

## UNIDADE 3 - ÊNFASE NO CLIENTE

### MÓDULO 1 – PACOTE DE VALOR

**01**

#### 1 – VALOR PARA O CLIENTE

O sistema de produção industrial, ensinado nas escolas de administração ocidentais, dá ênfase à obtenção de mercadorias ou resultados tangíveis e considera o atendimento ao cliente ou resultados intangíveis como sendo de menor valor, uma parte secundária do negócio.

As empresas de êxito abandonaram essa distinção obsoleta entre produtos e atendimento. Elas consideram que o que importa em qualquer negócio é entregar "valor para o cliente".

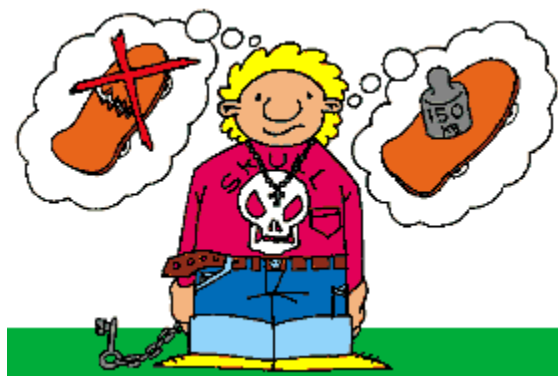
Esse valor é a combinação dos componentes tangíveis e intangíveis experimentados pelo cliente ao transacionar com a empresa.

Os fatores objetivos ou tangíveis estão relacionados com o lado esquerdo do cérebro; os subjetivos ou intangíveis, com o lado direito do cérebro.

**02**

O tipo de gerenciamento está mudando. Em lugar de se concentrar dentro da empresa, dando ênfase nos blocos do organograma e linhas de comando, os gerentes modernos estão se preocupando com os resultados sob o ponto de vista dos clientes.

É preciso rever a maneira de projetar o produto e a sua comercialização, os sistemas de entrega e de comunicações com a clientela, etc., considerando-se duas classes de fatores.



## 03

A experiência tem mostrado que a maioria dos problemas de qualidade não depende das pessoas da linha de frente. Depende das chefias: são os sistemas e processos que provocam mais de 85% dos problemas de qualidade das organizações.



Grande parte dos gerentes ocidentais ainda usa o sistema centralizado na empresa, de dentro para fora, em que os clientes aparecem apenas como quantitativos na contabilidade da empresa.

Muitos gerentes ainda usam o sistema obsoleto de primeiro projetar o produto ou serviço, fabricá-lo, resolver como embalá-lo e fixar-lhe o preço; em seguida, o setor de vendas se incumbe de encontrar clientes.



Assim, a clientela figura simplesmente como números e estatísticas manipuláveis, no sentido de ganhar maior fatia do mercado.

A maioria de tais empresas não dispõe de informações individuais dos seus clientes, nem dos respectivos critérios de decisão; baseia-se apenas nos produtos que oferece à clientela.

## 04

Ao contrário, as empresas centralizadas nos clientes consideram os clientes como ponto de partida e como juízes finais de tudo o que fazem.

A mudança de foco sobre o cliente deixa de ser um mero dado estatístico e se torna o valor principal da empresa, é o fato isolado mais importante na transição do sistema tradicional de gerência para o de valor ao cliente.

No novo sistema, os empregados dos departamentos de serviços de linha de frente são os responsáveis diretos pela entrega de valores aos clientes.



05

A função principal dos departamentos de serviços internos deve ser a de entregar valores aos departamentos de serviços de linha de frente, para que eles consigam agradar os clientes externos. Os departamentos de linha de frente são os clientes internos dos departamentos de serviços.

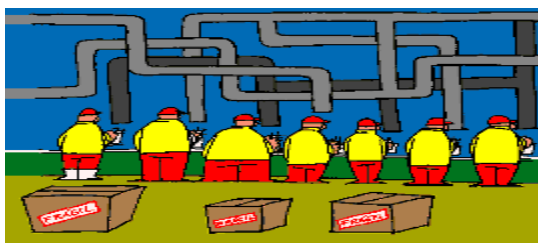
A Alta Chefia da empresa, por sua vez, deve entregar valores para os departamentos de serviços, que são seus clientes internos. Todas as pessoas de uma organização devem trabalhar numa única direção: entregar valores para os seus clientes.



06

## 2 – ÊNFASE NAS PESSOAS

A maior parte dos programas para obtenção da qualidade se concentra na melhoria dos processos físicos de fabricação e nos sistemas de medidas de processos. É dada ênfase ao interior das organizações, sem consideração alguma aos fatores motivacionais dos clientes.



Está na hora de abandonar o conceito de qualidade dos bens físicos e transformá-lo na visão nova, de entrega de valores ao cliente.

O "pacote de valor para o cliente" é uma combinação de fatores tangíveis e intangíveis que cria nos clientes uma percepção total do valor recebido. É a experiência total do cliente que determina sua percepção de qualidade.

As escolas de administração dão muita ênfase às atividades e aos métodos quantitativos. Consideram os funcionários e os clientes como coisas, porque precisam lidar com elas como se fossem elementos previsíveis, substituíveis e controláveis.

07

A base da teoria dessas escolas está em projetar a organização para que execute certas funções, definindo processos, cargos e padrões de execução e colocando pessoas para que façam o trabalho. Por esse motivo, a maioria das organizações ocidentais só olha para dentro de si mesma e especializa-se no "como fazer".

Deveriam olhar para fora, onde está o cliente final, para determinar "o que fazer". Essa mentalidade de transformar pessoas em coisas é o principal motivo pelos quais a maioria dos executivos ocidentais não consegue entender seus funcionários e clientes, não sabe aprender com os clientes.

Tais executivos acham mais fácil prestar atenção naquilo que fazem do que no cliente, que deve ser o beneficiário final daquilo que fazem.



08

### 3 – NOVA MENTALIDADE

As principais diferenças entre a mentalidade industrial e a do valor para o cliente são as seguintes:

- a) **Missão da empresa;**
- b) **Clientes;**
- c) **Funcionários;**

- d) Medições e recompensas;
- e) Gerentes.



09

#### a) Missão da empresa

O paradigma industrial tende a ver a missão da empresa como sendo vender mercadorias com lucro. A empresa desenvolve um produto e depois procura clientes para o mesmo.

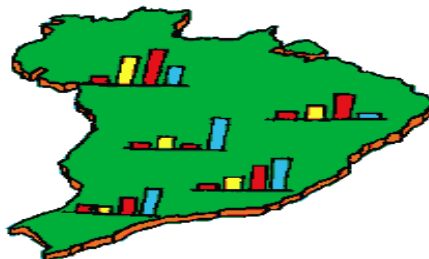
O paradigma de valor para o cliente procura conquistar e manter o cliente satisfazendo suas necessidades, adicionando continuamente mais valor para ele. Se existe valor para o cliente, o lucro virá como consequência.



#### b) Os clientes

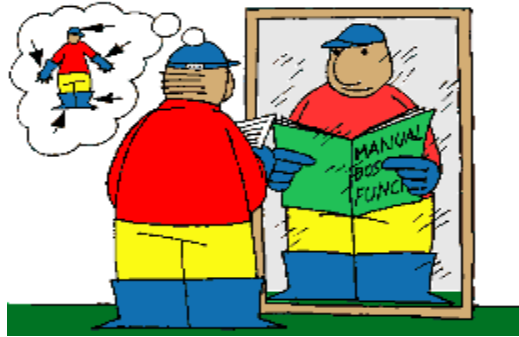
No paradigma industrial, os clientes são vistos como simples estatísticas substituíveis.

No paradigma de valor, o cliente é visto como um ativo em valorização, que poderá gerar novos clientes.



### c) Os funcionários

No paradigma industrial, os funcionários são operadores que executam tarefas exatamente como foi designada por seus superiores.



No paradigma de valor, os funcionários são estrategistas dos clientes e defensores da qualidade. São clientes internos de outros setores da empresa e, portanto, devem ser tratados como tal.



### d) Medições e recompensas

No paradigma industrial, os gerentes avaliam o desempenho dos funcionários e dão ou não recompensas. Os funcionários são considerados insumos da empresa.



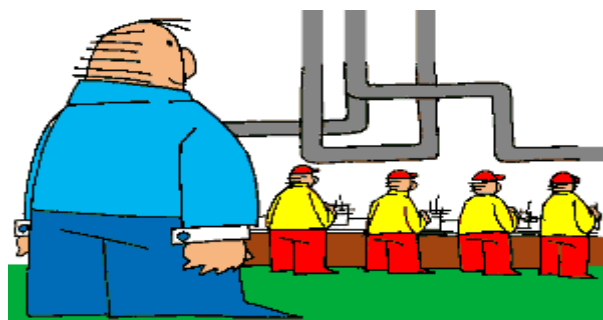
No paradigma de valor, as recompensas são calculadas em função do atendimento dado ao cliente.



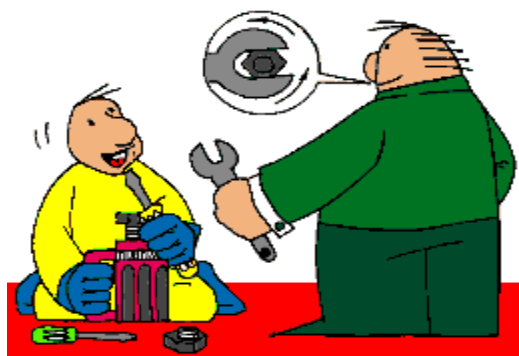
12

#### e) Os gerentes

No paradigma industrial, os gerentes funcionam como fiscais dos seus subordinados.



No paradigma de valor, os gerentes são facilitadores que auxiliam seus subordinados a entregarem o melhor serviço possível aos clientes.



13

## RESUMO

As empresas de sucesso não estão considerando a separação clássica entre produtos e atendimento. Para elas, o importante é entregar "valor para o cliente".

Valor é a combinação dos componentes tangíveis e intangíveis experimentados pelo cliente ao negociar com a empresa. Os fatores objetivos ou tangíveis estão relacionados com o lado esquerdo do cérebro; os subjetivos ou intangíveis, com o lado direito do cérebro.

Hoje, as empresas estão deixando de se concentrar no seu interior, isto é, nos blocos do organograma e nas linhas de comando.

Ao contrário, estão se preocupando com os resultados sob o ponto de vista dos clientes.

O "pacote de valor para o cliente" é uma combinação de fatores tangíveis e intangíveis que cria nos clientes uma percepção total do valor recebido. É a experiência total do cliente que determina sua percepção de qualidade.

As principais diferenças entre a mentalidade industrial e a do valor para o cliente são as seguintes:

Diferenças	Mentalidade industrial	Valor para o cliente
Missão da Empresa	Missão de vender mercadoria com lucro. Faz um produto e procura clientes para o mesmo.	O paradigma de valor para o cliente procura conquistar e manter o cliente satisfazendo suas necessidades, adicionando continuamente mais valor para ele.

14

Diferenças	Mentalidade industrial	Valor para o cliente
Clientes	Os clientes são vistos com estatísticas substituíveis.	O cliente é visto como um ativo em valorização, que poderá gerar novos clientes.

