



**Universidade Estadual de Maringá**  
**Centro de Tecnologia**  
**Departamento de Engenharia de Produção**

**UTILIZAÇÃO DO CICLO PDCA ASSOCIADO AO DIAGRAMA  
DE ISHIKAWA COMO FERRAMENTAS DE GESTÃO EM UMA  
ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL**

*André Vitor Ortega Giroto*

**TCC-EP-08-2010**

**Maringá - Paraná**  
**Brasil**

Universidade Estadual de Maringá  
Centro de Tecnologia  
Departamento de Engenharia de Produção

**UTILIZAÇÃO DO CICLO PDCA ASSOCIADO AO DIAGRAMA  
DE ISHIKAWA COMO FERRAMENTAS DE GESTÃO EM UMA  
ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL**

*André Vitor Ortega Giroto*

**TCC-EP-08-2010**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção, do Centro de Tecnologia, da Universidade Estadual de Maringá.

Orientador(a): Prof.<sup>(a)</sup>: Daiane Maria De Genaro Chioli

**Maringá - Paraná  
2010**

## DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho aos meus queridos pais, pois em todos os momentos da minha vida forneceram a base que precisava para continuar.*

## EPÍGRAFO

“A mente que se abre a uma nova idéia jamais  
voltará ao seu tamanho original”.

Albert Einstein (1879 – 1955)

## RESUMO

A necessidade de utilizar ferramentas de gestão para alcançar a excelência durante a gestão de uma empresa é de extrema importância, porém muitas vezes falta conhecimento técnico dos gestores em relação às ferramentas disponíveis. Neste intuito o trabalho objetivou o estudo das diversas ferramentas da qualidade e sua aplicação como uma ferramenta de gestão em uma organização do terceiro setor. Para tanto, realizou-se uma extensiva capacitação dentro das ferramentas da qualidade mais difundidas na literatura e apresentadas aos gestores de uma organização do terceiro setor local. Após capacitação do corpo executivo desta organização em relação às ferramentas, foi possível aplicar o Diagrama de Ishikawa como ferramenta de identificação de erros e análise das causas fundamentais recorrentes aos insucessos da organização. Como resultado desta análise, foi possível identificar as causas raízes para um indicador específico e a formalização de um plano de ação gerido pelo PDCA para sua execução e controle.

**Palavras-chave:** Diagrama de Ishikawa. Ciclo PDCA.

## ABSTRACT

The need to use management tools in order to reach the excellence during an enterprise management is extremely important, however many times a gap can be found between the managers and the available tools. This work aims the study of the different quality tools and its application as a third sector organization management tool. To make it possible, an extensive training regarding the quality tools most spread at the literature was made and presented to a third sector local organization. After the training of the executive board regarding the quality tools, was possible to develop the Ishikawa Chart as an error identification tool and root cause analysis regarding the organizational gaps. As result of this analysis, it was possible to identify the root causes for a specific indicator and the formalization of an action plan driven by the PDCA Cycle for its execution and control.

**Keywords:** Ishikawa Chart, PDCA Cycle.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 Justificativa.....	3
1.2 Definição e delimitação do problema .....	3
1.3 Objetivos .....	4
1.3.1 <i>Objetivo geral</i> .....	4
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	4
1.4 Estrutura do trabalho.....	4
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>6</b>
2.1 O conceito de Qualidade .....	6
2.2 A História da Qualidade .....	8
2.2.1 <i>A Era da Inspeção</i> .....	8
2.2.2 <i>A Era do Controle Estatístico</i> .....	8
2.2.3 <i>A Era da Qualidade Total</i> .....	9
2.3 Gestão da Qualidade Total .....	10
2.4 As Ferramentas da Qualidade.....	11
2.4.1 <i>Diagrama de Causa e Efeito</i> .....	12
2.4.2 <i>Estratificação</i> .....	13
2.4.3 <i>Histogramas</i> .....	13
2.4.4 <i>Gráficos de Controle</i> .....	14
2.4.5 <i>Gráfico de Pareto</i> .....	14
2.4.6 <i>Folha de Verificação</i> .....	15
2.4.7 <i>Diagrama de Dispersão</i> .....	16
2.5 Método de Solução de Problemas (“ <i>Quality Chart Storyboard – QC Story</i> ”)	17
2.6 O Ciclo PDCA.....	18
<b>3. ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>20</b>

3.1	Metodologia.....	20
3.2	Apresentação da Empresa.....	21
3.3	Sistema de gestão utilizado pela empresa.....	24
3.4	O Scorecard.....	25
3.4.1	<i>Perspectivas de Negócio.....</i>	25
3.4.2	<i>Fatores Críticos de Sucesso – CSFs .....</i>	26
3.4.3	<i>Indicadores Chaves de Sucesso – KPIs .....</i>	27
3.5	Planejamento da AIESEC .....	30
3.6	Shake-down, o método de discussão de problemas .....	31
3.7	Construção do Diagrama de Ishikawa.....	33
3.7.1	<i>Primeira Reunião.....</i>	33
3.7.2	<i>Segunda Reunião.....</i>	36
3.7.3	<i>Análise das reuniões .....</i>	46
3.8	Formalização das ferramentas.....	47
3.9	Elaboração do plano de ação.....	48
<b>4.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>52</b>
4.1	Propostas para trabalhos futuros .....	52
<b>5.</b>	<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>54</b>
<b>6.</b>	<b>APÊNDICE.....</b>	<b>57</b>
<b>7.</b>	<b>ANEXO .....</b>	<b>59</b>

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Representação gráfica do diagrama de causa e efeito .....	12
Figura 2 – Representação do gráfico de barras .....	13
Figura 3 – Gráfico de controle sob análise periódica .....	14
Figura 4 – Gráfico de Pareto sob análise de não conformidades.....	15
Figura 5 – Folha de verificação para análise de defeitos em um processo produtivo .....	16
Figura 6 – Diagrama de dispersão entre duas variáveis .....	17
Figura 7 – Padrões dos ciclos para melhoria .....	19
Figura 8 – Diagrama de causa-efeito elaborado na primeira reunião.....	34
Figura 9 – Diagrama de causa e efeito traçado na segunda reunião .....	37
Figura 10 – Causa secundária de conhecimento técnico.....	39
Figura 11 – Causas secundárias do conhecimento de mercado.....	39
Figura 12 – Causas secundárias da gestão de time .....	43
Figura 13 - QC STORY adaptado à organização .....	47
Figura 14 - Plano de ação para a causa fundamental.....	48

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CSF	Critical Success Factor
KPI	Key Performance Indicator
BSC	Balanced Score Card
TQM	Total Quality Management
CEP	Controle Estatístico de Processos
PDCA	<i>Plan, Do, Check, Act</i>
SDCA	<i>Standard, Do, Check, Act</i>

## 1. INTRODUÇÃO

Muitas vezes o mercado de trabalho torna-se contraditório ao dizer que abre suas portas para os recém ingressados propondo-se a colocá-los pela primeira vez em contato com o mundo corporativo, e simultaneamente exigir qualquer tipo de capacitação, conhecimento ou ainda experiência além daquela adquirida enquanto dentro do universo acadêmico.

Em contra partida, este mesmo universo acadêmico que proporciona o embasamento teórico necessário para um bom desempenho profissional além dos limites de salas de aula, propicia também inúmeras oportunidades e ferramentas de capacitação profissional em um ambiente que possibilita seus acadêmicos a enfrentarem situações semelhantes às exigidas pelo mercado de trabalho que está cada vez mais competitivo, visto os incentivos voltados ao acesso à educação.

Dentro destas oportunidades encontram-se seminários, *workshops*, grupos de estudo, instituições, organizações estudantis, entre outros que simulam o ambiente corporativo e auxiliam os futuros ingressantes no mercado de trabalho a moldarem suas características, habilidades e competências para que aquela contradição exposta pelas empresas seja anulada.

Estas organizações buscam, portanto, realizar a junção entre o que se aprende na academia com as necessidades atuais do mercado, ou seja, permitem uma aplicação prática da abordagem acadêmica ao cotidiano corporativo.

Para isto, elas devem contar não apenas com o aprendizado individual de seus organizados, mas também contar com a contribuição de todos que possam agregar algum tipo de conhecimento às suas atividades, para então, ao desenvolvê-las, possam capacitar-se com as ferramentas mais utilizadas na atualidade e antecipar-se às situações e desafios que encontrarão ao entrar no mercado de trabalho.

Por um lado, considerando as organizações que propõem o diferencial aos acadêmicos, podemos definir a AIESEC<sup>1</sup>, organização foco deste estudo, como sendo uma rede global formada por jovens universitários e recém-graduados que, por meio do trabalho dentro da organização e de intercâmbios profissionais, estimula a descoberta e o desenvolvimento do potencial de liderança de seus membros para que impactem positivamente a sociedade.

E na perspectiva organizacional e mercadológica temos uma proposta de gestão que está sendo amplamente difundida na atualidade definida como Gestão da Qualidade Total ou em inglês TQM – *Total Quality Management*. Esta ferramenta tornou-se ao longo dos anos, a partir da década de 70, uma iniciativa que não mais se classifica como um diferencial dentro das organizações, mas como uma necessidade básica de sobrevivência das mesmas.

TQM não visa controlar e propor melhorias somente no final do processo. O propósito é incluir todos os funcionários de todos os níveis da organização na melhoria de processos, produtos, serviços e na cultura organizacional do trabalho executado (ASQ, 2010). A idéia proposta é incorporar a preocupação em relação à qualidade em todos os níveis gerenciais e operacionais.

Aliado a essa preocupação com a qualidade oferecida em produtos, serviços e processos, a utilização de outras ferramentas propostas pela Gestão da Qualidade torna-se fundamental para o sucesso de sua implementação. Podemos citar infindáveis ferramentas que ajudam alavancar os resultados obtidos com a implementação da TQM, porém a proposta a ser seguida é alinhar a utilização destas ferramentas ao planejamento da organização escolhida.

A aplicação do ciclo PDCA para desenvolvimento e acompanhamento das ações traçadas ajuda a defrontar os desafios proposto pelo planejamento (AGUIAR, 2002). O Diagrama de Ishikawa quando trabalhado em conjunto com o *brainstorming* se traduz em uma ferramenta poderosa para auxiliar na análise crítica e a desenvolver as melhores ações para o planejamento em questão.

---

<sup>1</sup> Anteriormente um acrônimo em francês para "Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales". Hoje, esta sigla não é mais usada já que a organização cresceu de modo a englobar uma variedade de formações além de economia e comércio.

Portanto, a proposta do trabalho a seguir enfatiza a importância da utilização de uma ferramenta da qualidade aplicada ao planejamento organizacional de longo prazo, gerida pelo ciclo de melhorias PDCA e uma breve proposta ao gerenciamento da manutenção da qualidade – Ciclo SDCA.

