

C. R. I. A. R. Uma vantagem competitiva na era da informação

Mauro Gerson Rosas Nogueira

Resumo:

Para uma empresa ser bem sucedida atualmente, com mercados em globalização e com a formação de blocos econômicos, é fundamental que o processo de gestão explore a sinergia da integração de filosofias, metodologias e ferramentas, adequando-as quando necessário. Este trabalho tem como objetivo Desenvolver o processo de gestão, para que: -seja adaptável à mudança, -potencialize a aplicação de filosofias, metodologias e ferramentas. -sistematize o controle e melhoria contínua dos processos da empresa, -considere cliente, acionista, empregado e vizinhos de forma equilibrada, -sistematize a busca de vantagens competitivas, -induza o pensamento estratégico, -incorpore permanente visão de futuro e -consolide posições de mercado ou desenvolva novos mercados. Integrando basicamente: -Programação Neuro-Linguística, -Gestão pela Qualidade Total, -Administração Estratégica, -Marketing Estratégico, -Administração da Informação, -Desenvolvimento Organizacional: estruturas e processos, -Alianças Estratégicas (aproveitamento de sinergias) e -Re-Engenharia. Aplicando o ciclo C.R.I.A.R., que denomina o processo de gestão.

Palavras-chave:

Área temática: Custos, qualidade e produtividade.

C. R. I. A. R.

Uma vantagem competitiva na era da informação

Mauro Gerson Rosas Nogueira

Superintendência de Meio Ambiente, Qualidade e
Segurança Industrial
PETROBRAS - Petróleo Brasileiro S.A.
CEP: 20035-900 - Rio de Janeiro - RJ
FONE: (021) 5342478 ou 3224954;
FAX: (012) 5341846

RESUMO

*Para uma empresa ser bem sucedida atualmente, com mercados em globalização e com a formação de blocos econômicos, é fundamental que o **processo de gestão** explore a sinergia da integração de filosofias, metodologias e ferramentas, adequando-as quando necessário. Este trabalho tem como objetivo Desenvolver o **processo de gestão**, para que:*

- seja adaptável à mudança,*
- potencialize a aplicação de filosofias, metodologias e ferramentas.*
- sistematize o controle e melhoria contínua dos processos da empresa,*
- considere cliente, acionista, empregado e vizinhos de forma equilibrada,*
- sistematize a busca de vantagens competitivas,*
- induza o pensamento estratégico,*
- incorpore permanente visão de futuro e*
- consolide posições de mercado ou desenvolva novos mercados.*

Integrando basicamente:

- Programação Neuro-Linguística,*
- Gestão pela Qualidade Total,*
- Administração Estratégica,*
- Marketing Estratégico,*
- Administração da Informação,*
- Desenvolvimento Organizacional: estruturas e processos,*
- Alianças Estratégicas (aproveitamento de sinergias) e*
- Re-Engenharia.*

*Aplicando o **ciclo C.R.I.A.R.**, que denomina o processo de gestão.*

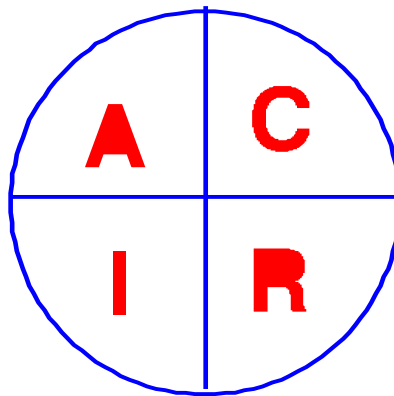
SIGNIFICADO DO CICLO C.R.I.A.R.

Este trabalho apresenta o processo de gestão **C.R.I.A.R.**, que reúne ferramentas e metodologias da administração de forma integrada. A utilização deste processo de gestão trará um efeito positivo sobre o nível dos custos totais da empresa. Um dos fundamentos do processo de gestão **C.R.I.A.R.** é o ciclo **C.R.I.A.R.**, que é explicado a seguir.

o ciclo C.R.I.A.R. significa:	
C	CONHECIMENTO
R	RISCO

<i>I</i>	<i>INOVAÇÃO</i>
<i>A</i>	ADAPTAÇÃO
<i>R</i>	Re- <i>C.R.I.A.R.</i>

o ciclo C.R.I.A.R. também significa:	
C	Confiança - Cooperação
R	Registro - Racionalidade limitada
I	INFORMAÇÃO
A	Aprender a aprender
R	Revolução - Renovação



-Conhecimento
-(Aprender a aprender)

O processo de gestão **C.R.I.A.R.** auxilia a organização e cada membro dela a **aprender a aprender**, para estar preparado para enfrentar as rápidas mudanças (solicitações) que o ambiente imprimirá à sua organização, estimulando a permanente inovação de produtos e/ou processos. O ciclo **C.R.I.A.R.** nesta etapa procura incorporar as características das *Learning Organizations* (organizações que aprendem ou de aprendizado contínuo). Esta característica também é base para a dinâmica de rompimento de paradigmas.

Um bom aproveitamento deste conceito é desenvolver o aprendizado da empresa junto com os atores organizacionais, principalmente com os clientes e fornecedores.

-Confiança

É a base da relação entre líder e colaborador, sem a qual nenhum processo de excelência empresarial poderá encontrar ambiência para se estabelecer. No processo de gestão **C.R.I.A.R.** a confiança é fundamental durante o estabelecimento de metas/ações de melhoria e no **PPA**-Plano Periódico de Atividades, para obter o compromisso da equipe com as metas.

-Cooperação

Se refere ao espírito que a equipe deve incorporar, evitando a manifestação de um clima competitivo. A competição deve existir com o concorrente e não dentro da própria empresa.