Diferenças	Mentalidade industrial	Valor para o cliente
Funcionários	Os funcionários são operadores que executam tarefas na maneira designada por seus superiores.	São estrategistas e defensores da qualidade, clientes de outros setores da empresa.



Diferenças	Mentalidade industrial	Valor para o cliente
Medições e Recompensas	Os gerentes avaliam o desempenho dos funcionários visando dar ou não recompensas.	As recompensas são dadas em função do atendimento dado ao cliente.

Diferenças	Mentalidade industrial	Valor para o cliente
Os Gerentes	Os gerentes atuam como fiscais dos seus subordinados.	São facilitadores que auxiliam seus subordinados na entrega de valores aos clientes finais.

## UNIDADE 3 - ÊNFASE NO CLIENTE

### MÓDULO 2 – AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS

01

#### 1 – MOMENTOS DA VERDADE

Hoje em dia, as empresas devem considerar os clientes como um ativo de fato. Esse ativo se valoriza com o passar do tempo, quando a lealdade e a satisfação dos clientes crescem.

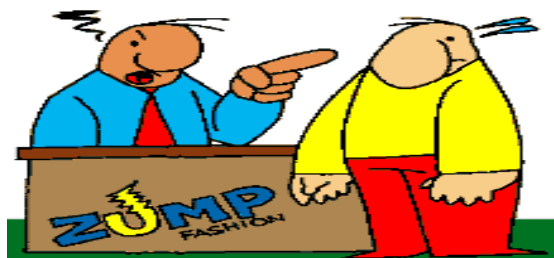
Os gerentes precisam começar a pensar em termos do fluxo de caixa em longo prazo que pode provir de cada um dos seus principais clientes.

A partir da década de 80, os gerentes passaram a:

- reexaminar seu modo de pensar e suas premissas;
- alterar sua visão do mundo e ver o antigo por um novo ângulo;
- pensar no cliente como um ativo que se valoriza na empresa com o passar do tempo.

Os funcionários são os principais clientes de qualquer organização. É preciso, primeiro, convencê-los da ideia de dar valor ao cliente.

Por se tratar de um trabalho emocional, a maneira pela qual o pessoal se sente a seu próprio respeito afeta sua interação com os clientes.



## 02

Um momento da verdade, segundo Jan Carlzon, é qualquer contato do cliente com a empresa. Nessa ocasião, ele faz a imagem mental da empresa.

Os momentos da verdade representam a menor unidade de valor entregue ao cliente. Pode ser que os produtos físicos façam parte da interação com o cliente, mas os momentos da verdade são realmente o valor que se entrega ao cliente.

Existem momentos da verdade em que não há interação direta entre cliente e funcionário: o cliente vê uma propaganda, ouve a mensagem gravada ao telefone ou recebe encomenda pelos correios.

O somatório de todos os momentos da verdade forma a imagem da organização, em termos de valor para o cliente.



Cada funcionário da linha de frente é responsável pela maneira como o cliente vê a organização.

## 03

Cada um deles influencia o resultado dos momentos da verdade, por meio do controle de seu próprio comportamento em relação ao cliente.

A melhor forma de determinar os momentos da verdade de uma organização é reunir gerentes, supervisores, funcionários e clientes e fazer uma lista dos rápidos encontros que os clientes tenham com a empresa, de acordo com a perspectiva do cliente.



Nem todos os momentos da verdade têm igual valor. Uma organização pode ter centenas de momentos da verdade de tipos diferentes todos os dias, mas só alguns deles podem ser considerados de importância crítica para os clientes.

Esses momentos críticos exigem cuidados e tratamentos especiais.



04

Nem sempre os administradores estão presentes nos momentos da verdade. Não podem supervisionar os funcionários durante todo o tempo para verificar se agem corretamente.

É então necessário que os gerentes confiem nos empregados que lidam com os clientes. Na hora dos momentos da verdade, os funcionários é que são os administradores: estão gerindo os clientes.

Cada funcionário de serviço é um gerente responsável pela visão que o cliente tem da organização. O resultado do momento da verdade depende de cada funcionário da linha de frente. Ele controla seu comportamento, em relação ao cliente.



05

Os momentos críticos não acontecem aleatoriamente. Acontecem numa sequência lógica e mensurável. Cabe ao administrador analisar os momentos críticos e verificar qual deles provoca maior impacto sobre a satisfação do cliente.

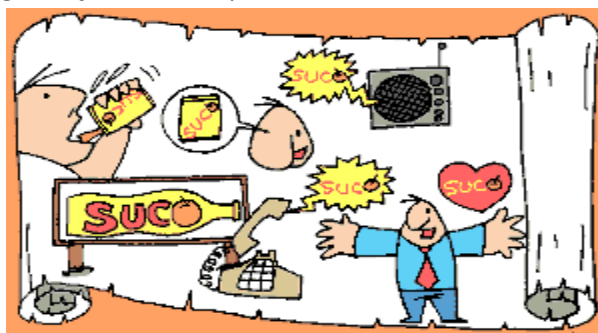
É função dos administradores treinar e orientar o pessoal de prestação de serviços a lidar com os momentos críticos.



06

## 2 – CICLOS DE SERVIÇO

Ciclo de serviços é um mapa dos momentos da verdade vivenciados pelo cliente. Cada vez que o cliente entra em contato com a organização, esse mapa é ativado.



Os produtos devem ser pensados em termos de ciclo de serviços.

Centenas de momentos da verdade acontecem, em cada dia de trabalho de uma organização. Do mesmo modo, há vários ciclos de serviços em cada organização.

Ciclo de serviços é, portanto, uma cadeia de eventos vivenciados pelo cliente, à medida que recebe serviços de uma empresa. Essa configuração natural e inconsciente é que está na cabeça do cliente.





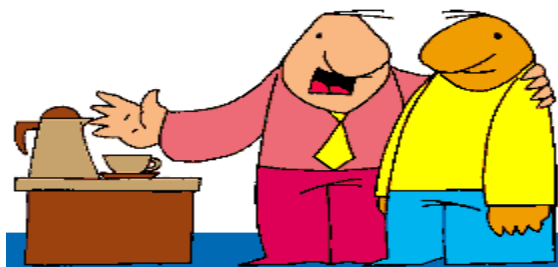
É importante convidar grandes clientes para colaborar na determinação dos diversos ciclos de serviços da empresa. A análise e o aperfeiçoamento desses ciclos é uma parte fundamental do processo de melhoria contínua.

As melhores organizações partem do pacote de valor entregue ao cliente e não do custo, quando avaliam sua eficácia.

09

As empresas medíocres têm a tendência de dar máxima prioridade ao lucro e ao custo. Acreditam que o valor entregue aos clientes vem por si mesmo.

As melhores empresas conhecem o valor da interação dos seus clientes com a organização. Procuram sintonizar-se com as atitudes, as necessidades, as percepções, os valores e as motivações dos seus clientes.



10

### 3 – ROTEIRO DO ÊXITO

As empresas de sucesso seguem o seguinte roteiro.

- Avaliam a eficácia de suas operações pelo valor entregue ao cliente e não pelo custo.
- Acreditam que se houver muito valor para o cliente, os lucros surgirão quando fechar o balanço.
- Reconhecem que um pequeno investimento de tempo e de custo pode gerar enormes dividendos em longo prazo.
- Treinam o funcionário a contribuir para a qualidade do produto ou do serviço e sentir-se responsável para que haja satisfação do cliente.
- Seus funcionários reconhecem que enganos podem acontecer. Quando erram, consertam seus erros sem culpar os outros.
- Estimulam o funcionário a reconhecer que a boa solução de um erro pode exercer impacto favorável na percepção da clientela.

- Não remetem os clientes a "passeios" internos.
- As seções internas, que não têm contato com o cliente, contribuem para os momentos da verdade que apresentam o produto ou serviço.
- Treinam os funcionários a trabalhar como equipe única; um departamento ajuda o outro para que o produto final agrade ao cliente.
- Definem, como principal missão dos gerentes: habilitar o pessoal de linha de frente a atender eficazmente os clientes.
- Estabelecem, como lema dos seus gerentes: "Cuide dos seus funcionários, e eles cuidarão de seus clientes".

11

A empresa que pretende ter como meta principal a excelência de seu atendimento deve envolver toda a organização, identificar e eliminar os obstáculos desmotivadores.

As crenças, atitudes, valores, sentimentos e expectativas dos clientes devem ser avaliados sistematicamente.



12

#### 4 – FICHA DE AVALIAÇÃO

A ficha de avaliação do cliente é a ferramenta mais conhecida. Ela é parecida a um boletim escolar, apresentando uma lista de matérias. Cada item da lista é seguido pela avaliação de qualidade. Essa avaliação consiste no desempenho da organização sob o ponto de vista do cliente.



São três as informações dessa lista:

- atributos da qualidade do serviço;
- importância de cada atributo para o cliente;
- as notas da organização e dos concorrentes nesses atributos.

Os atributos podem ser definidos como os principais momentos da verdade. São eles que os clientes vivenciam, quando entram em contato com a organização. Devem, portanto, constar da ficha de avaliação. Os atributos devem ser estudados, em detalhes, para avaliação da importância, quando necessário.

13

Para análise objetiva de um atributo, é necessário:

- a) descobrir o grau de importância que os clientes lhe conferem;
- b) classificá-lo ou conferir-lhe peso relativo à importância que os clientes lhe garantem;
- c) verificar as notas que a própria organização lhe dá.

Muitas empresas julgam realizar bom trabalho, por não receberem reclamações. O silêncio da clientela pode ter outros motivos; não significa estar o trabalho sendo bem aceito.

A ficha de avaliação é importante para o sucesso dos negócios. É um contato direto com o esquema da referência dos clientes. É preciso se ter uma ideia muito clara do que os clientes pensam.

Muitos programas de treinamento, para melhorar relações com clientes ou prestar melhores serviços, não dão bom resultado. Isso porque não se tem ideia clara do que o cliente pensa ou deseja. A ficha de avaliação deve ser o ponto inicial para esses programas. A ficha de avaliação pode ser usada como instrumento de medição.

Ela deve ser consultada cada vez que se deseja analisar a qualidade de atendimento da empresa. Uma ficha atualizada permite que os funcionários saibam o que deve ser feito para manter a clientela satisfeita.

14

## RESUMO

- Um momento da verdade, segundo Jan Carlzon, é qualquer contato do cliente com a empresa. Nessa ocasião ele faz uma imagem mental da empresa.
- Momentos da verdade representam a menor unidade de valor entregue ao cliente. Os produtos físicos fazem parte da interação com o cliente, mas os momentos da verdade são realmente o valor que se entrega à clientela.



- Em certos momentos da verdade não há interação direta entre funcionário e cliente: o cliente vê a propaganda, ouve uma mensagem gravada ao telefone ou recebe uma encomenda pelos correios.
- A somatória de todos esses momentos da verdade forma a imagem da organização, em termos de valor para o cliente.
- Cada funcionário de serviço é um gerente responsável pela visão que o cliente tem da organização.
- Para determinar os momentos da verdade de uma organização, é preciso reunir gerentes, supervisores, funcionários e clientes e fazer uma lista dos rápidos encontros que os clientes tenham com a empresa.
- Esses momentos acontecem em uma sequência lógica e mensurável. O administrador deve analisar os momentos críticos e ver quais deles causam maior impacto sobre a satisfação da clientela.
- O mapa dos momentos da verdade, vivenciados pelo cliente, quando ele entra em contato com a organização, constitui um ciclo de serviço e é feito pelo gerente e pelos funcionários envolvidos.