Ao analisar as duas perspectivas abordadas, pode-se ilustrar o *link* entre esta plataforma de desenvolvimento profissional e pessoal, e o anseio dos jovens acadêmicos em capacitarem-se perante as mais utilizadas ferramentas de desenvolvimento, com uma ferramenta que a cada dia ganha espaço dentro do mundo corporativo.

### **1.1 Justificativa**

O elo entre o conhecimento acadêmico e sua aplicabilidade no mercado de trabalho muitas vezes torna-se falho devido à falta de capacitação ou de domínio completo de seus idealizadores e executores.

O intuito do presente trabalho é abordar juntamente com a alta gestão local da organização as melhorias proposta pelo modelo de Gestão da Qualidade Total e para que apliquem o conhecimento sobre algumas ferramentas da gestão da qualidade voltadas para o planejamento, e estes realizarem o treinamento para seus subordinados.

### **1.2 Definição e Delimitação do Problema**

A organização em estudo possui um sistema de metas bem definido onde a visão a longo prazo definida por todos os escritórios da rede serve de base para a elaboração do planejamento estratégico e operacional anual local e os mesmo servem-se do BSC (*Balanced Scorecard*) como ferramenta de gestão estratégica.

Este planejamento é revisado a cada seis meses, onde as lacunas entre o planejado e realizado até o momento são incorporados às metas anuais, porém não há uma análise crítica e extensiva perante as falhas e erros ligados à execução do plano de ação traçado após a definição das metas, para isto será fomentado a utilização do diagrama de causa e efeito para análise crítica dos erros e aplicação do ciclo PDCA

no planejamento, execução, acompanhamento e revisão dos planos de ação traçados.

Também não há uma preocupação sobre a padronização das diretrizes, dos acertos e erros, e das mudanças realizadas ao longo do plano de ação planejado, o que causa uma grande falha na transição do conhecimento, visto que o mandato da diretoria cumpre-se a cada doze meses. Para tanto, dar-se-á sequência da análise dos erros e aplicação do ciclo PDCA, utilizando-se o ciclo SDCA.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo geral**

Propor à alta gestão da AIESEC o diferencial da utilização do Diagrama de Ishikawa como método de solução de problemas para identificar a causas dos erros estabelecidos nos planejamentos passados, e a utilização do ciclo PDCA para acompanhamento das ações dos planos de ações traçados.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

Capacitação através da literatura disponível, no que rege os fundamentos da qualidade, suas ferramentas, aplicabilidade e conceitos.

Alinhar as propostas enunciadas pelos autores e a realidade da organização.

Demonstrar os benefícios da melhoria contínua para a organização.

### **1.4 Estrutura do Trabalho**

No Capítulo 1 deste trabalho será fundamentado os propósitos do estudo de caso, através de uma breve descrição atual do mercado e seu anseio por conhecimento técnico, a delimitação do problema diagnosticado e os objetivos esperados com o trabalho.

O Capítulo 2 abordará toda a contextualização teórica para o desenvolvimento das ferramentas para sanar a deficiência da empresa.

No Capítulo 3 a abordagem será feita em cima do desenvolvimento das ferramentas a partir dos problemas diagnosticados. Através dos resultados encontrados com a aplicação das ferramentas, será realizada uma conclusão destes no Capítulo 4.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

Este capítulo tem por desígnio apresentar os conceitos de qualidade abordados e discutidos por diversos autores no decorrer das décadas. Através desta pesquisa bibliográfica será apresentado os seus pensamentos e também as ferramentas desenvolvida por eles para enunciar a qualidade como diferencial no cotidiano tanto corporativo como pessoal.

### **2.1 O Conceito de Qualidade**

Ainda que abordado por diversos autores, o conceito de qualidade pode variar de acordo com uma perspectiva individual, ou seja, como Paladini (2004) definiu, “a questão da qualidade faz parte do dia-a-dia das pessoas, não se pode identificar e delimitar seu significado com precisão”, porém uma perspectiva básica de seu entendimento é que qualidade pode ser descrita como “a totalidade de características de um produto ou serviço que alcança a habilidade de satisfazer as necessidades implícitas ou estabelecidas” (ISO 8402-1986).

Pode-se ainda explanar a definição da qualidade segundo alguns de seus gurus, ilustres personagens que fortemente impactaram a história da gestão da qualidade e assim foram intitulados, pois contribuíram amplamente para o estudo e desenvolvimento da questão: Qualidade.

Para William Edwards Deming a qualidade de um produto ou serviço pode ser definida somente pelo cliente, portando, a qualidade é um termo relativo que vai mudando de significado à medida que as necessidades dos clientes evoluem (DEMING INSTITUTE, 2010).

Joseph Moses Juran a define como sendo uma “adequação ao uso”. O bem ou o serviço referem-se ao resultado final de um processo e é necessário encontrar o equilíbrio entre as características positivas do produto e a não existência de deficiências nos mesmos, sendo que estas características positivas referem-se às características técnicas de um produto que foi desenhado para corresponder as necessidades dos clientes. As deficiências causam problemas aos clientes e, portanto provocam a sua não satisfação (JURAN, 1990).

Philip Bayard Crosby, qualidade remete à conformidade com os requisitos. A qualidade deve ser definida em termos quantitativos para apoiar a organização a agir com base em metas que possam ser alcançadas. A abordagem de Crosby baseia-se na prevenção das ações para um maior controle das consequências dessas ações, e também de que é falsa a idéia de que os erros são inevitáveis. Compete aos gestores através das suas atitudes e práticas, nomeadamente através do reconhecimento, desenvolver o compromisso com a prevenção e eleger como objetivo principal "zero defeitos" (CROSBY, 1992).

Armand Vallin Feigenbaum enuncia a qualidade como: a combinação de características de produtos e serviços referentes a marketing, engenharia, produção e manutenção, através dos quais produtos e serviços em uso corresponderão às expectativas do cliente". (FEIGENBAUM, 2003).

Vê-se aqui uma integração às demais áreas da empresa, não focando apenas em um setor ou ainda somente em um indivíduo a responsabilidade pela garantia da qualidade.

Ao analisar os círculos de qualidade apresentados por Kaoru Ishikawa pode-se considerar que o conceito que ele atribui à qualidade a interpreta de forma mais ampla e a aplica em todas as esferas da empresa como objetivos, processos, pessoal, entre outros pontos. Ishiwaka define que "desenvolver, projetar, produzir e comercializar um produto de qualidade que é mais econômico, mais útil e sempre satisfatório para o consumido" (ISHIKAWA, 1993). Segundo o mesmo autor, a qualidade em sua interpretação mais ampla significa:

*"qualidade de trabalho, qualidade de serviço, qualidade de informação, qualidade de processo, qualidade de divisão, qualidade pessoal, incluindo operários, engenheiros, gerentes, executivos, qualidade de sistema, qualidade da empresa, qualidade de objetivos. Nosso enfoque básico é controlar a qualidade em todas as suas manifestações".*

Observa-se portanto o seu pioneirismos no tratamento da Gestão da Qualidade Total.

A proposta de estudo dos gurus em relação ao conceito da qualidade, vai desde a preocupação apenas com o cumprimento das satisfações do cliente com as características e funcionalidades do produto, como enunciaram Deming e Juran, para a preocupação holística com a qualidade desde os processos diretamente relacionados à prestação de serviços ou manufatura de produtos, como cita Feigenbaum, até a preocupação por todos os departamentos e seus funcionários de toda a empresa, independente da relação direta ou indireta deles com o produto ou serviço prestado pela empresa.

## **2.2 A História da Qualidade**

Para ter uma continuidade lógica entre os diferentes períodos históricos da qualidade, é importante a divisão cronológica, coloquialmente classificada como “eras”. Esta definição é amplamente utilizada por diversos autores.

### **2.2.1 A Era da Inspeção**

A preocupação com a qualidade remota do final do século 13, onde os artesões da época se organizavam em associações que eram responsáveis em determinar a qualidade de um produto ou serviço. Estas associações criavam marcas ou selos para que depois de inspecionado, o produto ou serviço fosse identificado como conforme, dando assim ênfase na necessidade de inspecionar os produtos ou serviços e classificá-los como bons ou defeituosos (ASQ, 2010).

Esta abordagem da inspeção caracteriza-se quando há interação direta entre o produto e o cliente, pois, o mesmo poderá conferir a qualidade objetivamente ou subjetivamente através da observação ou manuseio (ASQ, 2010).

A ideologia desta era seguiu até o início do século 20 onde os inspetores de qualidade encontravam-se desvinculados dos supervisores, para inibir qualquer tipo de julgamento (FEIGENBAUM, 2003).

### **2.2.2 A Era do Controle Estatístico**

Com o crescimento e industrialização do processo de produção através da Revolução Industrial, crescia também a necessidade de um controle de qualidade

mais eficiente já que o método de inspeção se tornara inviável, pois o volume produzido de bens e serviços era muito maior do que nos processos por artesões. (FEIGENBAUM, 2003).

Este novo método ficou conhecido como Controle Estatístico do Processo (CEP) cuja ideologia está na preocupação com o produto, e o controle da qualidade dá-se na inspeção de uma amostragem representativa de todo o lote (FEIGENBAUM, 2003).

Para Feigenbaum (2003), “A qualidade, que era um trabalho de todo mundo, acabava sendo um trabalho de ninguém”. Com isto defendia a idéia de criação de departamentos voltados exclusivamente para o controle da qualidade. Este departamento ficaria incumbido de preparar e administrar o programa de qualidade.

Feigenbaum (2003) ainda pauta sobre as etapas deste programa, que são:

- i. estabelecer padrões: definir os padrões de custo e desempenho do produto;
- ii. avaliar o desempenho: comparar o desempenho dos produtos com os padrões;
- iii. agir quando necessário: tomar providências corretivas quando os padrões fossem violados.
- iv. planejar aprimoramentos: realizar esforços para aprimorar os padrões de custo e desempenho.

Ainda segundo Feigenbaum (2003), a responsabilidade ao incentivo de treinamentos para o controle de qualidade seria função deste departamento. Esta visão de treinamento induz a ideologia desta era, cuja percepção está em prevenir os erros e defeitos ao invés de corrigi-los.

### **2.2.3 A Era da Qualidade Total**

O termo Qualidade Total representa a busca da satisfação e excelência organizacional da empresa, não só do cliente, mas de todos os "*stakeholders*", termo

definido pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (ETHOS, 2010) como

*“Termo em inglês amplamente utilizado para designar as partes interessadas, ou seja, qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar o negócio, por meio de suas opiniões ou ações, ou ser por ele afetado: público interno, fornecedores, consumidores, comunidade, governo, acionistas, etc. Há uma tendência cada vez maior em se considerar stakeholder quem se julgue como tal, e em cada situação a empresa deve procurar fazer um mapeamento dos stakeholders envolvidos.”*

Feigenbaum (2003) define que a idéia de Controle Total da Qualidade (TQC) tem como pedra fundamental o foco no cliente:

*“A qualidade quem estabelece é o cliente e não os engenheiros, nem o pessoal de marketing ou a alta administração. A qualidade de um produto ou serviço pode ser definida como um conjunto total das características do marketing, engenharia, fabricação e manutenção do produto ou serviço que satisfazem às expectativas do cliente”.*

Assim, a qualidade não está apenas relacionada com as conformidades encontradas nas inspeções, também não seria a ausência de defeitos, mas sim a introdução dos desejos do cliente desde o início de sua concepção.

