

2

Princípios da Qualidade e Modelos de Gestão

2.1 Princípios da gestão da qualidade

A gestão da qualidade como estratégia competitiva parte do princípio de que a conquista e manutenção de mercados dependem de foco no cliente, para se identificarem requisitos e expectativas e oferecer valor ao mercado. Para isso, as empresas não só necessitam identificar requisitos, mas precisam também se organizar de forma que esses requisitos identificados na pesquisa de mercado sejam devidamente transmitidos por todo o ciclo do produto. Dessa necessidade surgiram os conceitos de cliente interno e de visão sistêmica da cadeia interna como um conjunto de processos e atividades inter-relacionadas, com relações de cliente-fornecedor.

A gestão da qualidade como estratégia competitiva também parte do princípio de que o ciclo do produto, incluindo a pesquisa de mercado com foco no cliente, leva a uma contínua identificação de novos requisitos e necessidades. Ao mesmo tempo, em um mercado verdadeiramente competitivo, empresas concorrentes estarão igualmente se esforçando para melhor atender às expectativas do mercado. Daí surge o princípio de melhoria contínua de produtos e processos, de forma a poder oferecer maior valor ao mercado.

A gestão da melhoria, em particular a melhoria contínua, requer um esforço de análise da situação atual, visando o planejamento e implementação de melhorias. Daí a importância do princípio da abordagem científica para a tomada de decisão baseada em dados e fatos.

Esse conjunto de princípios requer um esforço de liderança, comprometimento e envolvimento de todos em busca da melhoria da eficácia e da eficiência da

estratégia competitiva. E, portanto, liderança, comprometimento e envolvimento são também princípios fundamentais da gestão da qualidade.

A Figura 2.1 ilustra o relacionamento entre esses princípios e a gestão da qualidade. Esses princípios são tratados em mais detalhes nas próximas seções.

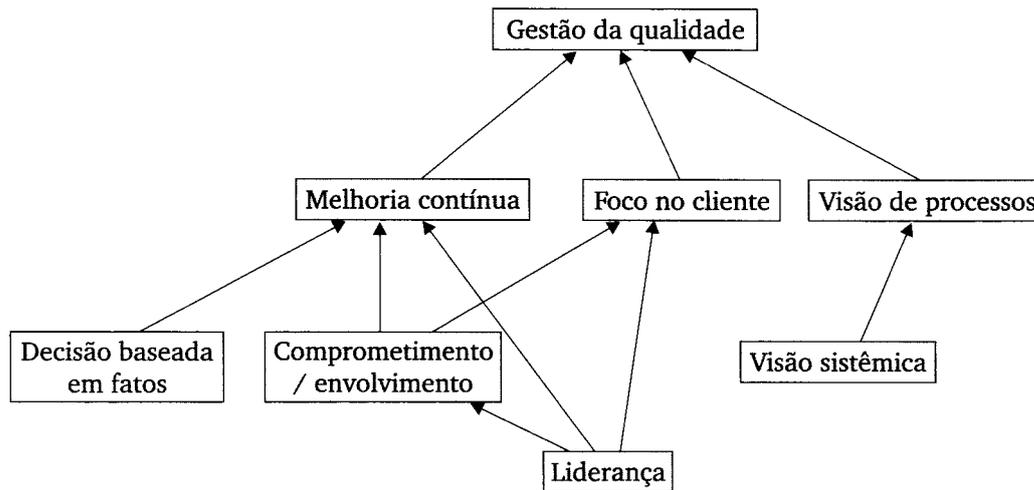


Figura 2.1 Relacionamento entre princípios de gestão da qualidade.

2.1.1 Foco no cliente

O princípio de foco no cliente relaciona-se com duas questões fundamentais: trazer a visão do mercado sobre requisitos de produtos e serviços para dentro da empresa (*market in*); e garantir que toda a organização esteja focada no atendimento desses requisitos. Isso implica em práticas de gestão voltadas para as seguintes questões principais:

- Quem são os clientes?
- Como identificar requisitos dos clientes e avaliar grau de atendimento desses requisitos?
- Como focar a organização no atendimento dos requisitos?

Sobre a primeira questão, os clientes externos podem ser vários e de diferentes tipos. Os consumidores finais, para os quais os produtos ou serviços se destinam, não são os únicos clientes, nem talvez os mais importantes para uma empresa em particular. A posição da empresa na cadeia de fornecimento a qual ela pertence e a configuração dessa cadeia definem quem são e quais os diferentes tipos de clientes, diretos e indiretos, como ilustrado na Figura 2.2, para um fabricante de autopeças.

Depois de mapeados os clientes, a empresa pode se utilizar de vários recursos para capturar os requisitos dos clientes e avaliar o grau de satisfação dos clientes. O contexto da cadeia em que a empresa se insere, o tipo de relacionamento e o número de clientes são os principais fatores para a definição dos métodos para o levantamento dos requisitos dos clientes e também para avaliação da percepção dos clientes quanto aos produtos e/ou serviços oferecidos. A literatura específica apresenta várias técnicas sobre o assunto.

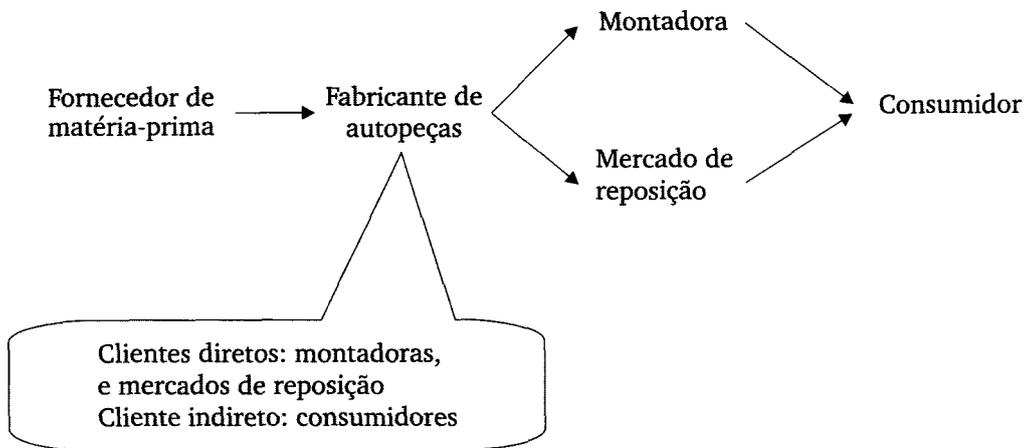


Figura 2.2 Exemplo de clientes e cadeia de fornecimento.