### UNIDADE 3 – ÊNFASE NO CLIENTE

#### MÓDULO 3 – COMPONENTES DE VALOR

01

A filosofia de valor para o cliente possui seis elementos básicos.

#### 1 – ÊNFASE NAS PESSOAS

Quando se fala em valor para o cliente, tende-se a pensar primeiro em termos de qualidade do produto ou atendimento. A base para agregar valor ao cliente está em disseminar a filosofia da qualidade entre todas as pessoas da organização.

A organização capaz de incorporar a filosofia da qualidade no seu pessoal já está na metade do caminho para a fabricação de produtos ou serviços de qualidade.

Incorporar a filosofia da qualidade nas pessoas significa ajudá-las a se tornarem capazes de implementar melhorias contínuas nos processos em andamento, a fim de aumentar o valor entregue ao cliente.

02

Em ambiente de trabalho repleto de problemas funcionais e multifuncionais, é necessário ajudar as pessoas a localizá-los. Depois, elas devem receber treinamento no uso das ferramentas para a solução desses problemas, a fim de poderem lidar com os já identificados.



Uma vez resolvido um problema, os resultados devem ser padronizados para evitar repetição.

Os gerentes japoneses descobriram que a busca sem trégua do melhoramento do produto e do atendimento representa a maneira mais segura de fortalecer a empresa. Quando se cuida dos interesses dos clientes, os lucros aparecem.

03

## 2 – PROCESSOS E SISTEMAS

Um processo pode ser visto como grupamento de tarefas dirigidas à obtenção de determinado resultado para o cliente.

As organizações trabalham por meio de processos; elas podem entregar maior valor ao cliente, melhorando seus processos.

Os empregados devem definir os pontos inicial e final do processo que executam. Devem prever o que deverá acontecer entre esses dois pontos, a fim de obterem os serviços que os clientes desejam.



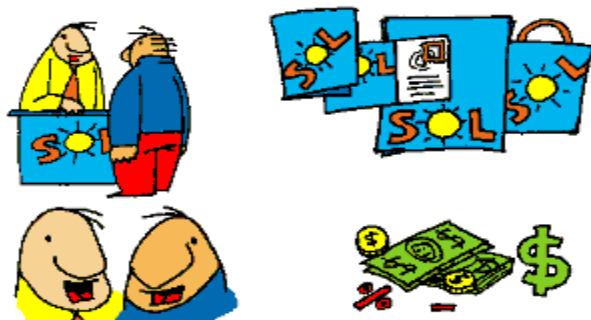
04

Os funcionários devem estar aptos a apontar erros, localizar desperdícios e determinar que dados poderão ajudá-los a melhorar o conjunto de tarefas que executam.

Aqueles que aprenderam a ver o trabalho como processo compreendem como a qualidade do resultado

é, em grande parte, determinada pela qualidade do que entra no processo.

Assim, como uma série de tarefas correlacionadas é chamada de processo, um grupo de processos interligados pode ser chamado de sistema.



Muitas vezes, um grupo se acha perdido em determinada melhoria, porque resolveu estudar um sistema em lugar de um único processo por vez.

05

### 3 – FORNECEDORES E CLIENTES

Todo processo recebe contribuição de alguém, faz alguma alteração e envia o resultado para frente.



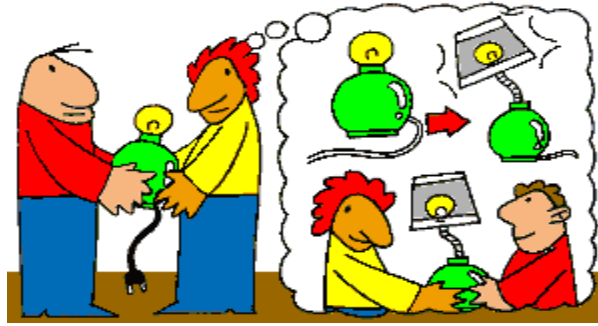
Fornecedor é quem envia algo para um processo. É o processo anterior.

Cliente é quem recebe algo de um processo, portanto, o processo seguinte.

Dentro desse conceito, toda organização possui fornecedores e clientes internos e externos.

Os clientes externos recebem valores, em troca de recursos financeiros.

Dentro da empresa, os funcionários recebem valores de outros colegas, seus fornecedores internos. Acrescentam algum valor, que passam para outros setores, seus clientes internos.



06

## 4 – QUALIDADE EM TODAS AS ÁREAS

Sendo os clientes que recebem determinado trabalho, somente eles podem julgá-lo quanto à qualidade.

A qualidade daquilo que resulta de um processo é determinada pela qualidade do que entra nele e do que acontece em cada etapa do processo.



Deve-se, portanto, trabalhar com todos os clientes internos e externos, em busca da qualidade.

07

## 5 – TRABALHO EM EQUIPE

Todo processo é composto de várias etapas, algumas delas em áreas diferentes da organização.



Difícilmente uma pessoa poderia conhecer tudo o que está envolvido em determinado processo. Por esse motivo, importantes avanços no valor para o cliente provêm de trabalhos de equipes multifuncionais.

Nas escolas ocidentais, quando o professor designa um grupo para algum trabalho valendo nota, o processo é bem conhecido por todos.

A primeira reunião de cada grupo é muito concorrida, cada um querendo ser o chefe.



Quando esse for escolhido e convocar novas reuniões para que o trabalho seja feito, todo aquele interesse desaparece completamente; quase ninguém comparece às reuniões.

Somente quando o prazo está para se encerrar, algum membro mais responsável acaba fazendo o trabalho sozinho e pega a assinatura dos demais, para poder entregá-lo.

Por falta de treinamento, as pessoas sentem muita dificuldade quando colocadas a fazer trabalho em grupo. A organização deve investir nesse treinamento em todos os níveis, pois os altos gerentes também têm essa dificuldade.

## 6 – ABORDAGEM CIENTÍFICA

Os grupos devidamente treinados devem utilizar:

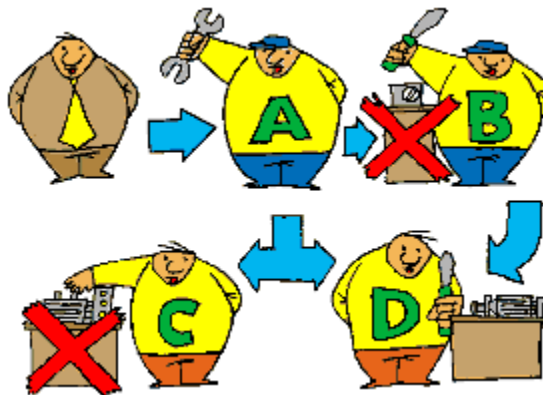
- Controle Estatístico de Processo para acompanhar a qualidade dos produtos e serviços;
- ferramentas de localização de problemas e de implantação de melhorias.

Os gerentes e funcionários devem aprender a:

- tomar decisões em cima de dados confirmados e não de palpites, como é muito comum na nossa cultura;
- encontrar as causas básicas dos problemas, em vez de reagir a sintomas superficiais;
- buscar soluções permanentes em vez de confiar em correções temporárias.

09

Muitos processos funcionam hoje com atividades que, no passado, foram criadas somente para tentar resolver alguns problemas que surgiram na época, pela falta de controle. Essas atividades, muitas vezes, nem resolveram a crise; mas continuam, após dezenas de anos, dentro dos processos, aumentando sua complexidade e seu custo, sem necessidade.



Os grupos devem levantar todas as atividades de um processo em estudo e eliminar todas aquelas que não acrescentam nada no atendimento das necessidades dos clientes, implementando pontos de controle nas que permanecerem.

Em alguns sistemas, processos inteiros podem ser eliminados; os clientes até agradeceriam.

10

## RESUMO

### 1) ÊNFASE NAS PESSOAS

A filosofia de valor para o cliente possui seis elementos básicos.

Incorporar qualidade no comportamento das pessoas significa ajudá-las a se tornarem capazes de implementar melhorias contínuas nos processos já existentes para aumentar o valor que é entregue ao cliente.

Além da qualidade do produto ou do atendimento, a incorporação da filosofia da qualidade nos funcionários constitui a base do valor ao cliente.

A base para agregar valor ao cliente está em disseminar a filosofia de qualidade do produto e do serviço entre todas as pessoas da organização.

## **2) Processos e Sistemas**

Processo é visto como um grupamento de tarefas executadas para obtenção de um determinado resultado para o cliente.

A qualidade do resultado é, em grande parte, determinada pela qualidade do que entra no processo.

Um grupo de processos interligados pode ser chamado de sistema. O estudo para uma determinada melhoria deve ser feito em cada processo por vez.

## **3) Fornecedores e Clientes**

Todo processo recebe alguma coisa de alguém, faz alguma modificação e envia alguma coisa para frente.

Fornecedor é quem envia algo para um processo. É o processo anterior. Cliente é quem recebe algo de um processo, portanto, o processo seguinte.

Os funcionários e departamentos são clientes uns dos outros, enquanto os clientes externos recebem valores, em troca de recursos financeiros.

**11**

## **4) Qualidade em Todas as Áreas**

Os clientes que recebem determinado trabalho podem julgar quanto à qualidade, condição que resulta da qualidade do que entra em cada processo e do que acontece em cada etapa desse processo.

Todos os clientes internos e externos devem trabalhar em busca dessa qualidade.

## **5) Trabalho em Equipe**

Grande número de pessoas sente muita dificuldade quando tem que fazer trabalho em grupo. A empresa deve investir nesse treinamento em todos os níveis, pois os altos gerentes também têm essa dificuldade.

## 6) Abordagem Científica

Os grupos, devidamente treinados, devem utilizar:

- Controle Estatístico de Processo para acompanhar a qualidade dos produtos e serviços;
- ferramentas de localização de problemas e de implantação de melhorias.

Gerentes e funcionários devem aprender a:

- tomar decisões em cima de dados confirmados e não de palpites, como é muito comum na nossa cultura;
- encontrar as causas básicas dos problemas, em vez de reagir a sintomas superficiais;
- buscar soluções permanentes em vez de confiar em correções temporárias.

## UNIDADE 3 – ÊNFASE NO CLIENTE MÓDULO 4 – BLOQUEIOS CULTURAIS

01

### 1 – CULTURA ORGANIZACIONAL

Quando se pretende entregar valor para o cliente, pode haver fatores de bloqueio dentro da própria cultura organizacional.

Certas normas, tradições ou normas de comportamento podem influenciar a atitude dos funcionários. As pessoas passam a agir com cautela, tornam-se passivas e preocupadas com elas próprias.

Isso acontece, com maior frequência, em organizações de grande porte e muita estrutura atuando em setores maduros.