-Risco

-Racionalidade Limitada

O risco está relacionado ao conceito de **RACIONALIDADE LIMITADA**. Este conceito postula que nunca se disporá de todas as informações necessárias, para se tomar decisões sem correr nenhum risco. O risco sempre existirá, principalmente antes de uma **Inovação**. Esta característica serve para adequar o conceito de decidir somente baseado em fatos e dados, uma vez que nem sempre se disporá de todos os fatos e dados necessários, para uma orientação gerencial, que seja totalmente isenta de riscos. Por isto é importante a utilização do Planejamento Estratégico, cuja visão de futuro minimiza surpresas e ajuda a estar preparado para os riscos.

-Inovação

A inovação se refere à produtos e/ou processos. Qualquer tipo de empresa possui processos que podem ser melhorados (inovados) continuamente, mesmo quando não promovem inovações dos seus produtos.

A **inovação** é o centro do ciclo **C.R.I.A.R.** da mesma forma que a relação **lucro/capital investido** pode ser considerado como o centro (o que impulsiona) o capitalismo. O grau de inovação no produto, certamente implica na dificuldade deste ser copiado, estabelecendo vantagens competitivas e lucro à empresa. O grau de inovação no processo possibilita vantagens sustentáveis de custo ou de diferenciação. Quanto maior o grau de inovação, mais tempo a vantagem competitiva permanece, definindo um monopólio temporário. Este monopólio temporário deve permitir capitalização suficiente, para financiar futuras inovações, antes que os concorrentes consigam reproduzi-las.

Podemos assumir então, que existe relação entre grau de inovação e lucro. Existem mercados cujos produtos não se destacam pelo aspecto de seu grau de inovação, ou a inovação só acontece depois de um longo ciclo de vida do produto. A inovação nestes casos pode se dar a nível de processos. Por exemplo: redução de desperdícios, melhoria de métodos de trabalho, materiais alternativos, alianças estratégicas entre empresas etc, que resultariam em consequente redução dos custos, podendo até reduzir o preço do produto e/ou ampliar a margem de lucro, tornando a empresa mais competitiva e rica.

-Informação

É a grande vantagem competitiva desta era. Quem utilizar sua plenitude não só sobreviverá, mas ampliará e consolidará sua posição de mercado. A própria Re-Engenharia consiste numa Re-Estruturação com forte aplicação da Tecnologia da Informação.

-Adaptação

Após qualquer **Inovação** é comum que os processos ou os mercados experimentem perturbações (descontrole). A adaptação deverá manter a nova condição de excelência conquistada, preparando-se (readaptando-se) para a futura inovação. A adaptação serve para restaurar a estabilidade/previsibilidade necessária para o estabelecimento e cumprimento de metas de melhoria.

-Registro

É vital para qualquer processo de excelência empresarial, onde o processo decisório considera fatos e dados. Serve ao Planejamento Estratégico e à TI-Tecnologia da Informação, que estão perfeitamente integradas no processo de gestão **C.R.I.A.R.**. Contudo este registro deve ser extratificável, ou seja, codificável, permitindo seu acesso e análise informatizados.

-Revolução

É o movimento onde se manifestam as grandes transformações que conduzem às grandes mudanças.

-Renovação

É o resultado da mudança. É a inovação que se consegue à partir do aproveitamento dos pontos fortes e do desenvolvimento dos pontos fracos, renovando a capacidade empresarial para continuar a busca pela excelência.

-Re-C.R.I.A.R.

Retornar ao início do ciclo **C.R.I.A.R.**, ou seja, a etapa de aquisição de novos conhecimentos, à partir do novo nível de excelência conquistado, caracterizando a empresa como uma organização que aprende ou de aprendizado (**LEARNING ORGANIZATION**) proposta por Peter Senge.

Iniciaremos por definir alguns conceitos que serão utilizados ao longo deste material. Na tabela a seguir justificaremos a importância dos fundamentos da Gestão pela Qualidade Total em qualquer processo de gestão que vise a excelência empresarial.

G.Q.T.-Gestão pela Qualidade Total	
1-O QUE significa	DEFINIÇÃO: É uma metodologia baseada na busca sistemática de melhorias contínuas nos processos que compõem uma empresa. Estes processos são representados por indicadores da satisfação de clientes, acionistas, empregados e vizinhos; que devem ser melhorados respeitando o equilíbrio destes atores. Esta metodologia contribui como parte fundamental de processos de gestão que vizem a excelência empresarial.
2-PORQUE aplicá-la	1-Para obter vantagens competitivas sustentáveis difíceis de serem implementadas pelos concorrentes, 2-Para conquistar e preservar a lealdade dos clientes na sua empresa (marca), satisfazendo suas expectativas e necessidades. 3-Para tornar o trabalho digno, seguro, motivante e agradável para seus empregados 4-Para garantir lucro, confiabilidade e credibilidade aos acionistas. 5-Para respeitar a segurança e saúde da comunidade vizinha à sua empresa. 6-Para garantir atenção equilibrada entre clientes, acionistas, empregados e vizinhos. 7-Para sistematizar o controle e melhoria contínua dos processos de sua empresa, representado pelo ciclo do P.D.C.A., com o comprometimento de seus empregados. 8-Para fundamentar processos de gestão que busquem a excelência empresarial.
3-COMO implantá-la	Entrando no ciclo do P.D.C.A.
4-COMO aplicá-la	Girando o ciclo do P.D.C.A. e não saindo mais dele, obedecendo o que foi definido no ITEM-1 desta tabela.
5-QUEM deve aplicá-la	Todos os que trabalham em sua empresa e para a sua empresa.
6-QUEM se beneficia	A sociedade, clientes, acionistas, empregados e vizinhos.
7-de QUEM depende	Dos clientes, dos acionistas, dos vizinhos, mas, principalmente, de todos que trabalham em sua empresa ou para a sua empresa.
8-QUANDO deve ser implantada	Após o treinamento para todos os empregados nos fundamentos de GQT.
9-QUANDO deve ser aplicada	Sempre.