Um ponto muito importante é que o princípio de foco no cliente se estende a outras partes interessadas, os *stakeholders*, do inglês. Nessa categoria de *stakeholders*, se incluem, além dos clientes, os acionistas, parceiros da cadeia de suprimentos, funcionários, e em alguns casos agências reguladoras e organismos governamentais. A empresa deve, portanto, focar e procurar atender às expectativas de todos eles. A Tabela 2.1 exemplifica alguns *stakeholders* e suas expectativas.

Tabela 2.1 Exemplo de stakeholders e suas expectativas.

<i>Stakeholder</i>	Expectativas
Clientes	Atendimento de requisitos.
Funcionários	Ambiente desafiador e gratificante; talento reconhecido; compensação financeira.
Cadeia de suprimentos	Acordos de longo prazo; relações mutuamente benéficas.
Acionistas	Valor econômico; lucratividade; valorização da marca.
Agências reguladoras	Atendimento às normas vigentes, responsabilidade social.

Quanto à última questão, como focar a organização no atendimento dos requisitos dos clientes, um conceito bastante útil desenvolvido por Juran é o de “triplo papel das funções”. Segundo Juran, todas as funções desenvolvidas dentro de uma organização incorporam três papéis: de cliente, que recebe de um fornecedor interno informações ou materiais para serem processados; de processador, que executa as atividades previstas; e de fornecedor, que entrega as informações ou produtos processados para o próximo cliente interno. A Figura 2.3 ilustra esse conceito.

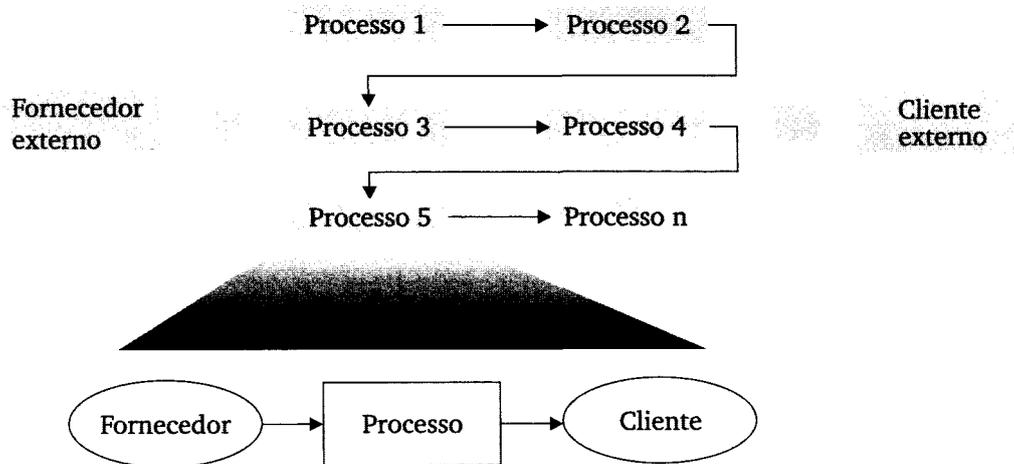


Figura 2.3 *Triplo papel das funções segundo Juran.*

Esse conceito explicita a importância, para aumentar a chance de se garantir o atendimento dos requisitos dos clientes externos, e também outros requisitos relacionados à eficiência das operações, que haja uma clara identificação das relações internas de cliente-fornecedor de todas as áreas da empresa direta ou indiretamente relacionadas aos processos de atendimento de pedidos da cadeia interna de valor. A Figura 2.4 ilustra um exemplo de relações cliente-fornecedor para uma área de suporte de uma empresa de manufatura, onde a seta indica relação de fornecimento.

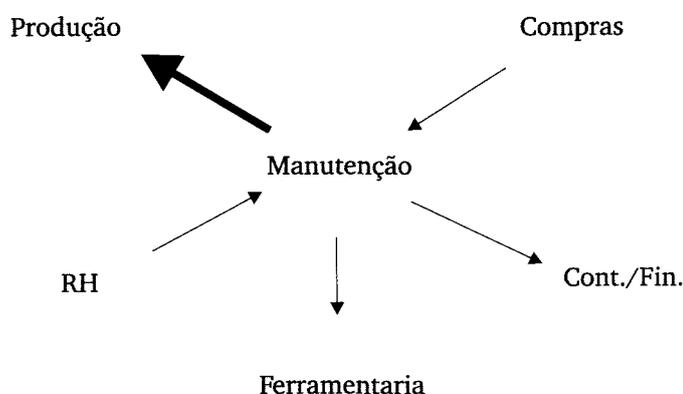


Figura 2.4 *Relações cliente-fornecedor de uma área funcional em empresa de manufatura.*

Esse conceito de cliente interno remete a outro conceito bastante importante, que é de visão sistêmica de processos, como discutido a seguir.

2.1.2 *Visão sistêmica de processos*

Um processo pode ser entendido como uma atividade ou grupo de atividades que transformam uma ou mais entradas (informação, material) em uma ou mais saídas, através da agregação de valor à entrada e utilizando-se de recursos organizacionais. Portanto, um processo se caracteriza por entradas e saídas, atividades e relacionamentos ou fluxos, de material e/ou informação. Os processos de uma empresa são genericamente classificados como processos de negócio, que incluem atividades relacionadas a processamento físico e de informação. Um processo de negócio de aquisição inclui processamento de informação, por exemplo atividades administrativas de compra, assim como processamento de materiais, como nas atividades de recebimento e inspeção dos materiais.