Para melhor visualizar as etapas do movimento da qualidade, Garvin (1994) elaborou um quadro identificando as principais características entre as fases da evolução da qualidade, disponível no ANEXO A.

### **2.3 Gestão da Qualidade Total**

O conceito e aplicação da Gestão da Qualidade Total (*Total Quality Management – TQM*) remota a partir da década de 1970, sendo uma resposta dos Estados Unidos às filosofias introduzidas pelos estadunidenses W. Edwards Deming e Joseph M. Juran no Japão pós-guerra, que na época preocuparam-se em melhorias globais dentro da empresa enfatizando não apenas as antecessoras idéias de inspeção e do controle estatístico. O propósito era incluir todos os funcionários de todos os níveis da organização na melhoria de processos, produtos, serviços e na cultura organizacional do trabalho que executavam (ASQ, 2010).

Desde então a Gestão da Qualidade Total vem se tornando a última palavra em práticas de gestão. Organizações que desejam o diferencial em otimização de negócios, melhoria em processos, redução de desperdícios e operações de reengenharia estão buscando atualizar-se para ficar no topo do conhecimento sobre TQM (DAYTON, 2003).

A proposta oferecida pela filosofia da gestão da qualidade total sobre o aumento da produtividade e rentabilidade corporativa, com o sucesso de sua implementação através do atendimento a zero defeito, satisfação plena de fornecedores e clientes, soluções eficientes, a tornou um fenômeno da atualidade e empresas ao redor do globo estão clamando esta mudança, sobre a convencional forma de gerir, em um novo paradigma – a Implementação da TQM. (CHEN, 1997 & MOHANTY e BEHERA, 1996).

Segundo Slack (2002) “qualidade é a conformidade consistente com as expectativas dos consumidores” e isto pode-se estender tanto aos consumidores internos de uma organização, com a conformidade na qualidade dos processos pré-estabelecidos assim como no produto ou serviço final oferecido pela empresa para seus clientes externos.

## **2.4 As Ferramentas da Qualidade**

Há disponível sete ferramentas básicas para a gestão da qualidade, primeiramente enfatizadas por Kaoru Ishikawa. O uso destas ferramentas não se restringe somente ao controle da qualidade e tiveram sua origem baseadas em diversas áreas do conhecimento (MIGUEL, 2001). Estas ferramentas possuem uma grande funcionalidade para o gerenciamento da qualidade e da produtividade, servindo de apoio à compreensão e organização do processo produtivo (WERKEMA, 1995).

Estas ferramentas fundamentais serão descritas e ilustradas no decorrer deste tópico.

### 2.4.1 Diagrama de Causa e Efeito

Descrito também como Diagrama de Ishikawa ou ainda Diagrama de “Espinha de Peixe” tem finalidade de, em forma gráfica, representar os fatores de influência (causa) sobre um determinado problema (efeito).

Sua construção é elaborada a partir da identificação do efeito (problema em estudo), relação das possíveis causas, análise do diagrama para identificação das causas verdadeiras e correção do problema (WERKEMA, 1995).

Pode-se ainda organizar as possíveis causas nos definidos “6 M” (mão-de-obra, máquina, método, matéria-prima, medida e meio ambiente) (MIGUEL, 2001).

A Figura 1 ilustra a proposta do diagrama, contendo a espinha dorsal que leva os fatores (causa) a uma característica analisada (efeito). Ao analisar com maior profundidade os fatores de influência (espinha grande) há a possibilidade de encontrar suas variações ou também as causas relacionadas, constituindo assim as espinhas médias e pequenas (WERKEMA, 1995).

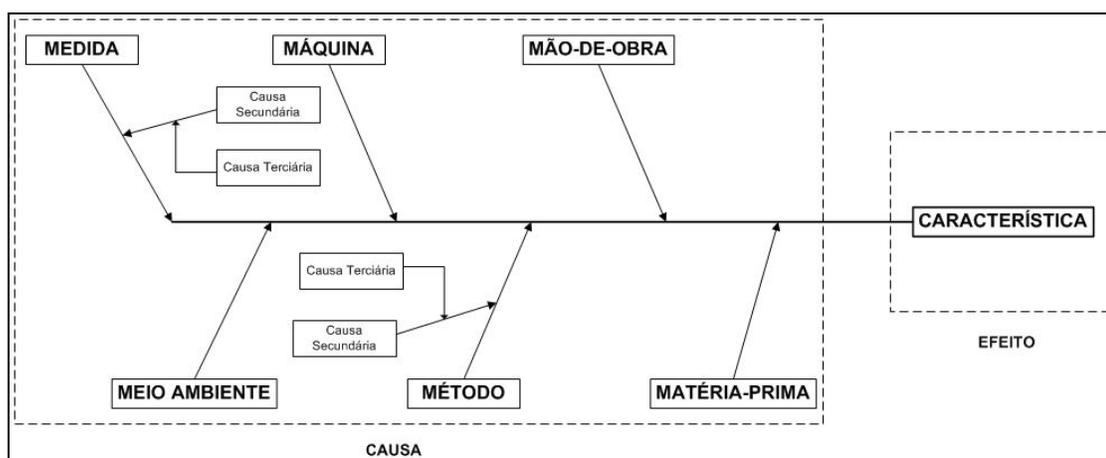


Figura 1 – Representação gráfica do diagrama de causa e efeito. Adaptado: Werkema (1995).

Esta organização inicialmente proposta pode ser trocada para atender às necessidades e peculiaridades de cada atividade a ser analisada. Cabe aos responsáveis por esta análise estipular quais as causas macro analisá-las profundamente para por fim identificar as suas causas fundamentais.

### 2.4.2 Estratificação

Ao dividir-se os valores observados de um determinado processo em duas ou mais subpopulações, a análise destes fatores de influência ficam mais facilmente detectáveis pois suas variações ficam mais explícitas, ou seja, “é a divisão de um grupo em diversos subgrupos com base em fatores apropriados, os quais são conhecidos como fatores de estratificação” (WERKEMA, 1995). Ainda segundo a mesma autora esta estratificação focaliza a ação a ser tomada, já que agrupa os dados sob vários pontos de vista.

### 2.4.3 Histogramas

Comumente conhecido como “Gráfico de Barras” é uma ferramenta estatística que visa demonstrar quão freqüente um determinado valor ou uma classe de valores ocorre em um grupo de dados. Ainda ilustra-se em sua utilização o tamanho das classes, valores extremos de cada classe, número de elementos em cada classe – construção de tabela – e ainda a frequência que ocorre cada classe (MIGUEL, 2001).

Na Figura 2 pode-se claramente observar a distribuição sobre o eixo horizontal a classes analisadas, com sua amplitude máxima e sua frequência de repetição no eixo vertical.

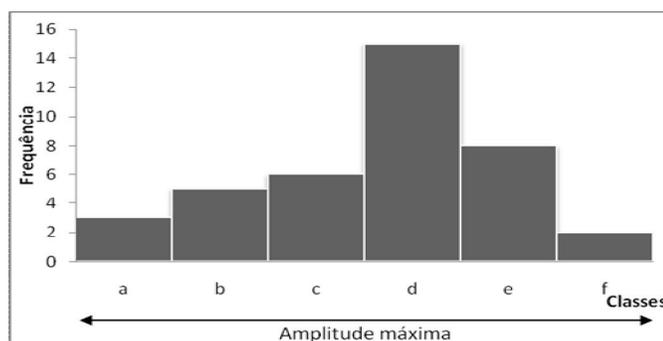


Figura 2 – Representação do gráfico de barras. Adaptado: Werkema (1995).

Em cada uma das classes pode-se ver qual sua frequência de acontecimento caracterizando então o conjunto de classes como o critério de amplitude máxima. Ao analisar o gráfico, pode-se ainda observar quais os itens com maior frequência (mais repetitivos) assim como os de menor frequência (menos repetitivos).

#### 2.4.4 Gráficos de Controle

Este método tem como finalidade monitorar o processo e detectar as causas da variação deste processo, ou seja, monitorar o comportamento do processo ao longo do tempo. Sua representação é definida através de uma distribuição normal dos dados, onde o limite superior e inferior é calculado através da média mais ou menos três vezes o desvio padrão ( $\bar{x} \pm 3 \cdot \sigma$ ). A distribuição provável dos dados fica, portanto, dentro da faixa de 99,73% de conformidade (MIGUEL, 2001).

O gráfico de controle representado na Figura 3 analisa a distribuição dos dados dentro dos limites superior e inferior, representando assim uma periodicidade nos dados. Há ainda outras opções de interpretação do gráfico, onde possivelmente alguns dados fujam dos limites de controle, representem uma sequência de dados, onde os vários pontos se apresentam em apenas um lado da linha média, ou ainda uma tendência onde os pontos do gráfico se apresentam em uma direção (WERKEMA, 1995).

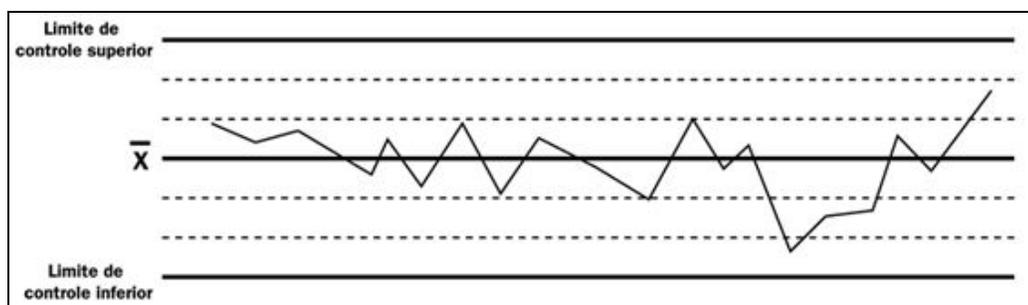


Figura 3 – Gráfico de controle sob análise periódica. Adaptado: Werkema (1995).

O gráfico apresentado na Figura 3 demonstra um item analisado que se enquadra dentro dos limites de controle, caracterizando um processo, ou análise de dados que não demonstrou inconformidades.

