A reação norte americana começou na década de 80, “em 24 de junho de 1980, a rede de TV norte americana NBC levou ao ar um documentário intitulado “*If Japan Can ... Why Can't We?*” (*Se o Japão Pode, Porque Nós Não Podemos?*)” (Walton, 1990:11). Esse documentário tentou descobrir como em aproximadamente trinta anos o Japão ressurgiu das cinzas e se transformou em uma das maiores potências industriais do mundo. Ironicamente,

esse documentário era protagonizado pelo Dr. Deming, um ilustre norte americano, que juntamente com Dr. Juran, iniciou a revolução da qualidade no Japão no início da década de 50.

A reação Européia demorou um pouco mais. Somente na década de 90, quando dois fatos tornaram a Europa o foco das atenções internacionais: “em 1993 a constituição da Comunidade Econômica Européia, um mercado de 380.000.000 de pessoas e o Comunismo sendo substituído pelo Capitalismo” (Thurow, 1993: 77), é que se nota a reação das organizações européias. As primeiras organizações a reagir foram justamente aquelas que sofreram a concorrência mais acirrada por parte das organizações japonesas : produtos eletrônicos, automóveis e eletrodomésticos.

A defasagem competitiva das organizações européias tornou-se evidente, mais patente ainda com a publicação do estudo do MIT⁸ *The Machine That Changed The World* (A Máquina Que Mudou O Mundo). Nessa obra, os autores revelam que as grandes montadoras européias levavam em média 36,2 horas para montar um carro, o dobro que os japoneses levavam, e produziam 62% a mais de defeitos que os japoneses (Womack & Jones & Roos, 1990). Foi o pavor de ver o mercado europeu dominado por empresas japonesas que levou a criação da EFQM e, conseqüentemente, do EQA.

1.3.2 Quem Pode se Candidatar ao EQA

Há muitos tipos de organizações ou divisões de organizações que podem se candidatar ao EQA. Basicamente há três tipos de Categorias;

- Empresas

⁸ MIT - Massachusetts Institute of Technology - Universidade em Cambridge, Massachusetts, Estados Unidos da América , mundialmente conhecida pelo ensino científico e por suas linhas de pesquisa.

Uma empresa em sua totalidade ou algumas de suas divisões que estruturam um negócio independente.

- Unidades Operacionais das Empresas

Unidades Operacionais das empresas que trabalham com centros de custo independentes, como, por exemplo: fábricas de montagem, vendas e marketing, centros de pesquisa, etc.

- Organizações do Setor Público

Unidades operando com o setor público. Para os propósitos do EQA, Organizações do Setor Público fornecem serviços sem fins lucrativos e são mantidas pelos impostos federais.

Há algumas regras que se aplicam às três categorias:

- Ter no mínimo 250 funcionários.
- Pelo menos 50% das atividades da candidata devem estar funcionando na Europa há pelo menos 5 anos.
- A candidata não deve ter ganho o EQA nos últimos 5 anos
- Não deve haver mais de três unidades candidatas que façam parte da mesma organização.

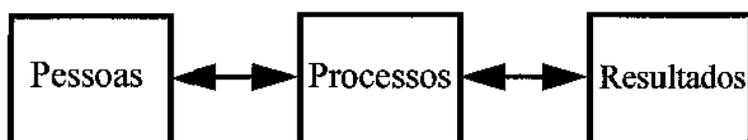
Para que não haja dúvidas as candidatas são encorajadas a discutir com a EFQM a sua elegibilidade, o que pode ser facilmente feito no ato da requisição do formulário de candidatura.

Estão listados os ganhadores do EQA desde sua instituição no apêndice 3.

1.3.3 A Estrutura do “European Quality Award”

A estrutura do EQA desenvolvida pela EFQM visa ao alcance de bons resultados através do envolvimento de todos os colaboradores na melhoria contínua de seus processos.

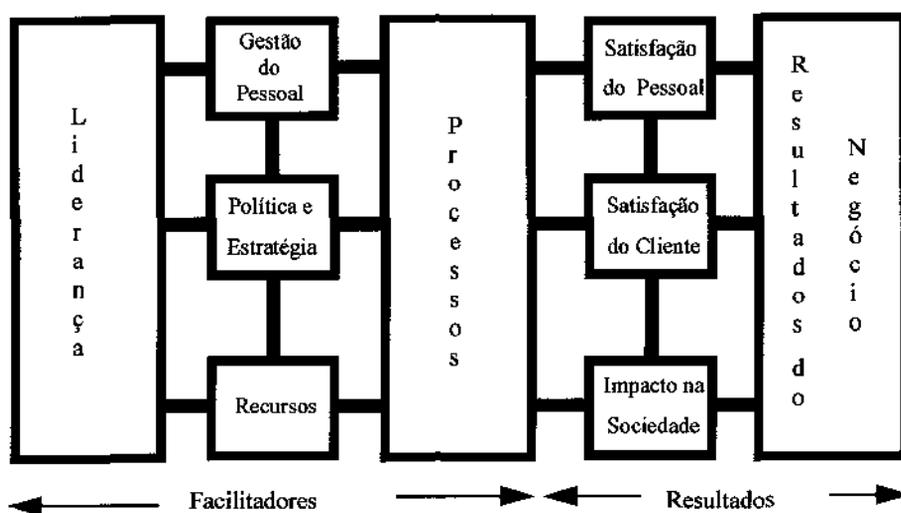
Figura 1.9 Modelo Básico de Melhoria



Fonte: (Lascelles, 1996:13)

Esse Modelo básico foi expandido no Modelo Europeu de Excelência no Negócio e também desdobrou-se no “UK Quality Award” e em outros prêmios na Europa.

Figura 1.10 Modelo Europeu de Excelência do Negócio



Fonte: (Lascelles, 1996:14)

1.3.4 Como se candidatar ao EQA e o Seu Processo de Avaliação

O processo começa com a requisição do formulário de inscrição e o saneamento de quaisquer dúvidas junto à EFQM⁹. Todo ano é divulgado o calendário de eventos do EQA. A título de ilustração, a seguir é apresentado o calendário de 1997.

CALENDÁRIO DO EQA - 1997	
31 de janeiro	Prazo final para a entrega do formulário de inscrição a Secretaria da EFQM.
07 de março	Prazo final para entrega do Relatório de Inscrição (12 cópias) à Secretaria da EFQM.
23-27 de junho	Visita às instalações das candidatas (quando aplicável).
18.19 de setembro	Apresentação do <i>European Quality Award</i> e do <i>European Quality Prize</i> no <i>European Business Excellence Forum</i> em Estocolmo, Suécia.

O Relatório de Inscrição não deve conter mais de 75 páginas em formato A4, com fonte mínima 10. Nas 75 páginas, devem estar inclusos o índice, a apresentação da candidata e o material de apoio. Quaisquer páginas que excedam as 75 serão desconsideradas. Devem ser enviadas 12 cópias do Relatório de Inscrição.

O Relatório de inscrição deve ser dividido em :

- A. Página Título - O nome da organização que está se candidatando, seu endereço e a data da candidatura.
- B. Formulário de Inscrição - Inclusão de uma cópia do formulário de inscrição assinado pelo executivo de mais alto nível na organização. A formalidade da assinatura indica que todas as informações são corretas, que as taxas foram pagas e que todos os requisitos para a candidatura foram atendidos.

⁹ European Foundation for Quality Management
The Award Secretariat
Brussels Representative Office
Avenue des Pléiades 15 - B1200 Brussels, Belgium, Tel.: +32-2 7753511, Fax.: +32-2 7791237

C. Índice

D. Apresentação da Candidata - A apresentação da candidata é um sumário de no máximo 4 páginas de informações sobre a candidata e suas atividades, e pode incluir por exemplo:

- Histórico da Organização;
- Organograma;
- Principais Produtos e Serviços;
- Valores Básicos e Objetivos;
- A Base de Clientes e Fornecedores;
- Qualidade ou Iniciativas Similares;
- Parcerias;
- Tecnologias e Matérias-Primas;
- Legislação Relativa ao Meio-Ambiente;
- Produtos-Chave e os Requisitos da Qualidade;

E. Material de Suporte - O material de suporte consiste na maior parte no Relatório de Inscrição e, normalmente, é derivado de uma auto-avaliação realizada pela candidata contra os critérios de excelência do EQA. As informações aqui contidas devem estar totalmente alinhadas com os critérios de excelência do EQA; portanto, todas as 09 categorias e as 33 áreas de abordagem devem ser descritas e evidências da adequação devem ser apresentadas.

A elaboração do Relatório de Inscrição é um processo muito complexo, os limites impostos ao tamanho do Relatório faz com que a candidata seja bastante objetiva, correndo por vezes o risco de não abordar pontos importantes relativos aos

Critérios de Excelência. Por outro lado, se o tamanho fosse irrestrito, cairíamos em casos de apresentação de centenas de páginas, o que tornaria o Relatório muito burocrático e pouco útil. Ao longo dos últimos 7 anos, viu-se que, com 75, desde que compreendido os Critérios de Excelência, a candidata consegue descrever suficientemente bem o seu modelo de gestão.

O processo de avaliação consiste na análise crítica do relatório por um grupo de aproximadamente 6 examinadores. Os examinadores são pessoas eminentes do meio acadêmico, político e da iniciativa privada que são escolhidos a partir de uma análise de currículo e submetidos a um treinamento específico, de modo a garantir um alto nível na avaliação e consistência na pontuação.

Os examinadores irão pontuar o Relatório de Inscrição de acordo com um processo de distribuição de pontos para cada área de abordagem. Os critérios Promotores são avaliados quanto ao enfoque e à aplicação. O Enfoque está relacionado com os métodos que a organização utiliza para abordar cada um dos critérios de excelência. Para o Enfoque a pontuação será atribuída segundo as seguintes recomendações:

- A adequação do método, ferramentas e técnicas utilizadas;
- O grau de Enfoque é sistemático e baseado em prevenção;
- A utilização de ciclos de revisão;
- A implementação de melhorias derivadas dos ciclos de revisão;
- O grau que o Enfoque está integrado nas operações rotineiras;

A Aplicação está relacionada com a abrangência em que o Enfoque foi implementado em sua total potencialidade. Para a Aplicação, a pontuação será atribuída segundo as seguintes recomendações:

- A Aplicação vertical (de cima para baixo e de baixo para cima) em todos os níveis relevantes;
- A Aplicação horizontal em todas áreas e atividades relevantes;
- A Aplicação em todos os processos relevantes;
- A Aplicação em todos os produtos e serviços relevantes;

Uma porcentagem geral é estabelecida e transformada em pontos de acordo com os valores apresentados no modelo da EFQM;

1.3.5 Os Critérios de Avaliação do EQA

O modelo do EQA estrutura-se em nove critérios (figura 2.11), contra os quais a organização pode avaliar e medir o seu próprio desempenho e estabelecer metas associadas a planos de ação para buscar a melhoria contínua.

A categoria 1 *Liderança* examina o comportamento de todos os gerentes na condução da organização em direção à excelência organizacional. É também examinado como a alta direção e todos os outros gerentes promovem e praticam métodos de gestão de forma a conduzir a organização à excelência organizacional em um processo de melhoria contínua.

A categoria 2 *Política e Estratégia* examina a visão e os valores da organização e as diretrizes estratégicas e como a organização se mobiliza para atender a essas políticas. Examina também como a organização incorpora o conceito de excelência na elaboração, comunicação, implementação, revisão e melhoria de suas políticas e estratégias.

A categoria 3 *Gestão do Pessoal* examina como a organização promove o desenvolvimento do potencial das pessoas para a melhoria contínua do negócio.

A categoria 4 *Recursos* examina como a organização utiliza e preserva os recursos, bem como a forma de que os negócios são melhorados continuamente através da otimização dos recursos.

A categoria 5 *Processos* examina como os processos-chave e os processos de apoio são identificados, revistos e, se necessário, revisados para garantir a melhoria contínua dos negócios da organização.

A categoria 7 *Satisfação do Pessoal* examina como os colaboradores enxergam e sentem a organização. É examinado também o sucesso obtido pela organização em satisfazer às necessidades de seus colaboradores.

A categoria 8 *Impacto na Sociedade* examina como a organização interage com a sociedade. Isso inclui como a organização aborda a questão da qualidade de vida, a proteção ao meio ambiente e a preservação de recursos. É examinado também a capacidade da organização em satisfazer às necessidades e expectativas da sociedade.

A categoria 9 *Resultados do Negócio* examina o nível de atendimento alcançado pela organização quanto ao planejamento do desempenho do negócio. É examinado se a organização tem obtido sucesso contínuo em atingir seus objetivos financeiros e os demais objetivos, bem como se a organização tem obtido sucesso em satisfazer a todas as partes interessadas no negócio.

Podemos sintetizar o modelo e suas categorias da seguinte forma: a Satisfação dos Clientes, a Satisfação das Pessoas e o Impacto na Sociedade são alcançados pela Liderança, direcionando Políticas e Estratégias, a Gestão de Pessoas, os Recursos, conduzindo à excelência nos Resultados no Negócio.

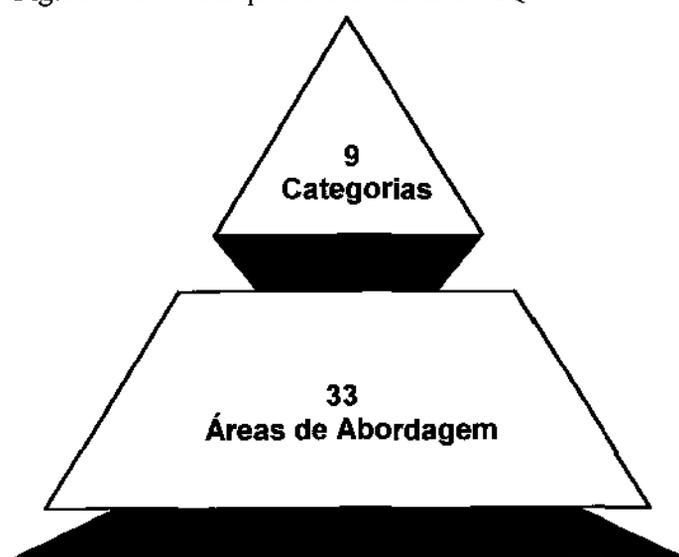
Figura 1.11 O Peso das Categorias

1 Liderança	10%
2 Política e Estratégia	8%
3 Gestão do Pessoal	9%
4 Recursos	9%
5 Processos	14%
6 Satisfação do Cliente	20%
7 Satisfação do Pessoal	9%
8 Impacto na Sociedade	6%
Resultados do Negócio	15%

Fonte: (EFQM, 1997: 23)

Com o passar do tempo haverá a necessidade de se revisar o modelo do EQA para mantê-lo refletindo uma organização do futuro; todavia, as mudanças serão graduais e certamente passarão pelo crivo das organizações e associações promotoras da qualidade, dos consultores, do meio acadêmico e das indústrias.

Figura 1.12 Hierarquia dos Critérios do EQA



Fonte: Elaboração Própria

1.3.6 Reflexões

Atualmente, o sucesso no negócio é medido principalmente pelo sucesso financeiro. Para conseguir o sucesso financeiro, muitos executivos têm a tendência de introduzir uma série infindável de iniciativas para melhorar os resultados. Todavia, essas iniciativas são normalmente apresentadas sem um planejamento claro e consistente, muitas vezes, os esforços empreendidos em determinadas áreas são conflitantes com os esforços empreendidos por outras, mostrando uma total falta de integração do plano.

Enquanto a maioria das organizações lutam por resultados financeiros, as organizações de classe mundial lutam por excelência e reconhecimento. A excelência no negócio está intimamente relacionada à TQM, que considera as expectativas de todas as partes interessadas no negócio.

Como as organizações podem atingir o sucesso no negócio? O EQA provê um modelo para se atingir a excelência no negócio. O EQA oferece uma estrutura integrada para coordenar e gerenciar todas as iniciativas para se criar um desempenho de classe mundial. Diferentemente de outros modelos, o EQA enfoca tanto a causa (Promotores) quanto o efeito (Resultados) e isso ajuda os gerentes a responderem à seguinte questão: “Estamos tomando as ações corretas para produzir os resultados desejados?”.

II. COMPARANDO OS MODELOS DE EXCELÊNCIA ORGANIZACIONAL

Realizar uma comparação direta entre os três modelos de excelência organizacional, na forma em que os mesmos são apresentados é praticamente impossível. Apesar de cada um dos três prêmios possuir diferenças estruturais, no capítulo I, os modelos foram apresentados seguindo uma estrutura básica de forma a tornar possível a comparação posterior entre eles.

As reflexões sobre as vantagens, desvantagens e peculiaridades de cada um dos modelos serão discutidas neste capítulo. Considerar-se-á, principalmente, a base conceitual contida nos modelos que, em comum, possuem a intenção de sintetizar as melhores práticas das melhores empresas do mundo (World Class Companies).

Collins e Porras (1995:15) denominam empresas visionárias as melhores empresas do mundo¹⁰. São empresas admiradas pelas outras empresas da área e com um longo registro de impactos significativos sobre o mundo a sua volta. Essas são consideradas os referenciais de excelência (Benchmarking). As empresas visionárias possuem características comuns, como:

- Ser líder no setor;
- Ser admirada por empresários conhecidos;
- Ter uma marca indelével no mundo em que vivemos;
- Apresentar várias gerações de altos executivos;
- Ter passado por ciclos de vida de vários produtos ou serviços;
- Ter no mínimo cinqüenta anos de idade;

¹⁰ Os estudos realizados mostram que se fosse investido US\$ 1 em ações do mercado em geral, em ações de uma empresa de comparação e em ações de uma empresa visionária em 1º de janeiro de 1926, o resultado em 31 de dezembro de 1990 seria: mercado em geral US\$ 415, empresas de comparação US\$ 955, empresas visionárias US\$ 6356 (Collins & Porras, 1995). O que mostra que a longo prazo as empresas visionárias são as melhores do mundo.

Existe uma diferença fundamental entre uma empresa visionária e uma empresa bem sucedida. A empresa visionária é aquela que, além de ser bem sucedida, tem ocupado a posição de melhor do setor durante décadas e serve como modelo para a prática do gerenciamento em todo o mundo.

Contudo, mesmo as empresas consideradas visionárias tiveram seus maus momentos. Empresas como a 3M, a Hewlett-Packard e a Sony, tiveram seus momentos difíceis e, algumas vezes até o seu nome envolvido em escândalos. No entanto, um grande diferencial da empresa visionária é sua capacidade de recuperação. Todas as empresas visionárias que passaram por dificuldades conseguiram dar a volta por cima e retomar à sua posição de liderança, o que mostra que as empresas visionárias conseguem ter um excelente desempenho a longo prazo.

O que todos buscam saber é qual a fórmula do sucesso das empresas visionárias. Sabe-se que nenhuma das empresas consideradas visionárias poderia ser um modelo absoluto de excelência organizacional, portanto, buscou-se definir um modelo de excelência organizacional baseado nas melhores práticas das empresas visionárias. Esses modelos foram descritos na forma dos três prêmios: O prêmio Deming - 1951, O prêmio Malcolm Baldrige National Quality Award - 1987 e o European Quality Award - 1991, que procuram sintetizar de forma não prescritiva (o que deve ser feito e não o como deve ser feito) as melhores práticas das melhores empresas.

2.1 As Vantagens e Desvantagens de Cada Modelo

O prêmio Deming foi o primeiro a ser instituído, baseado fundamentalmente nos conceitos difundidos pelo Dr. Deming no Japão pós-guerra. A base conceitual do

prêmio Deming está fundamentada na carta de princípios conhecida como os quatorze pontos do (Deming, 1990:18), a saber:

- 1) Estabelecer a constância de propósitos para melhorar o produto e o serviço;
- 2) Adotar a nova filosofia;
- 3) Acabar com a dependência da inspeção em massa;
- 4) Cessar a prática de avaliar as transações apenas com base no preço;
- 5) Melhorar sempre e constantemente o sistema de produção e serviço;
- 6) Instituir o treinamento e o retreinamento;
- 7) Instituir a liderança;
- 8) Afastar o medo;
- 9) Eliminar as barreiras entre as áreas e o meio;
- 10) Eliminar slogans, exortação e metas para os empregados;
- 11) Eliminar cotas numéricas;
- 12) Remover as barreiras ao orgulho da execução;
- 13) Instituir um sólido programa de educação e treinamento;
- 14) Agir no sentido de concretizar a transformação;

O modelo de excelência organizacional apresentado no prêmio Deming valoriza muito a utilização de técnicas estatísticas, métodos de controle da qualidade, padronização e trabalhos de pequenos grupos. Sua aplicação não é possível apenas com o estudo dos critérios, visto que as recomendações contidas nos critérios são apenas questões contidas nas listas de verificações.

Apesar do Prêmio Deming estar baseado nos quatorze pontos do Dr. Deming, os conceitos e filosofias contidos nos quatorze pontos não estão explicitados nos critérios do Prêmio Deming.

resultados financeiros, tendências dos resultados financeiros, desenvolvimento de parcerias, inovação e criatividade e comportamento transparente.

A maiores limitações do prêmio Deming são:

- Considerar apenas a aplicação da TQM;
- Não considerar o modelo de gestão utilizado pela empresa;
- Não considerar os resultados operacionais;
- Analisar somente o desempenho do ano da candidatura não considerando tendências;

Aos olhos ocidentais, os princípios básicos do prêmio Deming - medição meticulosa do processo, controle sistemático, resolução científica do problema, melhoria contínua, garantia da qualidade - podem aparecer um pouco introspectivos quando comparados contra a abrangência atual da excelência organizacional baseada nos valores das partes interessadas. Contudo, o impacto do prêmio Deming e sua força não devem ser subestimados. As empresas japonesas vencedoras do prêmio Deming não podem ser acusadas de negligenciar os interesses de seus clientes, seus colaboradores, seus acionistas ou os interesses da sociedade. Talvez a ausência desses princípios explicitamente no critérios do prêmio Deming seja devido ao fato destes princípios fazerem parte, há muito tempo, da cultura organizacional japonesa.

Em suma, o prêmio Deming sofreu poucas alterações desde a sua criação, mantendo-se como um prêmio da qualidade enquanto que os demais evoluíram para a condição de um prêmio de excelência organizacional.

O EQA é um modelo não prescritivo que reconhece que há muitas abordagens para atingir a excelência organizacional sustentada. Dentro destas abordagem existem alguns conceitos básicos. Comportamentos, atividades ou iniciativas baseadas nestes conceitos são geralmente chamadas TQM. Para efeito do EQA, essa é a abrangência

dada à TQM. Os conceitos adotados pelo EQA não estão ordenados segundo a importância e não são imutáveis: à medida que melhores práticas surgirem, os conceitos serão atualizados. Esses conceitos são:

- Foco no cliente;
- Parcerias com fornecedores;
- Desenvolvimento e envolvimento do pessoal;
- Processos e fatos;
- Melhoria contínua e inovação;
- Liderança e constância de propósitos;
- Responsabilidade pública;
- Orientação a resultados;

Devido à abrangência dada aos conceitos do EQA e à preocupação de não torná-lo prescritivo, o EQA acabou ficando um pouco vago. Essa sensação de vazio pode ser observada no conteúdo dos critérios, que somam apenas duas páginas. Seria impossível, partindo do modelo de excelência organizacional do EQA, implantá-lo na prática. Para isso, seriam necessárias muitas visitas a empresas visionárias e a ajuda de especialistas no modelo de excelência organizacional do EQA.

Por outro lado, desde sua criação, o EQA procurou ser um modelo de excelência organizacional e não simplesmente um prêmio da qualidade. Essa orientação resultante da competição mundial do anos 90 está expressa nos critérios do EQA, que refletem uma abordagem holística¹¹ do modelo de excelência organizacional. Os critérios foram divididos entre impulsionadores (causa) e resultados (efeito) e na pontuação, o mesmo peso foi dado para as causas e para os efeitos. É impossível ganhar o prêmio sem ser uma empresa de sucesso, bem como sem ser

¹¹ Princípio segundo o qual o todo (pessoa ou objeto) é mais do que a coleção das partes agrupadas

excelentemente gerenciada. O EQA define claramente o sucesso em termos financeiros e não financeiros, considerando os "stakeholders", o que o torna muito eficaz, desde que se consiga desdobrar os conceitos nele contidos.

Muitos gerentes norte-americanos têm incentivado suas empresas a concorrer ao MBNQA. Segundo Garvin (1991), o valor de ganhar o prêmio tem causado polêmica dentro da comunidade gerencial. Os defensores do prêmio argumentam que este despertou significativamente a consciência dos executivos sobre a importância das questões da qualidade no mercado mundial e oferece uma estrutura abrangente para a medir os esforços em prol da qualidade. Robert Galvin, presidente do comitê executivo da Motorola, afirma que o Prêmio Baldrige "é o catalisador mais importante para a transformação dos negócios dos Estados Unidos" (1992:136). Outros afirmam que o prêmio deixa de oferecer conceitos adequados sobre a qualidade e usa critérios antiquados e deficientes. Crosby (1992) observa que são as empresas que se candidatam ao prêmio, ao contrário do que acontece com prêmios como o Nobel e o Pulitzer onde os concorrentes são indicados. Além disso, Crosby afirma que as únicas opiniões que são levadas em conta em qualidade são as do cliente. Ele diz ainda que a alta administração passa os critérios aos comitês em suas empresas e se afasta do processo. Deming (1992) argumenta que os critérios do MBNQA não lidam com o gestão da qualidade e ignoram aquilo que ele ensina. Os resultados de um dado período medido pelos critérios do MBNQA podem ser, de acordo com Deming, nada mais do que uma questão de sorte.

Um líder habilidoso pode utilizar o MBNQA como um ponto de alavancagem para a mudança. No entanto, o MBNQA não deve se tornar o principal enfoque do esforço para a mudança e nem seus critérios devem deslocar os indicadores significativos do desempenho em termos do valor ao cliente. Se a alta administração

permanecer empenhada no processo de consegui-lo. Além disso, a alta administração deve garantir que o MBNQA não se torne um fim, mas sim um meio. Não existe nenhuma garantia de que ganhar o MBNQA contribua para o propósito estratégico da empresa.

Os prêmios devem ser subprodutos adicionais, não o enfoque da estratégia. Este foi o caso da Globe Metallurgical, Inc., que, em 1988, foi a primeira pequena empresa a receber o MBNQA. Ardem Sims o CEO da Globe Metallurgical, Inc., relata em entrevista a Rayner (1992) que nenhum dos gerentes da empresa havia ouvido falar do prêmio até que o vice presidente da empresa preencheu uma ficha inscrição e pediu para que ele dissesse sua opinião sobre a candidatura. Faltava uma semana para que as inscrições se encerrassem. Sims e outros colaboradores elaboraram o relatório de gestão, com sessenta e três páginas, durante o fim de semana. Esqueceram-se disto até que foram avisados que iriam receber uma visita dos examinadores do MBNQA. Algumas semanas mais tarde, souberam que tinham recebido o MBNQA. A Globe não usou o MBNQA como uma forma de aprender sobre a qualidade total. Sims descreve o prêmio como "mais uma recompensa por nossos esforços do que uma experiência de aprendizado" Sims havia apresentado a primeira iniciativa da qualidade em uma das fábricas da empresa em 1985. Seus principais clientes como a Ford, estavam exigindo a certificação dos processos de seus fornecedores. Convencidos de que a qualidade e o fornecimento de valor ao cliente eram vitais para a sobrevivência da empresa, Sims continuou a procurar novas idéias que ajudariam as operações da empresa. Adaptou-as e continuou a direcioná-las para a cultura até que se tornaram parte da cultura da empresa. No decorrer do tempo, descobriu que ele e sua gerência haviam criado uma nova empresa.

satisfação dos clientes estão também mudando continuamente. O êxito exige mudanças culturais. Até dezembro de 1990, a Globe Metallurgical havia dominado 20 por cento do mercado europeu de ligas de ferro e, a partir de 1991, entrou no mercado japonês.