Todas as atividades de uma empresa necessárias para o atendimento do mercado podem ser agrupadas em processos (ou processos de negócio). Dependendo do tipo de empresa, do produto e sistema produtivo, os processos e o relacionamento entre eles podem variar. De modo geral, os processos envolvidos para o atendimento do mercado são agrupados como uma cadeia interna de valor. Ou seja, uma sequência de processos e atividades necessárias para agregação de valor e de entrega dos produtos/serviços aos clientes. A Figura 2.5 apresenta um modelo de referência de processos de negócio de uma organização genérica conforme proposto pela APQC (*American Productivity and Quality Center*), onde as atividades e processos são classificados como primários ou de suporte à cadeia interna de valor.

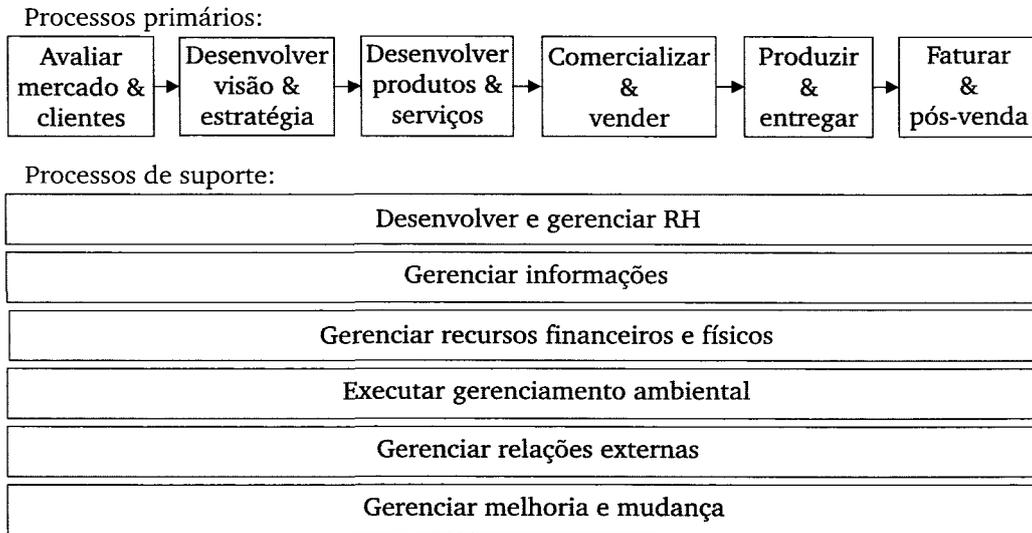


Figura 2.5 Modelo de referência de processos de negócio (APQC).

Outra característica dos processos é que existe uma hierarquia entre eles. Ou seja, como os processos são formados por um conjunto de atividades, que são formadas por outro conjunto de atividades, pode-se dizer que os processos se subdividem em processos menores, atividades e tarefas, como ilustrado na Figura 2.6.

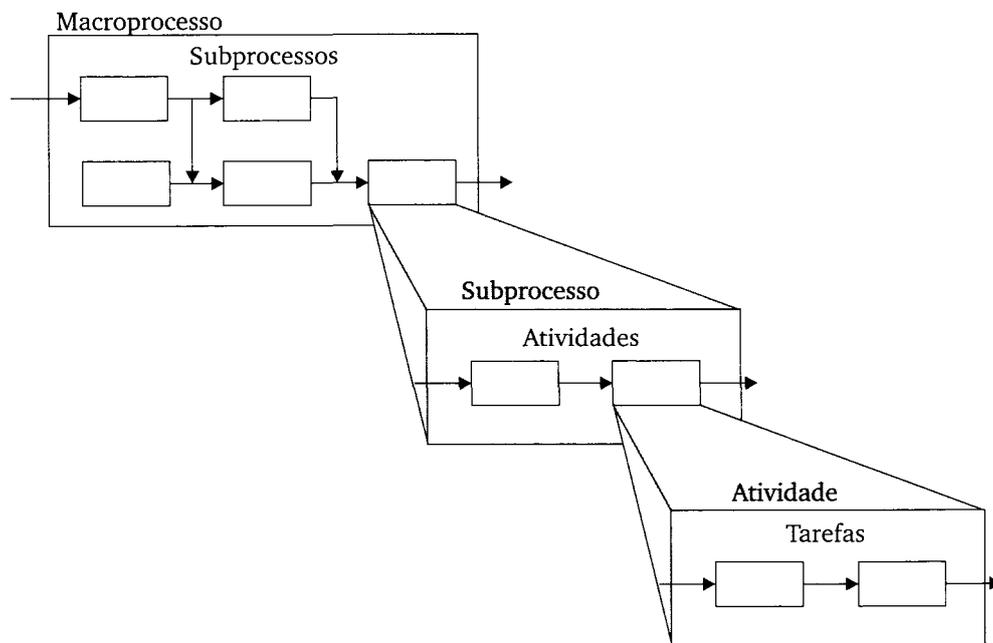


Figura 2.6 Hierarquia de processos.

Esses processos e atividades atravessam a estrutura funcional da organização horizontalmente, envolvendo pessoas de diferentes áreas funcionais, como ilustrado na Figura 2.7 para os processos de desenvolvimento de produto, produção e serviço ao cliente. Ou seja, a realização das atividades e processos de uma cadeia interna de valor necessita da integração de diferentes áreas de conhecimento, que normalmente são agrupadas por funções, que definem a estrutura funcional da organização.