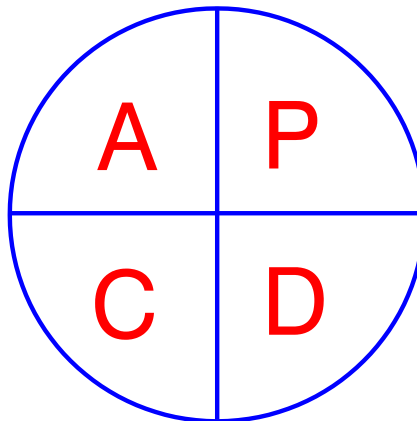
10-por ONDE implantar	Por qualquer “porta de entrada” do P.D.C.A. (a ser explicado a seguir).
-----------------------	--

O desconhecimento dos aspectos apresentados nesta tabela dificulta a implantação e a consolidação da GQT, resultando em descrédito nas lideranças, que pode resultar em fracassos.

O processo de gestão **C.R.I.A.R.** utiliza ciclos do **P.D.C.A.**, um dos fundamentos da G.Q.T., para integrar metodologias administrativas.

O ciclo do **P.D.C.A.**, é composto das seguintes etapas:

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



O processo de gestão **C.R.I.A.R.** depende basicamente de:

- 1- Identificar e segmentar os clientes (internos e externos) de cada processo.
- 2- Determinar qual é o produto (serviço) para cada cliente.
- 3- Determinar os requisitos de cada produto para atender às necessidades dos clientes, acionistas, empregados e comunidade vizinha (sociedade), satisfazê-los e conquistar sua lealdade (levantar os indicadores-chave do negócio ou itens de controle).
- 4- Registrar o comportamento destes indicadores.
- 5- Acompanhar sistematicamente este comportamento, verificando: o valor, a tendência, a variabilidade, a coerência, a abrangência e as correlações com os outros indicadores.

- 6- Tomar decisões com base no acompanhamento do comportamento destes indicadores, comparando-os com os da concorrência.

METODOLOGIAS E FERRAMENTAS INTEGRADAS NO C.R.I.A.R.

O processo de gestão **C.R.I.A.R.** é aplicável em qualquer tipo de organização humana: privada ou estatal (incluindo empresas públicas e sem fins lucrativos). Ele explora a sinergia obtida com a combinação das metodologias e ferramentas descritas abaixo adequando-as, quando necessário, para comporem este processo de gestão:

MAIS DEDICADOS À IMPLANTAÇÃO E CONSOLIDAÇÃO DO PROCESSO DE GESTÃO

- .Ciclo do **P.D.C.A.** e seus componentes básicos
- .Técnica do **5 W 2 H**
- .**KAIFUKU, KAIZEN e KAIRYO**
- .**ISO 9000**
- .**5S**- Seiri-Seiton-Seiso-Seiketsu-Shitsuke
- .**DFQ**-Desdobramento da Função Qualidade (**QCAMS I**)
- .**CEP**-Controle Estatístico de Processos
- .**RELSIST**-Relatório Sistemático de Desempenho
- .**PPA**-Plano Periódico de Atividades
- .**PDP**-Plano de Desenvolvimento de Pessoal (avaliação e treinamento)
- .**GPD**-Gerenciamento Por Diretrizes
- .**DM**-Diagrama da Matriz
- .**DIA**-Desdobramento Integrado de Ações (diagrama da árvore)
- .**PNQ**-Avaliação pelos critérios do Prêmio Nacional da Qualidade
- .**MASP**-Metodologia de Análise e Solução de Problemas
- .**CCQ**-Círculos de Controle da Qualidade
- Total Productive Management, KANBAM, Poka-Yoke, Just-In-Time, Hoshin, Total Quality Control, Análise de Valor, Método de Tagushi etc, também podem ser aplicados.*

MAIS DEDICADOS À TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

- .**AI**-Arquitetura da Informação
- .**DFD**-Diagrama de Fluxo de Dados
- .**AE**-Análise Estruturada
- .**MD**-Modelagem de Dados

MAIS DEDICADOS À ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO E À VISÃO DE FUTURO

- .**PE**-Planejamento Estratégico
- .**F.O.F.A. (S.W.O.T)**- Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças
- .**AB**-Análise Bidimensional (**C.W.**-*Customer Window*)
- .**BENCHMARKING**
- .**CATCHBALL**
- .**PNQ**-Avaliação pelos critérios do Prêmio Nacional da Qualidade
- .**PPA**-Plano Periódico de Atividades
- .**MKT**-*Marketing* Estratégico

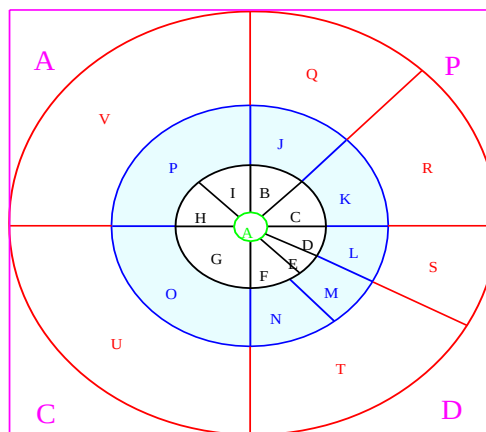
MAIS DEDICADOS À ORGANIZAÇÃO: ESTRUTURA E PROCESSOS

- .**P.A.E.I.**-Método Adizes de Administração

.LS-Liderança Situacional
.Liderança Transformadora
.AT-Análise Transacional
.PNL-Programação Neuro-Linguística
.DO-Desenvolvimento Organizacional
.CO-Cultura Organizacional
.Pesquisas de Clima Organizacional
.ReEngenharia (Re-Estruturação Organizacional)