O MBNQA foi concebido bem no estilo americano "Do It Yourself" (faça você mesmo). Os critérios não são prescritivos; porém são extremamente bem explicados. Estudando os critérios é possível a sua aplicação sem a necessidade de se contratar especialistas, além da conveniente facilidade de a ASQC oferecer uma série de treinamentos sobre os critérios. Contudo, se mesmo assim houver necessidade, todos os ganhadores estão com as portas abertas para mostrar suas práticas gerenciais (obrigatório para os ganhadores) e há também um número considerável de livros e artigos explorando os critérios do MBNQA e as histórias de sucesso de seus ganhadores.

Pode-se dizer que o MBNQA e o EQA estão bastante alinhados em conceito - excelência organizacional. Já o prêmio Deming está mais voltado ao conceito da TQM (figura 2.1). Existem outros modelos de excelência organizacional, que são prêmios de outros países como, por exemplo o da Colômbia e o da Inglaterra, ou prêmios estaduais nos Estados Unidos. No entanto, são derivações ou são menos abrangentes que os três prêmios abordados.

Figura 2.1 Comparando os Fundamentos

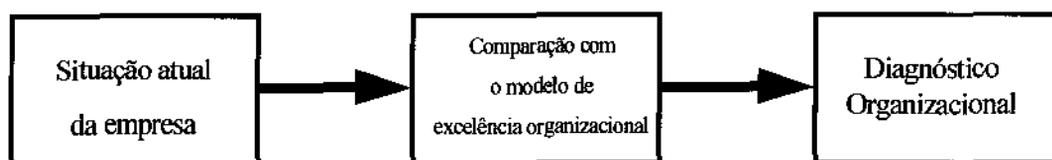
Deming	Fundamentos dos Prêmios Baldrige	Europeu
<ul style="list-style-type: none"> • Aplicação de técnicas estatísticas; • Utilização de ferramentas científicas de gerenciamento; • Melhoria da qualidade e produtividade; • Garantia da qualidade; • Responsabilidade social e corporativa; • Liderança 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade centrada no cliente; • Liderança; • Melhoria contínua e aprendizado; • Participação e desenvolvimento dos trabalhadores; • Resposta rápida; • Enfoque preventivo e qualidade no projeto; • Visão de futuro de longo alcance; • Gestão baseada em fatos; • Desenvolvimento de parcerias; • Responsabilidade pública e cidadania; • Foco nos resultados; 	<ul style="list-style-type: none"> • Foco no cliente; • Liderança e constância de propósito; • Melhoria contínua e inovação; • Envolvimento e desenvolvimento das pessoas; • Processos e fatos; • Parcerias com os fornecedores; • Responsabilidade pública; • Orientação à resultados;

Fonte: Elaboração Própria

Na escolha do modelo de excelência organizacional, deve-se levar em conta fatores tais como: origem da empresa, tamanho, cultura, país ou comunidade em que se encontra, objetivos estratégicos a serem alcançados, etc.

Antes de se diagnosticar a empresa, deve-se optar pelo modelo, pois existe a seguinte situação:

Figura 2.2 Escolha do Modelo



Fonte: Elaboração Própria

Caso a opção do modelo de excelência organizacional não seja o correto, o Diagnóstico Organizacional não terá valor algum e, portanto, não trará benefícios. Pode-se pensar sobre qual a necessidade de um modelo de excelência organizacional. A justificativa é: caso não se adote um modelo reconhecido como as melhores práticas, a organização pode incorrer no erro de adotar um referencial tendencioso ou até mesmo errôneo, visto que esse referencial é fruto da opinião ou de pesquisa de alguns poucos, enquanto os modelos de excelência organizacional apresentados nos prêmios são o consenso de especialistas das indústrias, das áreas de serviços, das universidades, das associações profissionais e do governo. Além disso, as empresas ganhadoras dos prêmios Deming, Baldrige ou Europeu endossam a validade dos modelos de excelência organizacional, pois são reconhecidamente empresas visionárias.

Atualmente os executivos das grandes, médias e pequenas empresas se deparam com a verdade irrefutável de que a única constante no mundo dos negócios é a mudança. A importância de se obter o sucesso continuamente fez com que esses executivos buscassem um modelo de excelência organizacional. Mais de um milhão de cópias dos critérios de excelência do MBNQA foram distribuídos desde de sua criação em 1988. O sucesso do MBNQA é incontestavelmente superior ao do Prêmio Deming e ao do EQA, quando se considera o número de candidatas e o reconhecimento público das empresas vencedoras. Os critérios de excelência do MBNQA evoluíram de um guia para a TQM para um guia para avaliar a competitividade organizacional e a excelência do desempenho. O modelo do MBNQA, que é o mesmo do Prêmio Nacional da Qualidade, é considerado nesta dissertação como o modelo de excelência organizacional mais adequado, pois além de ser o mais condizente com a realidade brasileira é também, o mais explicativo o que possibilita sua adoção por parte das empresas sem criar dependência de especialistas externos.

A execução do Diagnóstico Organizacional permite que a empresa conheça seus pontos fortes e as oportunidades de melhoria. Com o resultado do Diagnóstico Organizacional é possível elaborar um plano de ação que possa conduzir a empresa a excelência organizacional.

Para a execução do Diagnóstico Organizacional, uma vez feita a opção pelo modelo, devemos utilizar uma metodologia. Essa metodologia deve prever as etapas de preparação, execução, atividades pós Diagnóstico Organizacional, bem como a qualificação necessária para o examinadores.

III. UMA METODOLOGIA PARA EXECUTAR O DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Para que as empresas possam obter resultados consistentes e positivos no negócio, baseados na filosofia de melhoria contínua e na capacidade de lidar com mudanças constantes é necessário conhecer sua situação atual e projetar melhorias para o futuro. Para sobreviver neste mundo competitivo as empresas necessitam transformarem-se em organizações aprendiz¹².

As melhores empresas do mundo aprenderam a ser organizações aprendiz, tornando a filosofia de melhoria contínua parte integrante de suas estratégias de excelência organizacional. Essas empresas desenvolveram uma abordagem sistêmica baseada na satisfação do cliente, uso do talento dos seus colaboradores e foco nos resultados do negócio.

Este capítulo aborda como as empresas podem executar o Diagnóstico Organizacional do seu desempenho atual e projetar o seu desempenho futuro, ou seja, como as empresas podem aprender a reconhecer e perseguir a excelência organizacional, respeitando o contexto do seu negócio e a sua cultura.

3.1 As Abordagens para Realizar o Diagnóstico Organizacional

Há muitas maneiras de se realizar o Diagnóstico Organizacional. O Diagnóstico Organizacional não é um modelo rígido que não pode ser adaptado, ao contrário, o modelo do Diagnóstico Organizacional deve moldado de acordo com as necessidades e

¹² São aquelas que descobriram como despertar o empenho e a capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis da organização. (Senge: 1994)

peculiaridades da organização. Muitos fatores influenciam a maneira segundo a qual a organização adapta o modelo do Diagnóstico Organizacional, entre eles:

- Tamanho e recursos disponíveis;
- A cultura da organização;
- O objetivo do Diagnóstico Organizacional;
- Experiências anteriores com Diagnóstico Organizacional;

De maneira geral, podemos descrever as seguintes etapas básicas em um processo de Diagnóstico Organizacional:

- Planejar;
- Executar;
- Relatar;
- Tomar ações corretivas ou preventivas;

3.2. Criando Comprometimento

O sucesso do Diagnóstico Organizacional depende fundamentalmente do apoio da Alta Administração, ou seja, do principal executivo e de seus subordinados diretos. Sem o apoio da Alta Administração, provavelmente as pessoas, o tempo e os recursos necessários para a realização do Diagnóstico Organizacional não estarão disponíveis. O produto do Diagnóstico Organizacional é de uso da Alta Administração para a melhoria do negócio, portanto o comprometimento é vital para que esse produto seja utilizado da maneira correta.

Um passo importante para conquistar o comprometimento da Alta Administração é despertar a sua consciência em relação ao modelo utilizado para o Diagnóstico Organizacional e qual os benefícios que podem advir da utilização desse

modelo. Uma boa maneira de conseguir esse engajamento de Alta Administração é a realização de um seminário com duração de aproximadamente dois ou três dias. Nesse seminário, o modelo escolhido será apresentado, alguns exercícios práticos de Diagnóstico Organizacional realizados, estudos de casos apresentados e, se possível, o depoimento de algum executivo de uma organização classe mundial que adotou esse mesmo modelo de gestão. Deve-se reservar tempo suficiente para a discussão das formas de realização do Diagnóstico Organizacional e seus prós e contras, visto que usualmente a gerência tem dúvidas quanto às vantagens da realização do Diagnóstico Organizacional.

Toda a Alta Administração deve saber que o Diagnóstico Organizacional não é um fim, mas sim um meio. A compreensão é intensificada consideravelmente se os motivos para a realização do Diagnóstico Organizacional forem colocados de maneira simples, mostrando que o Diagnóstico Organizacional pode ajudá-los a responder questões como :

- O quanto somos realmente bons?
- O que estamos fazendo para realmente melhorar os negócios?
- O quanto realmente têm sido eficazes os nossos esforços?
- Qual a interrelação entre esses esforços e o nosso sucesso?
- Como conseguimos aproveitar o máximo dos nossos esforços?
- Como podemos ter certeza que nossos esforços estão nos ajudando a atingir nossas metas?
- O que estamos deixando de fazer?

A realização de um Diagnóstico Organizacional comparando as práticas de gestão da organização com um modelo de excelência organizacional, causará um enorme impacto na organização. Gerenciar um processo de Diagnóstico

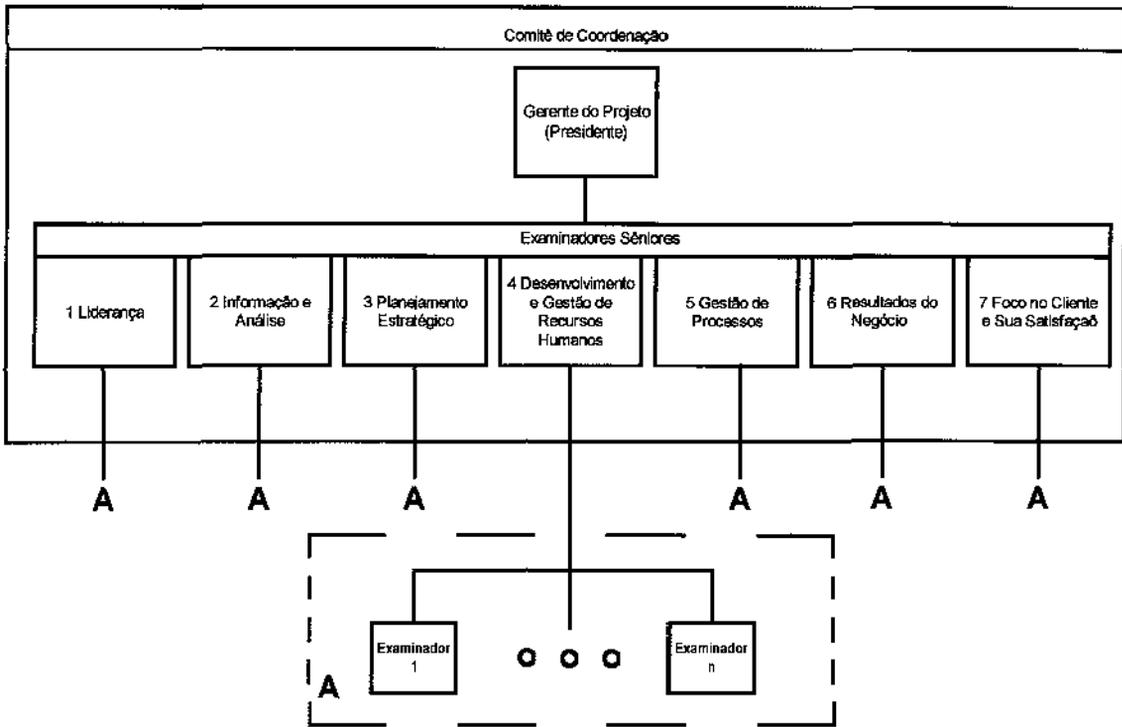
Organizacional é um grande projeto inter-funcional, cujo resultado trará impacto nas agendas da gerência e normalmente uma reação adversa é manifestada quando oportunidades de melhoria são evidenciadas.

Uma forma de promover o comprometimento é atribuir aos membros do Diagnóstico Organizacional o papel de patrocinadores dos critérios. Assim, cada critério do modelo terá um responsável na Alta Administração que possuirá autoridade e responsabilidade para que as recomendações do critério sejam implementadas. Este responsável deverá ser treinado nos critérios de excelência organizacional do modelo adotado contribuindo para que não haja reações adversas quando da execução do Diagnóstico Organizacional.

A coordenação de um Diagnóstico Organizacional exige o investimento de tempo extra dos envolvidos. Assim, além de suas atividades de rotina, os membros do comitê de coordenação irão investir uma carga considerável de tempo para promover o Diagnóstico Organizacional e, posteriormente, a elaboração e adequação de um plano de ação.

Os membros do comitê de coordenação devem ser aqueles que fazem parte da Alta Administração e o gerente do projeto normalmente é o Presidente da organização ou o mais alto executivo.

Figura 3.1 - Exemplo da Estrutura do Comitê de Coordenação

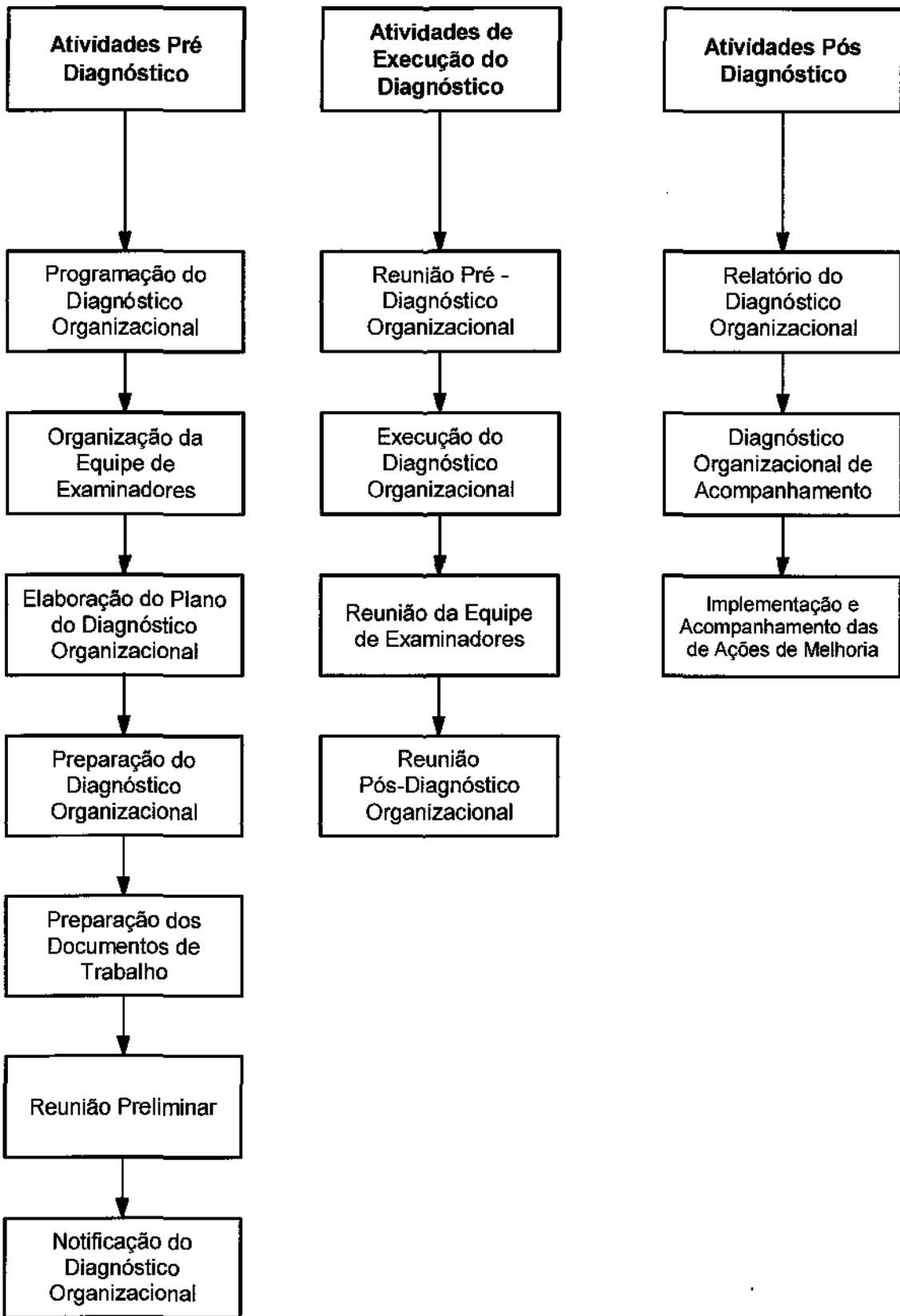


Fonte: Autoria Própria

3.3 Os Mecanismos do Diagnóstico Organizacional

Como todo processo, o Diagnóstico Organizacional consiste em uma seqüência lógica de atividades como mostra a figura 4.2:

Figura 3.2 - Mecanismos do Diagnóstico Organizacional



Fonte: Elaboração Própria

3.3.1 Programação do Diagnóstico Organizacional

O Diagnóstico Organizacional deve ser um programa que será cumprido em uma base de tempo compatível com o tamanho e a complexidade do negócio e, em função da importância das atividades a serem avaliadas. Devemos considerar as seguintes situações para realizarmos a programação do Diagnóstico Organizacional:

- Necessidade de uma avaliação independente da situação da organização;
- Mudanças significativas na estrutura organizacional, como por exemplo: fusão, venda de parte da organização, entrada em novos mercados, etc;
- Implementação do plano de ação;
- Necessidade de dados para a execução do planejamento estratégico;
- Resultados insatisfatórios do negócio, etc;

Na etapa de programação do Diagnóstico Organizacional, os fatos mais relevantes a serem considerados são:

- Finalidade do Diagnóstico Organizacional;
- Tipo de Diagnóstico Organizacional (interno, externo, sub-contratado);
- Frequência do Diagnóstico Organizacional;
- Cronograma da candidatura a algum prêmio;
- Complexidade e profundidade;
- Tempo previsto para a realização;
- Disponibilidade de examinadores (número e qualificações);
- Disponibilidade dos envolvidos e fatores circunstanciais (férias, feriados, visitas, cursos, etc.);
- Número das unidades a serem diagnosticadas e sua localização;

- Resultado de Diagnósticos Organizacionais anteriores, etc;

Normalmente uma organização de grande porte (mais de 1500 colaboradores) realiza o Diagnóstico Organizacional anualmente, uma organização de médio porte (de 351 a 1499 funcionários) realiza o Diagnóstico Organizacional a cada 2 anos, enquanto que uma empresa de pequeno porte (de 01 a 349 funcionários) normalmente realiza o Diagnóstico Organizacional com base anual em função da velocidade de mudanças.

3.3.2 A Organização da Equipe de Examinadores

O Diagnóstico Organizacional pode ser realizado por um grupo de examinadores pertencentes à própria organização, por um grupo independente contratado para este fim ou por um grupo misto.

Normalmente, organizações de grande e médio porte optam por indicar um responsável pela organização do Diagnóstico Organizacional. O responsável normalmente é alguém da área da Qualidade e, entre outras responsabilidades, é responsável por padronizar a forma de execução do Diagnóstico Organizacional, definir os documentos de trabalho, emitir e divulgar os resultados do Diagnóstico Organizacional, etc. Os demais examinadores são escolhidos nas unidades da organização em função de suas habilidades.

Para empresas de menor porte, a solução mais indicada é a da contratação de grupos de examinadores independentes, pois é muito difícil manter na estrutura de uma pequena empresa especialistas na execução do Diagnóstico Organizacional.

Somente devem ser incluídos nas equipes de examinadores, pessoal treinado e qualificado nas atividades a serem avaliadas e conhecedores do modelo selecionado para o Diagnóstico Organizacional.

examinadores, ou seja os examinadores devem ser totalmente desvinculados de qualquer atividade que esteja sendo avaliada. Assim, por exemplo, se a organização selecionou o modelo de acordo com o MBNQA, na categoria Desenvolvimento e Gestão de Recursos Humanos, o gerente de RH não pode fazer parte da equipe de examinadores que avaliará esse item, contudo, ele poderá fazer parte de qualquer outra equipe que irá avaliar qualquer uma das outras seis categorias.

3.3.2.1 Os Critérios para Seleção da Equipe de Examinadores

Com o objetivo de que o Diagnóstico Organizacional seja realizado efetiva e uniformemente, são sugeridos critérios mínimos para a habilitação dos auditores. Entretanto, é importante frisar que cada organização deve estabelecer os critérios mínimos para qualificar seus examinadores sem, no entanto, esquecer que a qualidade do Diagnóstico Organizacional depende desses critérios .

3.3.2.2 Terminologia

- Examinador em Treinamento

É o candidato a examinador que atende aos requisitos de escolaridade, treinamento teórico, experiência profissional específica, e que ainda não possui experiência na realização de Diagnósticos Organizacional.

- Examinador Qualificado

É o examinador que preencheu os requisitos para examinador em treinamento , e que participou no mínimo de um Diagnóstico Organizacional como examinador sem que haja nenhuma restrição quanto ao seu desempenho.

- Examinador Sênior

É o examinador que preencheu os requisitos para examinador em treinamento, e que participou de no mínimo de três Diagnósticos Organizacional como examinador qualificado sem que haja nenhuma restrição quanto ao seu desempenho.

3.3.2.3 Os Critérios para Qualificação de Examinadores.

Os seguintes critérios foram adaptados das normas NBR ISO série 10011/ jul. 1993.

- Educação

Os candidatos a examinador devem ter, pelo menos, o terceiro grau completo, tendo demonstrado, ao longo do tempo, sua competência em expressar clara e fluentemente seus conceitos e idéias, oralmente e por escrito.

- Treinamento

Os candidatos a examinador devem ser treinados até um nível que assegure sua competência nas habilidades necessárias para executar e gerenciar Diagnósticos Organizacional. Os treinamentos devem abordar áreas tais como:

- Conhecimento e compreensão do modelo no qual se baseia o Diagnóstico Organizacionais;
- Técnicas de análise de evidências, elaboração de questionários, avaliação e preparação de relatórios;
- Habilidades adicionais como, planejamento, organização, comunicação e liderança;
- Fundamentos da Qualidade Total;
- Ferramentas da Qualidade;

- Metodologia para Análise e Solução de Problemas;
- Modelos de Gestão;
- Qualidade no Desenvolvimento de Produtos, Processos e Serviços;
- Técnicas Estatísticas;
- Sistemas da Qualidade;
- Auditoria da Qualidade;

A proficiência nas áreas aplicáveis deve ser demonstrada através de exames orais e escritos, ou outros meios aceitáveis.

- Experiência

Os candidatos a examinador devem ter, no mínimo, três anos de experiência profissional na empresa.

Antes de assumir a responsabilidade como examinador pela execução de um Diagnóstico Organizacional, o examinador deve ter adquirido experiência em todo o processo de execução do Diagnóstico Organizacional. Essa experiência deve ter sido adquirida ao ter participado como examinador em treinamento.

- Atributos pessoais

Os candidatos a examinador devem ter os seguintes atributos pessoais:

- | | |
|-----------------------------|---------------------|
| • Mentalidade aberta; | • Empatia; |
| • Mentalidade inquisitiva; | • Pontualidade; |
| • Capacidade de julgamento; | • Objetividade; |
| • Capacidade analítica; | • Diplomacia; |
| • Tenacidade; | • Ética; |
| • Percepção; | • Liderança; |
| • Equilíbrio; | • Comunicação, etc. |

Os atributos pessoais são difíceis de serem avaliados e devem ser demonstrados pelo comportamento do candidato a examinador e por seu conceito junto aos colegas de trabalho dentro da organização.

- **Manutenção da competência**

Os examinadores devem manter sua competência:

- Assegurando que os conhecimentos referenciados em 4.3.2.3 são periodicamente reciclados;
- Atuando como instrutor;
- Atuando em entidades de classe;
- Trabalhando em áreas específicas como engenharia de desenvolvimento, engenharia da qualidade, etc;
- Tendo seu desempenho reavaliado pelo menos a cada dois anos;

Essas medidas devem assegurar que o examinadores atendam eficientemente aos requisitos de manutenção da competência. As reavaliações dos examinadores devem levar em conta quaisquer informações adicionais, positivas ou negativas, obtidas juntos aos participantes do processo de Diagnóstico Organizacional.

3.3.3 Elaboração do Plano do Diagnóstico Organizacional

Para cada Diagnóstico Organizacional, é necessário elaborar um plano específico: condição essencial para o seu bom resultado. Esse plano deve ser elaborado pelo examinador sênior e desenvolvido com critério, de forma a abranger os detalhes necessários e propiciar ganhos na produtividade dos trabalhos posteriores. A seguir, são apresentados os principais tópicos que devem estar contidos no desenvolvimento do plano de um Diagnóstico Organizacional:

- Definir a abrangência do Diagnóstico Organizacional;
- Estabelecer os produtos, serviços, áreas, atividades, a serem avaliados;
- Definir a composição da equipe de examinadores;
- Definir as funções e áreas a serem notificadas;
- Definir a duração provável das atividades de preparação, execução e elaboração de relatórios;
- Definir os documentos de referência a serem utilizados;

3.3.4 Preparação do Diagnóstico Organizacional

Para a preparação do Diagnóstico Organizacional, o examinador sênior deve reunir a equipe que participará da Diagnóstico Organizacional, com os seguintes objetivos:

- A) Estudo da documentação aplicável, para:
- Estudar a Visão, Missão, Valores e Política da Qualidade da organização;
 - Informar-se quanto às interfaces organizacionais, bases contratuais e responsabilidades das unidades a serem avaliadas;

- Estudar as características específicas do produto e serviço de cada unidade;
 - Avaliar pontos relevantes levantados em avaliações anteriores;
- B) Dividir as tarefas de acordo com as habilidades específicas de cada examinador, conforme exemplifica a figura 3.3:

Figura 3.3 Planejamento das Atividades dos Examinadores

CATEGORIA 1 - LIDERANÇA - PLANEJAMENTO DE ATIVIDADES			
ATIVIDADES	EXAMINADORES		
	*MAG	LFS	ECM
1) Entrevistar o Presidente			X
2) Verificar com o Diretor Industrial os resultados das pesquisas de satisfação dos clientes	X		
3) Entrevistar o Diretor Financeiro e verificar o tempo dedicado ao contato direto com os clientes nos últimos 12 meses		X	
4) Verificar com o Diretor de Recursos Humanos o resultado da pesquisa de clima organizacional			X
5) ...			
n)			

*Examinador Sênior

Fonte: Autoria Própria

- C) Estabelecer os métodos e técnicas a serem empregados.