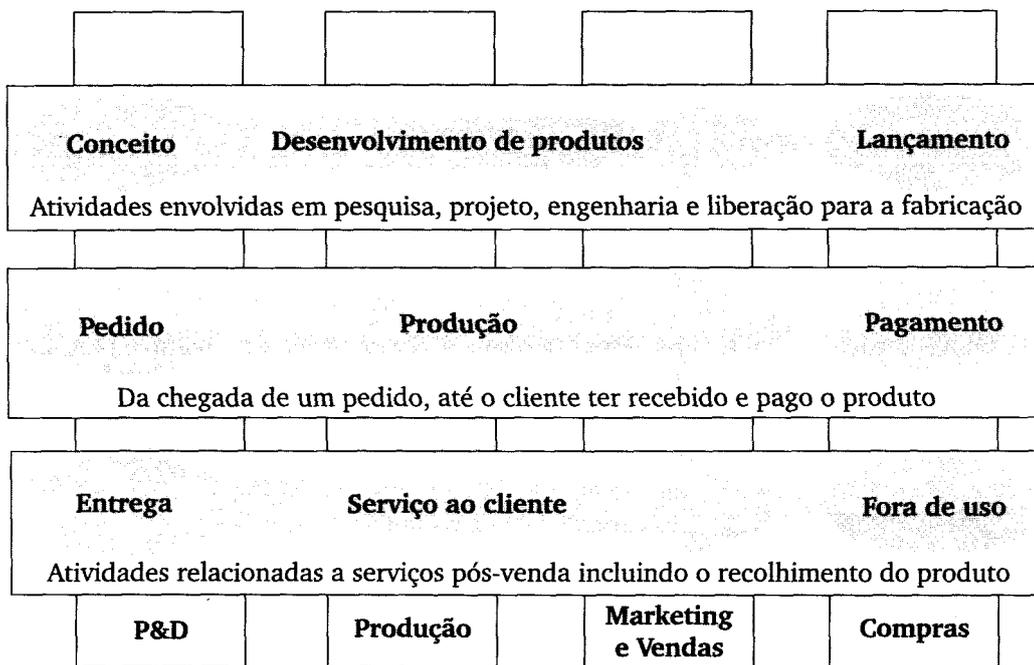


Figura 2.7 Processo de atendimento de pedido cruzando diferentes áreas funcionais.

Essa visão de processos incorpora o conceito de cliente interno discutido na seção anterior, tornando mais evidentes as relações cliente-fornecedor. Essa visão por processos pode ajudar a minimizar ou eliminar barreiras entre departamentos, contribuindo para promover a integração entre as diferentes funções, eliminando os chamados silos funcionais. A Figura 2.8 ilustra a contraposição entre uma empresa com visão de processos e integração das funções *versus* uma empresa com silos funcionais, sem visão de processos.

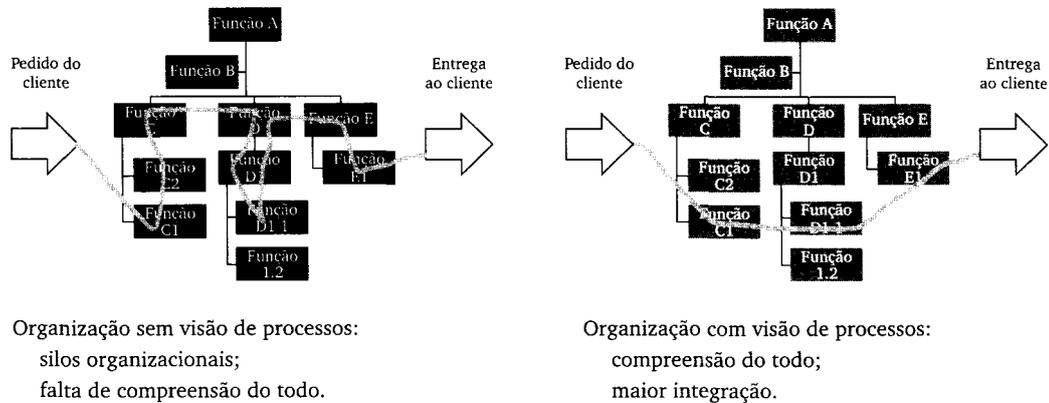


Figura 2.8 Organização com versus sem visão de processos.

Como a definição de sistema é de um conjunto de elementos interdependentes que interagem com objetivos comuns formando um todo, cujo resultado depende da soma/interação das partes, percebe-se que essa visão da empresa como um conjunto de processos e atividades de realização do produto na cadeia interna de valor corresponde a uma visão sistêmica da organização.

A valorização da visão sistêmica e de processos levou ao surgimento nos anos 90 da abordagem de gestão por processos, ou *Business Process Management* (BPM). O gerenciamento por processos se desenvolveu no ocidente como uma forma de gerenciamento a partir da percepção da necessidade de se vencer as barreiras interfuncionais que tanto atrapalham a administração das empresas.

Em paralelo ao desenvolvimento dessa abordagem, foram desenvolvidas várias técnicas para a modelagem de processos de negócio. As técnicas de modelagem mais comuns são:

- MER: Modelo Entidade Relacionamento;
- IDEF: *Integrated Computer Aided Manufacturing Definition*: possui três métodos complementares: IDEF0 – modelamento de funções; IDEF1 – modelamento de dados; e IDEF2 – modelo operacional integrando os dois modelos anteriores;
- EPC: *Event Driven Process Chain*: descreve a sequência lógica das funções e eventos envolvidos em um processo de negócios.

Essas técnicas são apresentadas em detalhes na dissertação de mestrado de George Sousa, 1999.

2.1.3 Melhoria contínua e abordagem científica

A melhoria de desempenho de produtos e processos pode ser obtida a partir de duas abordagens, complementares, porém diferentes: melhoria contínua

e melhoria radical. A melhoria radical, como o próprio nome sugere, pressupõe uma mudança radical no conceito ou projeto do produto ou processo. Em se tratando de processos industriais, a melhoria pode ser obtida, por exemplo, pela aquisição de um novo equipamento de produção. A informatização dos processos de negócio, como por exemplo a implantação de sistemas ERP, pode levar a uma melhoria radical do desempenho da empresa. Normalmente, essas melhorias radicais implicam em grandes investimentos e uma ruptura ou mudança radical no modo de operação. Outra característica marcante da melhoria radical é que as decisões de mudança são tomadas a partir da alta gerência, já que são decisões que normalmente implicam em investimentos e grandes mudanças.

Já a melhoria contínua, também como o próprio nome sugere, é uma abordagem para a melhoria que se caracteriza como um processo de contínuo aperfeiçoamento de produtos e processos na direção de grandes melhorias de desempenho. A melhoria contínua se caracteriza por ser um processo iterativo, cíclico. Ou seja, a partir da avaliação dos resultados obtidos, da investigação e conhecimento adquiridos com uma ação de melhoria sobre um determinado objeto de estudo, podem-se propor novas ações de melhoria, o que levaria a um ciclo virtuoso de melhoria. Uma ação de melhoria radical pode ser complementada por ações de melhoria contínua. Por exemplo, a implantação de um sistema ERP deve ser seguida por um longo processo de melhoria contínua do desempenho dos processos. Da mesma forma, o desempenho de um novo equipamento pode ser melhorado por um processo contínuo de ações de melhoria a partir do uso e aprendizado adquirido sobre o equipamento.