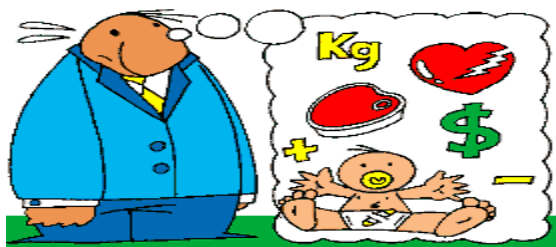
02

As pessoas insatisfeitas são difíceis de se entusiasmar. Principalmente por algo tênue e abstrato como "valor para o cliente". Os gerentes tentam demonstrar às pessoas que o valor para o cliente é a chave da "sobrevivência competitiva".

Mas as pessoas se preocupam com seus próprios problemas. Consequentemente, a ideia de sobrevivência da organização fica muito distante do seu dia-a-dia.

Se alguns executivos não prestam atenção à qualidade de vida no trabalho, dificilmente conseguirão que seus funcionários sejam entusiasmados e dedicados.

**"O modo como seus funcionários se sentem é o modo como os seus clientes sentir-se-ão."**



03

A ideia de valor do cliente perde o sentido para o funcionário à medida que percebe que a administração da empresa está preocupada apenas com a "redução de custos". A recessão econômica e o medo do desemprego colaboram para essa descrença.

Com muitos funcionários públicos, a história não é diferente. Alguns, esgotados em função do trabalho burocrático e repetitivo, agem com indiferença e cinismo, culpando o órgão governamental por sua insatisfação.

Os funcionários que não acreditam nos executivos não encontram razão e estímulo para agir positivamente, em nível pessoal.



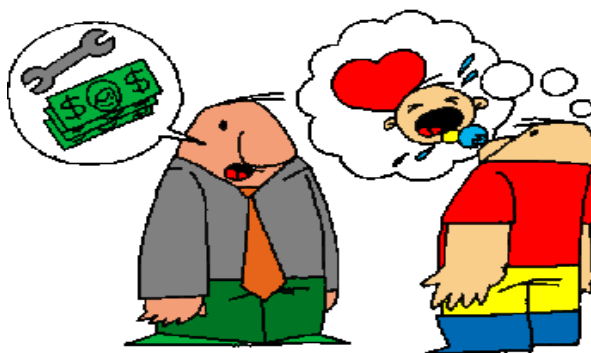
04

Essa é a razão de se tornarem passivos, relutantes e descomprometidos.

Às vezes, os gerentes se preocupam tanto com questões operacionais e financeiras que não parecem conhecer ou se interessar pelas preocupações importantes dos empregados.

As questões humanas parecem estar no fim da lista das prioridades dos gerentes.

Quando esses gerentes precisam do apoio dos funcionários, percebem que seu crédito junto a eles é nulo.



Quando precisam pedir aos gerentes de escalões médios que façam sacrifícios em tempos difíceis, a resposta que recebem não é de simpatia.

05

## 2 – REGRAS EM EXCESSO

Organizações que possuem muitas regras e grande estrutura sofrem de uma espécie de artrite.

Sem que seja a culpa de qualquer pessoa, essas organizações atingem um estado interno que coloca a obediência acima do bom senso, a política acima das pessoas, as regras acima da razão.



Isso torna muito difícil questionar e rever as maneiras de fazer as coisas e experimentar novos modos de agir, que talvez sejam mais eficazes.

A "artrite" pode assumir diversas formas. Normalmente, envolve um grau absolutamente mínimo de autonomia e liberdade de ação de funcionários de linha de frente. A "artrite", frequentemente, surge em consequência de uma rotina. Essa robotização surge de rotinas de produção que conduzem a uma "única maneira correta" de trabalhar e de pensar.



06

Funcionários que estão na linha de frente há muitos anos podem ter muita dificuldade em analisar objetivamente o que fazem.

Seus gerentes, que nunca foram treinados a pensar com originalidade e criatividade, tornam-se guardiões do "status quo". Nesse tipo de organização, as pessoas não estão autorizadas a pensar.



Políticas, regras, sistemas, procedimentos, critérios de decisão e descrições de cargos são otimizados em termos de máximo controle e mínimo risco. Para elas, não fazer nada errado torna-se mais importante do que fazer alguma coisa certa.



07

A preocupação quase neurótica com regras e controles sufoca a liberação de energias, iniciativa e criatividade individuais na linha de frente, para que o valor para o cliente seja melhorado.



Se esses gerentes forem conquistados e devidamente treinados, transmitirão seu entusiasmo aos gerentes subalternos e aos funcionários, dia após dia.

08

Muitos executivos acreditam que sua função é dizer aos gerentes imediatos o que deve ser feito. Achem que a mensagem, uma vez inserida no alto de um organograma, irá chegar, sem distorções, até aos funcionários de operações e, como num passe de mágica, tudo será feito.

Infelizmente, pouca coisa encontra seu caminho até os níveis mais baixos.

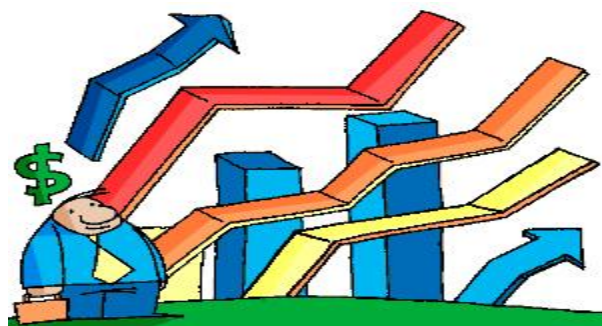
Quando um chefe quer que sua mensagem seja ouvida e aceita em todos os níveis, deve comunicá-la diretamente a todos esses níveis.



09

### 3 - ENFOQUE ECONOMETRICO

O enfoque econométrico, ensinado na maioria das escolas de administração, dá origem à famigerada orientação para o lucro. O balanço e a demonstração de resultado transformaram-se nos livros sagrados desse processo de adoração do lucro.

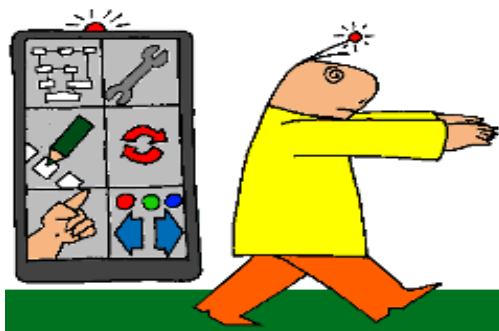


Essa orientação intelectual está incorreta, quando se considera o valor para o cliente. Na realidade, as pessoas são, ao mesmo tempo, capital, mão-de-obra e produto. Representam ativo que se valoriza, e esse é um conceito que nenhum modelo contábil foi até hoje capaz de incluir.

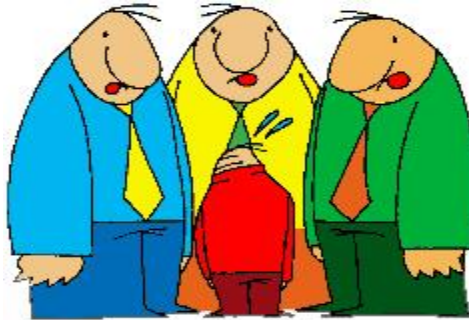


10

No sistema convencional de administração, as pessoas são orientadas por estruturas, ferramentas, tarefas, processos e procedimentos. As pessoas não são orientadas para a interação humana.

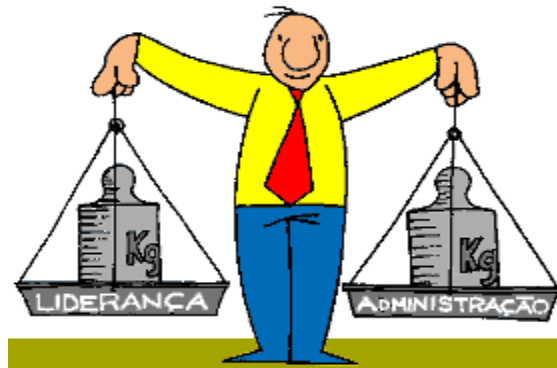


É preciso pensar nos funcionários como pessoas que interagem com os clientes. O conceito de que o funcionário é apenas um executor de tarefas predeterminadas é incorreto. O empregado de hoje em dia é administrado em excesso e liderado insuficientemente.



11

Os funcionários precisam mais do que simples regulamentos, políticas e regras. Precisam tanto de liderança como de administração. Para se entregar valor ao cliente, é necessário que os gerentes sejam treinados e assumam papel de construtores e defensores da cultura de valor.



Gerentes intermediários devem assumir seus papéis como líderes e defensores dos clientes que são.

Supervisores devem aceitar integralmente seus papéis de liderança e apoio ao pessoal de linha de frente. Isso é um dos maiores legados da filosofia de Valores para o Cliente.

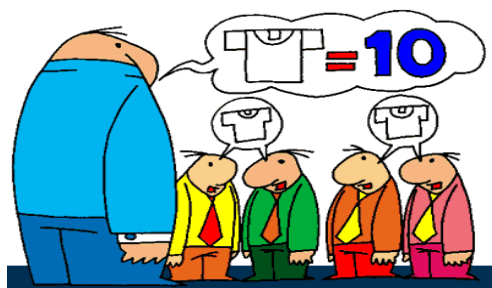


12

Se os funcionários não estão convencidos da qualidade do serviço proporcionado por sua organização e da importância de seus papéis na prestação de tal serviço, então dificilmente serão capazes de convencer seus clientes.



É preciso começar a pensar nos funcionários como se fossem uma espécie de "mercado". Isso significa que devemos literalmente vender a ideia de valor ao cliente para eles.



13

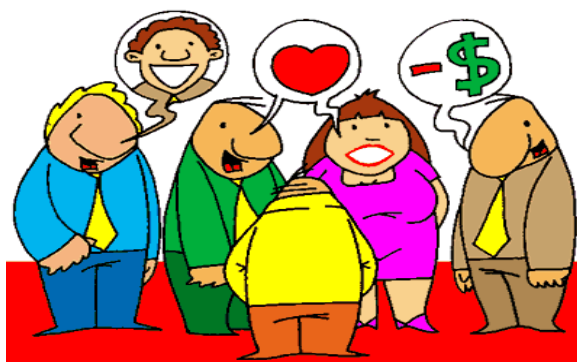
Em muitos casos, essa venda será muito fácil; em outros, será muito difícil.

É preciso ter a certeza de que eles acreditam na ideia de colocar o cliente em primeiro lugar, e que levam a sério os esforços da organização nesse sentido.

Para que um programa de valor para o cliente tenha êxito, é necessário conquistar o apoio do pessoal da linha de frente.



Para isso, é necessário que eles: (a) compreendam o objetivo e a necessidade de atingi-lo; (b) creiam no programa e percebam que vale a pena desenvolvê-lo; (c) acreditem na possibilidade de sucesso e sintam que é, pessoalmente, compensador para eles.



14

Um dos elementos mais promissores do paradigma de valor para o cliente, mesmo sendo o menos compreendido, é dar responsabilidade aos componentes da linha de frente. Eles são efetivamente os guardiões e os gestores dos momentos da verdade.