Nessa etapa deve ser feita a opção de como os dados serão obtidos.

Para a obtenção dos dados, podemos destacar os seguintes métodos:

- Avaliação do Relatório de Candidatura, ou seja, a organização simula a sua inscrição em um prêmio da qualidade, como por exemplo o MBNQA;

- Diagnóstico Organizacional contra um referencial preestabelecido;

A experiência tem demonstrado que a melhor maneira de se obter dados confiáveis é realizando o Diagnóstico Organizacional, pois o contato direto com as pessoas e com os processos expõe os examinadores à real condição da organização.

Uma vez optado pela realização do Diagnóstico Organizacional, escolhe-se o método de obtenção dos dados na entrevista.

Para dar consistência e objetivando um mínimo de padronização na obtenção dos dados, é necessária a elaboração de uma lista de verificação (Check-List), como descrito em 4.6.

D) Tomar providências administrativas, como reserva de passagens, hospedagem, transporte, contato com os acompanhantes, etc.

3.3.5 A Preparação dos Documentos de Trabalho

Para a execução do Diagnóstico Organizacional, necessita-se de uma série de documentos de trabalho para dar suporte às diversas atividades. Documentos de trabalho *“são todos os documentos requeridos para uma efetiva e ordenada execução do Diagnóstico Organizacional. Por seu formato e conteúdo, eles descrevem o escopo e a abordagem da função Diagnóstico Organizacional e seus elementos operacionais”* (Mills 1989:121).

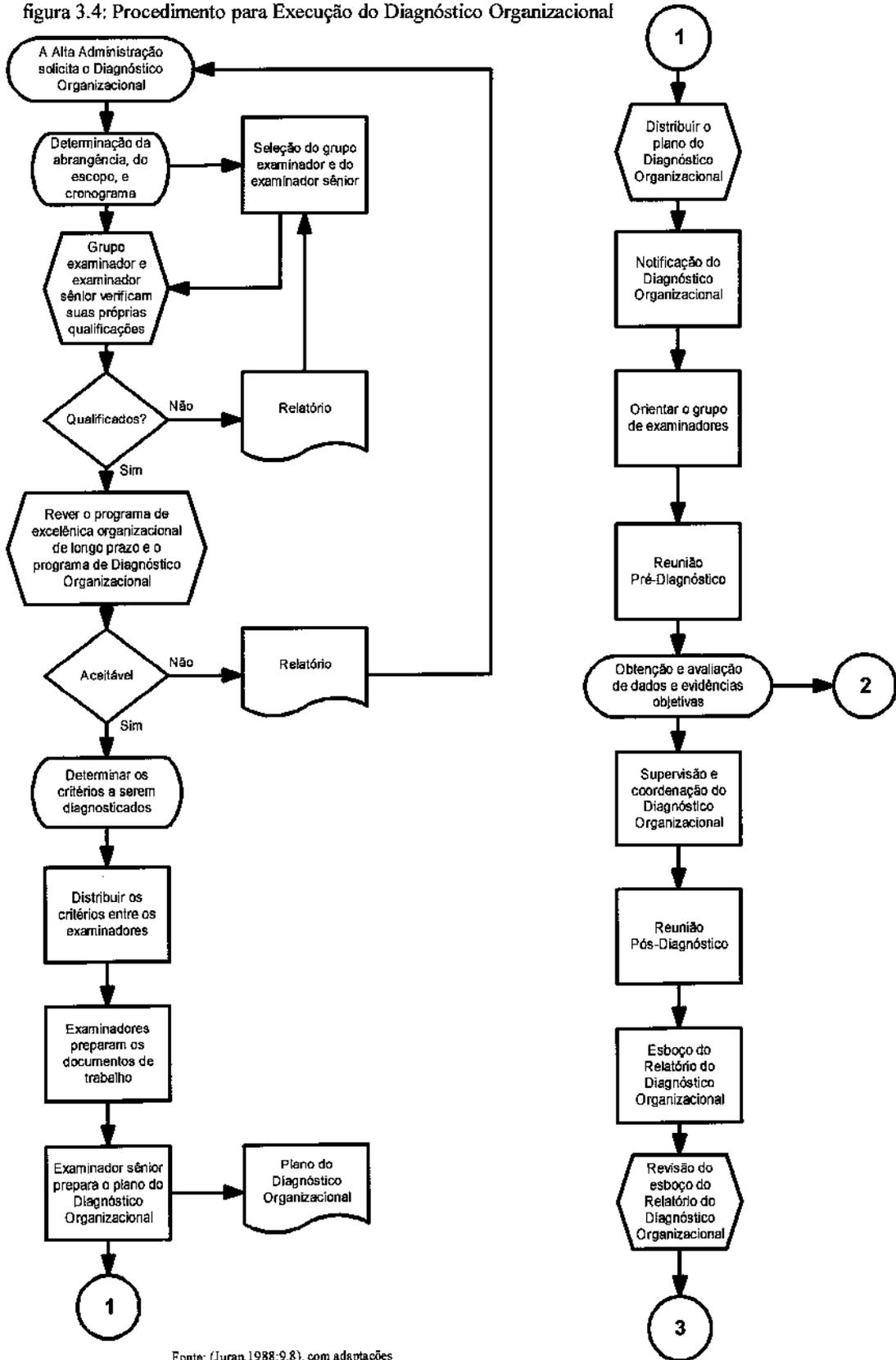
Classificamos os documentos de trabalho em:

- Instruções e procedimentos para a execução do Diagnóstico Organizacional;

- Documentos de planejamento (atividades Pré-Diagnóstico);
- Lista de Verificação e formulários para registro;
- Relatório do Diagnóstico Organizacional;

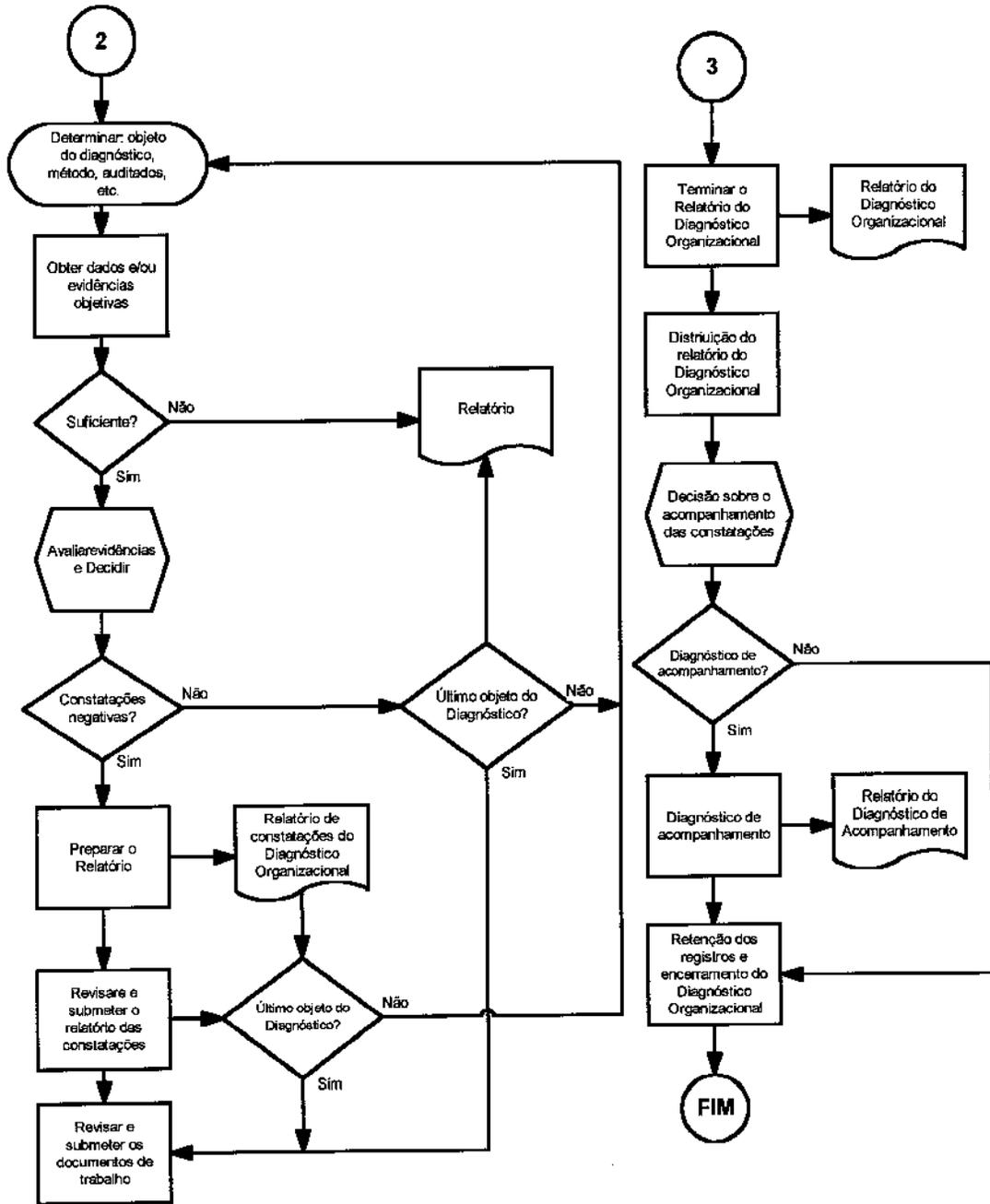
Como todo processo, as atividades de execução do Diagnóstico Organizacional devem ser padronizadas, diminuindo assim a variabilidade, para garantir a coerência e a repetibilidade entre as diversas execuções do Diagnóstico Organizacional. Deve-se tomar muito cuidado com a burocratização das atividades, que pode nos levar a gerar um número infindável de papel sem que ninguém os siga. A utilização de fluxogramas e instruções operacionais complementares associada ao treinamento dos envolvidos é uma boa maneira de documentar o processo de Diagnóstico Organizacional.

figura 3.4: Procedimento para Execução do Diagnóstico Organizacional



Fonte: (Juran, 1988:9.8), com adaptações

figura 3.4: Procedimento para Execução do Diagnóstico Organizacional - continuação



Fonte: (Juran, 1988:9.9), com adaptações

Os documentos de planejamento envolvem as atividades de programação do Diagnóstico Organizacional, organização da equipe de examinadores, Comprovação da Qualificação do Examinador mais Ckeck-list elaboração do plano do Diagnóstico Organizacional e preparação do Diagnóstico Organizacional. A seguir são apresentados exemplos de documentos que podem ser utilizados na padronização destas atividades.

Figura 3.5 - Programa do Diagnóstico Organizacional

		PERÍODO - 1997											
D	CRIT	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
D I A G. 01	01	■											
	02		■										
	03			■									
	04				■	■							
	05					■	■						
	06							■	■				
	07					■	■	■					
D I A G. 02	01							■	■				
	02							■	■				
	03									■			
	04										■	■	
	05											■	■
	06												■
	07												■
CRITÉRIOS								Responsável Área			Responsável DO		
01	Liderança							Alta Administração			Examinador Sênior		
02	Planejamento Estratégico							Alta Administração			Examinador. Sênior		
03	Foco no Cliente e no Mercado							Dir. MKT e ENG			Examinador		
04	Informação e Análise							Dir. Informática			Examinador		
05	Desenvolvimento e Gestão de Pessoas							Dir. RH			Examinador		
06	Gestão de Processos							Dir. Manufatura			Examinador		
07	Resultados do Negócio							Controller			Examinador		

Fonte: Elaboração Própria

figura 3.6 Critérios da Organização da Equipe de Examinadores

CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO DOS EXAMINADORES			
ITEM	REQUISITO	MÍNIMO DE CRÉDITOS	MÁXIMO DE CRÉDITOS
1	ESCOLARIDADE		
1.1	Graduação em mestrado/doutorado	3	3
1.2	Graduação em nível superior	2	2
1.3	Graduação em nível segundo grau	1	1
2	EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL		
2.1	Em área técnica ou administrativa (1 crédito por ano de experiência)	0	3
2.2	Na área da qualidade (1 crédito por ano de experiência)	1	5
2.3	Como instrutor de cursos na área da qualidade (1 crédito de experiência por cada 40 horas/aula por ano)	0	3
3	TREINAMENTO ESPECÍFICO		
3.1	Em sistemas da qualidade (requisito obrigatório)	2	2
3.2	Em auditorias de sistema da qualidade (requisito obrigatório)	3	3
3.3	Em documentação dos sistema da qualidade	0	1
3.4	Em TQM	3	3
3.5	Em tecnologia da qualidade	3	3
4	QUALIFICAÇÕES ADICIONAIS		
4.1	Como auditor IQA/CQA (dentro da validade)	0	3
4.2	Como engenheiro da qualidade CQE (dentro da validade)	0	2
4.3	Como auditor Afibec, Abcq, Petrobrás, Eletrobrás e similares (considerar somente maior graduação)	0	1
5	EXPERIÊNCIA EM DIAGNÓSTICOS Cada Diagnóstico Organizacional deve ser completo, envolvendo, no mínimo, 02 dias		
5.1	Examinador líder - 2 créditos por auditoria	4	-
5.2	Examinador qualificado - 1 crédito por auditoria	2	-
5.3	Examinador habilitado	0	-
TIPO DE QUALIFICAÇÃO DOS EXAMINADORES			
REQUISITO	QUALIFICAÇÃO		
	Examinador Habilitado	Examinador Qualificado	Examinador Sênior
Escolaridade	1	1	1
Exp. Técnico-Administrativa	0	0	0
Exp. Área Qualidade (obrigatório)	1	1	2
Treinamento Específico (obrigatório)	6	6	9
Experiência em Auditorias (obrigatório)	0	2	4
Pontuação Mínima	8	10	16

Fonte: Elaboração Própria

Figura 3.7 Comprovação da Qualificação do Examinador

CERTIFICADO DE QUALIFICAÇÃO DO EXAMINADOR			
1. NOME:			CQE n°:
2. FUNÇÃO:			Folha:
3. QUALIFICAÇÃO:			Revisão:
4. DADOS PARA CERTIFICAÇÃO:		TOTAL DE CRÉDITOS =	
4.1 - Escolaridade:		crédito (s) =	
NÍVEL	2º Grau	SUPERIOR	PÓS-GRADUAÇÃO
TIPO DE GRADUAÇÃO			
ESCOLA			
ANO DE CONCLUSÃO			
4.2 - Experiência Profissional:			
4.2.1 - Área Técnica/Administrativa:		crédito (s) =	
EMPRESA	CARGO	PERÍODO	
4.2.2 - Área da Qualidade:		crédito (s) =	
EMPRESA	CARGO	PERÍODO	
4.2.3 - Como Instrutor:		crédito (s) =	
CURSO/EVENTO	C.H.	ENTIDADE	DATA
4.3 - Treinamento Específico:		crédito (s) =	
CURSO/EVENTO	C.H.	ENTIDADE	DATA
4.4 - Qualificações / Certificações Adicionais:		crédito (s) =	
QUALIFICAÇÕES / CERTIFICAÇÕES	ENTIDADE	DATA	
4.5 - Experiência em Diagnóstico Organizacional:		crédito (s) =	
5. AVALIAÇÃO (conforme Procedimento de Qualificação de Examinadores válido na data):			
Visto do Candidato:			data:
Aprovado como:	<input type="checkbox"/> Habilitado	<input type="checkbox"/> Qualificado	<input type="checkbox"/> Líder
Certificado por:	Assinatura:	Data:	Validade:

6. CERTIFICAÇÕES ANTERIORES:

EMISSÃO	VALIDADE	CQE Nº	QUALIFICAÇÃO	POR:

7. ACEITAÇÃO PELO CLIENTE - (quando aplicável)

Este certificado se aplica às exigências do Sistema da Qualidade “nome da empresa”

Responsável:	Assinatura:	Data:
--------------	-------------	-------

Notas Importantes:

- 1) O Examinador Habilitado está em fase de aquisição de experiência em Diagnóstico Organizacional e só pode atuar na presença do Examinador Sênior.
- 2) Este certificado substitui e cancela os anteriores.
- 3) Este certificado deve ser mantido pelo Cliente mesmo quando a validade estiver vencida, para comprovar a certificação do Examinador na data do Diagnóstico Organizacional.
- 4) O presente certificado só será substituído (depois do vencimento) caso o Examinador execute novas auditorias no cliente.
- 5) O original se encontra em poder da Organização Certificadora

Fonte: Elaboração Própria

Figura 3.8 Plano do Diagnóstico Organizacional

PERÍODO - 07 a 09 de JULHO de 1997																					
DIA	07/07/97				08/07/97				09/07/97				ÁREA								
HORÁRIO	07/09	09/11	12/13	13/17	07/09	09/11	12/13	13/17	07/09	09/11	12/13	13/17									
ÁREA DE ABORDAGEM																					
1.1 Sistema de Liderança	[Hatched]												AA								
1.2 Responsabilidade Pública e Cidadania	[Hatched]												MKT								
•																					
•																					
•																					
7.2 Resultados Financeiros e Relativos ao Mercado	[Grid]												CTL								
7.3 Resultados Relativos aos Funcionários	[Diagonal]												DRH								
CRITÉRIOS	[Grid]						Responsável Área			Responsável DO											
01	Liderança						Alta Adm.			Examinador Sênior											
02	Planejamento Estratégico						Alta Adm.			Examinador Sênior											
03	Foco no Cliente e no Mercado						Dir. MKT e ENG			Examinador Qualificado											
04	Informação e Análise						Dir. Informática			Examinador Qualificado											
05	Desenvolvimento e Gestão de Pessoas						Dir. RH			Examinador Qualificado											
06	Gestão de Processos						Dir. Manufatura			Examinador Qualificado											
07	Resultados do Negócio						Controller			Examinador Qualificado											
LEGENDA	<table border="0"> <tr> <td>[Hatched]</td> <td>Examinador Sênior MACG</td> <td>[Grid]</td> <td>Examinador Qualificado LFS</td> <td>[Diagonal]</td> <td>Examinador Qualificado ECM</td> <td>[Solid]</td> <td>Almoço</td> </tr> </table>													[Hatched]	Examinador Sênior MACG	[Grid]	Examinador Qualificado LFS	[Diagonal]	Examinador Qualificado ECM	[Solid]	Almoço
[Hatched]	Examinador Sênior MACG	[Grid]	Examinador Qualificado LFS	[Diagonal]	Examinador Qualificado ECM	[Solid]	Almoço														
AA Alta Administração	MKT Marketing	ENG Engenharia	INF Informática	DRH Diretoria de Recursos Humanos	MAN Manufatura	CTL Controller															

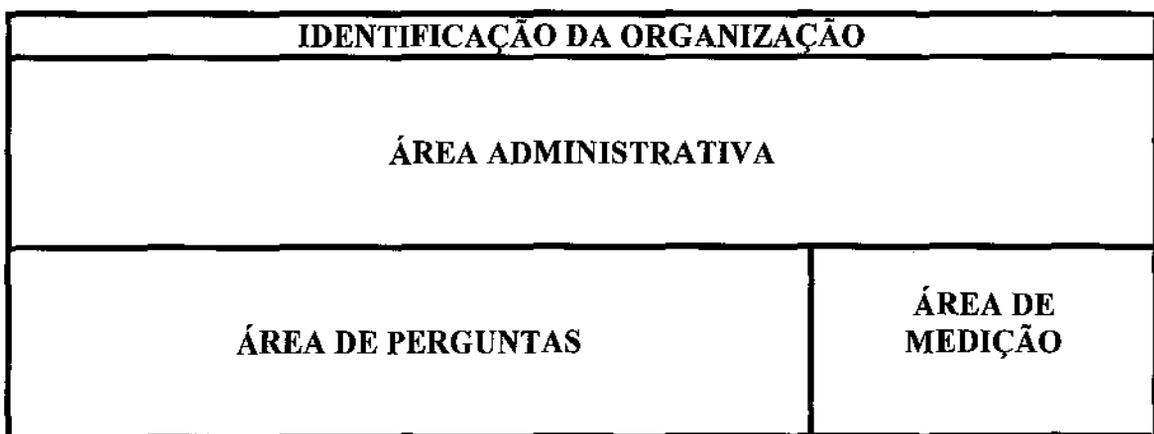
Fonte: Elaboração Própria

Um dos documentos mais importantes de trabalho é o *Check-List*. Os *Check-Lists* devem ser desenvolvidos e utilizados de modo a garantir a profundidade e a continuidade do Diagnóstico Organizacional. Devem ser usados como orientação e não devem limitar a investigação do examinador quando as observações levantarem questões que não estejam especificamente incluídas nos Check-Lists. Devem ser formatados de modo a permitir sua identificação com o Diagnóstico Organizacional no qual está sendo utilizado e, portanto deve haver espaço para registrar: os documentos de referência, o examinador, as atividades avaliadas, a data, as pessoas contatadas

da avaliação: conforme ou não conforme ou o nível de aderência aos requisitos do referencial.

Partindo do referencial adotado, é relativamente simples interpretá-lo e adequá-lo às especificidades da organização em seguida transformá-lo em forma de perguntas reservando-se um espaço para anotações. Existem vários tipos de Check-Lists, deve-se buscar aquele que for de mais fácil utilização por parte do grupo de examinadores. Fatores como a experiência individual dos examinadores, frequência de realização do Diagnóstico Organizacional e a harmonia no trabalho em equipe, determinam o tipo de Check-List que deve ser adotado. Basicamente, podemos dividir o Check-List em áreas, conforme mostra a figura 3.10

Figura 3.9 Divisão do Check-List em Áreas



Fonte: (Mills, 1989:125)

Figura 3.10 Check-List para a Execução do Diagnóstico Organizacional

FIAT-LUX - LÂMPADAS ESPECIAIS S/A			
CHECK-LIST - DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL			folha: 1/1
DO nº: 077/97	Área Avaliada: MKT	Critério: 3 - Foco no Cliente e no Mercado	
data: 08/07/97	Examinador: LFS	Tipo DO: Interno, Completo, Grupo Misto	
Referencial: <i>Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade - 1997</i>			
CRITÉRIO	ATIVIDADE	EVIDÊNCIA (++) , (+) pontos fortes (--), (-) oportunidades para melhoria	INDIC. / PONT.
3.1 - Descrever como são identificados os requisitos, expectativas e preferências do cliente e do mercado, atual e potencial, de forma a entender e a antecipar suas necessidades e a desenvolver oportunidades de negócio (40 pontos).	Entrevistar o diretor de Marketing e obter os dois últimos projetos de QFD, os resultados das entrevistas dos <i>focus group</i> no de 1997 e 1996. Solicitar a apresentação de pelo menos um caso de melhoria de produto e/ou processo decorrente da identificação e incorporação das expectativas do cliente.	(+) Os clientes atuais, os clientes em potencial e os clientes da concorrência são segmentados por ramo de atividade e subdivididos em regiões geográficas. (-) Não está claro como as avaliações das diversas informações, durante as Reuniões de Análise Crítica, são utilizadas para melhorar os processos para a identificação dos requisitos e expectativas dos clientes	INDICADORES: <ul style="list-style-type: none"> Evidência que os processos para definir produtos e serviços estão baseados nos requisitos do cliente e que estes processos estão sendo utilizados. Utilização de fontes externas de dados sobre os clientes como suporte às fontes internas. Utilização de um processo sistematizado para a obtenção e análise do dados dos requisito dos clientes. PONTUAÇÃO: 50%
•	•	•	•
•	•	•	•
•	•	•	•

Fonte: Elaboração Própria

Figura 3.11 Check-List para a Execução do Diagnóstico Organizacional

Edição: C - nov-95		pg. 18/88			
RELATÓRIO DO DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL		REFERENCIAL : CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA DO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE - 1997			
4.4 - Controle de Projeto 4.4.4 - Dados Resultantes de Projeto		Descrição (por ex. no Manual da Qualidade)	Implementação (Evidência objetiva)		
Nº	Checklist de entrevista	Referência	F	Comentários/Referências	F
01	Foi definida a forma dos documentos dos dados resultantes do projeto?				
01	Como os dados resultantes do projeto são representados em documentos técnicos (por exemplo; desenhos, especificações, instruções)?				
02	Como e por quem as análises críticas são definidas para se definir se os dados resultantes do projeto atendem aos requisitos de entrada para projeto?				
03	Os planos para a análise crítica dos dados resultantes de projeto abrangem os critérios para aceitação e como é feita a referência a eles?				
04	Como se asseguram que os dados resultantes do projeto atendam às exigências legais?				
05	De que forma os critérios são vitais para o funcionamento seguro e apropriado do produto em questão?				

Código para a avaliação (Coluna F) na não aplicável 1 = atendido 2 = parcialmente atendido/aceitável 3 = Parcialmente atendido, não aceitável 4 = não atendido

Fonte: Elaboração Própria

3.3.6 A Reunião Preliminar

Pode haver necessidade de o grupo de examinadores se reunir com os responsáveis pelas áreas a serem avaliadas para que a metodologia possa ser apresentada, o plano do Diagnóstico Organizacional ser discutido e para que o grupo possa fazer uma visita às instalações de modo a subsidiar o plano do Diagnóstico Organizacional e a adequação ou complementação do Check List.

É muito importante, nesta reunião, o examinador sênior esclarecer amplamente os objetivos do Diagnóstico Organizacional, procurando conscientizar os responsáveis pelas áreas da importância do trabalho a ser realizado e da participação de todos para o total sucesso da atividade.

3.3.7 A Notificação do Diagnóstico Organizacional

A organização a ser auditada deve ser notificada sobre o Diagnóstico Organizacional com razoável antecedência, de 3 a 4 semanas, haja visto que há uma programação previamente acordada entre o comitê coordenador do Diagnóstico Organizacional e as unidades da organização.

A notificação deve ser formal, por escrito, incluindo informações tais como:

- Objetivo do Diagnóstico Organizacional;
- Data e duração previstas;
- Nome dos participantes da equipe de examinadores
- Currículo resumido dos examinadores;
- Documentação de referência a ser utilizada;
- Suporte necessário - sala, fax, computador, acompanhantes, etc.

O Check List a ser utilizado pode ser enviado com antecedência aos responsáveis das áreas a serem avaliadas, para que eles possam se preparar previamente. O receio comum que com a programação, planejamento e o envio do Check List antecipadamente, o “circo possa ser montado”, é infundado, tendo em vista que é extremamente difícil forjar um grande número de evidências que serão analisadas, por amostragem, pelos examinadores. Caso pequenas falhas sejam corrigidas antes do Diagnóstico Organizacional, será ainda melhor, pois o Diagnóstico Organizacional visa ao aperfeiçoamento e à retroalimentação do modelo de gestão da organização, assim sendo, o objetivo do Diagnóstico Organizacional já começa a ser alcançado.

3.3.8 A Reunião Pré-Diagnóstico Organizacional

O objetivo da reunião Pré-Diagnóstico é estabelecer o melhor clima possível e as regras básicas para condução do Diagnóstico.