Essa iteratividade típica da melhoria contínua torna o processo sistemático. Ou seja, segue-se um conjunto de etapas padrão. Os japoneses chamam melhoria contínua de Kaizen, que significa mudar para melhor. O método mais genérico de processo de melhoria contínua é o ciclo PDCA, ou ciclo Deming. As quatro etapas do PDCA, mostradas na Figura 2.9, são:

- (P) **Planejamento:** em um ciclo completo, inclui: identificação do problema; investigação de causas raízes; proposição e planejamento de soluções;
 - (D) **Execução:** preparação (incluindo treinamento) e execução das tarefas de acordo com o planejado;
 - (C) **Verificação:** coleta de dados e comparação do resultado alcançado com a meta planejada;
 - (A) **Ação corretiva:** atuação sobre os desvios observados para corrigi-los. Se necessário, replanejamento das ações de melhoria e reinício do PDCA.
-

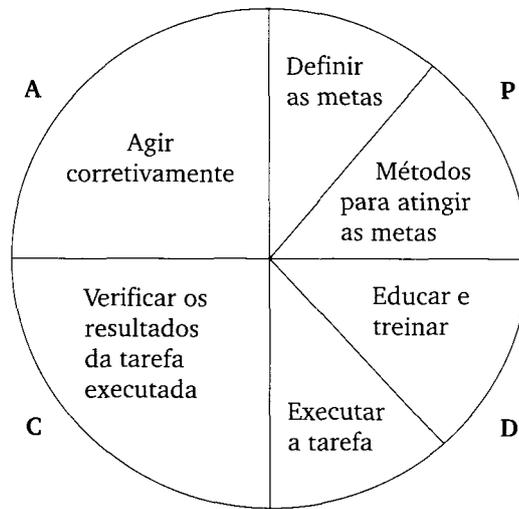


Figura 2.9 Ciclo PDCA.

O processo de melhoria contínua também é bem caracterizado por Shiba et al. (1993), conforme ilustrado na Figura 2.10. Nesse processo, as atividades se agrupam em: atividades intelectuais, de identificação de problemas e proposição de soluções; e atividades práticas no chão de fábrica, de coleta de dados e implementação de soluções.

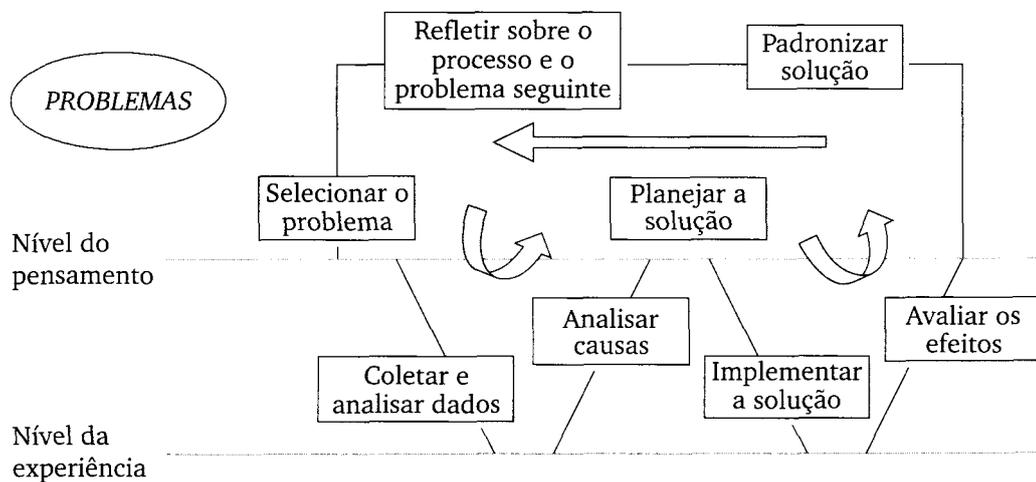


Figura 2.10 Processo de melhoria contínua segundo Shiba (1993).

Uma versão mais detalhada do método PDCA é o Método de Análise e Solução de Problemas (MASP), também conhecido como QC Story. O método, ilustrado na Figura 2.11, inclui as fases de:

PDCA	Fluxograma	Fase	Objetivo
P	1	Identificação do problema	Definir claramente o problema e a necessidade de melhoria
	2	Observação	Investigar as características específicas do problema
	3	Análise	Descobrir as causas fundamentais do problema
	4	Plano de ação	Conceber um plano para bloquear as causas fundamentais
D	5	Ação	Bloquear as causas fundamentais
C	6	Verificação	Verificar se o bloqueio foi efetivo
	?	(Bloqueio foi efetivo)	
A	7	Padronização	Prevenir contra o reaparecimento do problema
	8	Conclusão	Documentar todo o processo para recuperação futura

Figura 2.11 Etapas do método de análise e solução de problemas (MASP).

1. identificação do problema: nessa fase, procura-se identificar os problemas mais críticos e, portanto, mais prioritários;
2. observação: objetiva a caracterização completa do problema para aumentar a chance de se identificarem as causas do problema;
3. análise: nessa fase, busca-se levantar as causas raízes ou fundamentais do problema em questão;
4. plano de ação: depois de identificadas as supostas causas fundamentais, o objetivo desta fase é elaborar e detalhar um plano de ação para a eliminação ou minimização dos efeitos indesejáveis das causas fundamentais. Ou seja, objetiva-se bloquear as causas fundamentais;
5. ação: consiste na implementação do plano de ação;

6. verificação: consiste na avaliação de resultados para verificação se a ação foi eficaz na eliminação ou minimização do problema. Caso o resultado não tenha sido satisfatório, o processo é reiniciado pela observação e análise do problema. Caso contrário, segue-se para a próxima etapa;
7. padronização: visa introduzir as ações implementadas na rotina de operação do processo ou atividade, de forma a prevenir o reaparecimento do problema;
8. conclusão: o processo é finalizado com o registro de todas as ações empreendidas e resultados obtidos, para posterior recuperação de informações e histórico.