A opção pela busca de um processo de excelência empresarial, nem sempre assegura o entendimento do principal motivo pelo qual deve ser aplicado. No capitalismo, onde o lucro é a *mola mestra*, este ocorre em consequência da competitividade no mercado. A capacidade de melhorar sistematicamente com o equilíbrio da satisfação dos atores organizacionais (clientes, acionistas, empregados e vizinhos), estabelece uma vantagem competitiva difícil de ser seguida pelos concorrentes, pois envolve transformações de comportamentos e rompimento com fortes paradigmas econômicos, que demandam longo prazo entre a preparação, maturação, consolidação e obtenção de resultados.

A figura a seguir apresenta os quatro níveis de ciclos do **P.D.C.A.**, que representam o processo de gestão **C.R.I.A.R.**. E as tabelas a seguir apresentam cada nível deste conjunto de **P.D.C.A.'s**.



NÍVEL DE P.D.C.A.	FASE DO C.R.I.A.R.
primeiro nível (mais interno)	PNL-PROGRAMAÇÃO NEURO-LINGÜÍSTICA. ASPECTOS COMPORTAMENTAIS
segundo nível	IMPLANTAÇÃO DA G.Q.T. GERÊNCIA DA ROTINA (da G.Q.T.)
terceiro nível	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO MARKETING ESTRATÉGICO GPD-GESTÃO POR DIRETRIZES (da G.Q.T.) GERÊNCIA DAS MELHORIAS (da G.Q.T.) CRITÉRIOS DO PNQ-PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE
quarto nível (mais externo)	DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL CULTURA ORGANIZACIONAL TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO RE-ENGENHARIA RE-ESTRUTURAÇÃO ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

ETAPA	DESCRIÇÃO
a	Introduzir a PNL-Programação Neuro-Lingüística para auxiliar a busca da “sintonia” entre a missão de cada pessoa (de vida e profissional) com a da empresa e a “sintonia” entre os valores pessoais com os valores da empresa. A partir daí construir a motivação necessária para a excelência empresarial. Enfim P.D.C.A. da V.I.D.A. .

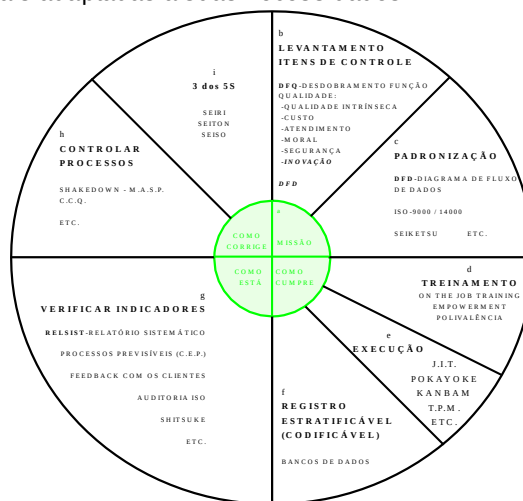
IMPLANTAÇÃO DA MELHORIA CONTÍNUA

Implantar um processo de melhoria contínua, considerando de forma equilibrada a satisfação dos atores que atuam na vida de uma organização, significa **entrar no ciclo do PDCA**, ou seja, iniciar o primeiro giro do **P.D.C.A.**. Propomos 4 formas de se “entrar” no ciclo do PDCA:

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

Importante ressaltar que qualquer uma destas “portas de entrada” pode ser usada para implantar o processo de gestão. Contudo, existirá uma com menos riscos. A melhor escolha deve ser aquela mais adaptada à cultura organizacional do segmento de atividade que pretende aplicá-la. A figura a seguir indica estas 4 entradas no *hemisfério norte* do ciclo do PDCA. Outra característica desta flexibilidade de opções, é que os diversos segmentos de atividade que compõem uma empresa podem escolher formas diferentes de entrar no **P.D.C.A.**, pois é exatamente o ato de entrarem nele que caracteriza a uniformidade e não a forma escolhida. Por este mesmo motivo não é incomum que os

diversos níveis hierárquicos da empresa (incluindo sua alta administração) optem por formas diferentes, mais adaptadas às suas necessidades.