O formalismo da reunião Pré-Diagnóstico pode depender do escopo do Diagnóstico, tamanho da equipe do Diagnóstico e se o Diagnóstico é interno ou externo. A reunião de Diagnóstico externo geralmente será mais formal. A reunião geralmente será feita em uma sala de reunião e será conduzida pelo examinador sênior.

O examinador sênior deve preparar uma agenda de reunião de modo a assegurar a cobertura de todos os pontos chave. Devido às relações de trabalho estabelecidas, as reuniões de Diagnóstico internas podem ser menos formais. Porém, a gerência da organização avaliada deve ser conscientizada da presença do grupo de examinadores e de seus objetivos.

Os participantes necessários são a equipe de Diagnóstico e os representantes da organização avaliada, dos quais, ao menos um, deve ser representante da alta administração. Outras partes interessadas podem participar. Normalmente são supervisores ou gerentes dos departamentos a serem avaliados. Pode ser solicitada a participação de um nível hierárquico mínimo e de um número mínimo de pessoas da organização avaliada, mas a equipe de Diagnóstico não deve impor limites máximos ao número de participantes.

A reunião, quer para Diagnósticos internos quer para externos, de pequeno escopo ou conduzida por um único examinador, pode ser feita em um escritório com a presença mínima de um representante da organização avaliada.

A apresentação da equipe de Diagnóstico é feita pelo examinador sênior e a dos representantes da organização, por eles próprios.

O examinador sênior explica as áreas de interesse, as quais estão incluídas no escopo do Diagnóstico. Pode ser feita referência a Diagnósticos anteriores dessa mesma instalação e a qualquer ação corretiva exigida anteriormente.

O examinador sênior também deve descrever os documentos de referência usados para desenvolver o plano do Diagnóstico. Exemplos de documentos de referência são:

- Referencial de avaliação;
- Manual da Qualidade da Empresa;
- Exigências Regulatórias;
- Códigos ou Normas;
- Especificação ou Ordem de Compra;
- Procedimentos, etc.

O examinador sênior deve descrever como o Diagnóstico será conduzido e o uso da lista de verificação como orientação, de modo a assegurar a profundidade e a continuidade do Diagnóstico. Deve identificar aquelas atividades que estão sob avaliação, e que devem ser analisadas para se constatar a conformidade com as políticas, diretrizes, procedimentos e instruções aprovados. Deve-se, também, informar que documentos serão analisados, tais como registros de treinamento, relatórios de inspeção, especificações de engenharia, ordens de compra, etc., para avaliar a adequação e aderência das atividades em andamento.

Deve-se obter um entendimento mútuo para o cronograma do Diagnóstico. O inclui os seguintes pontos chave:

- Período aproximando para cada fase do Diagnóstico;
- Alteração do cronograma ou do escopo devido a acontecimentos inesperados;

- Tempo para a reunião Pós-Diagnóstico;
- Representantes do auditado necessários para reunião Pós-Diagnóstico;
- Ênfase no fato de que os auditores envidarão todos os esforços para causar o menor distúrbio nas atividades e estabelecerão horários de início diário, horário de almoço e outras considerações. Deve-se chegar a um acordo quanto à programação dos horários dos auditados para participação no Diagnóstico.

Deve ser estabelecido o pessoal de cada área responsável pelo contato com a equipe de Diagnóstico. O responsável pela organização avaliada deve determinar a disponibilidade do pessoal de contato e a quem recorrer caso a pessoa responsável não esteja disponível.

3.3.9 A Execução do Diagnóstico Organizacional

A equipe do Diagnóstico Organizacional deve estabelecer contato no início de cada dia, com a função que está sendo diagnosticada. Deve ser mantida uma coordenação estreita por todo o decorrer do Diagnóstico Organizacional entre as partes envolvidas. Cada examinador deve assegurar que as circunstâncias que envolvem quaisquer observações sejam entendidas pela função que está sendo diagnosticada. Não é necessário que haja concordância com a interpretação de uma observação, mas deve ser entendida as circunstâncias que a envolvem. O examinador deve alertar a função que está sendo diagnosticada quanto aos registros exigidos com antecedência suficiente para evitar perda de tempo.

A lista de verificação do Diagnóstico Organizacional deve ser utilizada tanto para incluir assuntos de interesse quanto para documentar observações. A lista de

verificação assegurará a continuidade e a cobertura completa dos assuntos de interesse. Ela fornecerá evidência documentada do assunto que foi analisado e das observações correspondentes. Um lista de verificação é uma orientação e não precisa necessariamente ser usada no seu todo, mas qualquer omissão deve ser identificada como não aplicável. O item específico observado deve ser documentado na lista de verificação, por exemplo, a revisão de um desenho, o número de série de uma ficha de inspeção, número de corrida de um material que está sendo usinado e o local da observação.

A evidência objetiva deve ser examinada para avaliar a conformidade com os critérios descritos na lista de verificação. Evidência objetiva é *“qualquer fato, informação ou registro, quer qualitativo, quer relativo à qualidade de um item ou serviço, com base em observações, medições ou testes que possam ser verificados”* (ABNT, 1994). Um examinador deve usar a abordagem do “mostre-me” e as observações não devem ser baseadas em declarações verbais, a menos que seja a única forma de evidenciar o não cumprimento de um critério (réu confesso). Evidência objetiva pode ser tanto atividades em andamento ou documentação.

A função do examinador é avaliar de acordo com os critérios estabelecidos e obter evidências objetiva. O examinador não deve tecer comentários sobre uma situação semelhante que, em sua opinião, tenha sido tratada melhor ou de forma diferente. O examinador não deve dar advertências, pois isto pode colocá-lo na posição de anular a gerência da função que está sendo diagnosticada. Durante um Diagnóstico Organizacional externo, a unidade de origem do examinador, uma outra consequência possível pode ser a atribuição de custos adicionais à unidade do examinador em consequência de recomendações feitas, que vão além do escopo do Diagnóstico Organizacional.

O examinador deve estar alerta quanto a situações inesperadas ou não planejadas, as quais podem exigir maior investigação. A objetividade deve ser mantida para assegurar que as observações sejam escritas de forma impessoal, sem fazer referência à competência ou capacidade pessoal.

O examinador deve estar alerta quanto às medidas anti-Diagnóstico Organizacional, tais como períodos de almoço prolongados ou longas discussões. O examinador deve buscar sempre a amostragem aleatória e evitar que função que está sendo diagnosticada o dirija.

As observações devem ser claramente relacionadas aos requisitos estabelecidos, e não influenciadas pelas opiniões pessoais ou vícios, minimizando, dessa forma, as discussões. Os comentários pessoais, ou opiniões, não tem lugar nas observações, mas podem ser uma parte do relatório do Diagnóstico Organizacional, se a situação assim o permitir. Deve-se chegar a um acordo durante o Diagnóstico Organizacional quanto à validade das observações.

As observações devem ser descritas em profundidade e respaldadas por informações. É útil a obtenção de cópias dos documentos pertinentes, se isto for aceitável pelo auditado e exequível na situação.

Cada examinador deve analisar e consolidar suas observações antes da reunião da equipe do Diagnóstico Organizacional. É boa prática ler novamente todas as observações e fazer o cruzamento das informações quando há mais de um examinador, para assegurar, antes da reunião Pós-Diagnóstico Organizacional, que os resultados são consistentes e que a terminologia está correta.

3.3.10 A Reunião Pós-Diagnóstico Organizacional

O examinador sênior deve assegurar que tempo suficiente seja reservado para a reunião da equipe de examinadores, antes da reunião Pós-Diagnóstico. Nessa reunião o examinador sênior deve:

- Conduzir uma discussão sobre as observações;
- Avaliar as observações para determinar se há problemas genéricos identificados que possam ser consolidados em uma única observação;
- Assegurar que as observações foram definidas e são consistentes.

Cada examinador deve avaliar e analisar suas próprias observações durante a toda realização do Diagnóstico Organizacional. As conclusões resultantes podem alterar o curso das atividades da auditoria.

Contudo, deve haver freqüente troca de informações entre os examinadores durante o Diagnóstico Organizacional. Isso permitirá ao examinador sênior da equipe fazer quaisquer alterações requeridas no curso do Diagnóstico Organizacional, de modo a melhor avaliar uma situação e atingir o objetivo do Diagnóstico Organizacional. Isso também permitirá a cada examinador o intercâmbio de informações que possam ser pertinentes a outra função que está sendo avaliada.

O examinador sênior deve analisar todas observações para determinar se existem não-conformidades que, em si, não sejam significativas, mas que quando reunidas evidenciam um problema genérico. Algumas dessas informações podem então se transformar em observações.

As observações feitas durante o Diagnóstico Organizacional podem levar a recomendações que são apresentadas na reunião Pós-Diagnóstico. O método específico para a identificação e a apresentação de observações e/ou recomendações

deve ser descrito nos procedimentos do Diagnóstico Organizacional e pode incluir uma ou mais das seguintes situações:

- Apresentadas na reunião Pós-Diagnóstico;
- Incluídas no relatório do Diagnóstico;
- Discutidas com a gerência da função avaliada para futuras atividades de Diagnóstico Organizacional;
- Discutidas formalmente com as funções avaliadas.

O principal objetivo da reunião Pós-Diagnóstico é assegurar que a organização auditada entenda todas as observações. A reunião Pós-Diagnóstico deve ser conduzida imediatamente após a conclusão do Diagnóstico Organizacional. Os participantes normalmente serão: a equipe de examinadores, um representante da gerência da organização avaliada e outras pessoas da organização avaliada que, a critério da sua gerência, forem consideradas apropriadas.

Uma discussão preliminar das observações é normalmente conduzida pelo examinador sênior e pelo representante da organização avaliada. Essa discussão permitirá que a função que estiver sendo avaliada tome conhecimento e se conscientize das observações, de modo a resolver quaisquer questões e para determinar quem deve participar da reunião Pós-Diagnóstico. Como parte de seus comentários finais, o examinador sênior deve fornecer uma avaliação resumida do Diagnóstico Organizacional.

O examinador sênior normalmente será o moderador da reunião. Ele deve assegurar que todas as observações sejam apresentadas de forma impessoal, sem considerações por parte dos examinadores quanto à competência pessoal ou desempenho. As observações podem ser apresentadas de acordo com um dos dois métodos abaixo:

- Cada examinador apresenta suas próprias observações.
- O examinador sênior apresenta todas as observações e conta com o auxílio dos demais examinadores para esclarecer e responder a questões.

O examinador sênior tem também a responsabilidade de conduzir adequadamente quaisquer discussões, de modo a mantê-las dentro dos temas e no tempo requerido. Os únicos itens de discussão pertinentes são aqueles necessários para esclarecer as observações e não para justificar o método utilizado no Diagnóstico Organizacional.

Durante a reunião Pós-Diagnóstico, os examinadores devem exprimir seus agradecimentos à organização que está sendo avaliada pela assistência prestada durante o Diagnóstico Organizacional. O auditor deve identificar tanto as oportunidades de melhoria quanto os pontos fortes identificados durante a auditoria. Isso dará à organização que está sendo avaliada os resultados gerais, retirando a impressão de que o propósito do examinador é o de somente apontar deficiências.

3.3.11 O Relatório do Diagnóstico Organizacional

As observações e recomendações do Diagnóstico Organizacional devem ser revisadas com as funções que foram avaliadas logo que possível, preferencialmente antes da reunião Pós-Diagnóstico, de modo a assegurar que não haja surpresas. As divergências devem ser resolvidas antes da reunião Pós-Diagnóstico.

O auditor deve preparar um rascunho em mídia magnética ou escrito à mão, relativo as suas observações e recomendações logo que possível. Ele pode distribuir cópias às pessoas presentes na reunião Pós-Diagnóstico.

As observações reportadas no relatório final não devem diferir significativamente daquilo que foi descrito nas cópias rascunhadas (a não ser que seja claramente explicado no relatório formal do Diagnóstico Organizacional).

Pode ser compensador analisar o grau no qual os rascunhos do relatório são revisados e alterados internamente antes de serem emitidos. Tal informação deve ser tratada com bastante cuidado, pois pode resultar em alterações em consequência das habilidades de redação de um examinador que podem não estar no mesmo nível de suas outras habilidades. Todavia, a evidência de supressão consistente ou abrandamento de observações adversas de organizações irmãs, ou da adaptação nas observações check list, indica claramente a falta de independência.

O relatório final do Diagnóstico Organizacional deve ser preparado tanto quanto possível logo após o Diagnóstico Organizacional e deve ser assinado pelo examinador sênior da equipe do Diagnóstico Organizacional.

O conteúdo do relatório deve ser de fácil leitura, concreto, inteligível e relacionado somente ao Diagnóstico Organizacional. O relatório deve ser analisado quanto ao conteúdo e a erros.

O relatório deve ser escrito de maneira sincera e educada, utilizando-se de linguagem adequada e não deve citar nomes e nem relacioná-los a erros ou deficiências.

Pode ser feita referência aos cargos, títulos ou sistemas, para identificar deficiências. A redação deve ser simples, usando sentenças curtas. Não devem ser usadas palavras desnecessárias ou feitas declarações irrelevantes. Os itens de maior importância devem ser indicados nas conclusões ou no sumário do relatório do Diagnóstico Organizacional. Se considerado apropriado, um resumo executivo pode ser endereçado à alta gerência, indicando as áreas de maior interesse.

A distribuição do relatório deve incluir a gerência responsável tanto da organização avaliada como da organização responsável pelo Diagnóstico Organizacional. O relatório do Diagnóstico Organizacional deve descrever o Diagnóstico e incluir:

- Nome das organizações, grupos ou áreas que foram avaliados e nomes das pessoas contatadas durante as atividades de Pré-Diagnóstico, Diagnóstico e Pós-Diagnóstico;
- Campos para indicação da finalidade do Diagnóstico. O Diagnóstico deve ser identificado por nome, número, local e data;
- Um resumo das atividades do Diagnóstico e seus resultados, incluindo uma avaliação sobre a eficácia dos elementos do modelo de gestão que foi avaliado. As deficiências que foram corrigidas durante o Diagnóstico devem ser indicadas no resumo do relatório, juntamente com uma declaração de que foi tomada uma ação corretiva;
- As observações do Diagnóstico no formulário apropriado;
- Uma data definida para respostas, se requerido;

Uma carta de comunicação deve acompanhar o relatório do Diagnóstico que deve ser endereçada à gerência da organização avaliada e incluir:

- Referência do Diagnóstico pelo nome, ou número, local e data;
- Um breve resumo indicando os resultados gerais do Diagnóstico;
- Uma data para resposta, se aplicável.

A distribuição de cópias, que deve incluir a gerência do examinador e de departamentos interessados;

Existem muitas formas ou estilos diferentes para se comunicar as observações da Diagnóstico no entanto, o que importa é que o formulário do relatório final inclua o seguinte:

- O número da observação do Diagnóstico;
- O requisito específico;
- Local para detalhar as não-conformidades ou deficiências detectadas, identificar e descrever as não-conformidades ou deficiências do programa com detalhes suficientes para assegurar que as ações corretivas possam ser efetivamente levadas a cabo pela organização auditada;
- Local para o examinador, conforme adequado, fornecer recomendações para correção da não-conformidade ou da melhoria do sistema da qualidade, de modo a evitar sua recorrência e para indicar a criticidade da observação, se conhecida;
- O nome dos representantes do auditado contatado, data e assinatura do examinador;
- Local para resposta do auditado inclusive a ação corretiva completa, a ação corretiva futura para evitar sua recorrência, se apropriado e a data em que a ação corretiva foi ou será concluída;
- Local para registro das verificações da ação corretiva e acompanhamento;

O examinador deve, quando apropriado, fazer recomendações para correção das não-conformidades ou deficiências do programa da qualidade que forem relatadas.

3.3.12 Implementação e Acompanhamento das Ações de Melhoria

A gerência da organização avaliada deve ser solicitada a examinar e investigar as observações do Diagnóstico Organizacional, para determinar as ações corretivas e preventivas necessárias e deve ser solicitada a responder o relatório por escrito. A resposta deve indicar claramente a ação corretiva ou preventiva tomada para evitar recorrência da não conformidade. Se a deficiência for significativa, a data de conclusão da ação corretiva. Se a ação corretiva ou preventiva não for apropriada, a resposta deve especificar o motivo para a não tomada da ação. Providências devem ser tomadas pela função avaliada, para garantir que a ação corretiva ou preventiva seja concluída conforme o cronograma estabelecido.

A ação corretiva ou preventiva adotada pela organização avaliada pode ser ou não recomendada pelo examinador, dependendo da sua interpretação do critério ou da adequabilidade da recomendação.

O examinador sênior ou a gerência da organização responsável pelo Diagnóstico Organizacional deve fazer o acompanhamento das ações corretivas ou preventivas, conforme as seguintes etapas:

- Obter resposta do relatório do Diagnóstico Organizacional, por escrito;
- Avaliar a adequação da resposta;
- Constatar que a ação corretiva ou preventiva tenha sido cumprida de acordo com o cronograma;
- Determinar que a ação foi eficaz na prevenção da recorrência;

A atividade de acompanhamento pode ser cumprida através de comunicação por escrito, pela análise ou exame de documentos, pela execução de um novo

Diagnóstico Organizacional após a data de implementação das ações corretivas, ou por outros meios apropriados.

O examinador sênior deve desenvolver uma sistemática de acompanhamento, de modo a se manter informado sobre aquelas respostas ainda em aberto e necessitando da definição de ações. Uma boa prática é a utilização de um software para controle das ações corretivas ou preventivas ainda pendentes.

IV. COMO PREPARAR E IMPLEMENTAR O PLANO DE AÇÃO

4.1 Introdução

Uma vez realizado o Diagnóstico Organizacional estamos agora de posse de uma série de dados verbais. Então surge a pergunta: O que fazer? Primeiramente, devemos organizar os dados de forma a podermos elaborar um plano de ação e, em seguida, devemos dispor de ferramentas para controle e acompanhamento da ações proposta no plano de ação.

Durante os anos 60, o doutor Kaoru Ishikawa atuando junto a JUSE - Union of Japanese Cientists and Engineers (União de Cientistas e Engenheiros Japoneses) introduziu no Japão as 7 Ferramentas da Qualidade - 7FQ para tratamento de dados numéricos. São elas:

- Formulários de Dados;
- Fluxograma;
- Gráfico de Pareto;
- Diagrama Causa e Efeito;
- Histograma;
- Diagrama de Dispersão;
- Gráficos de Shewhart (Gráficos de Controle);

No entanto, a função qualidade ampliava seus horizontes e passava a integrar-se no modelo de gestão da organização. A alta administração sentia falta de uma ferramenta que os auxiliassem a planejar, que os auxiliasse a tratar os dados verbais, que é a base de informações que normalmente a alta administração possui.

Faltavam ferramentas que, assim como as sete ferramentas básicas, formassem um todo coerente, um kit que pudesse ser assimilado rapidamente e aplicado amplamente por quaisquer gerentes ou profissionais envolvidos em planejamento estratégico, planejamento em geral, definição de objetivos e resolução de problemas. (Moura 1994:2)

Assim, como resultado do trabalho coordenado pelo doutor Shigueru Mizuno¹³ entre 1972 e 1978, foram compiladas as 7NFGQ:

- Diagrama de Afinidades;
- Diagrama de Relações;
- Diagrama em Árvore;
- Matriz de Relações;
- Matriz de Priorização;
- Diagrama PDPC (Process Decision Program Chart);
- Diagrama de Atividades;

¹³ Professor titular do Instituto de Tecnologia de Tóquio da Universidade de Ciências de Tóquio. Foi diretor da JUSE de 1970 a 1985. Suas principais obras são os estudos sobre QFD, Hoshin Kanri e as 7NFGQ

4.2 Uma Visão Geral das Sete Novas Ferramentas Gerenciais da Qualidade

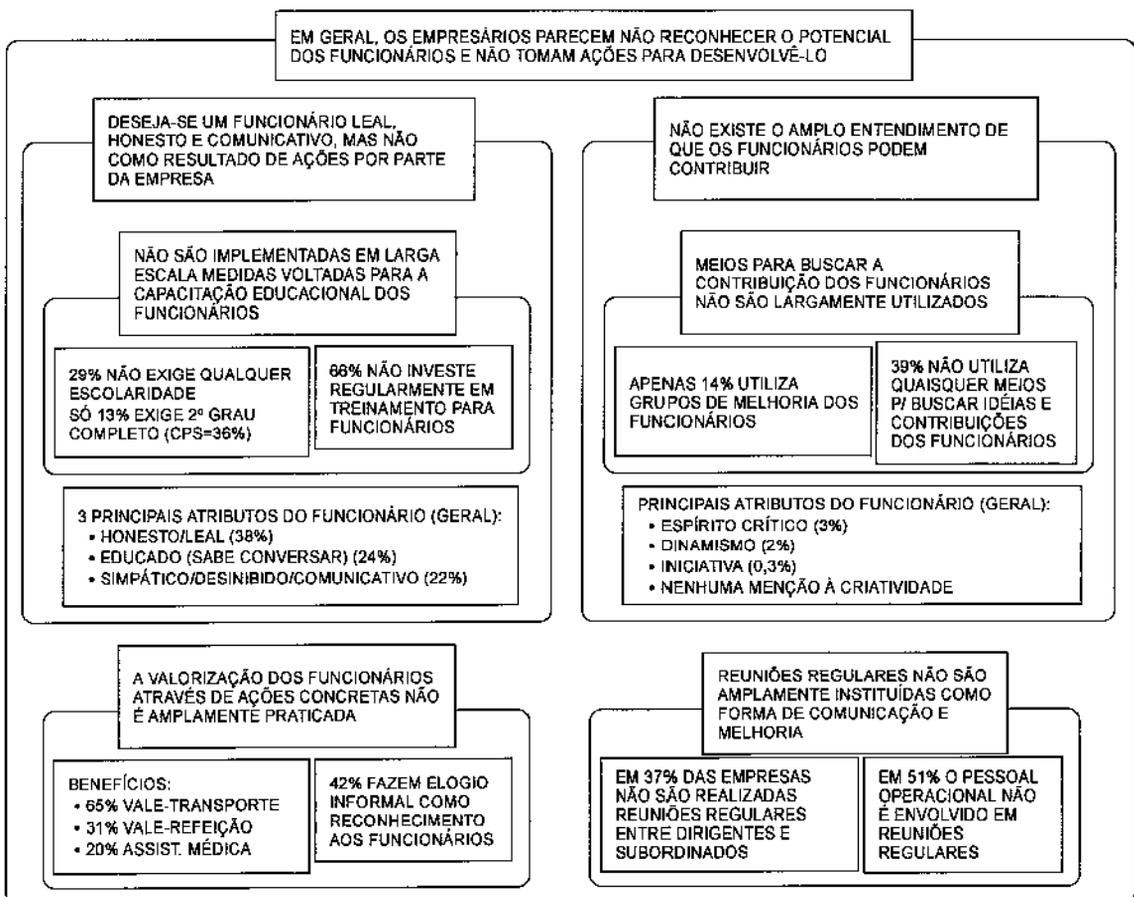
4.2.1 Diagrama de Relações

O diagrama de relações mostra os diversos fatores ou itens relevantes em uma situação ou problema complexo, indicando relações lógicas entre os mesmos por meio de setas, para facilitar o entendimento amplo, a identificação de fatores e a busca de soluções adequadas.

4.2.2 Diagrama de Afinidades

O Diagrama de Afinidades agrupa por afinidade ou relação natural os vários conjuntos de dados verbais levantados em torno de uma situação ou problema complexo, confuso ou novo, estimulando a criatividade e facilitando o surgimento de novas idéias, novos enfoques ou maior compreensão da situação.

Figura 4.2 - Diagrama de Afinidades

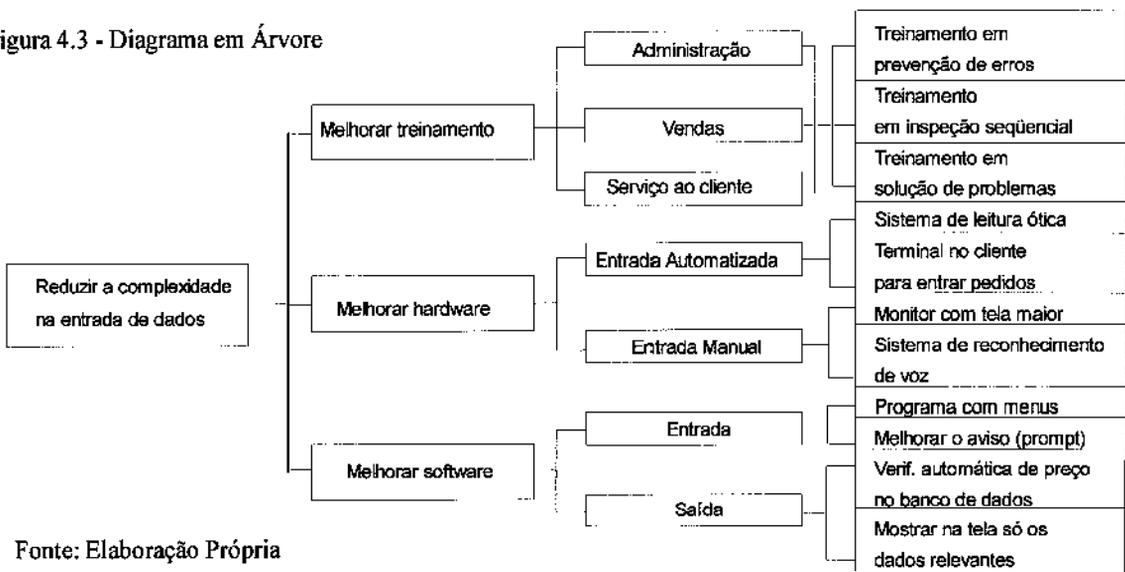


Fonte: Elaboração Própria

4.2.3 Diagrama em Árvore

O Diagrama em Árvore mostra, a partir de um objetivo primário, o encadeamento de todos os objetivos secundários, atividades e tarefas necessários para atingir o objetivo primário. A apresentação gráfica nos mostra o detalhamento em ordem crescente. O Diagrama em Árvore também é conhecido como Árvore Funcional.

Figura 4.3 - Diagrama em Árvore



Fonte: Elaboração Própria

4.2.4 Matriz de Priorização

A Matriz de Priorização permite estabelecer uma ordem numérica de prioridade para possíveis soluções, tarefas ou questões, segundo critérios preestabelecidos.