Outra característica marcante do processo de melhoria contínua é o uso da abordagem científica, especialmente nas fases de priorização de problemas, observação e análise de causas raízes e avaliação de resultados. A abordagem científica é o processo pelo qual a tomada de decisão decorre de uma série de atividades logicamente sequenciadas. É um processo decisório sistemático, baseado em informações completas, dados e fatos pesquisados e raciocínio lógico. A abordagem científica para a tomada de decisão se contrapõe ao “achismo”, na opinião não fundamentada por evidências, dados e fatos.

A adoção dos princípios de abordagem científica e melhoria contínua para a gestão da qualidade levaram ao desenvolvimento de vários métodos e técnicas que objetivam auxiliar nesse processo de levantamento e priorização de problemas, levantamento e análise de causas raízes, implementação e avaliação de resultados. Várias dessas técnicas serão discutidas nos capítulos seguintes.

Sendo a melhoria contínua um processo de aprendizagem organizacional, o professor inglês John Bessant (BESSANT; FRANCIS, 1999) apresenta teorias sobre níveis de maturidade e modelos evolucionários de capacitação em melhoria contínua. Outro ponto a destacar é que a literatura mais recente vem tratando melhoria contínua como inovação, em particular inovação incremental.

2.1.4 Liderança, comprometimento e envolvimento

Liderar é a capacidade de influenciar pessoas a fazer algo de boa vontade, a empregar seu talento na busca de resultados eficazes. A liderança como estilo de gestão motiva as pessoas, diferentemente da imposição baseada na autoridade hierárquica. O líder compartilha sua visão de organização, delega autoridade e responsabilidade, avalia e desenvolve pessoas, administra discussões e resistências.

O princípio da liderança para a gestão da qualidade parte do pressuposto de que foco no cliente e melhoria contínua só serão incorporados à cultura organizacional se houver liderança para a qualidade, com visão de longo prazo de comprometimento com a qualidade e ambiente adequado para que as pessoas se

tornem completamente envolvidas e comprometidas com os objetivos de foco no cliente e com a melhoria contínua.

As pessoas são a “matéria-prima” mais importante na organização. Consequentemente, o total comprometimento e envolvimento delas permitem um melhor aproveitamento desses recursos em prol da organização. O comprometimento e envolvimento das pessoas dependem de vários fatores, como motivação, capacitação e métodos de trabalho. A motivação para o trabalho, para a melhoria e mudança, por sua vez, também depende de uma série de fatores. As pessoas procuram não apenas remuneração adequada, mas espaço e oportunidade de demonstrar aptidões, participar, crescer profissionalmente e ver seus esforços reconhecidos. Satisfazer tais aspirações é multiplicar o potencial de iniciativa e trabalho. No entanto, o envolvimento e comprometimento das pessoas dependem de uma sinalização da liderança da empresa sobre a importância de ter comprometimento e envolvimento. Para isso, a alta gerência deve instituir métodos de trabalho adequados, como trabalho em equipe e gestão participativa. Deve também promover estilos de liderança, entre os cargos de chefia, que promovam a participação e a motivação para a melhoria contínua. E, por último, deve estabelecer mecanismos de reconhecimento e recompensas pelos esforços e resultados decorrentes do maior comprometimento e envolvimento.

Esses temas de gestão de pessoas são apropriadamente tratados por autores como Peter Scholtes e John Kotter (KOTTER, 1995).

2.2 Prêmios da qualidade: modelos de excelência em gestão

O desenvolvimento da cultura de gestão da qualidade vem sendo fomentado, entre outras formas, pelo estabelecimento, em diversos países, de premiações em gestão da qualidade. Esses prêmios são geridos por órgãos governamentais, como é o caso dos EUA, ou por organizações não governamentais, como é o caso do Brasil, Japão e União Europeia. O primeiro prêmio a ser instituído foi o prêmio Deming, instituído pela JUSE, no Japão em 1951. A partir das décadas de 80 e 90, os prêmios da qualidade foram instituídos em vários países no ocidente.

De modo geral, os prêmios estabelecem uma série de critérios de gestão, com pontuação, compondo um modelo de referência em gestão da qualidade. As empresas que concorrem ao prêmio têm que demonstrar para a equipe avaliadora que suas práticas de gestão estão de acordo com os critérios de excelência em gestão. As premiações são dadas por categorias, que variam um pouco de prêmio para prêmio, mas em geral incluem empresas de manufatura, serviços e pequenas empresas.

As informações sobre os processos de premiação e como concorrer estão disponíveis na Internet. Os próximos tópicos apresentam os critérios adotados pelos principais prêmios internacionais, além do prêmio brasileiro.

2.2.1 Prêmio Malcom Baldrige

O Prêmio Nacional da Qualidade Malcom Baldrige (*Malcom Baldrige National Quality Award – MBNQA*), dos EUA, foi instituído em 1987 pelo Presidente Reagan, com o objetivo de incentivar a melhoria da qualidade e competitividade da indústria americana. O prêmio é administrado pelo NIST (National Institute of Standards and Technology), um órgão da administração federal, sediado em Washington. São seis categorias de premiação: manufatura; serviços; pequenos negócios; educação; serviços de saúde e sem fins lucrativos. O NIST define também três conjuntos de critérios, com algumas variações em função da categoria da premiação: negócio, educação ou serviços de saúde. O *site* <www.quality.nist.gov> apresenta todas as informações sobre o prêmio, que são atualizadas anualmente.

De modo geral, o modelo de excelência em gestão é baseado em sete critérios inter-relacionados, como ilustrado na Figura 2.12. Para cada um desses critérios, a organização que se submete a uma avaliação para premiação deve procurar responder às seguintes questões:

1. Liderança:
 - a) Como seus líderes lideram?
 - b) Como sua empresa governa e cumpre suas responsabilidades sociais?
2. Planejamento estratégico:
 - a) Como a empresa desenvolve e desdobra sua estratégia?
3. Foco no cliente:
 - a) Como a empresa envolve seus clientes, atende suas necessidades e constrói relacionamentos?
 - b) Como a empresa obtém e usa informações de seus clientes?
4. Medição, análise e gestão de conhecimento:
 - a) Como a empresa mede, analisa e melhora o desempenho organizacional?
 - b) Como a empresa gerencia sua informação, conhecimento organizacional e tecnologia de informação?
5. Pessoas:
 - a) Como a empresa envolve seus funcionários para obter sucesso pessoal e organizacional?
 - b) Como a empresa constrói um ambiente de trabalho efetivo?