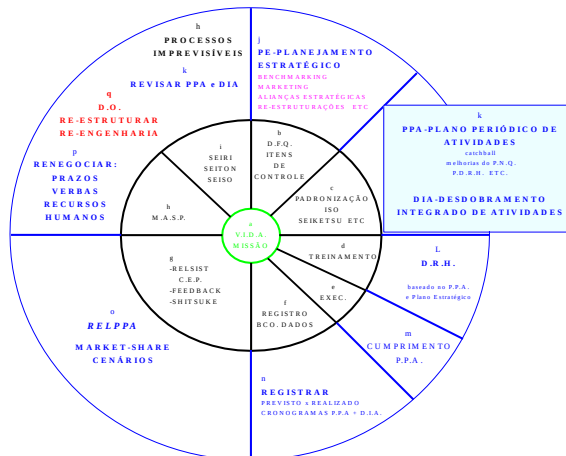
ETAPA	DESCRIÇÃO
b PLAN	Implantar o controle e melhoria contínua dos processos, ou seja, implantar a G.Q.T.-Gestão da Qualidade Total. Nesta etapa levantando e reavaliando os itens de controle (indicadores-chave do negócio), utilizando o DFQ-Desdobramento da Função Qualidade e/ou o DFD-Diagrama de Fluxo de Dados. No DFQ utilizaremos as classes Q.C.A.M.S.-I., para garantir que os indicadores desdobrados representem os atores organizacionais de forma equilibrada.
c PLAN	Discutir noções básicas da Padronização no controle e melhoria dos processos da empresa. Padronização se refere a preservação do conhecimento a medida que se melhora os processos, através da determinação de regras para garantir a previsibilidade dos processos. A Arquitetura de Informações com seus DFD's são úteis nesta etapa assim como as normas ISO 9000.
d DO	Desenvolver a capacitação dos empregados para suportarem o processo de gestão rumo a excelência empresarial. Nesta etapa cuida do treinamento (aperfeiçoamento) na atividade do processo em estudo. Podem ser aplicadas técnicas de aprendizado <i>on the job</i>. Com a sistematização do giro do P.D.C.A. e com o estabelecimento da previsibilidade dos processos pode se dar início ao processo de delegação (<i>empowerment</i>), que determinará melhores padrões de desempenho. O aprendizado contínuo e sistemático pode conduzir à

	polivalência (multidisciplinaridade).
e DO	Executar a atividade do processo. Técnicas de melhoria na execução, tais como: <i>JIT-Just In Time</i> , <i>KANBAM</i> , <i>TPM-Total Productive Management</i> (antigo <i>Maintenance</i>), <i>Poka-Yoke</i> , etc podem ser aplicadas nesta etapa.
f DO	Apresentar a importância da informática no registro, acompanhamento e pesquisa de causas de problemas, permitindo o controle e melhoria dos processos. Nesta etapa indicamos a necessidade do registro do que foi executado ser estratificável, facilitando a etapa de <i>CHECK</i> seguinte. Este registro se refere aos itens de controle desdobrados na etapa “ b ”. Junto com a etapa seguinte “ g ” formam as partes vitais do processo de gestão. O não cumprimento delas significa o fim do mesmo.
g CHECK	Apresentar o RELSIST -Relatório Sistemático, que apresenta o comportamento dos indicadores-chave do negócio e permite a identificação de problemas de controle de processos. Também serve como insumo para o Planejamento Estratégico e a composição do marco situacional no Desenvolvimento Organizacional. Consiste em se verificar os indicadores (itens de controle). Como já foi dito na etapa anterior, trata-se de um ponto vital do processo de gestão. Nesta etapa, se checam o comportamento dos itens de controle, determinando, se, os processo que representam, estão ou não sob controle e dentro do que foi planejado nas etapas “ b ” e “ c ”. Caso estejam sob controle, retorna-se às etapas de execução (“ e ” e “ f ”), até que alguma não conformidade seja então verificada. Neste caso passa-se a etapa seguinte “ h ”.
h ACT	Aplicar a <i>MA SP-Metodologia de Análise e Solução de Problemas</i> , amplamente difundida nos meios da Qualidade, para pesquisar as causas que tiram a previsibilidade dos processos, propondo e realizando ações que as bloqueiem, devolvendo a previsibilidade dos processos. Não será detalhada neste material. Controlar os processos, a partir da análise do comportamento anormal dos itens de controle. Neste processo de busca de causas, dependendo do grau de comprometimento dos empregados, pode ocorrer a manifestação dos <i>CCQ-Círculos de Controle de Qualidade</i> .
i ACT	Integrar o movimento dos 5S's no processo de gestão, a partir dos 3S's (<i>SEIRI</i> , <i>SEITON</i> , e <i>SEISO</i>), colocando o <i>SEIKETSU</i> na etapa de padronização (“ c ”) e o <i>SHITSUKE</i> em verificação (“ g ”).

ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

Neste nível de **P.D.C.A.** do processo de gestão **C.R.I.A.R.** representa a análise externa, o posicionamento estratégico e a visão de futuro. Estas características estão

presentes tanto na Administração Estratégica como na Gestão da Qualidade Total. O processo de administrar as ações de controle e melhoria, que possibilitam o atingimento da visão de futuro, está detalhada na tabela a seguir. Lembramos que as etapas “a” até “i”, já foram exploradas na tabela anterior.



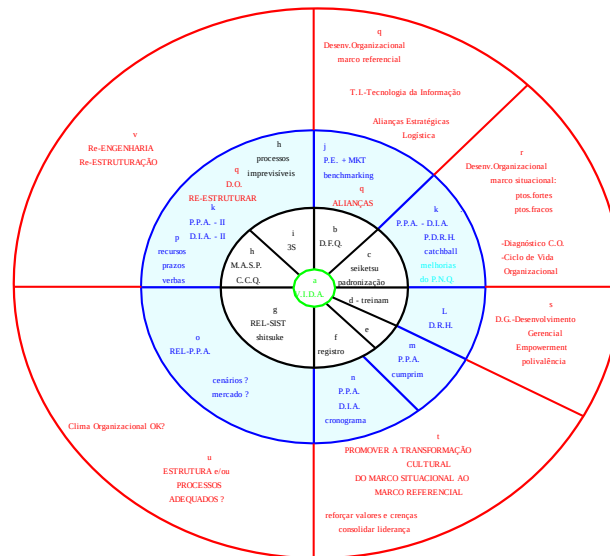
ETAPA	DESCRIÇÃO
j PLAN	Proceder o PE-Planejamento Estratégico, ou seja: 1-Desenvolvimento da análise externa, aproveitando informações do RELSIST (etapa “g”). 2-Posicionamento estratégico da empresa (no mercado), utilizando o BENCHMARKING. 3-Desenvolvimento da visão de futuro do negócio. 4-Determinação de diretrizes estratégicas. 5-Análise de possibilidades de Alianças Estratégicas. O processo de gestão C.R.I.A.R. utiliza os seguintes métodos de Planejamento Estratégico: -Janela S.W.O.T. (<i>strengths-weakness-opportunities-threats</i>) -Análise de cenários -<i>Customer Window</i> (análise bidimensional) -Os critérios do Prêmio Nacional da Qualidade
k PLAN	Preparar o P.P.A.-Plano Periódico de Atividades, que reúne: 1-As ações de controle e as ações de melhoria com os respectivos graus de desafio determinados na etapa anterior “j”. 2-O PDRH-Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos (treinamentos etc), relacionando os treinamentos (desenvolvimento de recursos humanos) necessários ou que apoiarão o cumprimento das ações de controle e melhoria. 3-As alocações de verbas 4-O cronograma com os prazos previsto para a execução de cada ação de controle ou melhoria 5-A priorização das ações de controle e melhoria (atividades), segundo as diretrizes estratégicas da etapa