Figura 4.4 - Matriz de Priorização por Critérios

OPÇÃO	Rápida implem. (0,28)	Facil/ aceita (0,25)	Mínimo impacto (0,23)	Baixo custo (0,16)	TOT.
1. Treinamento prevenção erros	5,8x0,28=1,62	6,6x0,25=1,65	8,4x0,23=1,93	6,9x0,16=1,10	6,3
2. Trein. inspeção sequencial	5,2x0,28=1,46	6,3x0,25=1,58	7,7x0,23=1,77	6,3x0,16=1,01	5,8
3. Trein. solução problemas	6,4x0,28=1,79	6,8x0,25=1,70	8,3x0,23=1,91	6,7x0,16=1,07	6,5
4. Sistema leitura ótica	2,2x0,28=0,62	5,7x0,25=1,43	8,8x0,23=2,02	2,1x0,16=0,34	4,4
5. Terminal no cliente	4,2x0,28=1,18	7,5x0,25=1,88	7,9x0,23=1,82	4,2x0,16=0,67	5,6
6. Tela maior	3,0x0,28=0,84	8,5x0,25=2,13	9,7x0,23=2,23	2,2x0,16=0,35	5,6
7. Reconhecimento de voz	1,4x0,28=0,39	1,8x0,25=0,45	6,2x0,23=1,43	0,8x0,16=0,13	2,4
8. Programa com menus	8,0x0,28=2,24	9,1x0,25=2,28	9,6x0,23=2,21	5,9x0,16=0,94	7,7
9. Melhorar aviso do programa	8,8x0,28=2,46	9,0x0,25=2,25	9,3x0,23=2,14	8,8x0,16=1,41	8,3
10. Verificação autom. preços	6,4x0,28=1,79	9,5x0,25=2,38	7,9x0,23=1,82	6,3x0,16=1,01	7,0
11. Só dados relevantes na tela	5,8x0,28=1,62	6,1x0,25=1,53	5,0x0,23=1,15	6,2x0,16=0,99	5,3
12. Formulário maior, + legível	6,8x0,28=1,90	8,1x0,25=2,03	7,5x0,23=1,73	7,8x0,16=1,25	6,9
13. Form. só dados espec. cliente	5,8x0,28=1,62	6,4x0,25=1,60	5,6x0,23=1,29	6,0x0,16=0,96	5,5
14. Código de cores por família	9,2x0,28=2,58	9,9x0,25=2,48	9,8x0,23=2,25	7,9x0,16=1,26	8,6
15. Simplif código de 11 dígitos	6,0x0,28=1,68	7,6x0,25=1,90	6,0x0,23=1,38	8,0x0,16=1,28	6,2
16. Mais diferença entre códigos	6,2x0,28=1,74	9,4x0,25=2,35	8,6x0,23=1,98	8,1x0,16=1,30	7,4
17. Treinar preenchimento	7,8x0,28=2,18	5,1x0,25=1,28	6,3x0,23=1,45	8,5x0,16=1,36	6,3

Fonte: Elaboração Própria

Figura 4.5 Matriz de Priorização por Causa e Efeito

		1	2	3	4	5	Dentro	Fora	Total	Grau
1	Estabelecer primeiro ciclo de planejamento estratégico		←●	←○	Δ↑	○↑	2	2	4	16
2	Treinar a Alta Administração na Metodologia de planejamento estratégico	↑●		Δ↑	●↑	○↑	0	4	4	22
3	Definir as partes interessadas no negócio	↑○	←Δ		Δ↑	Δ↑	1	3	4	6
4	Estabelecer diretrizes para os departamentos	←Δ	←●	←Δ		●↑	3	1	4	20
5	Desenvolver planos de ação	←○	←○	←Δ	←●		4	0	4	16

SÍMBOLO	PONTUAÇÃO	SIGNIFICADO
●	9	Forte Relação
○	3	Relação
Δ	1	Fraca ou Possível Relação

Fonte: Autoria Própria

4.2.5 Matriz de Relações

A matriz de relações permite realizar uma análise multidimensional, identificando o grau de relação entre dois ou mais grupos de fatores.

Figura 4.6 - Matriz de Relações

LEGENDA

- Forte relação: 9 pontos
- Relação: 3 pontos
- △ Possível-Fraca relação: 1 ponto

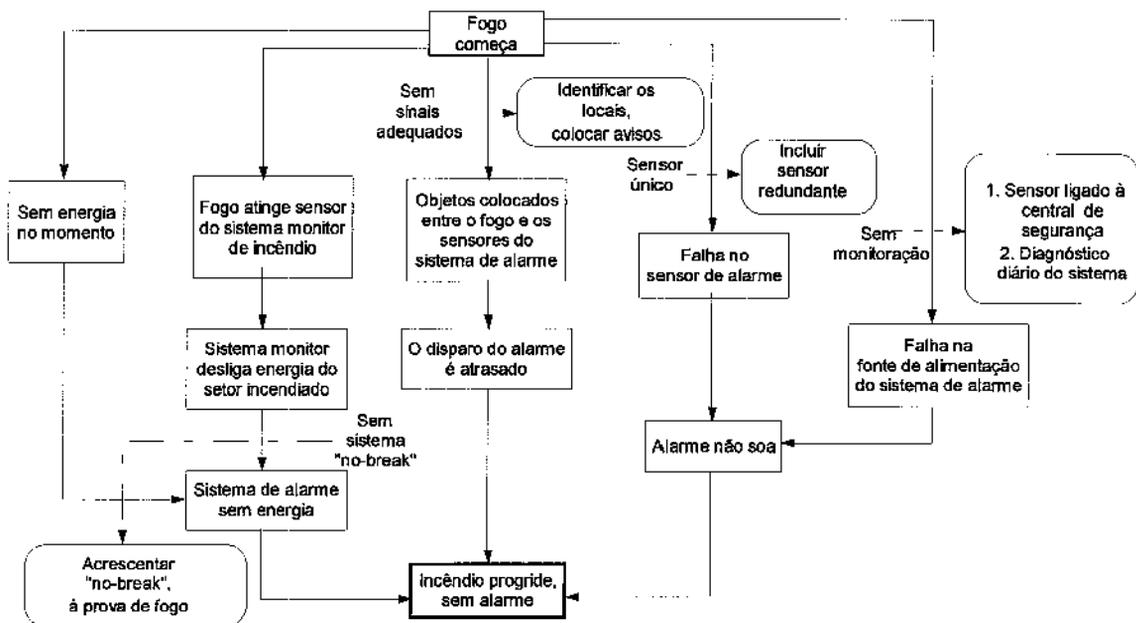
	NATUR/AMB			REALID/VERD		NAT. HUM		ATIV.HUMANA			RELACION			
	LIDERANÇA E PODERIO	CONCORRÊNCIA/COMPETITIVIDADE	PATRIMÔNIO NACIONAL	TEMPO VS. SOLUÇÃO "DA CASA"	GERÊNCIA PRAGMÁTICA VALORIZ. EXPERIÊNCIA	MBO ENFASE NOS RESULTADOS	CRENÇA NA CRIATIVIDADE	NATUR. HUMANA MISTA NEUTRA/NA	ALTO ENVOLVIMENTO COM O TRABALHO	PRSSVIDADE PERANTE MUDANÇAS EXTERNAS	ALTA RESISTÊNCIA A MUDANÇAS	MISTO INDIVIDUALISMO E COOPERATIVISMO		IMPOSIÇÃO PREVALECE
Adoção do TQM sob a premissa de ele seria compatível com a atual "cultural" e estilo gerencial.	○			○	●	●							○	27
Implantação via tradicional, por delegação sucessiva aos escalões inferiores, sem maior envolvimento ou gerencial.						●							●	18
Não houve etapa de conscientização/envolvimento e planejamento entre gerentes e funcionários.					○	●			○		●		●	33
Enfoque e cobrança somente sobre as metas numéricas de melhoria, as quais foram definidas pela alta administração.					○	●							●	21
Liderança da alta administração limitada à colocação de metas e cobrança de resultados.					●	○			○		△		○	19
O programa não previu treinamento massivo em Qualidade. Houve algum treinamento isolado, porém sem participação dos gerentes.	○				●		○							15
Trabalho em equipe conduzido de maneira setorializada em alguns departamentos. Inexistência de trabalho em equipe entre gerentes.					○	○						●		15
Elevado nível de cobrança dos resultados. Ênfase em apresentações e reuniões de status, muitas delas agendadas por executivos de alto nível.					○	●								12
TOTAL	6	0	0	3	36	52	3	0	0	6	10	9	33	

Fonte: Elaboração Própria

4.2.6 Diagrama PDPC

O diagrama PDPC - Process Decision Program Chart é utilizado em situações incertas ou dinâmicas, para explorar os possíveis caminhos e ocorrências desde uma situação final desejada ou a ser evitada, escolhendo a melhor alternativa ou tomando-se medidas preventivas.

Figura 4.7 - Diagrama PDPC

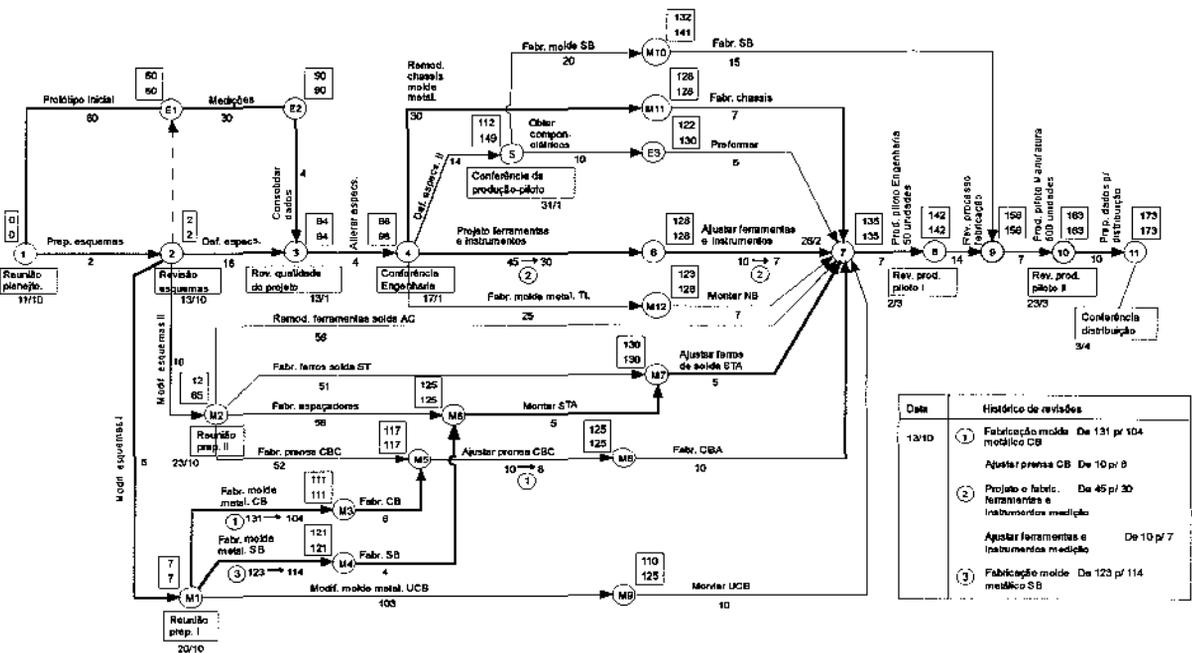


Fonte: (Mizuno, 1989:226)

4.2.7 Diagrama de Atividades

O diagrama de atividades é utilizado em situações relativamente certas ou familiares, detalha o encadeamento das atividades necessárias para implementar um plano, além de permitir o acompanhamento do mesmo. É o diagrama de flechas da técnica PERT / CPM (Program Evaluation Review Technique / Critical Path Analysis).

Figura 4.8 Diagrama de Atividades



Fonte: (Moura, 1994:105)

4.3 Diagrama de Relações

O Diagrama de Relações esclarece as relações causa e efeito complexas, mostrando graficamente as relações lógicas que existem entre os fatores. Em muitos casos, o resultado do Diagrama de Afinidades é o dado de entrada para o Diagrama de Relações.

O processo para desenvolver o Diagrama de Relações é como se segue:

- Escrever o problema principal, procurar definir o problema entre cinco e sete palavras, que será o tema do Diagrama de Relações;
- Todos os membros do grupo participam de uma sessão de Brainstorming; escrevendo suas idéias em cartelas, como os Post-it - 3M;
- Colocar as cartelas em folhas de Flip Chart e espalhá-los aleatoriamente;
- Selecionar aleatoriamente a primeira cartela e fazer a seguinte pergunta: “Há relação causa e efeito entre a idéia A e a idéia B?” Caso haja, traçar uma linha ligando as duas idéias.
- Fazer então a pergunta complementar: “Quem é causa e quem é o efeito?”
Se no exemplo anterior A for a causa a seta parte de A e atinge B;
- Fazer as duas perguntas explorando todas as combinações possíveis.
- Identificar os fatores críticos, que são os com maior número de setas saindo (tendem a ser as causa primária);
- Identificar os gargalos, que são os com maior número de setas saindo;
- Realçar as cartelas com os fatores críticos e com os gargalos;

O Diagrama de Relações é muito útil quando a causa primária necessita ser identificada e dados quantitativos não estão disponíveis para identificá-la. É muito útil também quando há uma grande interrelação entre as questões que necessitam ser mais

bem entendidas e definidas. Devido ao Diagrama de Relações não ser restrito à uma estrutura específica, o desenvolvimento de idéias é realçado e idéias pré concebidas são eliminadas.

4.4 Diagrama de Afinidades

O Diagrama de Afinidades é uma ferramenta muito eficaz para coletar um grande número de dados verbais e organizá-los em grupos naturais em um intervalo de tempo que pode ser considerado pequeno.

O processo para desenvolver o Diagrama de Afinidades é como se segue:

- Escrever o problema principal, procurar definir o problema entre cinco e sete palavras, que será o tema do Diagrama de Afinidades;
- Todos os membros do grupo participam de uma sessão de Brainstorming; escrevendo suas idéias em cartelas, como os Post-it - 3M;
- Espalhar as cartelas aleatoriamente em uma superfície formada por exemplo por folhas de Flip Chart;
- Simultaneamente todos os membros do grupo devem ler de duas a três vezes as cartelas e procurar agrupá-las por afinidade. A afinidade que se busca é aquela determinada por intuição, ou seja, o estado mental que precede a conscientização lógica. Deve-se ter a impressão que as cartelas se agrupam por si próprias;
- Após o agrupamento inicial os grupos de cartelas afins, devem receber um rótulo, ou seja, um título que represente o conjunto de idéias contido nas cartelas. Tanto para as cartelas quanto para os títulos vale a regra de expressar as idéias com algo entre cinco e sete palavras;

- Caso algum grupo tenha mais de cinco cartelas, provavelmente esse grupo foi classificado utilizando-se critérios lógicos, portanto devemos para este grupo aplicar novamente o processo de agrupamento por afinidade;
- O processo completo deve levar no máximo uma hora;

4.5 Diagrama em Árvore

O Diagrama em Árvore é uma ferramenta utilizada em outros campos, como em informática e em administração de empresas, para demonstrar o encadeamento lógico de um determinado problema. Como uma ferramenta da qualidade, é utilizado para demonstrar os meios necessários para atingir determinados objetivos ou metas. O Diagrama em Árvore nos fornece uma visão geral da situação por inteiro com uma simples visualização.

O processo para desenvolver o Diagrama em Árvore é como se segue:

- Estabelecer o Objetivo Primário a ser alcançado, de maneira simples e clara;
- Realizar uma sessão de Brainstorming com o grupo para que sejam enumeradas todas as idéias possíveis para que o objetivo primário seja atendido. Utilizar cartelas dos tipo Post-it 3M, e descrever as idéias em frases contendo entre cinco e sete palavras;
- Colocar a cartela com o Objetivo Primário no lado esquerdo da superfície de trabalho, e a partir do universo de idéias geradas no Brainstorming ordená-las em: Objetivos Secundários, Tarefas e Atividades. Deve-se tomar cuidado para não detalhar demais o Diagrama em Árvore. Em geral, os quatro níveis citados são suficientes. Caso haja duvida, podemos utilizar a regra que o nível de atividade é aquele que pode ser atribuído a uma determinada área, função ou

pessoa. Atenção ao formar a superfície de trabalho, pois a árvore tem a tendência de crescer do Objetivo Primário para as Tarefas (formato de funil).

O Diagrama em Árvore é muito útil para explodirmos problemas amplos e complexos em detalhes específicos e executáveis. Em seu nível inferior, o Diagrama em Árvore representa um conjunto de tarefas que podem ser distribuídas e priorizadas.

4.6 Matriz de Priorização

A Matriz de Priorização oferece uma análise detalhada de interrelações em dois conjuntos de dados verbais. Para a construção da Matriz de Priorização existem dois métodos diferentes: por critérios e por causa efeito.

O processo para desenvolver a Matriz de Priorização é como se segue:

- Método de priorização por critério:
 - Estabelecer os critérios de priorização, em um rápido Brainstorming realizado pelo grupo seguindo as recomendações citadas anteriormente para as outras ferramentas;
 - Priorizar os critérios utilizando, por exemplo uma técnica de ponderação;
 - Construir uma matriz e pontuar as opções para cada critério;
 - Calcular as pontuações totais, construindo uma Matriz de Priorização cujas colunas corresponderão aos critérios com os respectivos pesos e cujas linhas corresponderão as opções com as respectivas notas médias obtidas na etapa anterior;
- Método de priorização por causa e efeito:

- Construir a matriz de opções comparando cada uma das opções com todas as outras;
- Utilizar a simbologia para atribuir o grau de relação entre as opções;
- As setas saindo indicam que a opção é causa e setas entrando indicam que a opção é efeito;
- Totalizar os graus de relação, marcando o total de setas fora (causa), o total de setas dentro (efeito), a somatória (pode haver casos em que as opções não possuem relação, daí o sentido de se representar a somatória), o grau de relação (obtido através do produto de cada símbolo e somando-se toda a linha da matriz);

A Matriz de Priorização é muito útil para analisarmos fatores que estejam entrelaçados. A Matriz de Priorização fornece um meio de analisar e categorizar dados verbais brutos que, em sua forma primitiva, são difíceis de visualizar e, também, fornece mais informações do que podemos obter analisando-os sem tratá-los.

4.7 Matriz de Relações

A Matriz de Relações é utilizada para conduzir à solução do problema utilizando o pensamento multidimensional, indicando a existência e o grau de relacionamento entre dois ou mais conjuntos de fatores. Existem cinco tipos de Matriz de Relações, a saber:

- Matriz de Relações Tipo L
- Matriz de Relações Tipo T
- Matriz de Relações Tipo Y
- Matriz de Relações Tipo X

- Matriz de Relações Tipo C

A Matriz de Relações Tipo L é a matriz básica, todas as demais são variações dessa, a qual permite relacionar dois conjuntos de fatores. Os fatores do primeiro conjunto são colocados nas colunas verticais, enquanto os fatores do segundo conjunto são colocados nas colunas horizontais. Em seguida, cada par de fatores, correspondendo a uma célula da matriz, é analisado para verificar a existência de alguma relação entre si. Quando se detecta uma relação marca-se na célula um símbolo que indica o grau de relação.

A Matriz de Relações Tipo L é amplamente utilizada na metodologia QDF - Quality Function Deployment (Desdobramento da Função Qualidade), sendo a base da casa da qualidade.

Em suma, a Matriz de Relações é utilizada para esclarecer as relações entre o conjunto de dois ou mais fatores. A Matriz de Relações ajuda a identificar, atribuir e monitorar as ações tomadas para corrigir um determinado problema.

4.8 Diagrama PDPC

O Diagrama PDPC ajuda na preparação para qualquer imprevisto que possa surgir quando se executarmos um plano de ação. O Diagrama PDPC identifica as possíveis contingências e as ações corretivas apropriadas para serem incluídas no plano de ação.

O processo para desenvolver a Matriz de Priorização é como se segue:

- Determinar em equipe cada possível caminho ou solução;
- Cada caminho é composto de diversas atividades ou eventos;
- Colocar as atividades em ordem cronológica e ligá-las com setas;

- Revisar os Diagrama PDPC;
- Acrescentar novos caminhos;
- Levantar possíveis imprevistos ou problemas;
- Avaliar os problemas, considerar conjuntamente a chance de ocorrência e a gravidade das conseqüências;
- levantar as alternativas para os problemas mais relevantes;
- Priorizar os caminhos selecionados, levando-se em conta a urgência da situação e a disponibilidade de recursos;

O Diagrama PDPC é muito útil para se desenvolver planos de contingência, principalmente quando o processo ou o produto não é familiar, as condições de aplicação ou ambiente não são conhecidas ou quando o tempo para as atividades é escasso.

4.9 Diagrama de Atividades

O Diagrama de Atividades é utilizado para planejar o plano de ação mais adequado possível para um determinado projeto. O Diagrama de Atividades fornece a seqüência de atividades no tempo para todos os aspectos do projeto, também mostra todas as tarefas necessárias para completar um projeto através do uso de um diagrama de flechas. Com do Diagrama de Atividades obtém-se também o tempo total para a implementação do projeto e identifica-se qualquer atividade-chave que necessite de um acompanhamento especial. Como já citado anteriormente, é a rede PERT / CPM utilizada largamente em administração de grandes projetos (para maiores detalhes ver Moder e Phillips e Davis [1995]).

O Diagrama de Atividades é mais bem utilizado quando o projeto ou o processo:

- É bem definido;
- Possui atividades claramente definidas em seqüência;
- Possui um começo e um fim claramente definidos;
- É complexo;
- Possui caminhos de implementação simultâneos;
- Possui um planejamento de execução complexo;

O Diagrama de Atividades é muito útil para determinar:

- Que atividades podem ser facilmente eliminadas;
- Que atividades podem ser realizadas simultaneamente;
- Que atividades podem ser realizadas conforme o planejado;
- Que atividades podem sofrer atraso sem comprometer o prazo final do projeto;
- O tempo necessário para realizar cada atividade.

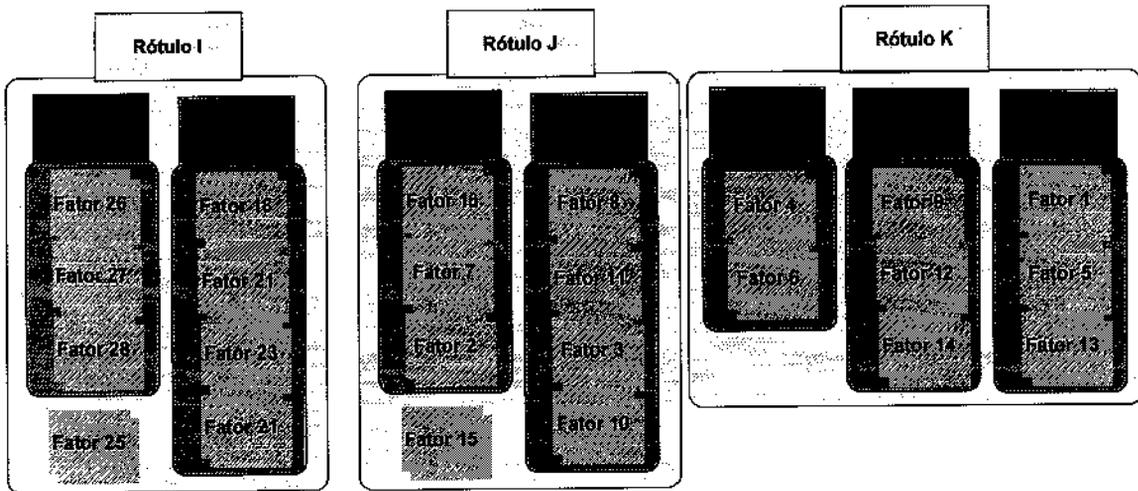
4.10 O Uso Integrado das Sete Novas Ferramentas Gerenciais da Qualidade

O uso integrado das 7NFGQ possibilitarão o máximo aproveitamento dessas ferramentas valiosas para a alta administração formular um plano de ação a partir dos dados verbais contidos no relatório do Diagnóstico Organizacional.

Segundo Moura (1994), o uso integrado ou seqüencial da 7NFGQ permite o melhor aproveitamento de seu potencial. Para o uso integrado das 7NFGQ, devemos utilizar uma metodologia, como a proposta a seguir:

- Iniciar utilizando o Diagrama de Afinidades para determinar as questões principais representadas pelos rótulos:

Figura 4.9 - Diagrama de Afinidades

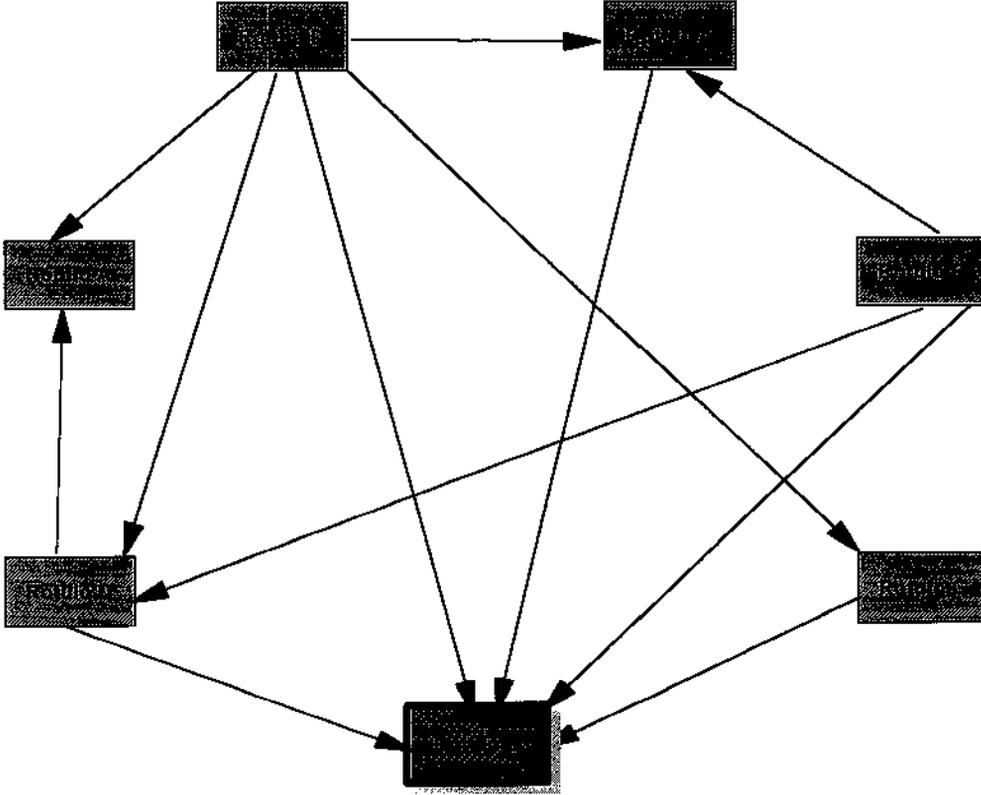


Fonte: Autoria Própria

- A seguir, utilizar o Diagrama de Relações para verificar as relações entre os rótulos, que representam grandes blocos de questões:

- Estabelecer objetivos analisando as relações tanto das causas primárias quanto dos