#### 2.4.5 Gráfico de Pareto

O Gráfico de Pareto consiste em organizar dados por ordem de importância, de modo a determinar as prioridades para resolução de problemas. É um gráfico usado para classificar causas (por ordem de frequência), que podem ser defeitos, não conformidades, etc. Seguindo a ideia da tendência que afirma que 80 a 90% dos problemas são gerados por 10 a 20% das causas, é comum a divisão deste gráfico

em regiões classificadas como ABC, onde a região A delimita os problemas mais críticos, aproximadamente 20%, a região B classifica os problemas que análise se torna viável desde que resolvidos os 20% mais críticos, aproximadamente 50% e a classe C determina a maior gama, que na realidade representa os problemas menos graves (MIGUEL, 2001).

A análise das não conformidades de produto foi representada na Figura 4. Através da investigação das principais causas e frequência de ocorrência pode-se determinar a representatividade de cada defeito no universo total das amostras.

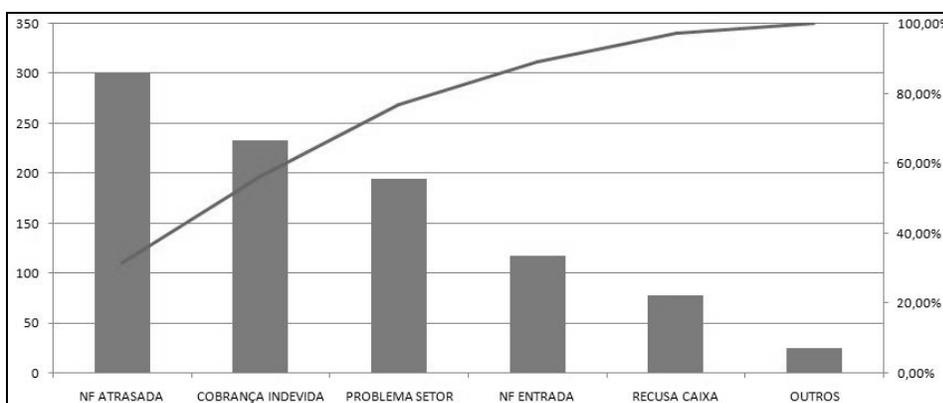


Figura 4 – Gráfico de Pareto sob análise de não conformidades. Adaptado: Werkema (1995).

Observa-se claramente a proposta enunciada que aproximadamente 20% dos fatores representam 80% das causas, neste caso, as não conformidades encontram-se nas notas fiscais que estavam atrasadas, com 300 ocorrências e também na cobrança indevida, com aproximadamente 225 ocorrências, totalizando em sua soma aproximadamente 60% das ocorrências com não conformidades.

#### 2.4.6 Folha de Verificação

Definida por Miguel (2001) como *Check Sheet* ou *Tally Sheet*, esta planilha consiste em um conjunto de dados no qual pode-se sistematicamente coletar dados e registrando de maneira ordenada e uniforme permitir rápida interpretação dos resultados.

A Figura 5 exemplifica o modelo de uma *checklist* que identifica um produto o qual está sendo feita uma análise em cima da ocorrência de defeitos e sua frequência, assim como em qual etapa do processo essa análise está ocorrendo. A identificação

de datas e horários é importante pois possibilita o armazenamento dos dados e a elaboração de históricos dos processos analisados, assim como se faz necessário a identificação da pessoa que a realiza.

**LISTA DE VERIFICAÇÃO PARA PRODUTOS COM DEFEITO**

PRODUTO: \_\_\_\_\_

ETAPA DO PROCESSO: \_\_\_\_\_

TOTAL DE PRODUTOS INSPECIONADOS: \_\_\_\_\_

DATA: \_\_\_\_\_ N° FORMULÁRIO: \_\_\_\_\_

COLABORADOR: \_\_\_\_\_

OBSERVAÇÕES: \_\_\_\_\_

TIPO DE DEFEITO	FREQUÊNCIA	SUBTOTAL
A	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	7
B	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	19
C	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	11
D	<input type="checkbox"/>	2
E	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	8
F	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	12
<b>TOTAL DE DEFEITOS</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<b>59</b>

Figura 5 – Folha de verificação para análise de defeitos em um processo produtivo. Adaptado: Werkema (1995).

Analisando a proposta da Figura 5, pode-se identificar os defeitos com maior ocorrência, assim como o universo analisado e, neste caso em específico, o defeito B é o mais recorrente com 32% sobre o total de defeitos encontrados.

#### 2.4.7 Diagrama de Dispersão

Também encontrado na literatura como Gráfico de Correlação, é utilizado para investigar correlações entre duas variáveis. Estas variáveis são definidas como variável de entrada e variável de saída (estímulo ou resposta, caso-efeito) (WERKEMA, 1995). Desta forma, é possível visualizar a relação entre as variáveis e posteriormente determinar modelos de previsão através de técnicas de regressão (MIGUEL, 2001).

Neste contexto, a Figura 6 ilustra um diagrama de dispersão entre duas variáveis hipotéticas, as quais estão sendo analisadas em busca de um padrão que possa traduzir o comportamento destas correlações.

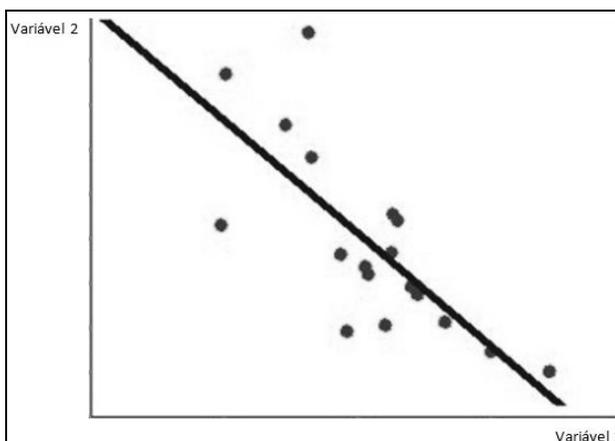


Figura 6 – Diagrama de dispersão entre duas variáveis. Adaptado: Werkema (1995).

No caso desta análise, a correlação encontrada entre as duas variáveis é de elevada negatividade. Há ainda a possibilidade de encontrar correlações de elevada positividade que pode ser visualizado enquanto a variável 1 aumenta, assim como aumenta a variável 2 e esta tendência é claramente perceptível. Moderada positividade, em que a há tendências de aumento tanto na variável 1 como na variável 2, porém este relacionamento apresenta grande variabilidade. Há ainda a possibilidade de encontrar ausência de correlação entre as variáveis, ou seja, não há relação entre os valores das variáveis estipuladas, moderada negatividade onde a variável 1 tende a diminuir com a variável 2, e por fim há a possibilidade de encontrar-se uma gráfico representando uma forte negatividade, pois fica claramente ilustrado que os maiores valores da variável 1 estão relacionados aos menores valores da variável 2.

## 2.5 Método de Solução de Problemas (“*Quality Chart Storyboard* – QC Story”)

De acordo com Campos, 1992, a proposta de melhoria deve seguir de forma metódica e deve envolver a participação de todas as pessoas da empresa, desde o presidente aos operadores, pois é vital que todos da empresa sejam exímios solucionadores de problemas. Ainda segundo o autor, a cultura brasileira influenciada pela americana, dá mais atenção ao domínio das ferramentas da qualidade disponíveis e pouca importância ao método de solução de problemas, e como consequência as pessoas conhecem muito bem as ferramentas porém não sabem onde e como aplica-las, para tanto é necessário praticar o método com problemas mais fáceis para posteriormente agregar o uso das ferramentas em suas

etapas. O método proposto é conhecido como “QC STORY” e detalha minuciosamente como deve ser o fluxo de execução do ciclo PDCA, com as ferramentas empregadas para sua execução e ainda observações de como deve-se realizar a execução de cada etapa.

## 2.6 O Ciclo PDCA

Para que as empresas sejam capazes de promover as mudanças necessárias em um tempo adequado, é preciso que tenham um sistema de gestão que as ajude a enfrentar os desafios que irão encontrar (AGUIAR, 2002). O método proposto é o sistema de melhorias PDCA, que pode ser definido como um método ou ciclo de gerenciamento de processos ou sistemas e que se traduz no caminho para a concretização das metas atribuídas aos produtos e sistemas empresariais (CAMPOS, 2002).

Para Slack (2002) e Norma ISO NBR 9001 (2008), o ciclo, ilustrado no Figura 7, começa com a atividade P (*Plan* – planejar), que envolve a avaliação do método atualmente utilizado ou da área problema que está sendo estudada. Coletam-se e analisam-se os dados, de modo a se formular um plano de ação que melhore o desempenho, e também se estabelecem objetivos e processos necessários para gerar resultados de acordo com os requisitos dos clientes e de acordo com a política da organização. Uma vez aprovado este plano, passa-se para o próximo estágio do ciclo que é o D (*Do* – fazer), estágio este, onde se inclui o plano na operação. Em seguida, vem o estágio C (*Check* – checar), em que o plano novo implementado, ou os processos inclusos são avaliados, monitorados e medidos em relação às políticas, aos objetivos e aos requisitos para o produto ou serviço, com o intuito de verificar se houve melhoramento do desempenho esperado. E por fim, vem o estágio A (*Action* – agir), onde a mudança é consolidada ou padronizada se foi bem sucedida e também se executam ações para promover continuamente a melhoria do desempenho do processo. Se não foi bem-sucedida, as lições aprendidas da tentativa são formalizadas antes que o ciclo comece novamente.

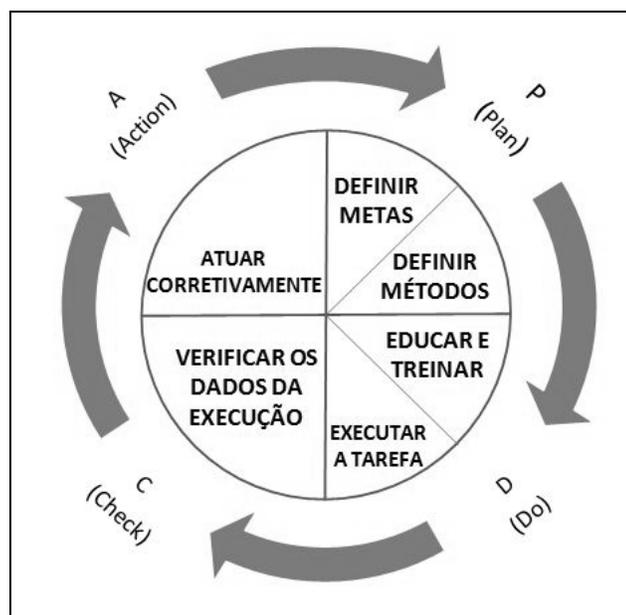


Figura 7 – Padrões dos ciclos para melhoria. Adaptado: Campos (1995).