	anterior “j”, determinando o sucesso na execução do PE-Planejamento Estratégico, do P.P.A. e, eventualmente, indicando a necessidade da exclusão de algum indicador-chave do negócio. Desdobrar cada atividade do P.P.A., introduzindo o D.I.A.-Desdobramento Integrado de Atividades, levando o Plano Estratégico à todos os níveis da organização. Esta é a etapa mais importante do processo de gestão C.R.I.A.R..
L DO	Executar o DRH-Desenvolvimento de Recursos Humanos correlacionados no P.P.A. Esta etapa representa o cumprimento dos treinamentos relacionados no PPA, que contribuirão para o cumprimento das ações de controle e melhoria.
m DO	Cumprir as ações de controle e melhoria (atividades) do P.P.A., ou seja, executar as ações de controle e melhoria relacionadas no PPA e desdobradas no DIA.
n DO	Acompanhar o cumprimento do cronograma estabelecido no PPA e no DIA. Ou seja, indicar (registrar) o que foi efetivamente realizado contra o que foi previsto.
o CHECK	-Verificar o cumprimento dos cronogramas do P.P.A. e dos D.I.A., apontando os desvios em relação ao previsto versus executado. -Verificar o comportamento dos cenários estabelecidos no Planejamento Estratégico, apontando alterações nos mesmos. -Verificar o indicador de <i>market-share</i> (em especial). -Publicar o RELPPA-Relatório de Acompanhamento do P.P.A.
p ACT	Pesquisar as causas do descumprimento dos cronogramas do P.P.A e dos D.I.A.'s.. Estas poderão ser: 1-Verbas mal calculadas, inadequadas ou cortadas; 2-Prazos mal estimados; 3-Recursos humanos insuficientes (inadequados); 4-Alteração de cenários; 5-Problemas com o indicador de <i>market share</i>; Nestes casos, alterações no PPA (DIA) precisarão ser promovidas (etapa “k” novamente). 6-Necessidade de se repensar a organização, etapa “r” a seguir; 7-Descontrole (instabilidade ou imprevisibilidade) de algum processo que estava sob controle (previsível). Neste caso, volta-se a etapa “h” (tabela anterior). Ou seja, aplicar metodologias de controle de processos.

DESENVOLVIMENTO DA ESTRUTURA E PROCESSOS

À partir do controle e melhoria de processos, da análise externa, do posicionamento estratégico e do estabelecimento da visão de futuro, chega-se ao ciclo do

P.D.C.A. mais externo do processo de gestão **C.R.I.A.R.**, que se refere a forma como a empresa está organizada, o repensar a organização. Esta última fase do processo de gestão **C.R.I.A.R.** será detalhada na tabela a seguir.



ETAPA	DESCRIÇÃO
r PLAN	Repensar a organização, aplicando o DO-Desenvolvimento Organizacional, que é um processo de transformação cultural para sintonizar a empresa com as necessidades do ambiente em que está inserida. O DO pode resultar numa reestruturação ou Re-Engenharia de seus processos. Nesta etapa defini-se o marco situacional, utilizando dados do RELSIST (etapa “g”) e de posicionamento estratégico do PE-Planejamento Estratégico (etapa “j”). Existem basicamente as seguintes formas desejáveis de se chegar à este nível do P.D.C.A.: 1-Quando se vislumbra a oportunidade de alguma aliança estratégica (etapa “j”), que necessariamente implicará em transformações ou inter-relacionamento culturais, que pode acarretar na necessidade de re-estruturação da empresa. 2-Quando se verifica que a causa do insucesso no cumprimento do PPA, está na forma em que a empresa está organizada (etapa “o”); e 3-Iniciando-se um processo de re-engenharia ou re-estruturação (etapa “v”). O processo de desenvolvimento da estrutura e seus processos, reside num processo de transformação cultural, que é essencialmente um processo de educação ou re-educação. Inicia-se por aqui, determinando o marco