Figura 4.10 - Diagrama de Relações

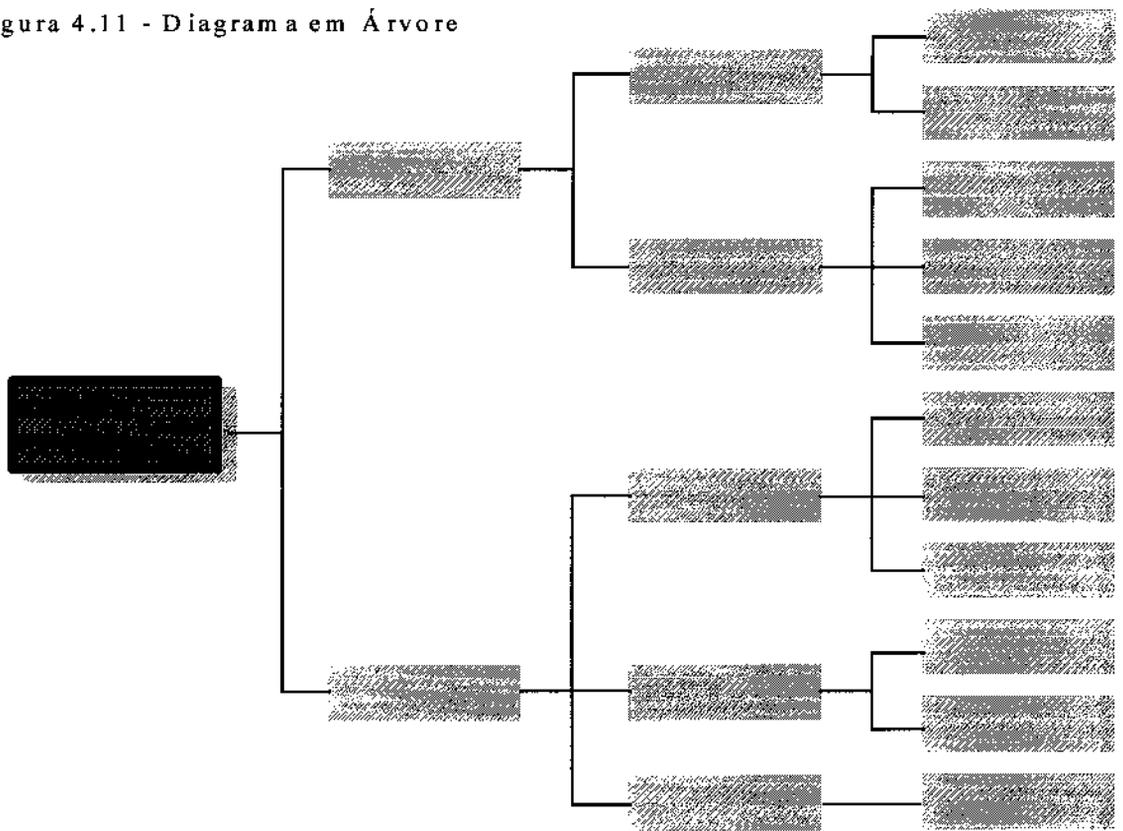


Fonte: Elaboração Própria

gargalos:

- Para atingir o objetivo almejado, devemos detalhar os objetivos secundários, as atividades e tarefas

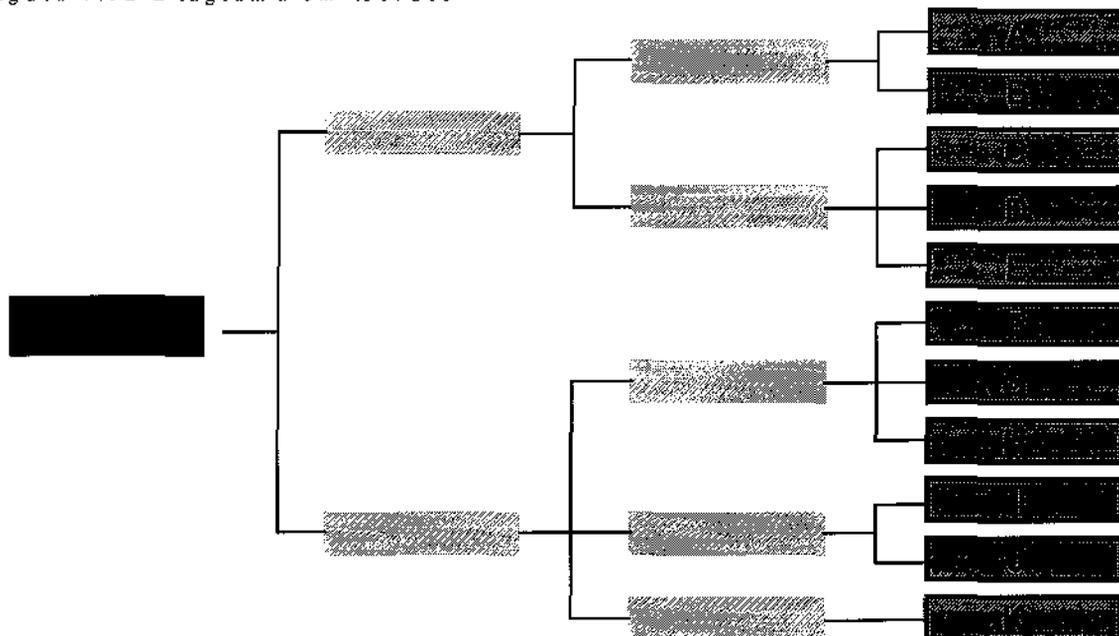
Figura 4.11 - Diagrama em Árvore



Fonte: Elaboração Própria

- Como invariavelmente não há recursos, nem humanos nem materiais, para se realizar todas as tarefas, devem-se priorizá-las:

Figura 4.12 Diagrama em Árvore



Fonte: Elaboração Própria

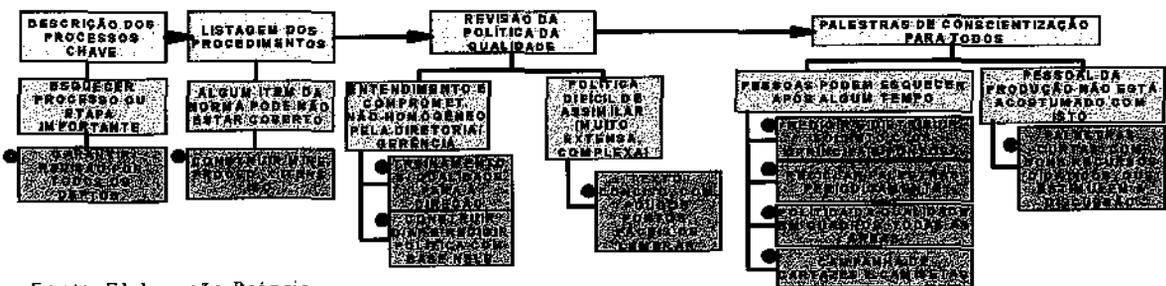
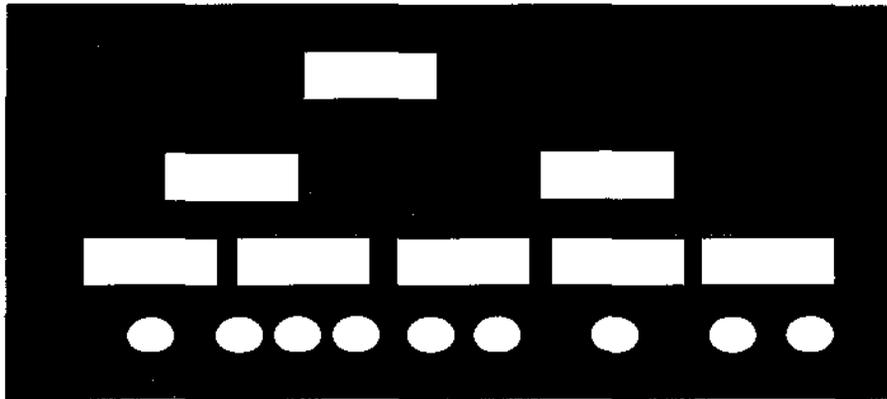
Figura 4.13 - Matriz de Priorização

	a	b	c	d	P R .
A					
B					
C					2
D					
E					
F					
G					1
H					
I					
J					
K					3

Fonte: Autoria Própria

- Para que não haja imprevistos, deve-se uma revisão crítica do projeto

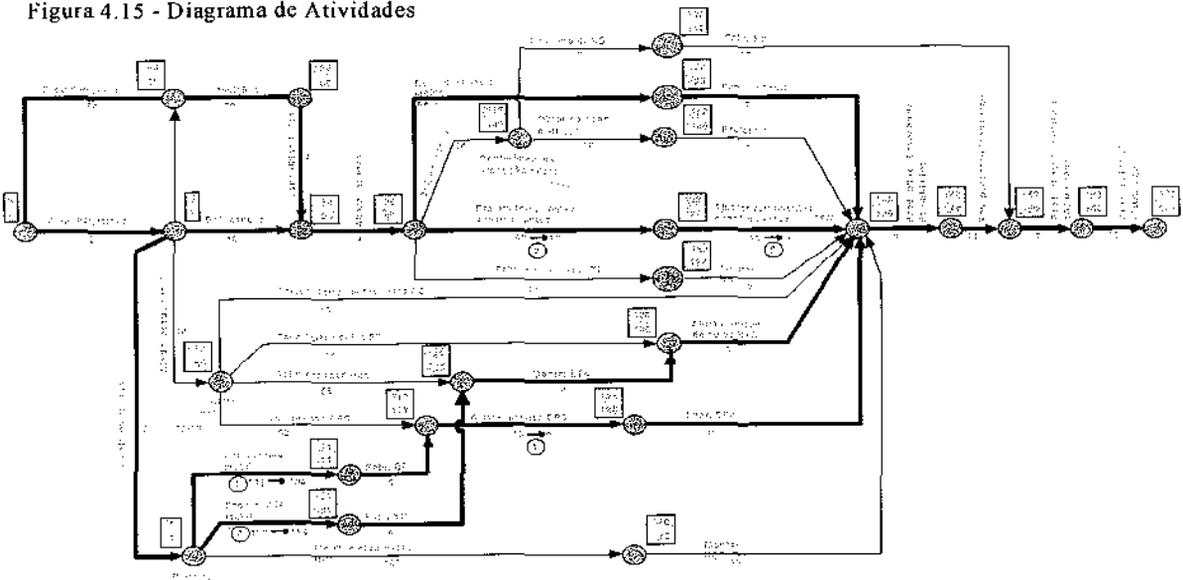
Figura 4.14 - Diagrama PDPC



Fonte: Elaboração Própria

- Elaborar um plano detalhado para garantir o sucesso da implementação:

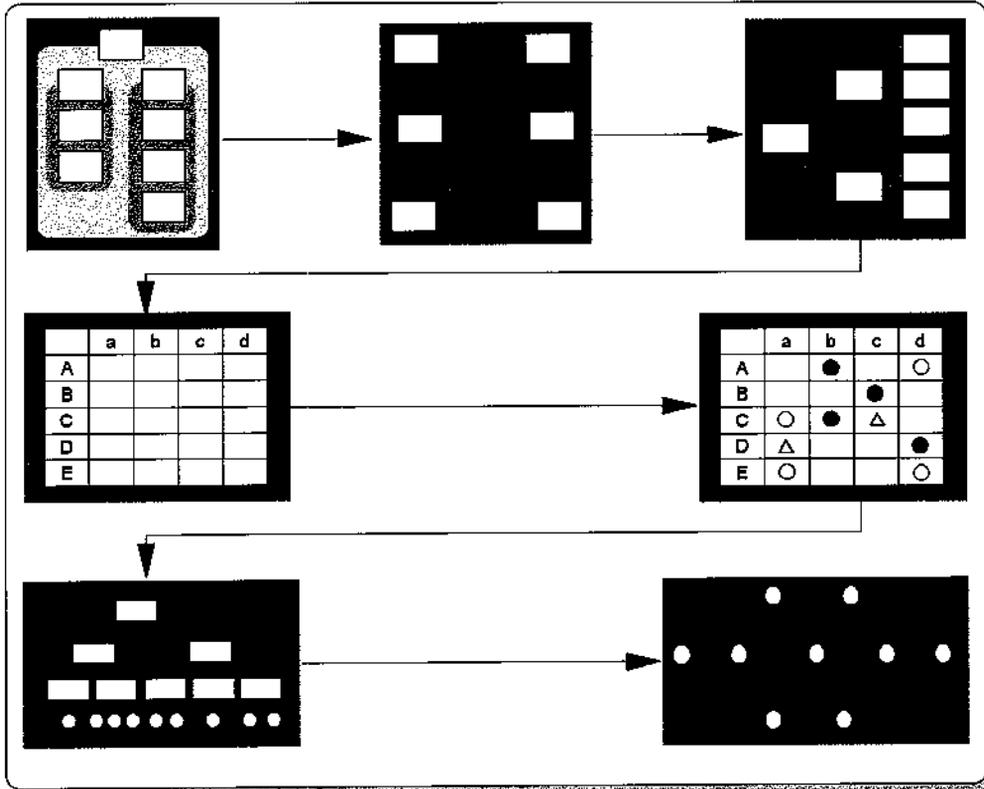
Figura 4.15 - Diagrama de Atividades



Fonte: (Moura,1994:105)

- As 7NFGQ formam um conjunto harmônico e poderoso para a implantação do processo de excelência organizacional:

Figura 4.16 - O Uso Integrado Das Sete Novas Ferramentas Gerenciais da Qualidade



Fonte: Elaboração Própria

- Utilize a ferramenta certa:

Figura 417 - Utilize A Ferramenta Certa

	D. relações	D. afinidades	D. árvore	M. prioriz.	M. relações	D. PDPC	D. atividades
1. Análise da situação	●	●			○		
2. Ident. fatores críticos	●	●		○	○		
3. Buscar soluções			●	●	●		
4. Orientar esforços			●	●	●		
5. Organizar atividades					○	●	●
6. Acomp. implementação						●	●

Fonte: Elaboração Própria

V. Estudo de Um Caso Prático: Uma Aplicação do Diagnóstico Organizacional

5.1 Introdução

Será apresentado um caso de aplicação do Auto - Diagnóstico Organizacional na empresa Kaizen¹⁴. A metodologia empregada foi a sugerida no capítulo III, no item 3.3.4 A Preparação do Diagnóstico Organizacional. O objetivo deste estudo de caso é evidenciar a importância da realização do Diagnóstico Organizacional como ferramenta que permita à empresa conscientizar-se de seus pontos fortes e das oportunidades de melhoria no seu sistema de gestão e os mecanismos envolvidos na sua execução.

Com os resultados do relatório do Diagnóstico Organizacional a empresa elaborou um plano de ação utilizando as ferramentas apresentadas no capítulo IV. Todavia, o plano de ação não será apresentado neste caso, pois envolve questões estratégicas da empresa.

5.2 A Metodologia

A empresa Kaizen decidiu realizar um Auto-Diagnóstico Organizacional no ano de 1996. Para isso, treinou seus diretores (2) e gerentes (3) no referencial de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) - 1996. Após o treinamento, os gerentes e seus funcionários elaboraram um relatório de gestão, esse relatório foi avaliado por um diretor e pelos três gerentes (examinadores)- quatro dos cinco que foram treinados - sob a coordenação de um consultor (examinador sênior). Nenhum

¹⁴ O nome desta empresa é fictício apesar de o caso ser real. A empresa solicitou que dados que pudessem identificá-la fossem suprimidos.

dos examinadores avaliou as áreas sob sua responsabilidade. O relatório do Diagnóstico Organizacional foi pontuado e foram identificados os pontos fortes e as áreas de melhoria. Será apresentado o relatório, sua pontuação e os comentários dos examinadores¹⁵.

O Sistema de Pontuação está dividido em Enfoque, Grau de Aplicação e Resultados. Para este caso, utiliza-se somente o Enfoque e Grau de Aplicação, pois o critério 1 Liderança não solicita a apresentação de resultados.

O Enfoque refere-se ao “como”, isto é, ao(s) método(s) que a empresa utiliza para atender aos requisitos do item. O Grau de Aplicação refere-se à **extensão e profundidade** com que o enfoque está sendo utilizado para atender a todos os requisitos do item.

As pontuações são dadas por faixa. Para ilustrar, na figura 5.1 são apresentadas as duas faixas nas quais o relatório de gestão da Kaizen para o critério 1 Liderança foi enquadrado.

Figura 5.1 Diretrizes para a Pontuação

	ENFOQUE	GRAU DE APLICAÇÃO	RESULTADOS
80 ± 10	<ul style="list-style-type: none"> •Sistemático e adequado para quase todos os propósitos do item; •Principalmente preventivo; e •Ciclos de melhoria significativos resultando em refinamento e integração. 	<ul style="list-style-type: none"> •Todos os principais processos, em alguns com deficiência. 	<ul style="list-style-type: none"> •Tendências positivas e níveis adequados na maioria dos principais processos; e •Comparáveis favoravelmente com referenciais de excelência.
50 ± 10	<ul style="list-style-type: none"> •Sistemático e adequado aos propósitos principais do item; •Mais preventivo do que reativo; e •Ciclos de melhoria limitados. 	<ul style="list-style-type: none"> •Maioria dos principais processos, em alguns em fase inicial. 	<ul style="list-style-type: none"> •Tendências positivas e níveis adequados em muitos dos principais processos; •Inexistência de tendências negativas nos principais processos; e •Alguns comparáveis com referenciais de excelência pertinentes.

Fonte: (FPNQ, 1996:65)

¹⁵ Devido ao tamanho do relatório, é apresentado, a título de ilustração, somente um dos Critérios de Excelência.

Para compreensão deste caso, é necessário recorrer ao capítulo I, onde o modelo de excelência organizacional foi apresentado e aos Critérios de Excelência 1996 da Fundação Para o Prêmio Nacional da Qualidade¹⁶.

5.3 Perfil da Kaizen

A Kaizen é uma empresa de médio porte, localizada em uma pequena cidade do interior do Estado de São Paulo. Seu principal executivo é o Engenheiro Roberto Dibilau que ocupa o cargo de Presidente.

A Kaizen é uma empresa familiar fundada em 1962 e que, nos últimos cinco anos, passou por um grande processo de reestruturação organizacional e tecnológica. O atual Presidente é um dos filhos do fundador que ainda atua na empresa. No momento, a Kaizen conta com 123 funcionários e fatura aproximadamente 10.000.000,00 de dólares ao ano. O ramo de atividade da Kaizen é o de Manufatura, como indústria mecânica na área de Usinagem.

A Kaizen é uma indústria mecânica que desenvolve, fabrica e comercializa produtos próprios, desenvolve processos e presta serviços de usinagem a terceiros. Os produtos da Kaizen são utilizados principalmente na indústria de irrigação, açúcar e álcool, petroquímicas e siderúrgicas.

Os serviços de usinagem prestados a terceiros são concentrados basicamente para as indústrias de autopeças.

Os seus principais concorrentes, para a linha de produtos próprios da Kaizen, podem ser divididos em dois diferentes grupos: Multinacionais e Nacionais. Comparando com os concorrentes nacionais, a Kaizen é a de maior porte, detém a maior

¹⁶ Av. Nações Unidas, 12551 - 16º andar - conj. 1606 - tel. (011) 227-8563.

fatia de mercado e a qualidade dos seus produtos e serviços é bastante superior. Quando comparada à concorrência multinacional, algumas posições se invertem. A Kaizen, em nichos de mercado específicos, ocupa a segunda ou terceira posição. Contudo, no mercado de aplicações mais específicas ou mais técnicas, sua participação é quase nula. A qualidade dos produtos e serviços é do mesmo nível do da concorrência. Os concorrentes multinacionais possuem uma vantagem estratégica, pois possuem centros de pesquisas na Europa, Estados Unidos da América e Japão, além de possuir maior poder de barganha com os fornecedores devido ao volume comprado (Porter, 1980).

No mercado de prestação de serviços de usinagem, a comparação com a concorrência se torna impraticável, pois existem inúmeros prestadores de serviços de usinagem, dos mais diversos portes e dos mais diferentes níveis de qualidade. Estrategicamente, esse mercado é explorado apenas como uma segurança em caso de oscilações do mercado da linha de produtos próprios da Kaizen.

O mercado nacional representa aproximadamente 85% do faturamento, a exportação concentra-se no Mercosul (10%) e nos demais países da América Latina (5%). A rede de distribuição e revenda cobre todas as regiões do país. A Kaizen possui clientes em todos os estados do Brasil, com 70 % das vendas concentradas nas regiões Sul e Sudeste. A Kaizen é o terceiro maior fabricante em seu ramo de produtos.

Os principais clientes da Kaizen são indústrias petroquímicas, como a Petrobrás, usinas de açúcar e álcool, mercado agrícola no setor de irrigação e de infraestrutura de indústrias.

A Kaizen possui uma rede de fornecedores de serviços para a manutenção de suas máquinas e, no caso de qualquer eventualidade, seus fornecedores podem recolocar as máquinas em operação, em no máximo, seis horas.

Uma das principais matérias-primas são os fundidos. Foram desenvolvidas duas fundições que são parceiras da Kaizen há mais de quinze anos. As demais matérias-primas são itens de prateleira (porcas, parafusos, juntas, anéis, etc.), que, preferencialmente são comprados dos fabricantes ou de suas revendas autorizadas.

A Kaizen procura desenvolver relacionamentos de longo prazo, para que seus fornecedores possam participar do seu desenvolvimento.

5.4 Histórico do Modelo de Gestão

A Kaizen tem constantemente apresentado evoluções em todas as suas atividades. A evolução tecnológica, do estilo de gerência e da Qualidade, foram as que mais se destacaram nos últimos cinco anos.

Uma viagem à Alemanha em 1991, para visitas a indústrias locais, foi o marco que levou a diretoria da Kaizen a traçar um planejamento de longo prazo para o atingimento da excelência organizacional .

A diretoria e gerência também participaram de uma série de seminários no Brasil e no exterior, destacando os seminários no Juran Institute - EUA, AOTS - Japão e no MIT - EUA com o professor Peter Senge.

Os esforços para a adequação do Sistema da Qualidade começaram em 1992, com a realização da primeira auditoria do Sistema da Qualidade por uma consultoria contratada. Essa auditoria serviu de base para a elaboração do plano de adequação do Sistema da Qualidade, que culminou na certificação ISO 9001 em março de 1994.

Durante os anos de 1993, 1994, 1995 houve investimento pesado na atualização do parque industrial com a aquisição de modernos centros de usinagem e tornos comandados por controle numérico.

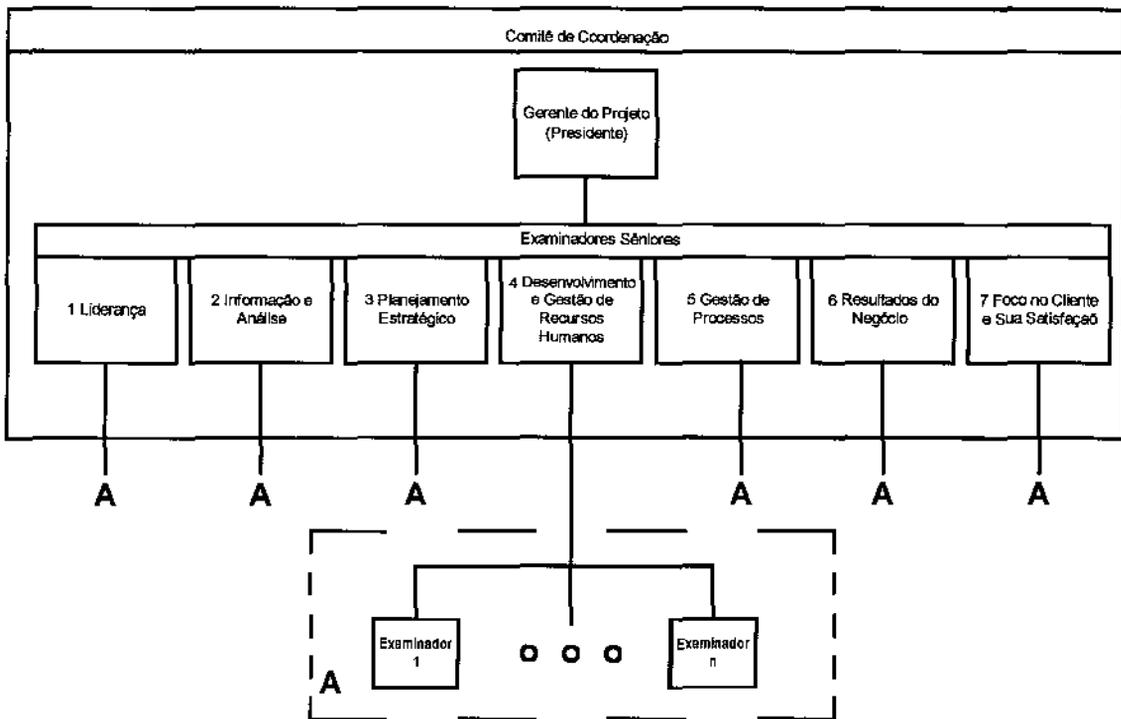
Desde 1994, é realizado o ciclo de planejamento estratégico, bem como trimestralmente a análise crítica do seu modelo de gestão.

A partir de 1994, a Kaizen começou a adequar o seu modelo aos Critérios de Excelência do PNQ, a sua meta é atingir, no ano de 1996, a marca de 550 pontos no processo de Auto-Diagnóstico Organizacional

5.5 O Relatório de Gestão

Baseado nos Critérios de Excelência do PNQ, para cada critério, um grupo multifuncional coordenado por um gerente descreveu o modelo da gestão da Kaizen (Figura 5.2). O Presidente consolidou o relatório de gestão com os gerentes e o consultor. A numeração do relatório da gestão segue a dos Critérios de Excelência do PNQ. Para compreensão do relatório de gestão, é necessário a leitura do critério de excelência do PNQ para que se possa comparar o modelo de gestão relatado com o referencial. A seguir, será apresentado o Relatório de Gestão para o Critérios 1 Liderança.

Figura 5.2 - Estrutura do Comitê de Coordenação



Fonte: Autoria Própria

A cada ano os gerentes preparam com os diretores os objetivos para a sua função. Os objetivos normalmente são para três anos mas, algumas vezes, podem ser estabelecidos objetivos anuais. Os objetivos devem estar alinhados com as diretrizes estratégicas da Kaizen. A determinação desses objetivos e seu cumprimento são fundamentais para que a empresa progrida rumo à excelência organizacional. O progresso em busca dos objetivos é acompanhado mensalmente para se avaliar a velocidade com que o trabalho está progredindo e se as datas previstas serão cumpridas. O desdobramento dos objetivos é de responsabilidade de cada gerente, que deve envolver todos os funcionários do seu departamento.

As Reuniões de Análise Crítica da Empresa são realizadas trimestralmente. Nessas reuniões, são discutidos aspectos de desempenho junto aos clientes externos, funcionários, acionistas, fornecedores e a comunidade. O Presidente acompanha o andamento das metas previamente definidas e define novas metas caso necessárias.

1.1b O sistema de liderança da Kaizen é avaliado nas Reuniões de Análise Crítica da Empresa. A avaliação é baseada no *feedback* que se recebe dos funcionários, clientes, fornecedores e acionistas. Até agora, os trabalhos de melhoria têm sido intensos e esse *feedback*, muito positivo.

1.2 Sistema de Liderança e Estrutura Organizacional

✓ Enfoque

✓ Grau de Aplicação

1.2a Para garantir que todos os funcionários compreendam sua importância na cadeia de processos da Kaizen, assegura-se que todos conheçam o fluxo completo de informações dentro da empresa.

Todos processos foram mapeados e todos os funcionários treinados para interpretar o mapeamento dos processos. Dessa forma, todo colaborador sabe que uma

por sua vez, exigirá uma demanda de materiais, que causará uma programação de produção e que, finalmente, resultará na fabricação e expedição do produto. Os funcionários sabem o que cada um deve fazer para contribuir para o cumprimento da Política da Qualidade, assim sendo, sabem que cada um tem que atingir um nível de qualidade que irá colaborar no processo para se atingir a satisfação do cliente.