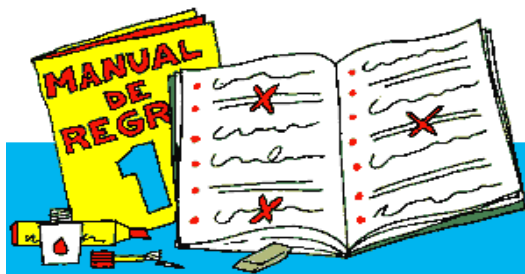
Os executivos que acreditam que o pessoal de linha de frente é capaz de fazer julgamentos razoáveis, no contexto de bom senso, contribuem para modificar a maneira de encarar esse pessoal.



15

Faz sentido proceder à revisão geral das normas e regras para orientar: (1) os funcionários da linha de frente; (2) os de contato direto com o cliente; (3) os de apoio.

Deve ser examinado o processo de elaboração de regras e políticas, no seu todo, para: (1) descobrir o que ele está "dizendo" ao funcionário; (2) identificar as regras e os procedimentos que parecem de pouco valor, mas que amarram o funcionário e o impedem de, realmente, responder às exigências do cliente.



O gerente ficará surpreso, quando perceber a pouca atenção dada aos funcionários de linha de frente e o quanto eles realizam, efetivamente, quando recebem apoio e confiança.

Quando afrouxa as regras e os controles, o gerente pode perceber que seus funcionários estão dando mais de si mesmo ao cliente. Eles se dedicam porque acreditam no que fazem e não porque alguém está lhes dizendo o que devem fazer.



## RESUMO

### 1) Cultura Organizacional

Pode haver fatores de bloqueio na própria cultura organizacional, quando se pretende entregar valor para o cliente. Normas, tradições ou padrões de comportamento podem influenciar a atitude dos funcionários, tornando-os passivos e preocupados.

É necessário examinar o processo de elaboração de regras e políticas da organização e descobrir como ele é entendido pelo funcionário. É bom verificar as regras e os procedimentos de pequeno valor, mas que amarram o funcionário e o impedem de realmente responder às exigências do cliente.

As questões humanas parecem estar no fim da lista das prioridades dos gerentes, mas quando esses precisam do apoio dos funcionários, percebem que seu crédito junto a eles é nulo.

### 2) Regras em Excesso

As rotinas cristalizadas das organizações levam a uma única maneira correta de trabalhar. Normalmente, envolve um grau mínimo de autonomia e liberdade de ação de funcionários de linha de frente.

Nesse tipo de organização, as pessoas não estão autorizadas a pensar.

Políticas, regras, sistemas, procedimentos, critérios de decisão e descrições de cargos são otimizados em termos de máximo controle e mínimo risco. Para elas, não fazer nada errado torna-se mais importante do que fazer alguma coisa certa.

A preocupação quase neurótica com regras e controles sufoca a liberação de energias, iniciativa e criatividade individuais na linha de frente, para que o valor para o cliente seja melhorado.

E, sem a liberação dessas energias, a melhoria contínua da qualidade de serviço não pode acontecer.

Em muitas organizações, os gerentes de escalão médio agem como força de resistência inercial contra enfoques de cima para baixo, quando deveriam ser fontes ativas de liderança e reforço.

A reação dos gerentes intermediários pode ser a diferença entre um programa que simplesmente se arrasta e um programa com vida que avança com energia própria.

Se esses gerentes forem conquistados e devidamente treinados, transmitirão seu entusiasmo aos gerentes subalternos e aos funcionários, dia após dia.

Muitos executivos acreditam que sua função é dizer aos gerentes imediatos o que deve ser feito. Aham que a mensagem, uma vez inserida no alto de um organograma, irá chegar sem distorções até aos funcionários de operações e, como num passe de mágica, tudo será feito.

Infelizmente, pouca coisa encontra seu caminho até os níveis mais baixos. Quando um chefe quer que sua mensagem seja ouvida e aceita em todos os níveis, deve comunicá-la diretamente a todos esses níveis.

### 3) Enfoque Econométrico

No sistema convencional de administrar, as pessoas são orientadas para o lucro, não são orientadas para a interação humana. Os funcionários precisam tanto de liderança quanto de administração.

É preciso convencer o funcionário da ideia de valor para o cliente.

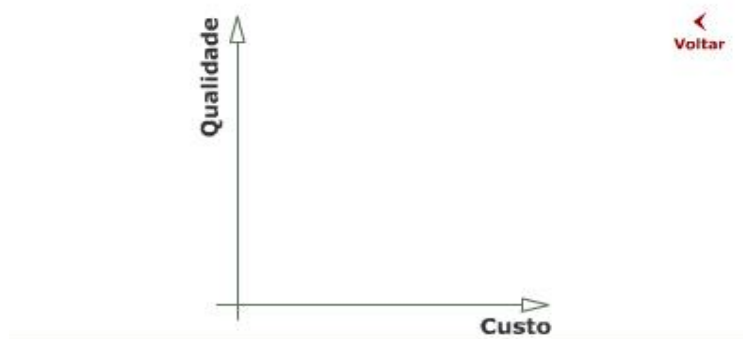
## UNIDADE 3 – ÊNFASE NO CLIENTE MÓDULO 5 – A EXPERIÊNCIA JAPONESA

01

### 1- PADRÕES INTERNACIONAIS

As vendas de um produto para os países do primeiro mundo fixam os padrões internacionais de qualidade e custo desse produto.

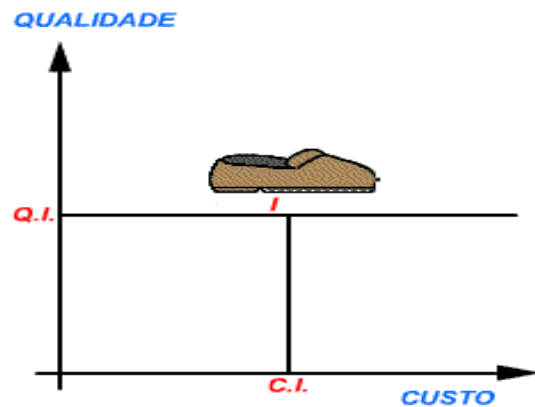
Pode-se criar um gráfico que represente esse padrão, colocando o custo para o comprador no eixo horizontal e a qualidade no eixo vertical.



02

Chamando de CI o custo internacional e de QI a qualidade internacional, o ponto I representa os padrões internacionais de um produto.

Os sapatos brasileiros, por exemplo, seriam representados pelo ponto I, pois eles têm qualidade internacional e são comercializados nos países do primeiro mundo.

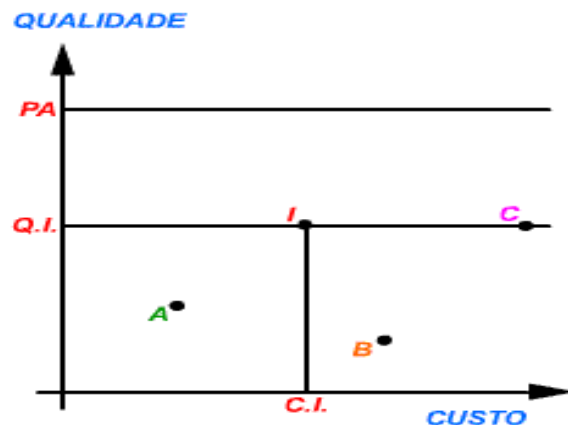


03

Pode-se traçar neste gráfico a linha PA, para representar a perfeição absoluta de um determinado produto.

Como qualquer produto pode ser representado no gráfico, vamos examinar as seguintes alternativas:

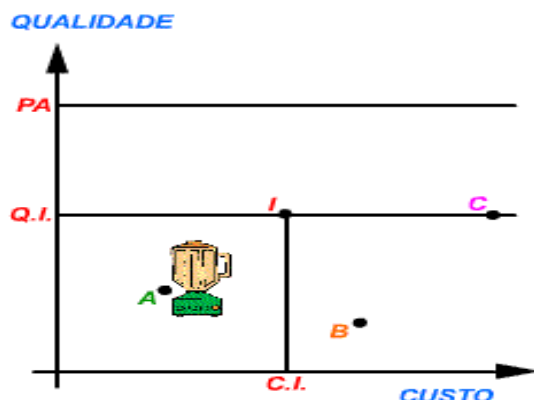
- um produto de qualidade inferior e barato (ponto A);
- um produto de qualidade inferior e caro (ponto B);
- um produto de qualidade internacional e caro (ponto C).



04

Um liquidificador brasileiro, como grande parte de nossos produtos, está no primeiro grupo. Ele tem uma qualidade muito inferior à QI, enquanto seu custo é inferior à CI (ponto A).

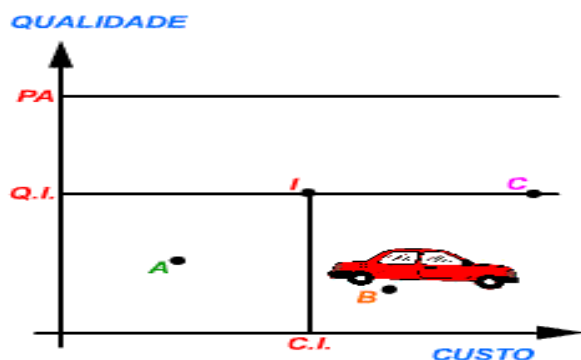
Esse tipo de produto é vendido somente no mercado interno, ou para outros países em desenvolvimento. Ele traz poucos dólares para o Brasil.



05

O ponto B representa um automóvel nacional. Observe que sua qualidade é inferior à QI e seu custo é superior à CI.

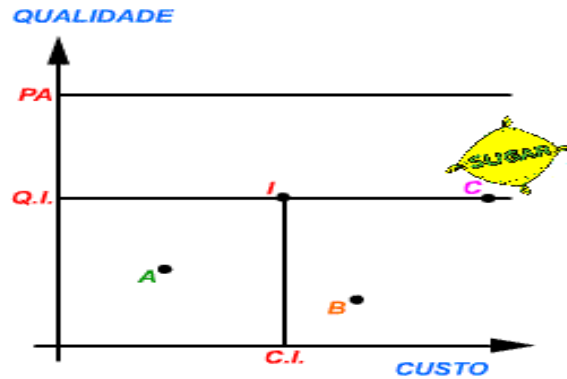
Os países do primeiro mundo só comprarão esses produtos se sua qualidade for sensivelmente melhorada e seu preço reduzido. É o caso do Voyage, por exemplo, que para ser vendido para os EUA com o nome de Fox, sofreu mais de 2.000 alterações e teve seu preço reduzido para CI.



06

O açúcar brasileiro pode ser citado como um produto do terceiro grupo (ponto C). Ele é um produto de qualidade QI, mas seu custo é muito superior à CI.

O governo brasileiro vendia-o lá fora pelo preço CI, mas pagava aos usineiros um valor bem maior, contribuindo para aumentar a dívida interna e a inflação.



Em 1945, após a Segunda Grande Guerra, o Japão esteve sob a intervenção dos Estados Unidos.