6. Gestão de processos:

- a) Como a empresa projeta seu sistema de trabalho?
- b) Como a empresa projeta, gerencia e melhora seus processos de negócio chave?

7. Resultados:

- a) Quais os resultados de desempenho de produtos?
- b) Quais os resultados de desempenho em termos de foco no cliente?
- c) Quais os resultados de desempenho financeiro e de mercado?
- d) Quais os resultados de desempenho da força de trabalho?
- e) Quais os resultados em termos de eficácia dos processos?
- f) Quais os resultados em termos de liderança?

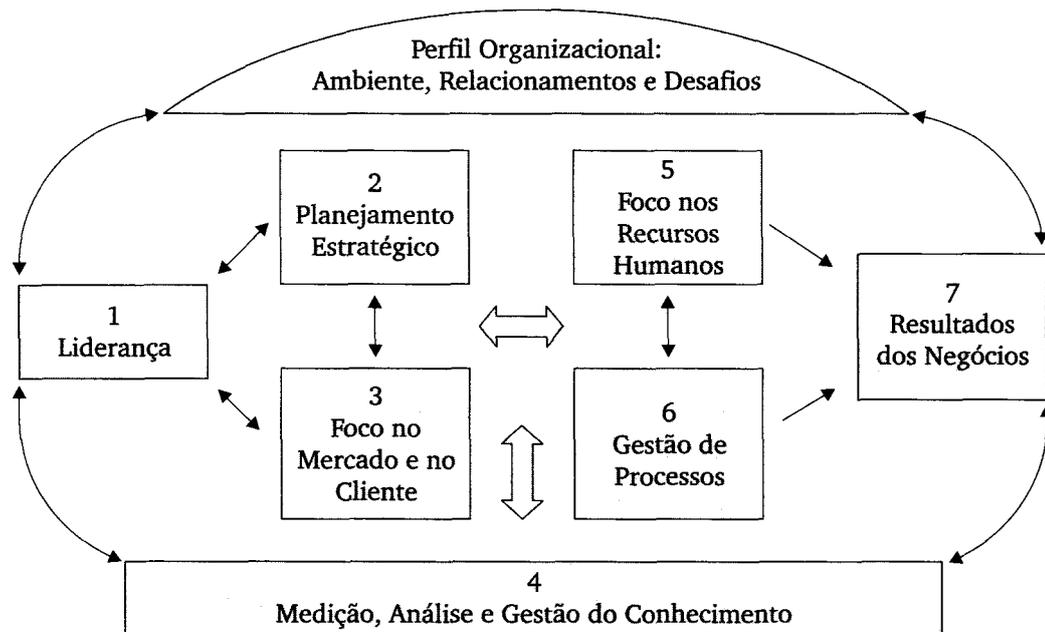


Figura 2.12 Modelo de excelência em gestão, prêmio Malcom Baldrige.

Cada um desses critérios recebe no máximo a pontuação indicada na Tabela 2.2, de um total de 1.000 pontos.

Tabela 2.2 Pontuação dos critérios do modelo de excelência Malcom Baldrige.

Critérios	Pontuação
Liderança	110
Planejamento Estratégico	80
Enfoque no cliente e mercado	80
Informação e análise	80
Enfoque em recursos humanos	100
Gestão de processos	100
Resultados de negócios	450
Total	1.000

2.2.2 Prêmio da Fundação Europeia de Gestão da Qualidade (EFQM)

A Fundação Europeia para a Qualidade (EFQM) foi fundada em 1989, também com o objetivo de difundir e fomentar a cultura de gestão da qualidade entre as empresas da comunidade europeia. Com esse propósito, ela criou um sistema de premiação que se baseia em um modelo de excelência em gestão com critérios e pontuação muito parecidos aos do prêmio americano. Nesse caso a premiação é concedida em três categorias: grandes empresas, pequenas e médias empresas e setor público. O site <www.efqm.org> apresenta todas as informações sobre o prêmio, que são atualizadas anualmente.

A Figura 2.13 apresenta os critérios e o peso de cada um deles. Os critérios são classificados como meios viabilizadores ou como resultados.

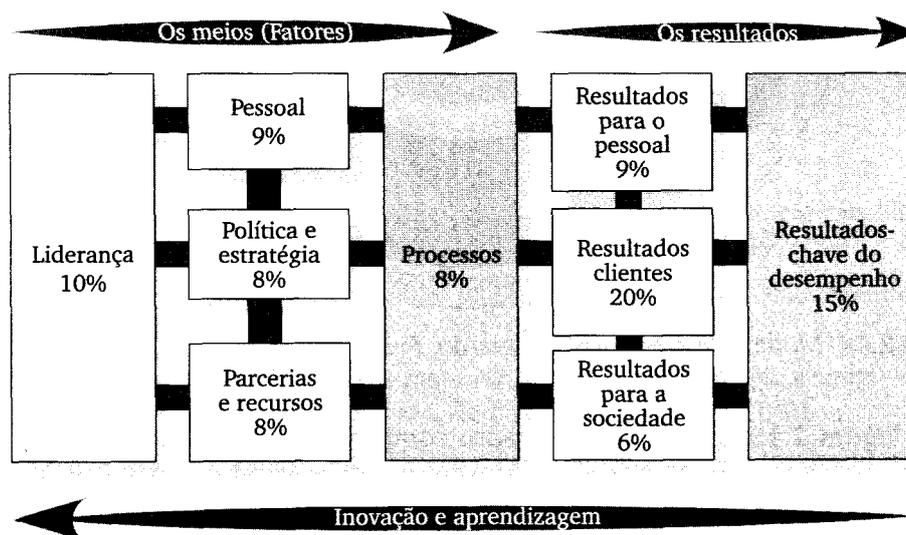


Figura 2.13 Modelo de excelência em gestão da EFQM.