No entanto, especificamente, há uma variação do ciclo PDCA, na fase de manutenção. Anteriormente à fase de melhoria, é necessário estabilizar o processo atual, definindo, portanto, o ciclo SDCA (*Standardize, Do, Check, Act*), o qual se refere à primeira fase do ciclo como padronização (IMAI, 1996). O PDCA de melhorias modifica o SDCA, colocando o ciclo para manter em novo patamar de desempenho (CAMPOS, 1995). Assim, o PDCA é compreendido como um processo pelo qual novos padrões são fixados apenas para serem desafiados, revisados e substituídos por padrões novos e melhores, constituindo-se numa ferramenta essencial para a realização de melhoramento e a garantia de que os benefícios deste continuem (IMAI, 1994). Ainda segundo o mesmo autor, “não pode haver melhoramentos onde não existem padrões”, ou seja, a estratégia da melhoria contínua é um desafio contínuo aos padrões existentes. Para a melhoria contínua, os padrões existem apenas para serem substituídos por padrões melhores.

### **3. ESTUDO DE CASO**

#### **3.1 Metodologia**

O presente estudo é caracterizado como uma pesquisa de natureza aplicada, pois visa gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos, cuja fundamentação deu-se em pesquisa bibliográfica baseada em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

O caráter exploratório da pesquisa é caracterizado por Gil (2006) como uma pesquisa realizada em cima de um problema específico a fim de proporcionar uma maior familiaridade com a questão abordada explicitando assim este problema e possivelmente construir hipóteses acerca dele.

De acordo com o ponto de vista de procedimentos técnicos, a pesquisa será caracterizada por um estudo de caso, pois “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto na vida real.” (YIN, 2001).

A abordagem qualitativa da pesquisa visa a obtenção de dados descritivos mediante contato direto e interativo com a situação em estudo, compreensão dos fenômenos segundo a perspectiva dos participantes e interpretação dos fenômenos estudados (NEVES, 1996).

A distribuição do trabalho será realizada da seguinte maneira:

1. Fundamentação teórica sobre as propostas a serem apresentadas à empresa através da bibliografia disposta sobre o tema;
2. Análise da situação atual da organização no que diz respeito à utilização e implementação das metas geridas através do BSC.
3. Analisar a atual proposta de planejamento utilizado pela organização para poder relacionar benefícios na utilização do PDCA.
4. Apresentar a proposta de melhoria através da utilização do Gráfico de Ishikawa para análise crítica do planejamento não atingido.

5. Apresentar proposta de implementação do PDCA para manutenção das metas.
6. Fomentar a padronização dos processos que obtiveram sucesso.

### **3.2 Apresentação da Empresa**

A AIESEC surgiu após a Segunda Guerra Mundial, mais precisamente em 1948, fundada por estudantes de sete países europeus com o propósito de promover o intercâmbio de técnicas administrativas e de recursos humanos. No entanto, o intercâmbio era apenas a ferramenta para se alcançar o objetivo maior de contribuir para a integração entre diferentes culturas, promovendo o entendimento e a cooperação entre seus países membros, fortalecendo desta forma as relações de amizade entre as várias nações. Desde então, a AIESEC tem promovido vários programas com o objetivo de complementar a formação acadêmica através de experiências práticas em nível internacional, de promover a troca de conhecimentos e do desenvolvimento de uma maior interação entre estudantes, empresas e governo.

No Brasil, presente desde 1970 possui 33 escritórios espalhados por todo o território nacional e em Maringá está inserida dentro das facilidades da Universidade Estadual de Maringá há 12 anos com a proposta de servir como uma plataforma de desenvolvimento para o potencial jovem que já contou com mais de 700 membros desde então. Sendo assim, apresenta-se como uma organização voltada para jovens descobrirem e desenvolverem seu potencial, incentivando-os a agir como agente de mudança positivo na sociedade (AIESEC, 2010).

A sede em universidades tem dois objetivos principais: os parceiros vêm a AIESEC como um suporte para o desenvolvimento de jovens universitários e como meio de acesso a talentosos profissionais ao redor do mundo; e, tornar-se o primeiro trabalho de muitos jovens que desta forma estão flexíveis a novos métodos de administração e atuação. Assim, torna-se imprescindível que estes jovens busquem a renovação profissional, a oportunidade de praticar conceitos de sustentabilidade e responsabilidade social e corporativa, viabilizando a formação de líderes alinhados à atual e futura agenda global.

No contexto nacional em que há a importância cada vez maior das organizações do terceiro setor, o desafio da sustentabilidade e da gestão eficaz tornou-se inerente às mesmas, e não seria diferente para a AIESEC no Brasil.

A AIESEC é uma rede global formada por jovens universitários e recém-graduados, que, por meio do trabalho dentro da organização e de intercâmbios profissionais, estimula a descoberta e o desenvolvimento do potencial de liderança de seus membros para que impactem positivamente a sociedade. O desenvolvimento do potencial de liderança dos membros da AIESEC acontece através de uma experiência integrada que desenvolve competências pessoais e profissionais a partir de vivência internacional, troca de conhecimentos, valorização da diversidade e gestão de equipes. Devido a sua presença em mais de 100 países e à realização de intercâmbios profissionais, a AIESEC estimula que seus membros passem a ter uma visão global por meio do entendimento de temas mundiais, e desenvolvam a compreensão das diferenças entre pessoas, organizações e países. A AIESEC possibilita às organizações parceiras o acesso a profissionais e universitários estrangeiros com altos potenciais, previamente selecionados e preparados.

Além disso, a organização ainda oferece a oportunidade de praticar conceitos de sustentabilidade e responsabilidade social e corporativa, viabilizando a formação de líderes alinhados à atual e futura agenda global. Os membros têm experiências práticas em todas as faces do funcionamento de uma organização, incluindo vendas e marketing, relacionamento com clientes, recrutamento e seleção, avaliações de desempenho, orçamento, planejamento, gestão de projetos e eventos, habilidades de comunicação e muito mais. É, por fim, uma organização que proporciona aos universitários a tão almejada experiência prática, em áreas diversificadas, quando ainda estão na faculdade.

Os membros da AIESEC Maringá são divididos para a realização de trabalhos em sete áreas funcionais: Gestão de Talentos, Relações Corporativas, Finanças, Marketing, Gestão da informação, Intercâmbio Universitário, Intercâmbio Corporativo (APÊNDICE A). A Gestão de Talento desenvolve processos como seleção, indução, treinamentos, *coaching* e *mentoring*, para assim garantir a qualidade dos membros; enquanto a área de Relações Corporativas está relacionada a vendas, fazendo a

abordagem de empresas para trazer estudantes estrangeiros para trabalhar nas mesmas; já o seguimento de finanças abrange os elementos ligados a recebimentos e pagamentos em moeda, a parte de legalização da organização e acompanhamento de investimentos; Marketing trata da divulgação e segmentação no mercado; a análise do planejamento, comunicação interna são processos da Gestão da Informação; a seleção de pessoas para realizar intercâmbio e o processo de casamento da vaga são tarefas do Intercâmbio Universitário; e, finalmente, o Intercâmbio Corporativo trabalha com o processo de casamento da vaga da empresa além de organizar a estadia de estudante que trabalhará em outro país.

Tantos processos requerem cuidados na tomada de decisão, que, nesta organização, não são feitas a partir de um modelo previamente estabelecido. Cada decisão é particularmente avaliada e algumas delas são concentradas no corpo executivo levando em consideração a influência da decisão em todas as áreas, e outras são compartilhadas no escritório a fim de haver novas opiniões. A técnica de *brainstorming* é muito usada dentro das áreas e seu resultado é posteriormente repassado ao corpo executivo, que tomará a decisão.

O trabalho, ainda que dividido em áreas, permite que o membro participe de processos de outras. Fato recorrente em muitas organizações, uma vez que a especialização pode limitar o desenvolvimento. Segundo Hanashiro (2007), a rotatividade de um membro em áreas dentro de uma organização, tem aspectos positivos quando o mesmo consegue enxergar a ligação das partes na empresa aprendendo com isto a se ter uma visão holística de todos os processos, além de tornar-se um profissional mais preparado em relação à realidade que ainda se mostra um pouco defasada em um ambiente acadêmico.

Em eventos como processos seletivos e conferencias é preciso da ajuda de todos e qualquer um pode se candidatar a participar da organização dos mesmos, ainda que já esteja engajado em determinada área funcional. De modo geral, os membros são motivados pelo desenvolvimento e capacitação que adquirirão através do seu trabalho e dos treinamentos que recebem, tais como os específicos de marca para os que atuam no Marketing e os de ferramentas de orçamento, investimento e acompanhamento para Finanças.

O processo de planejamento é finalmente aprovado pelo corpo executivo. Entretanto, durante a sua elaboração todos estão envolvidos e podem participar. O grande responsável pela entrega do planejamento é o presidente, mas todos os membros são responsáveis por partes específicas. Cada área possui seu próprio planejamento, que é ainda dividido entre os membros, para que as estratégias sejam direcionadas aos seus responsáveis, sendo assim estendida a eles uma parte da responsabilidade pela entrega.

### **3.3 Sistema de gestão utilizado pela empresa**

A organização conta com a utilização do *Balanced Scorecard* (BSC) definidor por Kaplan & Norton (1997) como um sistema de avaliação de desempenho empresarial, cujo principal diferencial é reconhecer que os indicadores financeiros, por si mesmos, não são suficientes para isso, uma vez que só mostram os resultados dos investimentos e das atividades, não contemplando os impulsionadores de rentabilidade em longo prazo.

Outro importante papel do BSC é traduzir a visão em objetivos operacionais, o que leva a empresa a trabalhar realmente em busca da visão, e não tê-la apenas como uma frase escrita na parede do escritório, tornando-a algo tangível. Além de trabalhar a questão da visão, outros conceitos como Missão e Valores da organização são usados como base para a criação de um *scorecard* (que para a organização em questão está ilustrado no ANEXO B).

Com o intuito de traduzir a visão em objetivos operacionais, mais especificamente em números, a organização realiza anualmente o planejamento organizacional junto de todo o seu quadro de membros, cuja proposta é analisar as metas descritas no planejamento a longo prazo, que contempla 5 anos, atualizá-las e propor ações para o cumprimento do que foi anteriormente sugerido.

Este planejamento, como descrito anteriormente, envolve não só a alta gestão, mas também os membros da organização, pois assim é possível questionar as pessoas que irão guiar o desenvolvimento destas metas, o corpo executivo, e também as que executarão elas, os coordenadores e demais membros.

### **3.4 O Scorecard**

Através das perspectivas de negócio da organização descritas no *scorecard*, e dos fatores críticos de sucesso (*Critical Success Factors* – CSFs) em cada uma delas, a organização possui indicadores de desempenho (*Key Performance Indicators* – KPIs) que os auxiliam em forma de mensurar o desempenho da organização.