	situacional, passando à definição de um marco referencial (etapa “q”), que é uma nova forma para a empresa trabalhar, Ainda faz parte desta etapa, diagnosticar os pressupostos que refletem a CULTURA ORGANIZACIONAL, para o aperfeiçoamento do processo de gestão e como insumo para o Desenvolvimento Organizacional. Este diagnóstico é essencial para adequar a forma desejada de organização aos valores e crenças que se manifestam através dos pressupostos da cultura da organização. As áreas indicadas para melhoria no processo de auto-avaliação da empresa, segundo os critérios de excelência do P.N.Q., podem trazer contribuições interessantes, neste processo de rediscussão da forma como a empresa está organizada. Sem mencionar que nos critérios de 1995, aspectos relevantes à estrutura organizacional, encontram-se explicitados ao longo das suas categorias (ITEM 1.2). O método Adizes de Administração também pode orientar este processo de DO, em função do ciclo de vida organizacional.
q PLAN	Determinar um marco referencial com base na visão de futuro, na aplicação da TI-Tecnologia da Informação e eventuais alianças estratégicas, com base na visão de futuro do Planejamento Estratégico. Nesta etapa, aproveita-se o PE para determinar o marco referencial, ou seja, o que a empresa pretende ser e aonde ela quer chegar. É no estabelecimento do marco referencial, que deve ser também aproveitada a TI-Tecnologia da Informação, pois a nova forma de trabalhar dependerá do grau de utilização desta tecnologia, que pode ter sido iniciada nas etapas “b” e “c”, com a aplicação da arquitetura da informação (especificamente os fluxos de informação DFD). As técnicas de logística devem ser reanalisadas também nesta etapa.
s DO	Promover o desenvolvimento gerencial, para capacitar os gerentes a liderarem o processo de transformação do marco situacional ao marco referencial. Seguindo a linha de educação, treinamento e desenvolvimento de recursos humanos (etapas “d” e “L”), nesta etapa preparamos os gerentes e seus colaboradores para exercerem as novas atribuições e adaptarem suas experiências aos requisitos da nova organização desejada. Esta transformação se dará pela aplicação do diagnóstico de Cultura Organizacional, realizado na etapa “r”.
t	Promover a re-educação de toda a empresa em novas

DO	formas de trabalho e relações, para permitir a transformação cultural dos valores e crenças organizacionais, iniciando a re-construção organizacional para o atingimento do marco referencial. O processo de gestão C.R.I.A.R. proporrá áreas do conhecimento a serem desenvolvidas para iniciar o processo de transformação cultural para a nova forma de trabalho proposta. Esta transformação se dará pela aquisição de conhecimento, em parte representado na etapa “s” anterior; e pelo reforço dos valores e crenças favoráveis ao marco referencial que a empresa pretende atingir. Esta atividade responde pela consolidação das lideranças sintonizadas com as novos caminhos que a empresa pretende trilhar.
u CHECK	Verificar como a estrutura e processos atuais se adequam ao novo perfil desejado pela empresa. Esta etapa avalia então a necessidade de se promover alguma re-estruturação para permitir que a empresa atinja seu marco referencial. As informações oriundas das pesquisas de clima organizacional complementam a avaliação da necessidade de se mexer na estrutura da empresa.
v ACT	Proceder a re-estruturação (re-engenharia) para construir uma nova estrutura (lógica de processos), que facilite o atingimento do marco referencial. A re-estruturação (re-engenharia) deve tornar a empresa mais ágil ou imune às turbulências do ambiente externo. O <i>downsizing</i> ou <i>rightsizing</i> são exemplos de re-estruturações para desverticalização. Alguns autores insistem em considerar a Re-Engenharia como algo diferente da re-estruturação. No entanto o que enunciam, para nós parece uma re-estruturação com forte aplicação da Tecnologia da Informação. Ao fim desta etapa retorna-se à etapa “o” da tabela anterior, responsável pelo acompanhamento dos planos de melhoria da empresa.

CARACTERÍSTICAS EXCLUSIVAS OU ADAPTADAS PELO C.R.I.A.R.

Cada metodologia e ferramenta aproveitada pelo processo de gestão **C.R.I.A.R.**, possui características complementares desejáveis para uma empresa ser bem sucedida em seu mercado. Mesmo já tendo aplicado qualquer delas, ainda assim os benefícios desta integração podem ser incorporados. No caso de empresas que nunca tenham aplicado qualquer uma delas de forma estruturada, o **C.R.I.A.R.** pode ser uma opção que já traz todas elas convenientemente integradas.

A seguir apresentamos as características que definem o processo de gestão **C.R.I.A.R.**, bem como as adaptações necessárias às metodologias e ferramentas, para permitir que se integrem neste processo de gestão.

CARACTERÍSTICA

- O estabelecimento de um ciclo **C.R.I.A.R.**-Conhecimento + Risco + Inovação + Adaptação + Re-**C.R.I.A.R.**; caracterizando o processo de gestão que leva o seu nome.
- A inclusão da dimensão “**I-INOVAÇÃO**” nas classes “QCAMS”, para representar a inovação (produtos e processos), fundamental para a competitividade da empresa.
- A utilização de diagnóstico de cultura organizacional, orientando a forma de se implantar um processo de melhoria contínua com equilíbrio de satisfação dos atores organizacionais, que é um fundamento de qualquer processo de gestão que busque a excelência empresarial (implantar=entrar no **P.D.C.A.**).
- O aproveitamento do DFD-Diagrama de Fluxo de Dados, utilizado na TI-Tecnologia da Informação, para:1-auxiliar o levantamento de itens de controle, na etapa de DFQ-Desdobramento da Função Qualidade; e 2-permitir a estruturação da gestão de informações (e dados) para análise e decisão gerencial.
- A integração da filosofia dos 5S no segundo nível de ciclo do **P.D.C.A.** do processo de gestão **C.R.I.A.R.**
- A determinação de que o registro, base de dados para obtenção de informação para decisão, que é a parte vital do processo de gestão, tenha que ser estratificável (codificável), com a aplicação da TI-Tecnologia da Informação.
- O estabelecimento de critérios para tratar processos, onde os critérios de estabilidade da estatística (CEP) não servem para determinar sua previsibilidade.
- O estabelecimento de critérios para determinação de ações de controle e melhoria do PPA-Plano Periódico de Atividades.
- O estabelecimento de critérios para determinação do grau de desafio das ações de controle e melhoria (metas) em função: 1-do comportamento histórico (tendências) dos indicadores (itens de controle) e 2-da análise externa destes indicadores.
- O aproveitamento do Planejamento Estratégico, para focalização dos esforços de MARKETING.
- O aproveitamento da *CW-Customer Window* (Análise Bidimensional) no Planejamento Estratégico.
- O estabelecimento de modelos híbridos como metodologias de Planejamento Estratégico, aproveitando a combinação de métodos existentes.
- O desenvolvimento do PPA-Plano Periódico de Atividade, que utiliza o diagrama da matriz, para integrar: 1-Ações de controle e melhoria (metas/estratégias), 2-Plano de