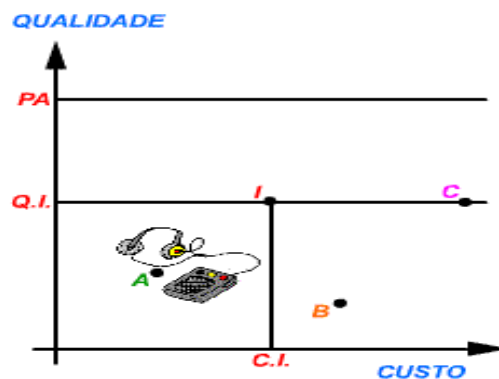
Para reconstruir o Japão, os americanos tomaram providências drásticas, entre elas:

- aposentaram os administradores de mais idade;
- aplicaram sua lei anti-truste, pondo fim nos conglomerados de empresas;
- enviaram os jovens mais inteligentes para fazer Mestrado em Administração de Empresa nos Estados Unidos;
- venderam e financiaram novas fábricas ao Japão, para produção em série.

07

No início de sua produção em massa, como antes da Segunda Grande Guerra, os produtos e serviços japoneses tinham qualidade e custos fora dos padrões internacionais.

Um produto desse tipo podia ser representado pelo ponto A no gráfico. Não podia ser comercializado nos países do primeiro mundo, por ser de qualidade inferior à internacional.



A partir de 1950, a Associação Japonesa de Cientistas e Engenheiros - JUSE se propôs a realizar um

esforço para melhorar os produtos japoneses (ponto A).

A JUSE contratou o Dr. Deming, um estatístico norte-americano, para que ele divulgasse os princípios do Controle Estatístico de Qualidade - CEQ, entre os executivos japoneses.



**Dr. Deming** - W. Edwards Deming nasceu em 1900, em Iowa, USA. Começou a ensinar Controle Estatístico de Processo para os líderes de empresas e garantiu que, se eles seguissem sua orientação, seriam líderes mundiais. É considerado um dos fundadores da "terceira onda" da revolução industrial. O prêmio Deming foi criado para incentivar as indústrias japonesas que se destacassem pela qualidade.

08

Com a contratação posterior do Dr. Juran, também consultor norte-americano, foi feito o treinamento de milhões de gerentes e operários, utilizando-se grupos de estudos, com apoio total dos meios de comunicação.



Em 1960, graças ao CEQ, os produtos japoneses alcançaram os níveis internacionais de qualidade, embora com preços muito elevados (ponto C).

Esses produtos já podiam ser comercializados nos países do primeiro mundo, subsidiados pelo governo japonês.



**Dr. Juran** - Joseph Juran nasceu na Romênia em 1904 e foi para os Estados Unidos em 1912. Foi um dos arquitetos da revolução em qualidade que aconteceu no Japão na década de 50. Fundou, em 1979, o Instituto Juran que conduz seminários e publica trabalhos sobre qualidade.

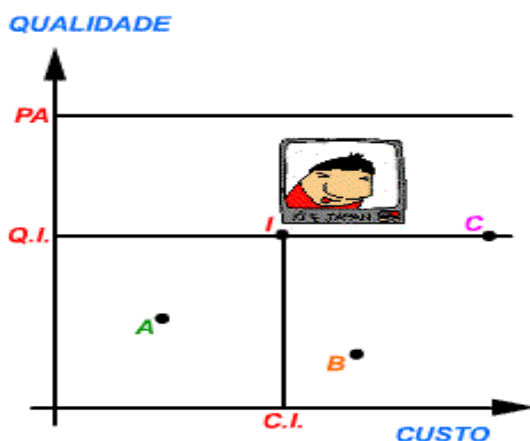
09

O Japão continuou em busca da qualidade e custos de padrões internacionais. Para isso, utilizou os grupos de estudos de CEQ, existentes em quase todas as organizações, para o treinamento nas técnicas



de criatividade, conhecidas por "brainstorming". Os grupos de estudos existentes nas empresas passaram a ser chamados de Círculos Criativos.

Graças à criatividade e aos esforços dos membros desses círculos, os produtos japoneses alcançaram o tão almejado padrão internacional em 1962 (ponto I). E os produtos da indústria japonesa tornaram-se competitivos nos mercados internacionais, sem o subsídio do governo japonês.



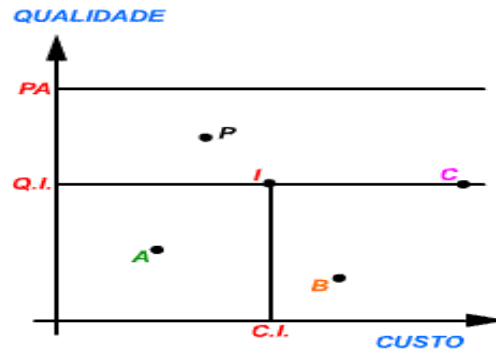
**"Brainstorming"** - essa técnica foi desenvolvida pelos antigos gregos e trazida para o ambiente empresarial moderno pelo publicitário norte-americano Alex Osborn. É uma técnica utilizada para gerar um grande número de ideias. Pode ser usada para seleção de problemas, na identificação de causas, no desenvolvimento das soluções, ou em outra situação a critério do grupo. Um facilitador cuida do funcionamento da reunião sem se envolver no conteúdo que é tratado. Um registrador é responsável por anotar todas as ideias em folhas de papel colocadas em um suporte visível por todos.

10

## 2 - SUPERANDO OS PADRÕES INTERNACIONAIS

O Dr. Ishikawa era o presidente da JUSE e coordenava os círculos criativos. Em 1962, ele incluiu nos círculos uma metodologia que ele havia desenvolvido para a Escola de Engenharia da Universidade de Tóquio: a Análise de Ishikawa, o Diagrama de Causa e Efeito.

Com a introdução dessa nova ferramenta, os produtos japoneses superaram os padrões internacionais de qualidade e custo (ponto P).



**Dr. Ishikawa** - Kaoru Ishikawa nasceu no Japão em 1915. Foi membro da JUSE - União Japonesa de Cientistas e Engenheiros - trabalhando para promover a qualidade no seu país. Morreu em 1989 como uma das figuras mais importantes no Controle de Qualidade. Implantou conceitos de Qualidade Total na indústria japonesa e um conjunto de ferramentas de trabalho que possibilitou melhorias dos Círculos de Qualidade.

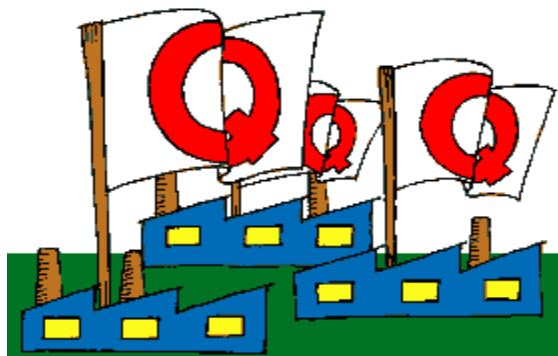
11

Com o esforço conjunto do Governo Japonês, dos empresários e dos empregados japoneses, o limite da qualidade deixou de ser a qualidade internacional (QI) e passou a ser a perfeição absoluta (PA).



O Governo Japonês oficializou os grupos de melhoria com o nome de Círculos de Controle de Qualidade (CCQ).

Novembro foi escolhido como o mês da qualidade em todo o Japão. Foram instituídos prêmios para as empresas líderes em redução de custos e obtenção de qualidade.



12

O maior prêmio é a "Medalha Demin", em homenagem ao grande professor.

Campanhas nacionais de conscientização da qualidade se tornaram rotina em todo o território japonês. Esse sistema, que surgiu em níveis operacionais, incluiu mais tarde os níveis gerenciais.



A partir de 1964, grupos de empresários internacionais passaram a visitar o Japão; queriam descobrir como conseguir resultados similares em seus países.



13

A partir de 1970, empresas brasileiras e americanas foram as primeiras a tentar copiar os Círculos de Controle de Qualidade japoneses; elas passaram a treinar seus gerentes e empregados nas técnicas:

Controle Estatístico de Qualidade, Brainstorming e Análise de Ishikawa, a fim de tentar obter os mesmos resultados do Japão.



Os milhares de Círculos de Controle de Qualidade criados no ocidente, desde a década de 70, quase sem exceção, desapareceram depois de dois ou três anos.

No Japão, existem cerca de seis milhões de círculos, funcionando há mais de 40 anos, sem interrupções.

Vamos ver as razões pelas quais esses círculos não conseguiram sobreviver no ocidente.

14

### 3 - DIFICULDADES DA QUALIDADE NO OCIDENTE

As principais razões pelas quais a metodologia da qualidade não tem funcionado a contento, no Ocidente, são as seguintes:

- a) falta de apoio do chefe principal;
- b) utilizada apenas para funcionários;
- c) falta de treinamento;
- d) a participação é voluntária;
- e) tipos de círculos implementados;
- f) metodologia de reuniões.

#### **a) Falta de apoio do presidente**

Sem a utilização real do tempo do Chefe Principal de uma organização, nada funciona.

Se ele convoca as chefias para uma palestra sobre valor para o cliente e, após a abertura, se retira porque tem um compromisso mais importante, está mostrando para seus subordinados que não considera o cliente em primeiro lugar.

É aconselhável não realizar o evento e adiá-lo até que ele tenha disponibilidade de tempo.



15

#### b) Apenas para funcionários

No Ocidente, os Círculos de Qualidade geralmente são apenas para funcionários.

Os gerentes não podem participar. Assim, a implantação dos Círculos de Qualidade não tem o apoio da gerência e não são considerados como trabalho da gerência.



#### c) Falta de treinamento adequado

A maioria dos integrantes dos Círculos de Controle de Qualidade do Ocidente não recebe treinamento adequado no uso das ferramentas para a introdução de melhorias nos processos sob controle.

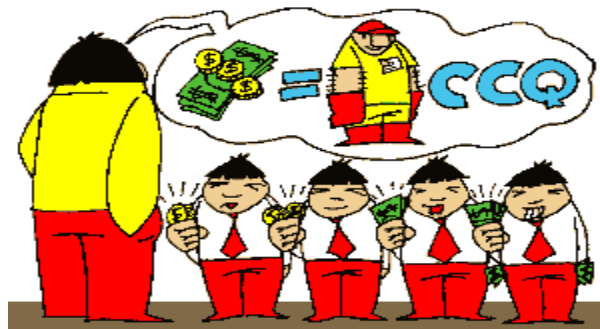
16

#### d) Participação voluntária

No Ocidente, tudo o que é feito por voluntários é tido como de importância secundária.

Quando os japoneses dizem aos seus gerentes que a participação é voluntária, é o mesmo que dizer que a participação é obrigatória. Isso porque os gerentes serão avaliados pela percentagem de subordinados que participam do programa.

Os gerentes do Ocidente ainda não entenderam esse ponto.



#### e) Tipos de círculos

No Ocidente, muito se debate sobre a composição dos Círculos de Qualidade: se eles devem ser homogêneos ou heterogêneos. Os dois tipos devem existir.

Todos os empregados deverão participar em grupos homogêneos, para implantar melhorias contínuas nos processos sob controle. Todos os gerentes devem participar de grupos multifuncionais, para resolver os principais problemas da organização e desenvolver novos produtos.



17

#### f) Metodologia de reuniões

A metodologia convencional de reuniões não permite somar os mapas mentais dos membros do grupo.

Ela deve ser substituída pela metodologia interativa.