Estes indicadores foram desenvolvidos de forma a demonstrar qual porcentagem do planejamento está sendo realizada e se eles estão alcançando o sucesso desejado através dos planos de ações desenvolvidos no planejamento da organização.

Para cada indicador há uma meta anual. Esta meta foi traçada em cima da visão da organização, ou seja, onde a empresa estará situada em um prazo de cinco anos. As metas são revistas a cada planejamento (anualmente) e re-planejamento (semestralmente) e modelada de acordo com a realidade que o escritório encontra-se e nunca é redimensionada para menos.

#### **3.4.1 Perspectivas de Negócio**

Através de consultoria nacional junto à Symnetics, empresa especializada em gestão empresarial, o escritório nacional da AIESEC no Brasil definiu que para conseguir atingir o seu propósito final, que é disponibilizar no mercado um Grande Volume de Experiências (intercâmbio profissional e desenvolvimento dos seus membros) deve-se trabalhar com as seguintes perspectivas:

- A forma que o trabalho é desempenhado por seus membros;
- Os clientes de organização (internos e externos);
- Solidificação dos processos internos da organização;
- Garantia do aprendizado e capacitação de seus membros.

Ao garantir que estas perspectivas de negócio serão desenvolvidas, a organização poderá cumprir com o seu propósito de existência.

### 3.4.2 Fatores Críticos de Sucesso – CSFs

Com as perspectivas moldadas, foi necessário traduzi-las em fatores críticos para garantir que ações específicas em pontos chaves em cada uma delas fossem abordadas garantindo assim o sucesso do modelo traçado. Portanto, cada perspectiva é acompanhada de um ou mais CSF. Ns tópicos seguintes será apresentado os CSFs determinados pela organização em cada perspectiva de negócio.

#### 3.4.2.1 Capacitação e Aprendizado

- Crescer através de comunicação interna;
- Possibilitar o uso correto da plataforma virtual;
- Desenvolver a cultura de aumento em entregas;
- Desenvolvimento de competências críticas para acelerar operações;
- Gerir talentos para garantir eficiência em operações;

#### 3.4.2.2 Processos Internos

- Intensificar as relações com as universidades, *alumni* e parceiros a fim de gerar negócios e resultados;
- Garantir impacto através de investimentos;
- Garantir administração e sustentabilidade na gestão da AIESEC, incluindo gestão do conhecimento;
- Reforçar para os diferentes públicos o comunicado do posicionamento da AIESEC;
- Aumentar o desenvolvimento das experiências;
- Aprimorar os processos de intercâmbio de acadêmicos;
- Aprimorar os processos de intercâmbio corporativo;
- Acelerar e diversificar as oportunidades de experiências.

#### 3.4.2.3 Clientes

- Ser reconhecida como uma organização que desenvolve competências e liderança;
- Conquistar satisfação e fidelidade com nosso público.

#### 3.4.2.4 Forma de Trabalho

- Aumentar experiências de liderança;
- Aumentar experiências de intercâmbio;
- Aumentar qualidade das experiências.

Ao serem definidos os fatores que irão alavancar as pretensões da organização, a filosofia do BSC propõe que indicadores de sucesso sejam construídos com o propósito de traduzir essas pretensões, abordagens e perspectivas de negócios em números que possam ser mensurados temporariamente.

### **3.4.3 Indicadores Chaves de Sucesso – KPIs**

Com a elaboração destes indicadores é possível visualizar de forma didática o desempenho que a empresa está alcançando, e traçar contra propostas ou ainda novas propostas para o cumprimento das metas estabelecidas. Em seguida, os indicadores definidos para cada um dos CSF.

#### 3.4.3.1 Crescer através de comunicação interna

- Porcentagem de membros que aplicaram a posições de liderança;
- Número de fichas casadas;
- Porcentagem de membros que aplicaram-se a um intercâmbio.

#### 3.4.3.2 Possibilitar o uso correto da plataforma virtual

- Porcentagem de membros com acesso a canais locais e nacionais;
- Porcentagem de membros no estágio correto.

#### 3.4.3.3 Desenvolver a cultura de aumento em entregas

- Porcentagem média de metas organizacionais cumpridas.

#### 3.4.3.4 Desenvolvimento de competências críticas para acelerar operações

- Porcentagem de membros com avaliação 360º respondida no trimestre.

#### 3.4.3.5 Gerir talentos para garantir eficiência em operações

- Taxa de retenção de membros trabalhando diretamente com operações;
- Número de membros;
- Porcentagem de membros trabalhando nas áreas de intercâmbio.

3.4.3.6 Intensificar as relações com as universidades, *alumni* e parceiros a fim de gerar negócios e resultados

- Número de novos negócios com parceiros/*alumni*/universidade que geraram intercâmbio.

3.4.3.7 Garantir impacto através de investimentos

- Valor investido em metas organizacionais;
- Porcentagem de receitas.

3.4.3.8 Garantir administração e sustentabilidade na gestão da AIESEC, incluindo gestão do conhecimento

- Porcentagem de crescimento em fichas disponíveis;
- Cumprir com o Relatório de Desempenho.

3.4.3.9 Reforçar para os diferentes públicos o comunicado do posicionamento da AIESEC

- Número de ações customizadas entregues a diferentes públicos.

3.4.3.10 Aumentar o desenvolvimento das experiências

- Porcentagem dos pontos mínimos entregues por cada time

3.4.3.11 Aprimorar os processos de intercâmbio de acadêmicos

- Número de acadêmicos com intercâmbio;
- Tempo de entrega;
- Número de novos acadêmicos;
- Número de cooperações entre escritórios;
- Taxa de realização de intercâmbio.

3.4.3.12 Aprimorar os processos de intercâmbio corporativo

- Número de empresas com intercâmbio;
- Tempo de entrega;
- Número de cooperações entre escritórios;
- Taxa de realização de intercâmbio.

#### 3.4.3.13 Acelerar e diversificar as oportunidades de experiências

- Número de membros que evoluíram no ciclo organizacional em menos de seis meses;
- Número de experiências de lideranças de curto período;
- Número de acadêmicos que voltaram do intercâmbio e trabalham no escritório.

#### 3.4.3.14 Ser reconhecida como uma organização que desenvolve competências e liderança

- Porcentagem de experiências compartilhadas de empresas e *alumni* sobre nossa liderança e desenvolvimento de competências;
- Porcentagem de reconhecimento através de visitantes do *website*;
- Número de inscrições almejando intercâmbio, liderança ou ambos.

#### 3.4.3.15 Conquistar satisfação e fidelidade com nosso público

- Número de contas reabertas;
- Número de contas expandidas;
- Média de pontuação em avaliações de acadêmicos;
- Média de pontuação em avaliações corporativas e dos estrangeiros;
- Número de *alumni* engajados com o escritório no trimestre.

#### 3.4.3.16 Aumentar experiências de liderança

- Número de experiências de lideranças fechadas no trimestre.

#### 3.4.3.17 Aumentar experiências de intercâmbio

- Número de participantes que realizaram o intercâmbio;
- Número de realização de vagas de intercâmbio por cooperações internacionais;

- Número de vagas de intercambio fechadas;
- Número de participantes que realizaram o intercambio por alguma cooperação internacional.

#### 3.4.3.18 Aumentar qualidade das experiências

- Desempenho do indicador de qualidade;
- Número de membros que completaram as experiências de liderança e de intercâmbio no período.

As perspectivas de negócio, os fatores críticos de sucesso e os indicadores de desempenho foram traçados para um padrão nacional, portanto estes pontos abordados tem aplicação em todos os escritórios da rede no Brasil.

No caso do estudo em questão, esses indicadores serão analisados a partir do trabalho realizado pelo escritório da organização situado na cidade de Maringá.

### **3.5 Planejamento da AIESEC**

O planejamento da organização é realizado anualmente com revisões semestrais, que visam garantir os reajustes necessários das metas para não haver defasagem no planejamento a longo prazo, ou seja, as metas que estão abaixo do proposto são novamente diluídas nos seis meses seguintes de gestão, e há ainda a atualização das ações destinadas a cada membro individualmente, pois devido ao propósito de desenvolvimento pessoal que a empresa tem, há uma alta rotatividade dos membros em diversos cargos disponíveis.

Como resultado do planejamento desdobrado, os diretores tem em mãos o seu plano de ação para o próximo ano e membros saem com seus planos de ação definidos para o próximo semestre. Este plano de ação ainda é discutido individualmente entre os times com o intuito de garantir a máxima coerência dentro das metas e ações definidas.

Os planos de ação são elaborados com prazos semanais e através de reuniões de time, o gestor daquela área consegue acompanhar o desenvolvimento dos planos traçados para o time assim como o desenvolvimento individual dos seus membros.

Semanalmente, em reuniões de times, há uma análise pontual sob a performance do time, onde o gestor irá propor modificações no andamento das ações em execução pelos membros sempre que houver necessidade.

Mensalmente há uma reunião com todos os membros do escritório onde é apresentado o relatório de desempenho de cada área. Este relatório consiste em uma análise funcional que mensura o percentual entre os indicadores cumpridos e os indicadores que determinada área é responsável.

Baseado neste relatório, o gestor faz uma reunião com seu time e determina as modificações necessárias no planejamento, porém essas reuniões ocorrem informalmente.

O relatório de desempenho é ainda apresentado ao escritório trimestralmente, porém a análise nesta etapa é realizada formalmente entre os diretores e novas ações são tomadas em cima dos indicadores que se encontraram abaixo do planejado. O gestor responsável por este indicador fica responsabilizado então de alinhar as novas ações com as ações previamente estabelecidas e que ainda estão em andamento, discutí-las com o seu time e transformá-las em um novo plano de ação, determinando os responsáveis pela execução, prazos e métodos de cumprimento.

Para conduzir as reuniões, apesar de utilizarem a técnica de *brainstorming*, estas ficam apenas informalmente discutidas e não se segue uma didática específica para a análise dos pontos críticos para levantarem as causas fundamentais dos problemas que estão encontrando.

A proposta será a utilização do Diagrama de Ishikawa para formalizar estas reuniões, através do método “*shake-down*”, para identificar os problemas e tratá-los com os planos de ações específicos.

### **3.6 Shake-down, o método de discussão de problemas**

Este método proposto por Campos (1992) sugere que haja uma reunião com os envolvidos e inicialmente abordar o tema que discuta o que é um problema.

Após debater os conceitos de problema, abrir para os participantes a oportunidade de exporem suas idéias sobre problema que estão tendo e compilar estas informações a fim de triar os problemas semelhantemente sugeridos e separar aqueles que enquadram-se em resultados indesejáveis dos demais.

Sugerir novas rodadas de discussão sempre que o grupo achar conveniente acrescentar problemas adicionais.

Ao fim destas discussões, classificar em resultados controláveis e não controláveis aqueles que foram previamente identificados como resultados indesejáveis. Para estes identificados como controláveis elaborar plano de ação pertinente que possam resolvê-los de forma eficaz.