A Visão, Missão e Valores da Kaizen são divulgados quadrimestralmente por meio de palestras proferidas pelo Presidente a todos os funcionários. Nessa mesma ocasião, é realizada uma pesquisa fechada para que os funcionários avaliem o cumprimento da Visão, Missão e Valores da Kaizen. O resultado dessa pesquisa é utilizado para elaborar um plano de ação para que os desvios levantados sejam corrigidos.

A análise crítica do desempenho de todas as áreas da Kaizen é realizada conforme descrito em procedimentos do Sistema da Qualidade. São objetos de análise crítica:

- as atividades comerciais (análise crítica do contrato) para verificar se estão de acordo com o planejado;
- as atividades de atendimento às solicitações ou reclamações dos clientes, tanto de caráter comercial como técnico;
- as atividades de produção quanto ao atendimento aos planos, tempo de fabricação, não conformidades, etc.;
- as atividades de engenharia do produto, processo e qualidade, quanto à adequação do projeto do produto e do processo e quanto ao atendimento dos requisitos da qualidade;
- as atividades administrativas, relativas ao cumprimento do plano de treinamento, níveis de acerto nos faturamentos, absenteísmo, etc.;

1.3 Responsabilidade Pública e Espírito Comunitário

✓ Enfoque

✓ Grau de Aplicação

1.3a Tratando-se de uma indústria mecânica de baixo grau de risco, onde os equipamentos de proteção individual (EPI) são basicamente, óculos de segurança, protetores auriculares, capacetes e botas de segurança, não são planejadas nem fixados requisitos quanto a riscos e questões regulamentares.

O ramo de fabricação da Kaizen não expõe nenhum risco à sociedade ou ao meio ambiente. Porém, uma preocupação que efetivamente se tem, é quanto a riscos de erros de instalação e ou de operação dos seus produtos.

Para evitar riscos ao ambiente e pessoal, todos os produtos da Kaizen seguem com uma etiqueta de advertência sobre os riscos envolvidos na sua operação. Além disso, tem-se um plano de treinamento de usuários que enfoca este assunto.

A Kaizen goza de um nome respeitado no mercado, a empresa nunca sofreu nenhum tipo de sanção por qualquer tipo de irregularidade. Periodicamente, contrata-se auditorias nas áreas fiscal e financeira para se assegurar que efetivamente esteja se trabalhando dentro das leis vigentes aplicáveis.

1.3b A Kaizen é membro da Associação Brasileira para o Controle da Qualidade (ABCQ), da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e da Associação Brasileira dos Fabricantes de Máquinas (ABIMAQ). Como membros efetivamente participantes, constantemente seus profissionais participam como instrutores dos cursos promovidos por essas organizações.

Próximo a Kaizen existem duas escolas cujas instalações são por ela mantidas. Também é promovido na Kaizen o programa Telecurso Primeiro e Segundo Graus, o qual é aberto à população. A Kaizen patrocina também um colégio técnico em uma

A Kaizen participa ativamente na comunidade. Foi a pioneira na coleta seletiva de lixo. Plantou, em 1996, mais de 300 mudas de árvores na cidade onde está situada. Além de promover torneios esportivos, patrocina o time de futebol da cidade e contribui financeiramente com cinco instituições de caridade da cidade.

RELATÓRIO DO DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DA KAIZEN

Critério 1 Liderança¹⁸

Item 1.1 Liderança da Alta Direção

✓ Enfoque

✓ Grau de Aplicação

Pontos Fortes		
(+), (++)	Área de Abordagem ¹⁹	Comentários
(+)	a	O Presidente coordenou pessoalmente, em 1994, uma reunião com toda a empresa para criação da nova Política da Qualidade quando praticamente todos os funcionários apresentaram alguma sugestão ou comentário sobre a antiga política.
(+)	a	A Política da Qualidade é constantemente divulgada na organização, sendo seu efetivo cumprimento avaliado periodicamente pelo diretor junto a todos os funcionários.
(++)	a	A alta direção se reúne trimestralmente para realizar a Reunião de Análise Crítica da Empresa, quando é feita uma análise do desempenho junto aos Clientes, Funcionários, Acionistas e Fornecedores. O cumprimento dos planos e a criação de novas metas também são discutidos.
(++)	a	Os gerentes definem seus objetivos para conduzir à excelência do desempenho e os desmembram em atividades específicas junto aos seus funcionários.
(+)	b	O sistema de liderança é avaliado na Reunião de Análise Crítica da Empresa, por meio de <i>feedbacks</i> recebidos dos funcionários, clientes e fornecedores.

Áreas Indicadas Para Melhoria		
(-), (--)	Área de Abordagem	Comentários
(-)	a	Não estão claramente descritos os papéis dos gerentes no desenvolvimento e manutenção do sistema de liderança, inclusive na divulgação da política da qualidade.
(--)	a	Não foram apresentadas a Visão, Missão, Valores e Expectativas Futuras.
(-)	b	Não foi descrito que tipo de <i>feedback</i> é recebido para a avaliação da eficácia do sistema de liderança e da estrutura organizacional e como essas informações são efetivamente utilizadas para a melhoria.

Pontuação	60%
------------------	------------

¹⁸ O conteúdo da categoria 1 Liderança está descrito no capítulo 1, item 1.1.6.

¹⁹ O conteúdo das áreas de abordagem está descrito nos Critérios de Excelência do PNQ.

RELATÓRIO DO DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DA KAIZEN**Critério 1 Liderança****Item 1.2 Sistema de Liderança e Estrutura Organizacional**

✓ Enfoque

✓ Grau de Aplicação

Pontos Fortes		
(+), (++)	Área de Abordagem	Comentários
(+)	a	Recebe ênfase no sentido que todos os funcionários conheçam e entendam o fluxo de informações da empresa e as utilizem para garantir a satisfação dos clientes.
(+)	b	A reunião com os funcionários e a pesquisa fechada são utilizados para comunicação e reforço da Visão e Diretrizes junto a todos os funcionários.
(++)	c	O desempenho de todas as áreas e o desempenho global da empresa é avaliado semestralmente por meio da Reunião de Análise Crítica da Empresa. Nessa reunião, conduzida pelo Presidente, são analisadas as atividades comerciais, financeiras, de produção, de recursos humanos e de engenharia.

Áreas Indicadas Para Melhoria		
(-), (--)	Área de Abordagem	
(-)	b	Não foi descrito como os resultados das análises críticas são efetivamente obtidos para a melhoria do desempenho.
(-)	b	As análises de desempenho estão limitadas à Reunião de Análise Crítica da Empresa. Nenhuma avaliação integrante do sistema gerencial é conduzida em períodos menores que um ano.

Pontuação	50%
------------------	------------

RELATÓRIO DO DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DA KAIZEN**Critério 1 Liderança****Item 1.3 Responsabilidade e Espírito Público e Comunitário**

✓ Enfoque

✓ Grau de Aplicação

Pontos Fortes		
(+), (++)	Área de Abordagem	Comentários
(+)	a	São utilizadas auditorias fiscais e financeiras como forma de verificar o efetivo cumprimento das leis em vigor.
(++)	a	A preocupação com os possíveis impactos dos seus produtos está claramente demonstrada através da etiqueta de advertência que acompanha os produtos, explicando os riscos envolvidos na sua operação, e do plano de treinamento dos usuários.
(+)	a	A empresa nunca sofreu qualquer sanção por irregularidades nas suas operações.
(+)	b	A participação em atividades relativas ao desenvolvimento da qualidade no Brasil se dá por meio da atuação como membro da ABCQ e da ABNT, como instrutores de cursos e participação ativa nas atividades dessas associações.
(++)	b	A liderança em questões de espírito comunitário é demonstrada por meio do apoio às escolas das cidades e do colégio técnico da cidade vizinha, bem como participação em diversas atividades comunitárias.

Áreas Indicadas Para Melhoria		
(-), (--)	Área de Abordagem	
(-)	a	Não está claro como os requisitos legais, de segurança e as necessidades comunitárias são incluídos no processo de planejamento.
(-)	b	A participação nos esforços de integração tem sido limitada a participação na ABIMAQ.

Pontuação	70%
------------------	------------

5.6 Reflexões

A Kaizen possui uma posição muito frágil no tocante às forças competitivas. Sua estratégia de lançamento de novos produtos é pouco eficiente, apesar de que para o tipo de produto que fabrica, os avanços tecnológicos são muito pequenos. Por outro lado, a engenharia de aplicações, que poderia ser mais bem explorada é carente em *Know How*, o que possibilita a entrada de novos produtos e serviços por parte dos concorrentes.

Analisando a cadeia de fornecimento, o volume de matérias-primas (itens de prateleira) comprados é relativamente baixo. Como consequência, em muitos casos, as compras são realizadas em revendas autorizadas ou, muitas vezes, no comércio. No caso da aquisição de fundidos, os dois fornecedores são parceiros de longa data, garantido a qualidade da matéria-prima; contudo, preço e, principalmente prazo de entrega são problemas freqüentes. Tanto para itens de prateleira quanto para fundidos, o poder de barganha dos fornecedores é muito grande, o que faz com que, por vezes, os custos se elevem e a margem de lucro diminua visto que o mercado não suporta aumento de preços.

Os clientes são normalmente grandes grupos que impõem suas condições de preço e de pagamento. Travam-se freqüentes guerras de preços com os concorrentes multinacionais. Assim, o poder de barganha do cliente é também muito grande e altamente exercido. Na concorrência com os fabricantes nacionais, raramente a Kaizen leva desvantagem, primeiro pela qualidade de seus produtos e serviços e, em segundo lugar porque seus preços são mais vantajosos.

Com os olhos do mundo voltados para o mercado potencial da América Latina, novos concorrentes têm sondado o mercado, principalmente fabricantes norte-

concorrentes mas, em 1996 e 1997, vários concorrentes sondaram o mercado e esperase a entrada de mais dois novos concorrentes multinacionais para 1998. O maior interesse desses concorrentes é o imenso mercado agrícola, de açúcar e álcool brasileiro.

Indubitavelmente, a maior fragilidade da Kaizen está na concorrência com as multinacionais no mesmo ramo de indústria. Grandes corporações norte-americanas e alemãs com faturamento anual no Brasil acima de 350.000.000,00 dólares, com centros de pesquisa espalhados pelo mundo e uma extensa rede de fornecedores, são considerados *pacesetters* (empresas que ditam as regras do mercado). Possuem linha de produto mais amplas e diversificadas e também uma força de vendas mais bem estruturadas.

Baseado nesta situação estratégica a Kaizen viu-se, compelida, a buscar um modelo de gestão que fosse o das empresas de classe mundial. Após analisar vários cenários diferentes, optou pela adoção do Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade como o modelo de gestão a ser utilizado. A partir de 1994 adotou a filosofia de realizar o Auto - Diagnóstico Organizacional para comparar-se com o referencial de excelência e traçar metas audaciosas de adequação. A importância de tornar-se uma empresa de classe mundial é expressa nas palavras de seu presidente.

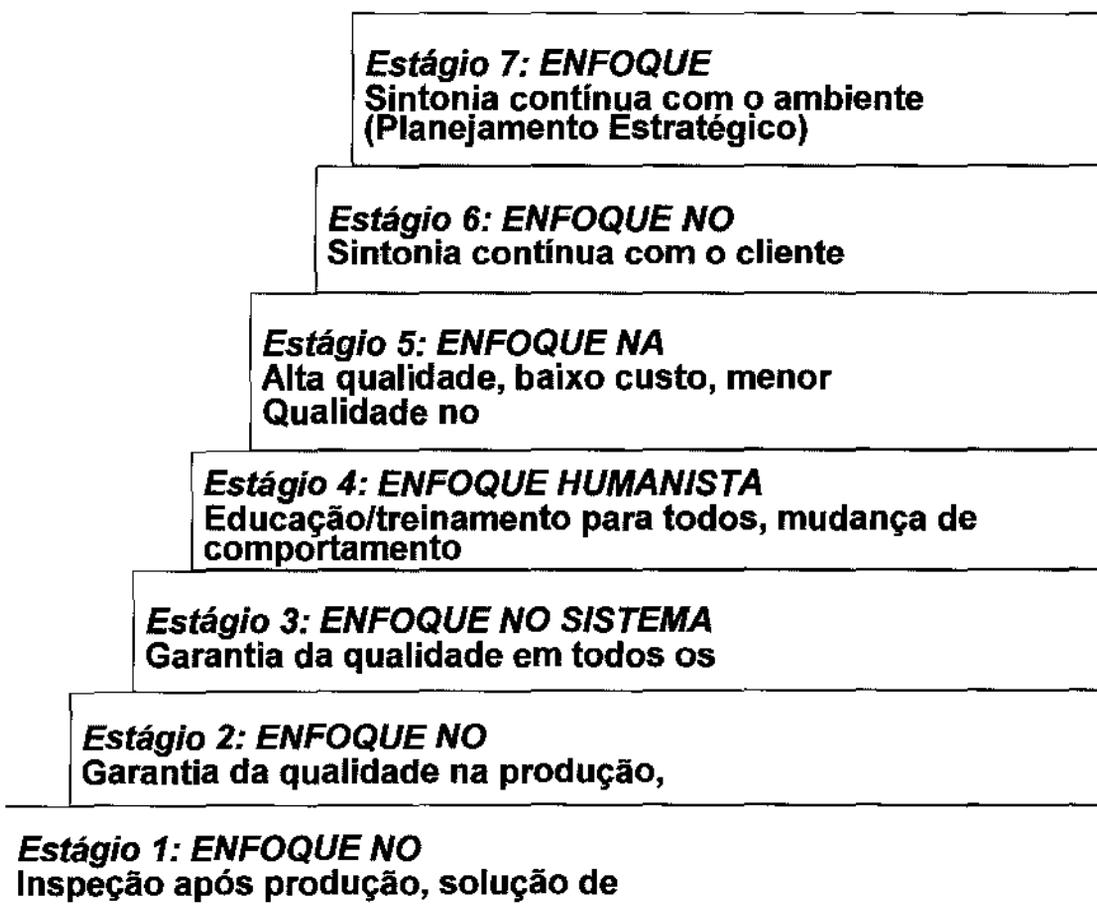
Vimo-nos obrigados a concorrer em um mercado altamente competitivo, estávamos no meio da travessia do rio, não podíamos mais voltar e não sabíamos como chegar a outra margem. Foi quando tive contanto com o PNQ, participei do seminário "Em Busca da Excelência", onde tive a oportunidade de ouvir o depoimento sobre várias empresas, inclusive o de alguns de nossos fornecedores. Fiquei convencido que os Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade são as melhores práticas das melhores empresas do mundo. Decidi adotá-los para administrar a Kaizen. Estipulei metas de pontuação nos Auto-Diagnósticos Organizacionais, com os diretores e gerentes para nos adequarmos à modernidade dos critérios que mudam a cada ano. Após três anos investindo neste projeto, com certeza posso afirmar que se não tivéssemos feito esta opção em 1994 hoje estaríamos fora do mercado.

Em uma situação como a da Kaizen, em que sua posição estratégica é bastante frágil, a importância do Diagnóstico Organizacional é patente, pois os planos e metas de adequação são decorrentes do resultado do Diagnóstico Organizacional. O critério na escolha do modelo de excelência organizacional, na execução do Diagnóstico Organizacional, na elaboração do plano de ação e na implementação e acompanhamento das ações de melhoria é que vai determinar o sucesso do negócio.

CONCLUSÃO

A era atual da qualidade (estágio 7), a da Gestão Estratégica da Qualidade ou Gestão da Qualidade Total, incorpora elementos de todas as eras anteriores, especialmente as contribuições de Shewhart, Deming, Juran e Feigenbaum (Figura 5.1). Tantos elementos das eras precedentes foram incorporados à TQM que, à primeira vista, pode parecer nada mais do que uma roupagem nova para idéias antigas. Há, porém, diferenças fundamentais das eras anteriores. “Pela primeira vez, a alta administração começou a ver a qualidade de uma forma positiva, uma vantagem competitiva e a abordá-la nos seus processos de planejamento estratégico, que estão voltadas ao valor ao cliente (Bounds & Yorks & Adams & Ranney, 1994)”.

Figura 6.1 A Evolução da Qualidade



Fonte: (ASQC, 1986:77)

Como a qualidade começou a atrair a atenção da alta administração, influenciou profundamente a administração por toda a empresa. A qualidade não era preocupação exclusiva dos inspetores ou do pessoal do departamento de garantia da qualidade. Este período marca a aparecimento um novo paradigma da administração. Uma nova forma de gerenciamento promoveu um grande número de avanços que foram reconfigurados em todos os departamentos e em todas as funções.

Uma série de forças externas despertou a atenção da alta administração para a qualidade. Começaram a ver a íntima relação entre as perdas em rentabilidade e a baixa qualidade. As forças que despertaram sua atenção para tal conexão incluía uma onda crescente de encargos multi-milionários provenientes de ações judiciais por produtos defeituosos e uma pressão constante por parte de associações, juristas e políticos, defensores dos consumidores. A alta administração também sofreu pressões por parte do governo em vários âmbitos, inclusive por um maior controle de produtos defeituosos e rechamadas (recall) de produtos. Talvez a força externa mais evidente seja o domínio crescente da fatia de mercado pelos concorrentes, especialmente os japoneses, em indústrias tão diversas como as de semicondutores, automóveis, ferramentas, pneus radiais e produtos eletrônicos.

Ao fabricar produtos com qualidade superior, com custo menor e com maior confiabilidade na entrega, as empresas japonesas ganharam fatias de mercado e alcançaram altos níveis de rentabilidade. A grande ocorrência de fatos como esses nos meados dos anos 70 e nos anos 80 parecia bastante repentina. No entanto, as empresas japonesas estiveram construindo sua capacidade industrial por décadas, desenvolvendo e refinando as abordagens da qualidade, baseadas nos princípios que lhes foram ensinados pelos americanos depois da Segunda Guerra Mundial. Os gerentes, teóricos e professores, encantaram-se com a “administração japonesa” durante as duas últimas

provenientes dos desenvolvimentos que, silenciosamente, ocorreram no Japão ao mesmo tempo que a era da garantia da qualidade seguia o seu curso nos Estados Unidos.

Assim, como acontece com a definição da qualidade, a definição de Gestão da Qualidade Total também tem sido uma fonte de confusão. Não há consenso no que se constitui a TQM. Quase todas as organizações a definem de forma diferente ou lhe dão um nome diferente do TQM. Autores japoneses como Ishikawa (1985) e Imai (1986) freqüentemente usam o termo de Feigenbaum “Controle da Qualidade Total” (Total Quality Control - TQC) ou o termo japonês equivalente “Controle da Qualidade por Toda a Empresa” (Company-Wide Quality Control - CWQC) para denominar as abordagens de gerenciamento que são muito semelhantes às que os gerentes americanos chamam TQM.

De forma ideal, os especialistas que atuam na área da TQM a consideram como algo além tanto de um “programa”, como das fronteiras da função Qualidade e que deve ser utilizado como um modelo de excelência organizacional. Dentro desse contexto, a palavra “total” transmite a idéia que todos os funcionários, em todas as funções e em todos os níveis da organização, buscam a qualidade. A palavra “qualidade” sugere excelência em todos os aspectos da organização. “Gestão” se refere à busca dos resultados da qualidade por meio de um processo de gerenciamento da qualidade, que começa com o planejamento estratégico, e se estende ao projeto do produto, à produção, ao marketing, às finanças, etc. Engloba todas as definições da qualidade e vai além delas, ao colocá-las juntas dentro de um incessante processo de melhoria. Em suma, a TQM está fundamentada no conceito amplo da qualidade que engloba todo o modelo de gestão da empresa. Da mesma forma, a TQM se refere

A TQM foi influenciada profundamente pelo progresso feito no Japão, mas não se trata de um fenômeno que possa ser chamado somente de “*Made in Japan*”. Conforme discutido nesta dissertação, a TQM tem muitas raízes nos Estados Unidos da América e algumas na Europa. Muitos de seus elementos estão baseados em teorias e práticas de gerenciamento que foram desenvolvidas nos Estados Unidos. Schmidt e Finnigan (1992) sugerem que as raízes da TQM incluem:

1. Gerenciamento Científico: Encontrar a melhor forma de executar um trabalho;
2. Dinâmica de Grupo: Enumerar e organizar a força da experiência do grupo;
3. Treinamento e Desenvolvimento: Investir em capital humano;
4. Alcançar Motivação: Pessoas sentem satisfação na execução de uma tarefa;
5. Envolvimento do Funcionário: Os trabalhadores devem ter alguma influência na organização;
6. Sistemas Sócio-técnicos: As organizações operam como sistemas abertos;
7. Desenvolvimento Organizacional (DO): Ajudar as organizações a aprender e a mudar;
8. Cultura Corporativa: Crenças, mitos e valores que guiam o comportamento das pessoas por toda a organização;
9. A Nova Teoria de Liderança: Inspirar e dar “empowerment” para que outros possam agir;
10. O Conceito de “Pino de Ligação”: Criar grupos interfuncionais;
11. Planejamento Estratégico: Determinar onde levar a organização, como e quando chegar lá;

Enquanto suas raízes são encontradas nas teorias e práticas americanas de gerenciamento, a TQM tenta reconfigurá-las em uma abordagem integral de gerenciamento, que seja maior do que a soma das partes (visão holística). É possível

não foram configuradas de forma útil como uma abordagem integrada que seja harmônica. Essa abordagem holística faz com que a TQM seja fundamentalmente diferente das antigas tradições de gerenciamento.

A TQM poderia também ser considerada um modismo passageiro. No entanto, os temas fundamentais de gerenciamento que estão sendo estudados por aqueles que tentam definir e se direcionar rumo ao novo paradigma não são modismos. Esses temas incluem a importância de se compreender as necessidades dos clientes, de formular estratégias para fornecer valor ao cliente, e melhorar continuamente os sistemas organizacionais para fornecer tal valor.

Em face a tantas transformações, a verdade absoluta escapou das mãos dos “gurus” da Qualidade e transformou-se nos modelos de excelência organizacional representados pelos prêmios Deming, Baldrige e Europeu. Os prêmios foram apresentadas no capítulo I para que os conceitos e fundamentos que servem de base para cada um deles pudessem ser estudados.

No capítulo II analisou-se os prós e contras de cada um dos prêmios e concluiu-se que o modelo mais adequado para a adoção como referencial de excelência organizacional é o MBNQA. Primeiramente, por ser o que contém o maior número de informações para sua aplicação, em segundo por ser o mais moderno por ser revisado garantindo assim sua atualização e finalmente por ser o mais adequado à realidade brasileira.

Estabelecido o referencial de excelência organizacional, pode-se então diagnosticar a situação da empresa. Ao longo do capítulo III, foi apresentado a metodologia para execução do Diagnóstico Organizacional. Entrou-se nos detalhes de desenvolvimento da ferramenta possibilitando assim através do estudo deste capítulo a execução de um Diagnóstico Organizacional.

O resultado do Diagnóstico Organizacional é a apresentação do relatório. Quando o relatório é apresentado a alta administração, esta deve dispor de ferramentas adequadas para tornar as observações contidas no relatório em um plano de ação adequado. Assim, no capítulo IV foram apresentadas as 7NFGQ e sua utilização na elaboração do plano de ação. Deu-se enfoque ao uso integrado das 7NFGQ para se extrair o seu potencial.

Por fim, vale ressaltar que partindo da escolha do modelo de excelência organizacional, podemos executar o Diagnóstico Organizacional e com o resultado deste elaborar um plano de ação de modo a envolver todos os agentes que interagem na empresa. Integrando o plano de ação ao planejamento estratégico da organização garante-se que a devida importância lhe será dada e que a TQM transporá as fronteiras da Qualidade passando, assim, a ser o modelo de gestão da organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Akao, Y. (editor) (1991). *Hoshin Kanri Policy Deployment For Successful TQM*. Cambridge: Productivity Press.
- American Society for Quality Control (1993). *Quality Pays Off*. On Q, Nov, p. 6.
- Associação Brasileira de Normas Técnicas (1993). *Normas NBR ISO Série 10011 Auditorias da Qualidade*.
- Associação Brasileira de Normas Técnicas (1994). *Normas NBR ISO 8402 Qualidade Terminologia*.
- Bounds, G. & Yorks, L. & Adams, M. & Ranney, G. (1994). *Total Quality Management Toward The Emerging Paradigm*. New York: McGraw-Hill.
- Brennan, M. (1997). *The Criteria: A Looking Glass To Americans' Understanding of Quality*. Quality Progress, June, pp. 51 - 59.
- Brown, M. G. & Hitchcock, D. E. & Willard, M. L. (1994). *Why TQM Fails And What To Do About It*. Chicago: Richard D. Irwin.
- Brown, M. G. (1995). *Baldrige Award Winning Quality*. Milwaukee: ASQC Quality Press.
- Business Week (1997). *The Baldrige's Other Reward: Quality Pays*. 10.03.97, p. 37
- Buzzel, R. D. & Gale, B. T. (1991). *O Impacto das Estratégias de Mercado no Resultado das Empresas*. (A. Z. Sanvicente, trad.). São Paulo: Pioneira.
- Collins, J. C. & Porras J. I. (1995). *Feitas Para Durar Práticas Bem-Sucedidas de Empresas Visionárias*. (S. Schiros, trad.). Rio de Janeiro: Rocco.
- Crosby, P. B. (1992). *Does The Baldrige Award Really Work?*. Harvard Business Review, vol. 70, N° 1, p. 128.
- Deming, W. E. (1990). *Qualidade A Revolução Da Administração*. (f.H. Aubert, M. E. Comenale, A. C. Dal Bó, trad.). Rio de Janeiro: Marques Saraiva.
- Deming, W. E. (1992) *Does The Baldrige Award Really Work?*. Harvard Business Review, vol. 70, N° 1, p. 134.
- European Foudation For Quality Management (1997). *The European Quality Award 1997 Information Brochure*.
- Galvin, R. (1992). *Does The Baldrige Award Really Work?*. Harvard Business Review, vol. 70, N° 1, pp. 136-137.
- Garvin, D. A. (1991). *How The Baldrige Award Really Work?*. Harvard Business Review, vol. 69, N° 6, pp. 80 - 93.

- George, S. (1993). *O Sistema Baldrige da Qualidade*. (C. C. Bartolotti, trad.). São Paulo: Makron Books.
- Green, C. (1995). *Os Caminhos Da Qualidade*. (S. S. Gedanke, trad.). São Paulo: Makron Books.
- Imai, M. (1986). *Kaizen: The Key To Japanese Competitive Success*. New York: Random House.
- Ishikawa, K. (1985). *What Is Total Quality Control? The Japanese Way*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Juran, J. M. (editor) (1988). *Juran's Quality Control Handbook*. New York: McGraw-Hill.
- Lascelles, D. & Peacock, R. (1996) *Self-Assessment For Business Excellence*. Berkshire: McGraw-Hill.
- Mills, C. A. (1989). *The Quality Audit*. New York: McGraw-Hill.
- Mizuno, S. (editor) (1988). *Management For Quality Improvement The New 7 QC Tools*. Cambridge: Productivity Press.
- Moder, J. J. & Phillips, C. R. & Davis, E. (1995). *Project Management With CPM, PERT & Precedence Diagramming*. New York: Blitz Pub
- Moura, E. C. (1994). *As Sete Ferramentas Gerenciais Da Qualidade - Implementando a Melhoria Contínua Com Melhor Eficácia*. São Paulo: Makron Books.
- National Institute of Standards and Technology (1996). *Criteria For Performance Excellence*.
- Rayner, B. (1992) *Trial-By-Fire Transformation: An Interview With Globe Metallurgical's Arden C. Sims*. Harvard Business Review, May-June, pp. 117 - 129.
- Senge, P. (1994). *The Fifth Discipline The Art And Practice Of Learning Organization*. New York: Currency Doubleday
- Schmidt, W. H. & Finnigan, J. P. (1992). *The Race Without A Finish Line*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sullivan, L. P. (1986). *The Seven Stages In Company-Wide Quality Control*. Quality Progress, May, pp. 77 - 83.
- Swift, J. A. (1995). *Introduction To Modern Statistical Quality Control And Management*. Delray Beach: St. Lucie Press.
- Thurow, L. (1993). *Cabeça A Cabeça A Batalha Econômica Entre Japão, Europa E Estados Unidos*. (A. Lopes, trad.). Rio de Janeiro: Rocco.