18

## RESUMO

As vendas de um produto para os países do primeiro mundo fixam os padrões internacionais de qualidade e o custo desse produto. Em face desses padrões, um produto pode ser:

- de qualidade e preço internacional;
- de qualidade inferior e barato;
- de qualidade inferior e caro;
- de qualidade internacional e caro.

Logo após a Segunda Guerra, os produtos japoneses não podiam ser comercializados nos países do primeiro mundo, por ser de qualidade inferior. Foram tomadas providências para obter uma grande modificação de qualidade: aposentadoria dos administradores de mais idade; aplicação de lei anti-truste; envio de jovens selecionados para fazer Mestrado em Administração de Empresa nos Estados Unidos; venda e financiamento de indústrias.

Em 1950, a JUSE - Associação Japonesa de Cientistas e Engenheiros - iniciou um esforço para melhorar os produtos japoneses contratando o Dr. Deming, para divulgar os princípios do Controle Estatístico de Qualidade - CEQ entre os executivos japoneses. Depois contratou o Dr. Juran, que treinou milhões de gerentes e operários por meio de grupos de estudos.

Em 1960, com o uso do CEQ - Controle Estatístico de Qualidade, os produtos japoneses alcançaram os níveis internacionais de qualidade, com preços muito elevados e subsidiados pelo governo.

Em 1962, os produtos da indústria japonesa tornaram-se competitivos nos mercados internacionais, sem subsídio do governo, devido ao trabalho do Dr. Ishikawa - presidente da JUSE – que incluiu nos círculos uma metodologia desenvolvida por ele: a Análise de Ishikawa ou Diagrama de Causa e Efeito. Com essa ferramenta, os produtos japoneses superaram os padrões internacionais de qualidade e custo.

A partir daí, os empresários e os empregados japoneses mudaram a meta de qualidade internacional (QI) para buscar a perfeição absoluta (PA) e passaram a ser procurados para assessorar outros países.

19

As principais razões pelas quais a metodologia da qualidade não tem funcionado a contento, no Ocidente, são as seguintes:

- Falta de apoio do chefe principal

Sem a utilização real do tempo do chefe principal nada funciona. Ele tem que utilizar o seu tempo. Se ele convoca as chefias para uma palestra sobre valor para o cliente e, após a abertura, se retira porque tem um compromisso mais importante, está mostrando para seus subordinados que ele não considera o cliente em primeiro lugar.

- Utilizada apenas para funcionários

No Ocidente, os Círculos de Qualidade geralmente são apenas para funcionários; os gerentes não podem participar. Assim, não têm o apoio da gerência e não são considerados como trabalho da gerência.

- Falta de treinamento

A maioria dos integrantes dos Círculos de Controle de Qualidade do Ocidente não recebem treinamento adequado.

- A participação é voluntária

Tudo o que é feito por voluntários é tido como de importância secundária.

- Tipos de círculos implementados

Existe debate sobre a composição dos Círculos de Qualidade: se eles devem ser homogêneos ou heterogêneos. Os dois tipos devem existir.

Os empregados deverão participar em grupos homogêneos e os gerentes devem participar de grupos multifuncionais, para resolver os principais problemas da organização e desenvolver novos produtos.

- Metodologia de reuniões

A metodologia convencional de reuniões não permite somar os mapas mentais dos membros do grupo. Ela deve ser substituída pela metodologia interativa.

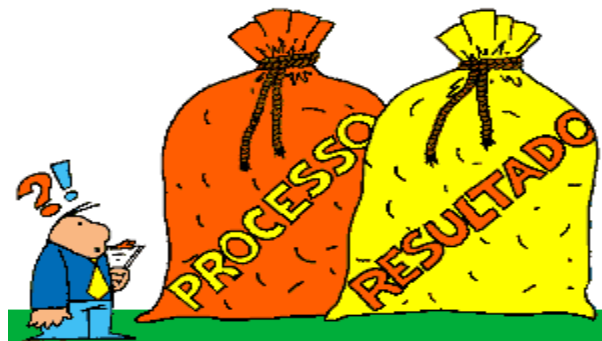


## UNIDADE 3 – ÊNFASE NO CLIENTE

### MÓDULO 6 – CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO

**01**

#### 1- A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO



A preocupação em entregar valor para o cliente gera o pensamento voltado para o processo, já que os processos devem ser melhorados antes que se consigam resultados melhores.

Além disso, a preocupação orientada para as pessoas e aos esforços das pessoas contrasta com o pensamento orientado para os resultados examinados nas escolas de administração.

No mundo ocidental, geralmente, não importa o quanto a pessoa trabalha; a falta de resultado reverterá em má classificação pessoal. A contribuição da pessoa é valorizada apenas pelos seus resultados em curto prazo. Só os resultados contam em uma sociedade orientada para os números. O pensamento oriental, voltado para o processo, permitiu à indústria japonesa a sua vantagem competitiva nos mercados mundiais.

Existem dois tipos de critérios de avaliação que podem ser usados para se dirigir pessoas: critérios de Processo (P) e critérios de Resultados (R). Considerando as funções de um gerente, verifica-se que o apoio e o estímulo são dirigidos ao melhoramento dos processos. O controle é dirigido aos resultados.



## 02

A diferença entre os critérios "P" e "R" pode ser mais bem compreendida pela consideração do enfoque da administração japonesa, em relação às atividades dos Círculos de Controle de Qualidade (CCQ).

No Japão, a ação dos referidos Círculos é, geralmente, dirigida para melhoramentos dos processos internos da empresa e, em consequência, do próprio ambiente de trabalho. O sistema de apoio é crucial. A administração ocidental interessa-se apenas pelo R (resultado) do controle de qualidade. O interesse e o apoio estão voltados para a economia feita pelos membros dos CCQs.

Se a administração estiver interessada em apoiar os esforços de melhoramento dos CCQs, a primeira coisa a fazer é estabelecer critérios de processo:

- percentagem de funcionários que trabalham voluntariamente nos CCQs (por chefia);
- número de reuniões por mês, índice de participação;
- número de relatórios apresentados;
- número de melhorias apresentadas.

## 03

Os resultados (R) são mais fáceis de quantificar. Por isso, as empresas do Ocidente que implantam CCQs só usam critérios de resultados (R):

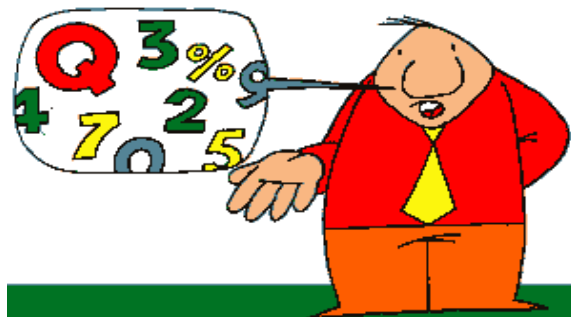
- número de vendas;
- diminuição dos custos;
- aumento dos lucros.

Para que os CCQs não desapareçam nessas organizações, elas devem, também, usar critérios de processo (P), não com urgência.

Dar valor para o cliente envolve o esforço consciente para criar um sistema que apóia e encoraja a utilização dos critérios P, dando também reconhecimento total aos critérios R.

As recompensas dos critérios R são financeiras, diretamente voltadas para os lucros obtidos. As recompensas do critério "P" são emocionais, representadas pelo reconhecimento aos esforços feitos. Não podemos esquecer de que os dois hemisférios cerebrais devem ser recompensados.

## 2 - CONTROLE ESTATÍSTICO DE QUALIDADE



O Controle Estatístico de Qualidade é apenas uma avaliação de resultado. Ele foi iniciado como uma inspeção "post-mortem" dos defeitos ocorridos no processo de produção. Aumentar o trabalho na inspeção dos produtos ou serviços não representa necessariamente melhor valor para o cliente.

Se a produtividade e o Controle Estatístico de Qualidade servem apenas como avaliação para verificar os resultados "R", então o que deve ser feito? A resposta a essa pergunta é a seguinte: os "esforços feitos" para aumentar o valor entregue ao cliente (P) devem ser valorizados.

Na maioria das empresas ocidentais muitos executivos desconhecem a existência de índices orientados para o processo (P). Esses dados geralmente não são disponíveis na empresa e nem ensinados nas universidades.

As perguntas feitas pelo gerente ocidental são dirigidas aos índices orientados para os resultados "R", tais como:

**Qual foi o lucro?**

**Quantos carros fabricamos?**

**Qual foi a venda mensal?**

Quando o gerente está procurando um resultado específico, tal como, lucro trimestral ou de vendas realizadas, o seu padrão de comparação é averiguar se a meta foi atingida ou não. Mas, quando ele usa as avaliações orientadas para o processo, a fim de examinar os esforços de melhoramento, os seus critérios oferecem mais apoio; talvez ele seja menos crítico, em relação aos resultados em curto prazo.

O gerenciamento por resultados, representado pela Administração por Objetivos, é usado em quase todas as grandes organizações ocidentais; pois é ensinado quase em todas as suas universidades. O gerenciamento por resultados tem sua própria lógica e coerência. A ênfase da Administração por Objetivos é uma cadeia de comando e uma hierarquia de: objetivos, padrões, controles e responsabilidades.

O desempenho de cada gerente e funcionário é dirigido e julgado de acordo com essas metas numéricas.

06

### 3 – PROBLEMAS COM RESULTADOS



Os problemas criados pelo gerenciamento por resultado provêm justamente de suas metas numéricas. Os obstáculos mais graves são:

- destruição do trabalho em equipe;
- promoção da mediocridade;
- implantação do medo;
- pensamento a curto prazo;
- despreocupação com o cliente;
- alteração de dados.

Veremos a seguir como cada um desses problemas afeta o futuro da organização.

#### **Destruição do trabalho em equipe**

As empresas ocidentais são orientadas funcionalmente. Elas têm setores de compras, engenharia, produção, marketing, finanças, etc. Dirigem o ganho em curto prazo de uma área, frequentemente, prejudicando as cotas dadas a outra unidade. Os problemas de interface entre áreas dificilmente são quantificáveis e, portanto, não serão considerados. São criados os "feudos" dentro das organizações, com sonegação de informações entre áreas importantes.

#### **Promoção da mediocridade**

Esse sistema reduz a iniciativa ou a exposição ao risco. É um sistema de atributos fixos: ou o funcionário atinge seu objetivo ou não atinge. O processo começa com a negociação das metas entre o chefe e seu subordinado. Para reduzir o perigo de fracassar, o subordinado luta por objetivos medíocres.

**Implantação do medo**

O maior de todos os problemas é a implantação do medo entre os gerentes e os funcionários. Os empregados e gerentes temem o que acontecerá, se não alcançarem as metas.

O medo é o principal desmotivador em um sistema de gerenciamento por resultado. Quanto mais rígidos e menos realistas forem as metas, maior será o medo.

**Pensamento a curto prazo**

Em um sistema de objetivos numéricos, padrões e cotas, os esforços recompensados são mensuráveis e de curto prazo. O horizonte mais próximo recebe mais atenção, mesmo que o futuro da organização dependa de fatores que não podem ser medidos, como a satisfação ou a insatisfação dos clientes.

Os funcionários ficam ocupados no cumprimento de metas e não se preocupam com o valor entregue aos clientes.