Este método será vinculado à construção do Gráfico de Ishikawa que para sua elaboração foi solicitado ao presidente da organização reunir-se com os demais diretores e eleger um indicador que havia apresentado problemas em relação às realizações propostas para o seu cumprimento no planejamento anual. Após esta reunião, ficou acordado que a análise de causa e efeito seria estudada em cima do indicador de *Número de vagas de intercâmbios fechadas*, que representa um dos indicadores que mensura o fator crítico de sucesso *Aumentar as experiências de intercâmbio*.

Este indicador foi escolhido pois suas ações englobam duas diretorias da organização e seria possível cumprir a proposta de divulgação da ferramenta para parte da diretoria, sendo as diretorias envolvidas: Relações Corporativas e Intercâmbio Corporativo. O cálculo deste indicador considera todos os intercâmbios realizados em empresas da região e é classificado como uma meta organizacional, ou seja, juntamente com número de membros enviados para vagas no exterior, número de posições de lideranças completas e pessoas com experiência de liderança e intercâmbio realizado, representam as diretrizes da empresa, sendo os demais indicadores ferramentas auxiliares para o cumprimento dos objetivos da organização.

Após escolha do indicador, foi elaborado uma proposta de reuniões com os diretores, excluindo a membresia de cada uma das áreas pois após discussão,

concluiu-se que para este primeiro momento seria mais interessante manter o foco em relações inter-departamentais e construir um pensamento mais estratégico, proposta que seria desfocada com a presença dos membros visto a visão operacional e setorial dos mesmos. Houve ainda a presença do líder do time de auditoria local, presença justificada pela visão processual holística da organização e que agregou bastante conhecimento principalmente para as análises inter-departamentais.

### **3.7 Construção do Diagrama de Ishikawa**

As reuniões para discussão foram sediadas no próprio escritório da organização, que se encontra na Universidade Estadual de Maringá, Bloco D67, sala 104. Foram realizadas ao todo duas reuniões.

Para conduzir as reuniões de forma organizada e estruturada, primeiramente foi fundamentado aos participantes da organização o histórico da engenharia de qualidade, seus gurus, as ferramentas da qualidade com um maior enfoque nas propostas neste trabalho, com exemplos de Diagramas traçados, a proposta do trabalho e finalmente delimitado as expectativas de ambas as partes com o andamento das reuniões e os resultados a serem obtidos.

#### **3.7.1 Primeira Reunião**

Neste primeiro momento, procurou-se analisar as causas que permeavam a deficiência em alcançar as metas traçadas para o indicador, para posteriormente analisar com mais afinco cada uma delas e suas relações com o problema em questão.

A Figura 8 mostra o Diagrama traçado nesta primeira reunião com suas causas primárias, totalizando seis, sendo elas consideradas pelos diretores como causas-macro.



Figura 8 – Diagrama de causa-efeito elaborado na primeira reunião

A justificativa de cada uma dessas causas-macro será mencionada individualmente a seguir a fim de manter uma explicação mais completa de cada uma delas.

Esta divisão não descaracteriza o relacionamento entre elas, e será apresentada desta forma apenas com o propósito de melhor organizá-las a partir de como as discussões foram fluindo nas reuniões.

### 1. Fidelização de clientes

A fidelização dos clientes se caracterizou como falha por duas razões:

- Suprir as expectativas dos empresários que já haviam contratado ou estavam contratando os serviços da organização, em relação à excelência do trabalho prestado tanto pela AIESEC como pelo *trainee* selecionado por ela.
- Fidelizar a marca da AIESEC às necessidades encontradas pelas empresas, através de visitas de *follow up* constantes, que são reuniões de acompanhamento realizadas, envio de *newsletters* (boletins informativos) relatando o trabalho da organização entre outras ferramentas.

### 2. Conhecimento técnico

Apesar de estar inserida dentro de um ambiente de aprendizado e da diversidade do perfil acadêmico de seus membros, foi pautado que existe uma deficiência dos membros em relação às competências necessárias para realizar-se o trabalho de vendas do portfólio da organização para os demais empresários maringauenses. Este conhecimento técnico é também adquirido através de visitas de *coach* de membros do escritório nacional da organização, que são capacitados por empresas parceiras de consultoria e ficam responsáveis em disseminar estes conhecimentos. Há também uma grande capacitação do corpo executivo local em conferências

nacionais onde há a participação direta destas empresas de consultoria e através do incentivo ao *benchmarking* de outros escritórios da rede.

### 3. *Sinergia entre os times*

A sinergia entre os times foi pautada como uma causa, pois demonstra a importância de ter um time de diretores coesos e trajados com a proposta de gestão pronunciada por eles. Os diretores relataram que apesar de todo os esforços realizados nesta direção, acabavam sendo de alguma forma repelidos no cotidiano de suas tarefas, principalmente ao delegar as funções à seus membros, tendo em vista a individualidade de aprendizado de cada um deles.

### 4. *Conhecimento de mercado*

Outro ponto abordado nesta primeira reunião foi a falta de conhecimento do mercado maringaense. Este conhecimento está relacionado não somente na segmentação mercadológica, visando encontrar os melhores nichos e oportunidades entre as empresas, mas em agregar, ao serviço prestado pela organização, os valores exigidos pela cultura empresarial da cidade.

Esta dificuldade em traçar o perfil das necessidades destes empresários implica na incoerência ao apresentar currículos de possíveis *trainees* que a empresa teria contato ao contratar os serviços da AIESEC. Um exemplo claro deste problema foi a apresentação de currículos com pessoas de forte perfil de tecnologia de informação para empresas que compõem o Arranjo Produtivo Local (APL) de Software maringaense visto o ramo que elas compõem, porém, naquele momento, as empresas buscavam pessoas de perfil administrativo pois estavam em estruturação e solicitavam alguém com a capacidade de alinhar os objetivos das empresas e crescimento conjunto do arranjo.

### 5. *Posicionamento da marca*

Inserida no mercado de Maringá há 12 anos, a organização não tem uma marca bem posicionada entre a comunidade empresarial da região, situação questionada por alguns empresários em visitas de vendas. Apesar do ambiente favorável à disseminação do ideal da organização, pois Maringá é uma cidade com incrível

expansão industrial e comercial, ainda há certa restrição na inserção destes ideais nestas empresas, que são compostas em sua grande maioria de empresas familiares.

#### *6. Gestão de time*

A experiência de liderança é um dos valores da marca AIESEC e seu desenvolvimento um de seus objetivos principais. A gestão de time, competência desenvolvida através dessas oportunidades apresentadas pela organização é um item crítico no decorrer da vida de qualquer gestor: conseguir alocar os recursos disponíveis, e muitas vezes escassos, nos locais corretos para conseguirem alcançar todas as suas propostas. Este item foi enunciado pelos gestores, pois, apesar de terem sido escolhidos entre outros candidatos à posição que ocupam atualmente através de um comitê de avaliação e de terem passado por todo o ciclo da organização caracterizando o melhor preparo para assumirem suas posições, havia certa imaturidade em determinados aspectos que foram surgindo apenas no cotidiano de suas ações.

Este item torna-se mais crítico ainda quando se questiona a capacidade de conciliar as responsabilidades do mundo acadêmico, pois é requisito da organização o vínculo do membro com este mundo, e as responsabilidades adquiridas ao tornar-se diretor da organização.

Estas causas analisadas foram propostas pelos gestores em cima dos problemas que eles haviam encontrado no decorrer de suas gestões, que teve início em Dezembro de 2009, até o momento da reunião.

#### **3.7.2 Segunda Reunião**

A segunda reunião foi realizada após sete dias de concluída a primeira. Este prazo foi estabelecido justamente para desviar o fluxo de idéias apresentadas na primeira reunião e reavaliar cada um dos pontos inicialmente apontados.

Esta estratégia foi escolhida pois busca identificar se as causas pautadas no início realmente eram as causas fundamentais do problema enunciado.

Na nova discussão, houve o questionamento de duas causas-macro e se realmente apresentavam-se como causas que permeiam o problema sugerido. Estas foram: Fidelização dos clientes e Posicionamento da marca.

Estas duas causas foram alocadas como causas secundárias ao Conhecimento de mercado pois no que tange a fidelização dos clientes, de acordo com o que foi enunciado pelos gestores, através da análise das necessidades que este mercado tem, é possível desenvolver um portfólio capaz de transparecer a proposta da organização e alinhar isto com os requisitos da empresa, ou seja, a organização consegue propor com excelência exatamente o que a empresa busca naquele momento. É também característica de conhecimento de mercado a forma de como deve ser feita a aproximação, divulgação e posicionamento de sua marca, para que esta imagem esteja fidelizada à sua proposta de negócio, pois desta forma, sempre que o empresário buscar algo daquele tipo saberá que ao buscar a AIESEC ele conseguirá tal serviço.

Portanto, a proposta final de causas-macro ao problema sugerido é apresentada a seguir na Figura 9. A partir deste ponto serão analisadas as causas secundárias de cada uma destas causas-macro (para visualizar o diagrama completo, verificar APÊNDICE B)

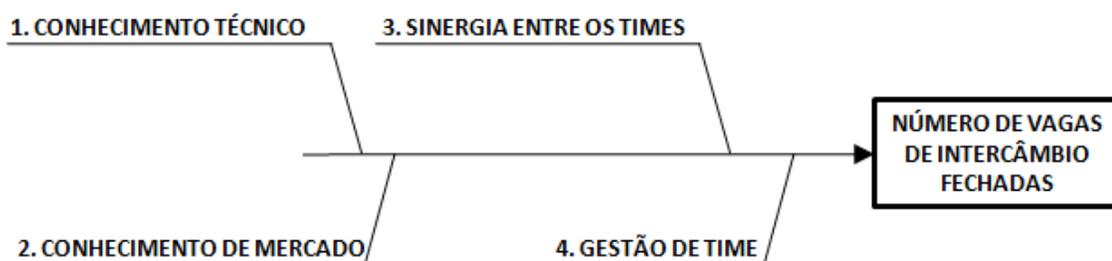


Figura 9 – Diagrama de causa e efeito traçado na segunda reunião

Assim como foi proposto na primeira discussão, estas causas serão analisadas individualmente, porém neste momento será apresentado também as suas causas secundárias seguido de explicação de cada uma delas.

Para estas causas secundárias que apresentarem causas terciárias e assim por diante, será feito uma análise de como elas impactam em conjunto à causa secundária.

### 1. *Conhecimento técnico*

A profissionalização dos membros da AIESEC é adquirida através da própria vivência no escritório da organização e contato com outros membros, do conhecimento acadêmico de seus cursos, visitas de *coach* realizada pelos diretores do comitê nacional e também de conferências onde há a participação de todos os escritórios da rede e difunde-se através de *benchmarking* os sucessos realizados localmente.