desenvolvimento de recursos humanos, 3-Sistema de gerenciamento de desempenho de equipes, 4-Controle orçamentário, 5-Diretrizes estratégicas, 6-Liderança transformadora e situacional, 7-Método Adizes de administração, 8-Equação das mudanças de Gleich e Little (adaptada aos pressupostos de cultura organizacional) e 9-Desdobramento Integrado de atividades.

- A utilização da priorização do PPA para avaliar: 1-a abrangência dos itens de controle e 2-a qualidade do Planejamento Estratégico.
- A adaptação da Equação da velocidade das mudanças de Gleich e Little incluindo aspectos da CO-Cultura Organizacional.
- O desenvolvimento de um diagnóstico de pressupostos de Cultura Organizacional, orientando o processo de transformação e mudança, estabelecendo uma relação entre cultura e clima organizacional.
- A utilização de 4 níveis de ciclos do **P.D.C.A.**, para representar a integração entre metodologias, filosofias e ferramentas, que compõem o processo de gestão **C.R.I.A.R.**.

BIBLIOGRAFIA:

- CRAIG R. Hickman (1990). Mind of a manager soul of a leader. Editora WILEY
- DAVID A. Aaker (1984). Strategic market management (Ed.-2). Editora WILEY
- EDGARD H. Schein (1992). Organizational culture and leadership (Ed.-2). Editora JOSSEY BASS
- GARY Hamel - C. K. Prahalad (1994). Competindo pelo futuro. Editora CAMPUS
- GEORG Land - BETH Jarman (1990). O ponto de ruptura e transformação. Editora CULTRIX
- GREG Hutchins (1993). ISO-9000. Editora MAKRON
- HEITOR M. Quintella (1994). Manual de psicologia organizacional da consultoria vencedora. Editora MAKRON
- HYLER Bracey - JACK Rosenblum - AUBREY Sanford - ROY Trueblood (1990). Managing from the heart. Editora DELACORTE PRESS
- IDALBERTO Chiavenato (1993). Introdução à teoria geral da administração (Ed.-4). Editora MAKRON
- IGOR Ansoff (1990). A nova estratégia empresarial . Editora ATLAS
- IGOR Ansoff - ROGER P. Declerck - ROBERT Hayes (1985). Do planejamento estratégico à administração estratégica. Editora ATLAS
- ISHACK Adizes (1979). Como resolver as crises de antigerência. Editora PIONEIRA
- ISHACK Adizes (1988). O ciclo de vida das organizações (Ed.-2). Editora PIONEIRA

JAMES M. Kouzes - BARRY Z. Posner (1987). O desafio da liderança. Editora CAMPUS

JOHN R. Schemerhorn Jr. (1992). Management for productivity (Ed.-4). Editora WILEY

KATHLEEN H.J. Leibfried (1992). Benchmarking. Editora CAMPUS

MARIA das Graças de Pinho Tavares (1993). Cultura organizacional. Editora QUALITY MARK

MARIA ESTER de Freitas (1991). Cultura organizacional, formação, tipologias e impactos. Editora MAKRON

MARK Graham Brown (1995). Baldrige award winning quality. Editora ASQC

MAURO Gerson Rosas Nogueira (1995). C.R.I.A.R.-Uma vantagem competitiva na era da informação. Tese de Mestrado (em preparação) IMECC - Mestrado em Qualidade - UNICAMP

MICHAEL E. Porter (1980). Estratégia competitiva (Ed.-7). Editora CAMPUS

MICHAEL E. Porter (1985). Vantagem competitiva. Editora CAMPUS

MICHAEL Hammer - JAMES Champy (1993). Reengenharia, revolucionando a empresa (Ed.-9). Editora CAMPUS

NAOSHI Habu - YOICHI Koizumi - YOSHIFUMI Ohmori. (1990). Implementação do 5S na prática. Editora CEMAN

PATRÍCIA Amélia Tomei - MARCELO Lomacinsky Braunstein (1994). Cultura organizacional e privatização. Editora MAKRON

PETER M. Senge (1990). A quinta disciplina (Ed.-4). Editora BEST SELLER

PHILIP Kotler (1988). Administração de marketing (Ed.-3). Editora ATLAS

PHILIP Kotler - GARY Armstrong (1991). Princípios de marketing. Editora PRENTICE HALL BR

ROBERT Porter Lynch. (1993). Aliança de negócios. Editora MAKRON-WILEY

ROBERT Simons (1995). Levers of Control. Editora HBS PRESS

SAMUEL C. Certo - J. Paul Peter (1990). Administração estratégica. Editora MAKRON

SHIGERO Mizuno (1993). Gerência para melhoria da qualidade. Editora JC

THEODORE Levitt (1975). Marketing myopia. Editora HBS PRESS

THOMAS P. Ryan (1989). Statistical methods for quality improvement. Editora WILEY

VICENTE Falconi Campos (1989). Gerência da qualidade total. Editora CIP BRASIL

WARREN Bennis - BURT Nanus (1988). Líderes, estratégia para assumir a verdadeira liderança. Editora HARBRA