**Despreocupação com os clientes**

O gerenciamento por resultados incentiva a organização a olhar para dentro, em vez de para fora onde está o cliente final. A realização está no cumprimento das metas numéricas e não na satisfação dos clientes.

**Alteração de dados**

O gerenciamento por resultados induz à falsificação de dados. Isso acontece como fuga às críticas e compromete a confiabilidade dos relatórios.

**RESUMO****A Importância do Processo**

A preocupação em entregar valor para o cliente volta a atenção para o processo. Os processos devem ser melhores, para obter melhor resultado.

Existem dois tipos de critérios de avaliação para gerenciar pessoas: critérios de Processo (P) e critérios de Resultados (R). Verifica-se que o apoio e o estímulo são dirigidos ao melhoramento dos processos e o controle é dirigido aos resultados.

As atividades dos CCQs devem ser dirigidas para melhoramentos no local de trabalho; mas a administração ocidental interessa-se apenas pelo resultado dos CCQs, mais fáceis de serem medidos: número de vendas, diminuição dos custos e aumento dos lucros.

Para apoiar os esforços de melhoramento dos CCQs, é preciso estabelecer critérios de processo: percentagem de funcionários que trabalham voluntariamente nos CCQs (por chefia); números de reuniões por mês, índice de participação; número de relatórios apresentados; número de melhorias apresentadas.

### Controle Estatístico de Qualidade

O Controle Estatístico de Qualidade é apenas uma avaliação de resultado.

Quando o gerente procura um resultado específico, tal como, lucro trimestral, o padrão de comparação é averiguar se a meta foi atingida. Mas, quando ele usa as avaliações orientadas para o processo, a fim de examinar os esforços de melhoramento, os seus critérios oferecem mais apoio, talvez ele seja menos crítico em relação aos resultados em curto prazo.

09

### Problemas com Resultados

Os problemas criados pelo gerenciamento por resultado provêm das metas numéricas. Os obstáculos mais graves são:

- a) destruição do trabalho em equipe:** Cada área é avaliada por objetivos bem definidos e os sistemas de controle quantitativo causam conflitos internos.
- b) promoção da mediocridade:** O processo começa com a negociação das metas entre o chefe e seu subordinado. Para reduzir o perigo de fracassar, o subordinado luta por objetivos medíocres.
- c) implantação do medo:** Os empregados e gerentes temem as consequências de não alcançarem as metas. O medo é o principal desmotivador em um sistema de gerenciamento por resultado.
- d) pensamento em curto prazo:** O horizonte mais próximo recebe mais atenção, mesmo que o futuro da organização dependa de fatores não mensuráveis, como a satisfação ou a insatisfação dos clientes.
- e) despreocupação com o cliente:** A realização está no cumprimento das metas numéricas e não na satisfação dos clientes.
- f) alteração de dados:** O gerenciamento por resultados induz à falsificação de dados, para fugir das críticas e compromete a confiabilidade dos relatórios.

## UNIDADE 3 – ÊNFASE NO CLIENTE

### MÓDULO 7 – ATIVIDADES EMPRESARIAIS

**01**

#### 1 – DISTRIBUIÇÃO DO TEMPO NAS ORGANIZAÇÕES



Para efeito didático, vamos classificar o quadro funcional de uma organização em quatro níveis:

- alta gerência, representada pela diretoria e seus assessores diretos;
- média gerência, representada pelas chefias de assessores, divisões, departamentos e seus assessores;
- supervisores, representados pelas chefias de primeiro nível;
- mão-de-obra, representada pelos funcionários.

Nos países em desenvolvimento, esses quatro níveis se ocupam apenas da execução das atividades de rotina e, como as escolas desses países geralmente não ensinam Controle Estatístico de Processo, o normal é que as rotinas funcionem sem pontos de controle. Isso ocasiona variações muito grandes na qualidade dos produtos ou serviços. Eles ficam fora dos padrões internacionais, em qualidade e em custos. Os funcionários de todos os níveis da organização vivem correndo para "apagar incêndios". O tempo deles está 100% destinado às atividades de rotina descontrolada.

**02**

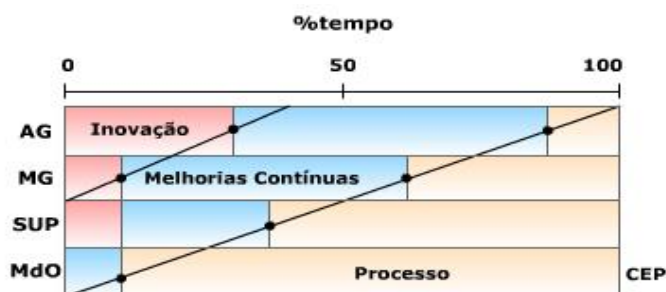
Nas organizações líderes mundiais, os quatro níveis dividem o tempo entre as seguintes atividades:

**Rotina:** Todas as rotinas estão sob controle estatístico de processo, para evitar que os padrões de qualidade previstos no projeto original se deteriorem.

**Melhorias contínuas:** As melhorias contínuas nos processos em andamento proporcionam o aumento contínuo do valor entregue aos clientes.

**Inovações:** As inovações podem ser referentes a novos produtos ou serviços, ou às alterações dramáticas na organização da empresa, visando a simplificar processos, para melhoria da qualidade.

O "Modelo Itoh" mostra a distribuição ideal do tempo dos ocupantes dos diversos níveis de uma organização moderna.



Estão representadas no gráfico as inovações em vermelho, as melhorias contínuas em azul e as rotinas controladas em amarelo; a alta gerência por AG, a média gerência por MG, os supervisores por SUP e a mão-de-obra por MdO.

As inovações buscam melhoramentos drásticos, com grandes investimentos em tecnologia, equipamentos e tempo.

03

As melhorias contínuas são obtidas pelo desenvolvimento de todo o quadro funcional nas técnicas de localização e solução de pequenos problemas, que sempre existem nas rotinas atuais.

A alta gerência deve procurar dividir o seu tempo, aproximadamente, da seguinte maneira:

- inovação 30%;
- melhorias contínuas 60%;
- rotina 10%.

A média gerência, por sua vez, deve procurar dividir da seguinte forma:

- inovação 10%;
- melhorias contínuas 70%;
- rotina 20%.

Os supervisores devem procurar utilizar o tempo da seguinte forma:

- inovação 10%;
- melhorias contínuas 50%;
- rotina 40%.

O restante do quadro de pessoal, representado no modelo com MdO, deve dividir seu tempo em:

- inovação 0%;
- melhorias contínuas 20%;



- rotina 80%.

Os principais motivos das falhas dos novos projetos, nos países em desenvolvimento, são:

- as normas internacionais de qualidade são ignoradas;
- não há formação de grupos multifuncionais;
- os clientes não participam da elaboração do projeto;
- os fatores a serem controlados durante a operação não são considerados.

Os projetos, sem técnica e qualidade, transformados em rotina da empresa se deterioram com o tempo. Criam-se as conhecidas crises, por não terem pontos de controle.

04

## 2 – ATIVIDADES ORGANIZACIONAIS



A implantação de valor para o cliente, em qualquer organização, deve estar baseada, portanto, em três técnicas:

**a) Controle Estatístico do Processo**

**b) Melhorias Contínuas**

**c) Inovações**

Basta um deles não funcionar, para não se obter valor máximo para o cliente.

### Controle Estatístico de Processo

O Controle Estatístico de Processo - CEP - não introduz qualidade, mas evita o aparecimento das crises nas rotinas em andamento. Deve ser utilizado pelos setores operacionais para manter a qualidade prevista no projeto original.

Utiliza as seguintes etapas para manter a qualidade prevista no projeto original:

- avaliação do desempenho do processo;
- comparação do desempenho medido com os limites do controle.

05

### Melhorias Contínuas

Os Círculos de Controle de Qualidade são utilizados para incrementar continuamente a qualidade dos processos em operação, elevando o seu desempenho e, portanto, o valor para o cliente.

As melhorias são implementadas por meio das seguintes etapas:

- detectar o que pode ser melhorado;
- determinar as causas reais;
- determinar as ações corretivas;
- implementar essas ações;
- padronizar as alterações.

### Inovações

Os grupos multifuncionais, utilizados para desenvolver novos projetos de qualidade ou reformular totalmente processos existentes, visam aumentar o valor entregue aos clientes.

Utilizam as seguintes etapas:

- determinar os clientes internos e externos;
- levantar e comprovar as necessidades desses clientes;
- estabelecer as características dos projetos para atender a essas necessidades;
- desenvolver os processos necessários para implantar essas características;
- estabelecer os pontos de controle desses processos;
- transferir esses processos para a área operacional.

**06**

Existem, pois, dois enfoques do melhoramento:

- enfoque gradual: melhorias contínuas;
- grandes saltos: inovações ou novos projetos.

As empresas japonesas, geralmente, favorecem o enfoque gradual; as empresas ocidentais, o dos grandes saltos.

A inovação é mais aplicada nas áreas das Ciências e Tecnologia e Pesquisa e Desenvolvimento.

As melhorias contínuas são mais usadas nas fases de: projetos, produção e mercado e áreas operacionais das organizações.

As melhorias nos processos existentes representam um enfoque contínuo. Para sua implantação, são necessárias apenas técnicas simples e pequenos investimentos. Sendo um esforço contínuo, tem seus efeitos cumulativos, mostrando uma elevação constante de valores para o cliente, com o passar dos anos.

A inovação é um fenômeno momentâneo; geralmente, exige tecnologia sofisticada e grande soma de recursos.

**07**

## RESUMO

### Distribuição do Tempo nas Organizações

Podemos classificar o quadro funcional de uma organização em quatro níveis:



Nas organizações líderes mundiais, os quatro níveis dividem o tempo entre as atividades:

**Rotina:** estão sob controle estatístico de processo, para evitar que os padrões de qualidade previstos se deterioreem.

**Melhorias Contínuas:** proporcionam o aumento contínuo do valor entregue aos clientes.

**Inovações:** são referentes a novos produtos ou serviços, ou às alterações dramáticas na organização da empresa.

08

O tempo deve ser dividido aproximadamente da seguinte maneira:

	<b>Rotinas</b>	<b>Melhorias contínuas</b>	<b>Inovações</b>
<b>Alta gerência</b>	10%	60%	30%
<b>Média gerência</b>	20%	70%	10%
<b>Supervisores</b>	40%	50%	10%
<b>Mão de Obra</b>	80%	20%	0%

#### Atividades Organizacionais

A implantação de valor para o cliente está baseada nas técnicas: Controle Estatístico do Processo, Melhorias Contínuas; Inovações.

Controle Estatístico do Processo - feito por meio da avaliação do desempenho do processo e da comparação do desempenho medido com os limites do controle.

Melhorias Contínuas - implementadas por meio das seguintes etapas: detectar o que pode ser melhorado; determinar as causas reais; determinar as ações corretivas; implementar essas ações; padronizar as alterações.

Inovações - utiliza as seguintes etapas: determinar os clientes internos e externos; levantar e comprovar as necessidades desses clientes; estabelecer as características dos projetos para atender a essas necessidades; desenvolver os processos necessários para implantar essas características; estabelecer os pontos de controle desses processos; transferir esses processos para a área operacional.