2.2.3 Prêmio Nacional da Qualidade

No Brasil, a Fundação Prêmio Nacional da Qualidade, hoje apenas Fundação Nacional da Qualidade, foi criada em 1991 com os mesmos propósitos da fundação europeia e do prêmio americano. O prêmio brasileiro é inspirado nos prêmios americano e europeu. O site <www.fnq.org.br> apresenta todas as informações sobre o prêmio, que também são atualizadas anualmente.

O modelo de excelência em gestão da FNQ, apresentado na Figura 2.14, contempla basicamente os mesmos critérios do prêmio americano. A exceção é o critério sociedade, que no modelo brasileiro recebe maior destaque.

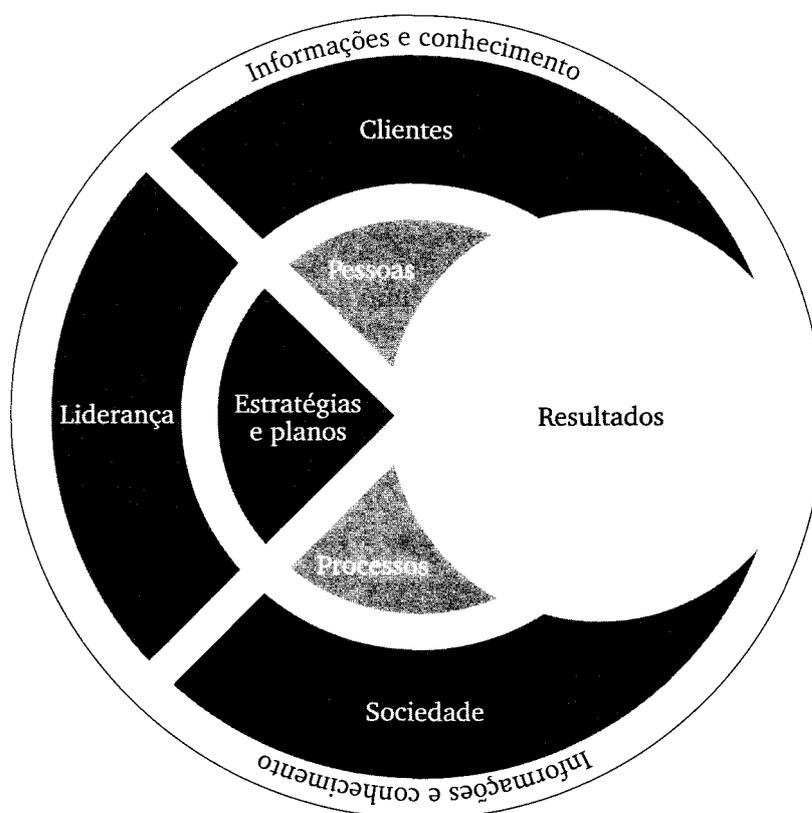


Figura 2.14 Modelo de excelência em gestão, Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ.

A Figura 2.15 apresenta um quadro comparando os critérios e pontuações dos prêmios europeu, americano e brasileiro. Por essa tabela, percebe-se claramente a grande sobreposição existente entre os três conjuntos de critérios.

Modelo	Critérios do modelo									Total
EFQM (EU)	Liderança	Política e Estratégia	Pessoas	Parcerias e Recursos	Processos	Resultados Clientes	Resultados Pessoas	Resultados Sociedade	Resultados-chave do desempenho	9
Pontuação	100	80	90	90	140	200	90	60	150	1.000
PNQ (BR)	Liderança	Estratégia e Planos	Pessoas		Processos	Clientes	Informações e Conhecimento	Sociedade	Resultados	8
Pontuação	110	60	90		110	60	60	60	450	1.000
Baldrige National Quality Program (USA)	Liderança	Planej. Estratégico	Foco nos Recursos Humanos		Gestão dos Processos	Foco no cliente e mercado	Gestão de Avaliação e Conhecimento		Resultados	7
Pontuação	120	85	85		85	85	90		450	1.000

Figura 2.15 Quadro comparativo entre critérios e pontuações dos prêmios europeu, americano e brasileiro.

2.2.4 Prêmio Deming

O prêmio Deming foi instituído pela JUSE (Japanese Union of Scientists and Engineers) em 1951, em homenagem a Deming pela sua contribuição para o desenvolvimento da gestão da qualidade no Japão, mas principalmente como instrumento para disseminação e valorização dos princípios e práticas de gestão da qualidade.

O prêmio Deming é o único entre os analisados que, além de ser concedido a empresas, é outorgado também a indivíduos. As informações sobre o prêmio estão contidas no site da JUSE, <www.juse.or.jp/e>.

Leitura complementar

BESSANT J.; FRANCIS, D. Developing strategic continuous improvement capability. *Int. J. Operations and Production Management*, v. 19, n^o 11, p. 1.106-1.119, 1999.

GOETSCH, D. L.; DAVIS, S. *Implementing total quality*. Columbus, Ohio: Prentice Hall, 1995.

HARRINGTON, H. J. *Business process improvement: the breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness*. New York: MacGraw-Hill, 1991.

KOTTER, J. P. Leading change, why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, p. 59-67, March/Apr. 1995.

SHIBA S.; GRAHAM, A.; WALDEN, D. *A new American TQM*. Portland, Oregon: Productivity Press, 1993.

SCHOLTES, P. *O manual do líder*. São Paulo: Quality Mark, 1999.

SOUSA, G. W. L. *Aplicação de conceitos de modelagem e integração de empresas no gerenciamento de projetos de transformação organizacional: uma abordagem voltada à construção de sistemas de informação*. 1999, 134 p. Dissertação (Mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.

Questões

1. Como uma empresa pode colocar em prática o princípio de foco no cliente? Em que grau esse princípio é aplicado em sua empresa?
2. Como o princípio de visão por processos complementa o conceito de visão sistêmica?
3. Como o princípio de visão por processos colabora para focar no cliente?
4. Como a melhoria contínua se diferencia da melhoria radical? Dê exemplos.
5. Quais são as principais etapas do MASP?
6. O que é o princípio da abordagem científica? Como esse princípio colabora para a melhoria contínua/MASP?
7. Relacione os critérios dos prêmios americano e europeu com os princípios de gestão da qualidade discutidos neste capítulo.
8. Quais as principais semelhanças e diferenças entre os prêmios brasileiro, americano e europeu?