Union of Japanese Scientists and Engineers (1996) *The Deming Prize Guide For Overseas Companies 1996*.

Walton, M. (1990). *Deming Management At Work*. New York: G. P. Putnam's Sons.

Womack, J. P. & Jones, D. T. & Roos, D. (1990). *The Machine That Changed The World*. New York: Macmillan.

Apêndice 1 Os Ganhadores do MBNQA

ANO	GANHADOR		
	INDÚSTRIA	PRESTADORA DE SERVIÇO	PEQUENA EMPRESA
1988	•Motorola, Inc. Schaumburg, IL •Westinghouse Commercial Nuclear Fuel Division Pittsburgh, PA		•Globe Metallurgical, Inc. Cleveland, OH
1989	•Miliken & Company Spartanburg, SC •Xerox Business Products and System Stamford, CT		
1990	•Cadillac Motor Car Company Detroit, MI	•Federal Express Corp. Memphis, TN	•Wallace Co., Inc. Houston, TX
1991	•Solelectron Corp. San Jose, CA •Zytec Corp. Eden Prairie, MN		•Marlow Industries Dallas, TX
1992	•Texas Instruments, Inc. Defense System & Electronics Group Dallas, TX •AT&T Network System Group Transmission System Business Unit Morristown, NJ	•AT&T Universal Card Services Jacksonville, FL •The Ritz-Carlton Hotel Company Atlanta, Ga	•Granite Rock Company Watsonville, CA
1993	Eastman Chemical Company Kingsport, TN		•Ames Rubber Corp. Hamburg, NJ
1994		AT&T Consumer Communications Basking Ridge, NJ GTE Directories Dallas / Ft. Worth, Tx	•Wainwright Industries St. Peters, MO
1995	•Armstrong World Industries Building Production Operation Lancaster, PA •Corning Telecommunications Products Wilmington, NC		
1996	Adac Laboratories Milpitas, CA	Dana Commercial Credit Corp. Toledo, OH	•Custom Research Inc. Minneapolis, MN •Trident Precision Manufacturing Inc. Webster, Ny

Fonte: (Brown, 1995:4)

Globe Metallurgical Inc. (1988)

A Globe produz silício metálico e produtos de ferrossilício. Tem mais de 200 funcionários em duas fábricas, uma em Selma, Alabama, e a outra na sede em Beverley, Ohio. Seu principal mercado é a indústria automotiva.

Westinghouse Commercial Nuclear Fuel Division (1988)

A Commercial fuel division (CNFD - Divisão de Combustível Nuclear Comercial) emprega atualmente aproximadamente 2.000 pessoas em três fábricas na Pensilvânia e Carolina do Sul. A CFND fornece para cerca de 40% do mercado norte-americano de e para 20% do mercado mundial de conjuntos cilíndricos de combustível usados em usinas nucleares.

Motorola Inc. (1988)

A Motorola, com sede em Schaumburg, Illinois, tem mais de 100.000 funcionários. Produz uma variedade de produtos e é a líder mundial em comunicações de rádio, sistemas de comunicação por rádio conhecidos por “pagers”, são sistemas para telefones para carros, modems e vários componentes para a indústria eletrônica.

Milliken & Company (1989)

Com sede em spartanburg, Carolina do Sul, a Milliken tem 13.000 “associados” trabalhando em 47 localidades nos Estados Unidos. Produz mais de 45.000 produtos têxteis e químicos, que vão desde tecidos para vestuário e para a indústria automotiva até produtos químicos especiais e revestimentos para piso.

Xerox Business Products and Systems (1990)

Um dos negócios da Xerox Corporation, a Business Products and Systems (BP&S - Produtos e Sistemas Comerciais) emprega mais de 50.000 pessoas em 83 instalações nos Estados Unidos. A BP&S fabrica mais de 250 tipos de equipamentos para processamento de documentos, com copiadoras e outros aparelhos de duplicação respondendo por quase 70% de sua receita.

Wallace Co., Inc. (1990)

A Wallace é uma distribuidora de propriedade familiar que fornece, basicamente, tubos, válvulas e acessórios para as indústrias química e petroquímica. Seus 10 escritórios no Texas, Louisiana e Alabama distribuem diretamente para a área

IBM Rochester (1990)

A IBM Rochester fabrica sistemas intermediários de computador para a linha de produtos "Application Business System" e unidades de disco rígido para a linha de produtos "Enterprise Systems". Mais de 8.000 funcionários trabalham na fábrica de 335.000 metros quadrados em Rochester.

Cadillac Motor Company (1990)

A Cadillac emprega cerca de 10.000 pessoas em sua sede na região de Detroit, quatro fábricas em Michigan e 10 escritórios regionais de vendas e serviços nos Estados Unidos. No mercado interno, os carros são vendidos por meio de uma rede de 1.600 revendedores franqueados.

Federal Express (1990)

A Federal Express tem mais de 84.000 funcionários em mais de 1.650 instalações, acompanhando 1.500.000 carregamentos por dia, classificando cargas nas instalações de Memphis, Indianópolis, Newark, Oakland, Los Angeles, Anchorage e Bruxelas, e despachando por terra e por meio da maior frota de carga aérea do mundo. Em 1989, a Federal Express detinha 43% do mercado de entregas dos Estados Unidos.

Marlow Industries (1991)

A Marlow produz pequenos resfriadores termoelétricos que resfriam, aquecem ou estabilizam a temperatura de componentes eletrônicos em produtos que vão de

equipamentos médicos para diagnóstico até sistemas de direcionamento de mísseis. Tem 160 funcionários em sua fábrica em Dallas, Texas.

Zytec Corporation (1991)

Os mais de 750 funcionários da Zytec projetam e fabricam fontes eletrônicas de energia para negócios que integram os produtos da Zytec em seus sistemas, os quais variam de computadores a periféricos, produtos médicos e de escritório a equipamentos de análise. A empresa também conserta fontes e monitores. A Zytec tem duas instalações em Minnesota: sua sede em Eden Prairie e uma fábrica em Redwood Falls.

Solectron Corporation (1991)

A Solectron tem 2.300 funcionários em oito fábricas em San José e uma na Malásia. A empresa não projeta seus próprios produtos, mas fabrica e monta equipamentos e sistemas eletrônicos projetados para seus clientes, incluindo placas de circuito impresso complexas para a indústria de telecomunicações, equipamentos médicos e computadores.

Granite Rock Company (1992)

A Granite Rock Corporation produz pedras, areia e pedregulhos, concreto pré-misturado, asfalto, tratamento para pavimentação de rodovias e materiais reciclados para pavimentação. A empresa também comercializa edifícios construídos por outras empresas e atua também no ramo de pavimentação de rodovias. A Granite Rock emprega cerca de 400 funcionários e atende a seis regiões desde do sul de San Francisco até Monterey - California.

The Ritz-Carlton Hotel Company (1992)

O Ritz-Carlton com sede em Atlanta, desenvolve e opera hotéis de luxo para a empresa W. B. Johnson Properties. A empresa emprega 11.500 funcionários e opera 23 hotéis de negócios e de lazer nos Estados Unidos e na Austrália e possui 9 escritórios internacionais de vendas.

AT&T Universal Card Services (1992)

A AT&T Universal Card Services atraiu cerca de 16.000.000 de proprietários da sua combinação de cartões de crédito e cartões telefônicos para chamadas interurbanas desde março de 1990. Noventa por cento dos 2.500 funcionários da empresa trabalham em sua sede em Jacksonville - Flórida. Dois terços dos funcionários estão em contato com os clientes.

Texas Instruments, Inc - Defense Systems & Electronics Group (1992)

A Texas Instruments, Inc. - Defense Systems & Electronics Group, uma subsidiária da Texas instrument, Inc., projeta e fabrica avançados sistemas de defesa e desenvolve tecnologias eletrônicas para o Departamento de Defesa dos Estados Unidos. A Texas Instruments, Inc. - Defense Systems & Electronics Group é a oitava maior empresa norte-americana no ramo de Defesa e emprega 15.000 funcionários em 11 fábricas de manufatura, teste, pesquisa e distribuição no Texas.

AT&T Network System Group - Transmission System Business Unit (1992)

Com sua sede em Morristown, Nova Jersey, a AT&T Network System Group - Transmission System Business Unit emprega 7.500 funcionários em 9 instalações nos

comercializa e fornece suporte técnico para a transmissão de dados, voz e imagens para as redes públicas e privadas de telecomunicações.

Ames Rubber Corp. (1993)

Os principais produtos da Ames Rubber, com sede em Hamburg - Nova Jersey, são cilindros de borracha usados em máquinas de escritório para alimentar papéis, transferir o *toner* e fundir o *toner* ao papel. Na posição de maior fabricante mundial de cilindros para copadoras de médio a grande porte, produz também componentes altamente especializados para proteger o eixo de veículos com tração dianteira.

Eastman Chemical Company (1993)

A Eastman Chemical Company, a empresa que ajudou o presidente Clinton a aprender sobre Gestão da Qualidade Total, opera suas fábricas em sua sede em Kingsport - Tennessee, bem como em Arkansas, Nova York, South Carolina, Texas, Canadá e Reino Unido. A empresa de US\$ 4.000.000.000, fundada em 1920, fabrica e comercializa mais de 400 produtos químicos, fibras e plásticos. A empresa na época da premiação, era uma divisão da gigante mundial Eastman Kodak Co. e, do ramo fotográfico a partir de 1994 tornou-se a empresa independente.

Wainwright Industries, Inc. (1994)

A empresa familiar Wainwright Industries, Inc. ganhou o prêmio Malcolm Baldrige na categoria de pequenas empresas. A empresa fabrica produtos estampados e usinados para a indústria automobilística, aeroespacial, segurança domiciliar e para indústrias de processamento de dados. Os 275 funcionários da empresa estão sediados

Arlington - Texas. Com US\$ 30.000.000 em vendas anuais, a Wainwright atende aos mercados local, nacional e internacional.

GTE Directories Corporation (1994)

A GTE Directories Corporation ganhou o prêmio Malcolm Baldrige na categoria prestadora de serviços. Uma das maiores empresas do mundo no ramo de listas telefônicas, concentra-se basicamente em publicar e/ou vender anúncios nas páginas amarelas ou nas listas telefônicas, para as companhias telefônicas. Em sua sede em Dallas/Fort Worth - Texas, a GTE Directories Corporation emprega 5.150 funcionários. A empresa produz mais de 1.200 títulos de listas telefônicas em 45 estados e 17 países, inclusive mais de 75 diferentes listas telefônicas para mercados internacionais.

AT&T Consumer Communications (1994)

Com sede em Basking Ridge - Nova Jersey, a AT&T Consumer Communications ganhou o prêmio Malcolm Baldrige na categoria prestadora de serviços. A empresa atua na área de chamadas telefônicas nacionais e internacionais, atendendo principalmente ao assinante pessoa física. Seus 44.000 funcionários oferecem serviços a mais de 80.000.000 de clientes.

Armstrong World Industries - Bulding Production Operation (1995)

A maior empresa fabricante de revestimento acústico para teto para os mercados residenciais e comerciais tem sua sede em Lancaster - Pennsylvania. Emprega 2.500 funcionários em sua sede e nas suas sete fábricas. A Armstrong atende ao mercado comercial, como o de instalações hospitalares (os escritórios são atendidos

pelos seus distribuidores), empreiteiras, etc. Comercializa também produtos do tipo “faça você mesmo” através de cadeias de lojas especializadas.

Corning Telecommunications Products Division (1995)

A Corning Telecommunications Products Division fabrica fibras ópticas que usam pulsos de luz para transmitir grandes quantidades de informação em grande distância a baixos custos. Aproximadamente 1.200 dos 1.400 funcionários da Corning trabalham em sua fábrica em Wilmington - North Carolina, os demais trabalham em na sede em Corning - Nova York.

ADAC Laboratories (1996)

Fundado em 1970, o ADAC Laboratories projeta, fabrica e comercializa produtos e componentes para clientes na área da saúde em medicina nuclear, planejamento de terapias de radiação e sistemas de informação da saúde. Os produtos e serviços são vendidos a hospitais, universidades e clínicas em todo o mundo. Os 710 funcionários do ADAC trabalham principalmente em sua sede em Milpitas - Califórnia e em suas fábricas em Houston - Texas e Washington - Missouri

Dana Commercial Credit Corp. (1996)

A Dana Commercial Credit Corp atua na área de serviços de leasing e financiamento para uma vasta gama de clientes comerciais em nichos de mercado selecionados. Os seus principais escritórios estão em Toledo e Maumee - Ohio, Troy - Michigan, Oakville e Weybridge, Surrey no Reino Unido. As atividades da Dana variam de financiar usinas de geração de energia até administrar programas de vendas

Custom Research Inc. (1996)

A Custom Research Inc. é uma empresa nacional completa na área de pesquisa de mercado, com clientes no mercado de consumo, no comércio, na indústria e no mercado médico. A empresa trabalha com grandes multinacionais para desenvolver e conduzir projetos que forneçam informações para ajudar a tomar as melhores decisões no negócio. É uma empresa privada com 105 funcionários em tempo integral, com sede em Minneapolis - Minnesota, escritórios em San Francisco - Califórnia, e Ridgewood - Nova Jersey.

Trident Precision Manufacturing Inc. (1996)

A Trident Precision Manufacturing Inc. é uma empresa privada que atua na área de componentes estampados de precisão, montagens eletromecânicas e produtos sob encomenda. A empresa desenvolve ferramentas e processos para fabricação de componentes e montagens específicas para seus clientes em uma variedade de indústrias, que incluem equipamentos de escritório, médicos, para bancos, computadores e de defesa.

Apêndice 2 Os Ganhadores do Prêmio Deming

Os Ganhadores do Prêmio Deming para Indivíduos

1951	Motosaburo Masuyama
1952	Tetsuichi Asaka Kaoru Ishikawa * Masao Kogure Masao Goto Hidehiko Higashi Shin Miura Shigeru Mizuno * Eizo Watanabe
1953	Toshio Kitagawa *
1954	Eizaburo Nishibori *
1955	Shigeichi Morigutchi
1956	Yasushi Ishida *
1957	Ziro Yamauchi
1958	Takeshi Kayano
1959 - 1960	Kenichi Koyanagi Genichi Taguchi
1961	Takeo Kato *
1962	Ikuro Kusaba
1963	Noboru Yamagushi
1964	Sadakichi Shimizu *
1965	Masumasa Imaizumi *
1966	Masachi Asao Kiyomi Kadokawa * Kazufumi Seki * Tadasu Fujita
1967	Jiro Kondo
1968	Shinobu Toshima *
1969	Tadakazu Okuno
1970	Tatsuo Sugimoto

1971	Teiichi Ando Yoshio Kondo Shoichi Shimizu
1972	Kotaro Itoh *
1973	Koichi Ohba *
1974	Koji Kobayashi
1975	Taro Yamamoto Yoshitsugu Ohmae
1976	Katsuyoshi Ishihara *
1977	Osamu Furukawa *
1978	Yoji Akao
1979	Hajime Makabe
1980	Shoichiro Toyoda
1981	Hajime Karatsu
1982	Hiroshi Shiomi
1983	Minoru Toyoda *
1984	Tatsuro Ikezawa
1985	Yoshinobu Nayatani
1986	Ryoichi Kawai
1987	Ryuichi Kobayashi
1988	Renichi Takenaka
1989	Hitoshi Kume
1990	Shoichiro Kobayashi
1991	Kenji Kurogane
1992	Masao Nemoto
1993	Yasutoshi Washio
1994	Takanori Yoneyama
1995	Ayatomo Kanno
1996	Kenzo Sasaoka

(*Falecido)

Os Ganhadores do Prêmio Deming - Utilização

1951	<ul style="list-style-type: none"> • Fuji Iron & Steel Co., Ltd • Showa Denko K.K. • Tanabe Seiyaku Co., Ltd. 	1961	<ul style="list-style-type: none"> • Nippondenso Co., Ltd. • Teijin Ltd. • <S> Nihon Radiator Co., Ltd.
1952	<ul style="list-style-type: none"> • Asahi Chemical Co., Lts • Furukawa Electric Co., Ltd. • Nippon Electric Co., Ltd • Shionogi & Co., Ltd • Takeda Chemical Industries, Ltd • Toyo Spinning Co., Ltd • Kyushu Cloth Industry Co., Ltd. 	1962	<ul style="list-style-type: none"> • Sumitomo Electric Industries, Ltd.
1953	<ul style="list-style-type: none"> • Kawasaki Steel Corp. • Shin-etsu Chemical Industry Co., Ltd. 	1963	<ul style="list-style-type: none"> • Nippon Kayaku Co., Ltd
1954	<ul style="list-style-type: none"> • Nippon Soda Co., Ltd. • Toyo Bearing Manufacturing Co., Ltd. • Toyo Rayon Co., Ltd. 	1964	<ul style="list-style-type: none"> • Komatsu Manufacturing Co., Ltd
1955	<ul style="list-style-type: none"> • Asahi Glass Co., Ltd. • Hitachi Ltd. • Honshu Paper Manufacturing Co., Ltd. 	1965	<ul style="list-style-type: none"> • Toyota Motor Co., Ltd
1956	<ul style="list-style-type: none"> • Fuji Photo Film Co., Ltd • Konishiroku Photo Industry Co., Ltd. • Mitsubishi Electric Corp • Tohoku Industry, Co., Ltd. 	1966	<ul style="list-style-type: none"> • Kanto Auto Works, Ltd. • <D> Matsushita Electric Industrial Co., Ltd. - Electric Components Division
1957	<ul style="list-style-type: none"> • (None) 	1967	<ul style="list-style-type: none"> • Shinko Wire CO., Ltd • <S> Kojima Press Industry Co., Ltd.
1958	<ul style="list-style-type: none"> • Kanegafuchi Chemical Industry Co., Ltd. • Kureha Chemical Industry Co., Ltd. • Matsushita Electronics Corp. • Nippon Kokan K.K. • <S> Nakayo Communication Equipment Co., Ltd. 	1968	<ul style="list-style-type: none"> • Bridgestone Tire Co., Ltd. • Yanmer Diesel Engine Co., Ltd. • <S> Chugoku Kayaku Co., Ltd.
1959	<ul style="list-style-type: none"> • Asahi Glass Co., Ltd. 	1969	<ul style="list-style-type: none"> • <S> Shimpo Industry Co., Ltd.
-	<ul style="list-style-type: none"> • Kurake Spinning Co., Ltd. 	1970	<ul style="list-style-type: none"> • Toyota Auto Body CO., Ltd.
1960	<ul style="list-style-type: none"> • Nissan Motor Co., Ltd. • <S> Towa Industry Co., Ltd. 	1971	<ul style="list-style-type: none"> • Hino Motors, Ltd.
		1972	<ul style="list-style-type: none"> • Aisin Seiki Co., Ltd. • <S> Saitama Chuzo Kogyo K.K.
		1973	<ul style="list-style-type: none"> • <S> Sanwa Seiki Manufacturing, Co., Ltd. • Saitama KiKi manufacturing Co., Ltd.
		1974	<ul style="list-style-type: none"> • <S> Horikiri Spring Manufacturing, Co., Ltd.
		1975	<ul style="list-style-type: none"> • <S> K.K. Takebe Tekkosho • <S> Tokai Chemical Industries, Ltd. • <S> Riken Forge CO., Ltd.

1976	<ul style="list-style-type: none"> • Sankyo Seiki Manufacturing Co., Ltd. • Pentel Co., Ltd. • <D> Ishikawajima-Harima Heavy Industries Co., Ltd., Aero-Engine & Space Operations 	1984	<ul style="list-style-type: none"> • Komatsu Zenoah Co • The Kansai Electric Power Co., Inc. • Yaskawa Electric Manufacturing Co., Ltd. • <S> Anjo Denki Co., Ltd. • <S> Hokuriku Kogyo Co., Ltd.
1977	<ul style="list-style-type: none"> • Aisin-Warner Ltd. 	1985	<ul style="list-style-type: none"> • Nippon Carbon Co., Ltd. • Nippon Zeon Co., Ltd. • Toyoda Gosei Co., Ltd • Toyoda Machine Works, Ltd. • <S> Company Inc. • <S> Hoyo Seiki Co., Ltd. • <S> Uchino Komuten Co., Ltd. • <D> Texas Instruments Japan Limited, Bipolar Department
1978	<ul style="list-style-type: none"> • Tokaii Rika Co., Ltd. • <S> Chuetsu Metal Works Co., Ltd. 	1986	<ul style="list-style-type: none"> • Hazama-Gumi, Ltd. • Toyoda Automatic Loom Works, Ltd. • <S> Nitto Construction Co., Ltd. • <S> Sanyo Electric Works Ltd
1979	<ul style="list-style-type: none"> • Nippon Electric Kyusyu, Ltd. • Sekisui Chemical Co., Ltd. • Takenaka Komuten Co., Ltd. • Tohoku Ricof Co., Ltd. • <S> Hamanakodensu Co., Ltd. 	1987	<ul style="list-style-type: none"> • Aichi Steel Works, Ltd. • Aisin Chemical Co., Ltd. • Daihen Corporation Co., Ltd. • NEC IC Microcomputer Systems, Ltd.
1980	<ul style="list-style-type: none"> • Kayaba Industry Co., Ltd. • Komatsu Forklift Co., Ltd. • Fuji Xerox Co., Ltd. • The Takaoka Industrial Co., Ltd. • <S> Kyowa Industrial CO., Ltd. 	1988	<ul style="list-style-type: none"> • Aisin Keikinzoku Co., Ltd. • Asmo Co., Ltd. • Fuji Tekko Co., Ltd • <D> Joban Kosan Co., Ltd. • Joban Hawaiian Center
1981	<ul style="list-style-type: none"> • <S> Aiphone Co., Ltd. • <S> Kyosan Denki Co., Ltd. • <D> Tokyo Juki Industrial Co., Ltd. - Industrial Sewing Machine Division 	1989	<ul style="list-style-type: none"> • Aisin Sinwa Co., Ltd. • Itoki Kosakusho Co., Ltd. • Maeda Corporation. • NEC Tohoku, Ltd. • TOTO Ltd • <D> Florida Power & Light • <S> Ahresty Corporation • <S> Toyooki Kogyo Co., Ltd.
1982	<ul style="list-style-type: none"> • Kajima Corp. • Nippon Electric Yamagata Co., Ltd. • Rhythm Watch Co., Ltd • <S> Aisin Chemical Co., Ltd. • <S> Shinwa Industrial Co., Ltd. 	1990	<ul style="list-style-type: none"> • Aisin Hoyo Co., Ltd. • Amada Wasino Co., Ltd. • NEC Shizuoka, Ltd.
1983	<ul style="list-style-type: none"> • Shimizu Construction Ltd. • The Japan Steel Works, Ltd • <S> Aisin Keikinzoku, Co., Ltd. 		

1991	<ul style="list-style-type: none"> • NEC Kansai Ltd. • Nachi Fujikoshi Corp. • Hokushin Industries Inc • <S> Sinei Industries. Ltd • <S> Niigata Toppan Printing Co. Ltd., • <O> Philips Taiwan, Ltd. 	1995	<ul style="list-style-type: none"> • Ishikawajima-Harima HeavyIndustries Co., Ltd. Nuclear Division • Mtex Matsumura Corporation • Kikuchi Metal Stamping Co., Ltd. • Toyoseiki Co., Ltd.
1992	<ul style="list-style-type: none"> • Asian Industry Co., Ltd. • JATCO Corporation 	1996	<ul style="list-style-type: none"> • Aisin-Shinei Co., Ltd. • Ando Electric Co. • Konica Corporation - Hino Production Division • NEC Musen-Denshi Co., Ltd • Fuji Photo Koki Co., Ltd.
1993	<ul style="list-style-type: none"> • NTT Data Communications Systems Co. 		
1994	<ul style="list-style-type: none"> • Maeda Seisakusho Co., Ltd. • At & Power Systems • <S> AW Industries Co., Ltd. • <S> NT Techno Corp. • <S> Kouritsu Sangyosha Ltd., Partnership. • <S> Diamond Electric Mfg. Co., Ltd. 		

Antes de 1994:

<D> Prêmio Deming - Utilização

<S> Prêmio Deming para Pequenas Empresas

<O> Prêmio Deming para Empresas Estrangeiras

Ganhadores do Prêmio Controle da Qualidade por Fábrica

1973	Mitsubishi Heavy Industries, Co., Ltd., Kobe Shipyard
1974	None
1975	Sekisui Chemical Co., Ltd - Tokyo Plant.
1976	Kubota Iron & Machinery Works Ltd., Engine Tech-Research Departament
1977	Japan Aircraft Manufacturing Co., Ltd. - Sakai Works.
1978	(None)
1979	The Japan Steel Works, Ltd.- Hiroshima Plant
1980	Kobayashi Kose Co., Ltd Manufacturing Division
1981	Matsushita Electronics Works, Ltd. - Hikone Factory
1982	(None)
1983	Fuji Electric Co., Ltd. - Matsumoto Plant
1984 - 1987	(None)
1988	Suntory Ltd., Musashino Brewery
1989	Kobe Steel, Ltd., Chofu-kita Plant Maeta Concrete Industry, Ltd. - Honsha Plant
1990	Suntory Ltd., Yamanashi Winery
1991	(None)
1992	Nissan Motor Company Ltd., Oppama Plant Toppan Printing Company Ltd. - Electronics Division, Kumamoto Plant
1993 - 1994	(None)
1995	Nissan Motor Co. - Murayama Plant
1996	Nissan Motor Co., Ltd. Tochigi Plant

Apêndice 3 Os Ganhadores do *European Quality Award* e do *European Quality Prize*

Ano	Ganhador do <i>European Quality Award</i>	Ganhador do <i>European Quality Prize</i>
1996	• Bridgestone (Turquia)	• British Telecom (UK) • Northern Electric Telecom (Turquia) • TNT Express (UK)
1995	• Texas Instruments Europe (UK)	• TNT Express (UK)
1994	• D2D - Design To Distribuiton (UK)	• Ericsson (Espanha) • IBM SEMEA (Itália)
1993	• Milliken European Division (UK)	• ICL Manufacturing Division (UK)
1992	• Rank Xerox (UK)	• BOC Ltd Special Gases (UK) • UBISA - Industrias Del Ubierna (Espanha) • Milliken European Division (UK)

Como podemos observar a maior dos ganhadores são provenientes do Reino Unido (UK) e alguns também são também ganhadores do Malcolm Baldrige National Quality Award, como por exemplo: Xerox, Texas e Milliken.