Apesar desta ampla gama de conhecimento difundido, o membro muitas vezes não tem maturidade suficiente para agregá-lo. Eles não enxergam como aplicar no trabalho que realizam algumas destas ferramentas expostas ou aprendidas, pois isto demanda certo tempo e até conhecimento organizacional, que será adquirido através de certo tempo.

Ao analisarmos as pessoas com mais tempo de organização, esta deficiência de profissionalização de membresia é pautada de forma diferente.

Estas pessoas por possuírem um conhecimento organizacional mais amplo em relação às pessoas com menos tempo de organização acabam absorvendo melhor esta difusão de conhecimento, porém, ao analisarmos que estas pessoas ocupam cargos de liderança e direcionam seus esforços às estratégias e não ao operacional, o problema acaba voltando às suas raízes.

Esta lacuna presente entre capacitação e aplicação acaba influenciando diretamente o andamento da organização, pois os esforços que poderiam ser direcionados no desenvolvimento de novas estratégias acabam sendo esgotados em cima de treinamentos, rodas de discussão e nivelamento dos membros.

A Figura 10 apresenta a Ausência de profissionalização dos membros como uma causa secundária ao Conhecimento técnico.

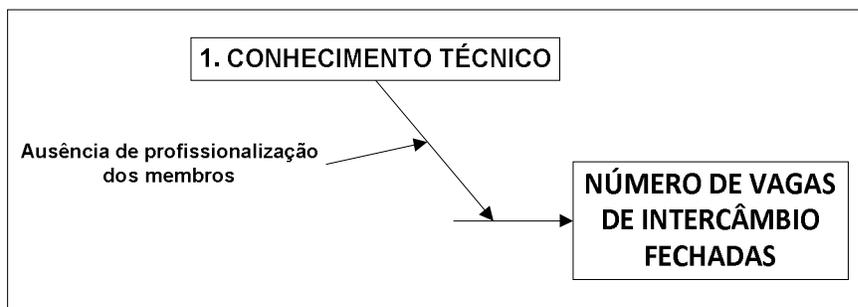


Figura 10 – Causa secundária de conhecimento técnico

Esta causa, porém, não caracteriza-se como causa fundamental para o problema proposto pois segundo os diretores, o conhecimento pode ser adquirido no decorrer do aprendizado, porém as competências que são os objetivos da seleção e alocação dos membros são desenvolvidas ao decorrer deste tempo.

## 2. *Conhecimento de mercado*

O problema levantado a respeito da falta de conhecimento do mercado, encontra três problemas fundamentais, sendo eles o fato da organização não possuir um forte posicionamento no mercado maringaense, o fato de não fidelizarem o cliente por seus serviços e ainda o fato de não conseguirem identificar os valores que as empresas possuem e portanto agregar este valor ao produto oferecido à elas.

A Figura 11 ilustra a discussão realizada em cima desta causa-macro e expressa as causas que a compõe.

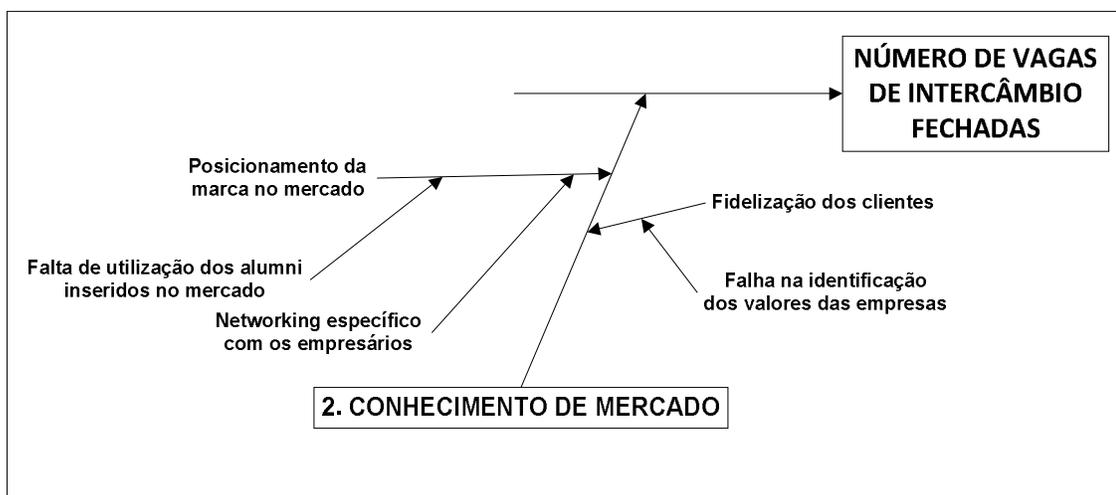


Figura 11 – Causas secundárias do conhecimento de mercado

A empresa apresentou como falha a fidelização dos clientes pois admitiram que conseguem suprir as expectativas das empresas, pois através de avaliações periódicas mensuram este sucesso, porém não superam estas expectativas, tornando-se isso uma falha em seu reconhecimento junto às demais empresas.

Houve também um questionamento em relação a este ponto, pois dentro de muitas empresas que recebem os intercambistas da AIESEC, muitas delas firmam a parceria novamente logo ao término de um intercâmbio, consolidando a parceria por vários anos. Porém em outras empresas a parceria dura apenas um ciclo de intercâmbio e ao término do primeiro contrato fechado, elas não renovam para mais um novo período.

Em ambos os aspectos as avaliações periódicas são sempre muito positivas, inclusive com repercussão internacional devido ao alto padrão no suporte dado às empresas e aos *trainees*, evidenciando então que o problema não está na qualidade do serviço prestado, mas na capacidade de superar as expectativas da empresa em relação ao serviço proposto.

Estas expectativas foram associadas aos valores que a empresa possui, perceptíveis através de sua dinâmica de trabalho, cultura organizacional, requisitos de competências e ainda amplitude de sua visão e missão.

A organização acredita que ao absorver estas expectativas através de visitas às empresas, participação de discussões de negócios divulgadas por entidades empresariais como o Conselho do Jovem Empresário de Maringá (COPEJEM) cujo AIESEC tem a oportunidade de participar, eles conseguem gradativamente preencher essa falha.

Para auxiliar na compreensão da dinâmica do mercado, foi criado um conselho consultivo dentro da organização, cuja formação é composta por um docente da área de administração, um *alumnus* e um parceiro corporativo. As reuniões são realizadas periodicamente e assuntos como estes são tratados. Desde a criação deste conselho consultivo houve expressivas melhoras na abordagem aos empresários, porém ainda é considerado um ponto crítico.

Este posicionamento perante órgãos da sociedade comercial de Maringá, professores, e *alumni* auxilia também na solução da outra causa secundária observada ao considerar o conhecimento de mercado, porém ainda são ações tímidas tomadas para contornar o problema como um todo.

Como premissas fundamentais para a falha do posicionamento, os gestores pautaram que não se usa todos os meios possíveis para situarem-se no mercado como eles gostariam.

Um pouco disto é o fraco relacionamento com os *alumni*, pessoas que já passaram pelo ciclo organizacional de aprendizado e liderança, ou pelo intercâmbio e atualmente desempenham um papel ativo dentro das empresas da região, muitas vezes como gestores.

Estes ex-membros que possuem um vasto conhecimento organizacional e que atualmente estão inseridos no mercado de trabalho, conseguem assimilar qual é o portfólio proposto pela AIESEC e onde isto poderia ser inserido na empresa, ou seja, estes ex-membros acabam por representar o elo entre a organização e o universo corporativo.

Ainda, estes ex-membros poderiam apresentar o contato direto da empresa para os responsáveis pelas vendas de intercâmbio, otimizando assim o fluxo do contato, sem que as os vendedores tenham que passar por diversas pessoas até chegar na pessoa correta, razão pela qual muitas vezes o contato é perdido.

Este *networking* direto e específico também foi apontado como uma falha no processo de posicionamento da marca pois uma empresa com 12 anos de existência deveria estar convivendo com os demais empresários da cidade, e é constatado que a maioria nunca ouviu falar da organização ou vagamente lembra algo sobre ela.

Foi pautado que apesar da oportunidade de participar de reuniões com os demais empresários da cidade, através de parcerias com associações comerciais, muitas vezes estas oportunidades não são aproveitadas principalmente por falta de planejamento.

### 3. Sinergia entre os times

A ótima comunicação entre todas as diretorias de qualquer empresa é fundamental para o sucesso da mesma, pois nenhuma diretoria é capaz de desenvolver sozinha o papel de todas as outras, não há autonomia quando considera-se esta questão.

Na AIESEC há grandes esforços, principalmente em época de planejamento e suas periódicas revisões, em alinhar as atividades planejadas em conjunto com todas as diretorias, pois a deficiência de uma poderá ser equilibrada ao potencial de outra.

Ainda neste sentido, não cabe à diretoria de gestão de talentos fazer o levantamento orçamentário da organização para eventos de integração dos *trainees* e empresas, mas sim à diretoria financeira, porém é de sua responsabilidade a capacitação dos membros em relação à comportamento perante os empresários, didática de apresentação, desenvolvimento da oratória. Por outro lado todo este esforço em desenvolver o membro para que ele seja capaz de conduzir uma palestra de integração seria em vão se nenhum *trainee* estivesse chegando.

Em virtude disso, é de extrema importância que todas as áreas estejam integradas no mesmo ritmo, e que a informação flua o necessário para que todas estejam neste mesmo ritmo, o que no decorrer da execução das ações propostas no planejamento acabam-se desviando do propósito inicial de cooperação entre as áreas.

Ficou evidenciado que este problema, apesar de todos os esforços, ainda é presente no cotidiano do escritório, pois muitas daquelas reuniões nas associações não são repassadas pelo time de marketing aos responsáveis pelas vendas.

Outro ponto evidenciado, que será pautado futuramente como a causa principal do problema no aumento do número de intercâmbios, é que os membros alocados no time de vendas, apesar de possuírem as competências exigidas para executarem esta tarefa, não possuem tempo disponível para realizar as visitas, caracterizando uma falha na comunicação entre os gestores das áreas explicitando quais os requisitos mínimos que seus membros devem ter para a alocação dos novos membros pelo time de gestão de talentos.

### 4. Gestão de time

De acordo com os gestores, a falha de gestão de time concentra-se em três pontos principais, sendo eles a falta de capacidade do gestor em administrar o seu time, problemas de engajamento dos membros nas atividades da área e incompleta transição de conhecimento na troca de gestão.

Pode-se visualizar através da Figura 12 os pontos levantados através da discussão em cima desta causa-macro, e ainda algumas especificações mais pontuais em relação à elas.

Ao final da discussão e análise das demais, foi constatado que a causa fundamental dos problemas encontrados ao conseguir o aumento de número de intercâmbios, é a falha na descrição de cargos e a sua disseminação para as demais áreas, item identificado no retângulo vermelho.

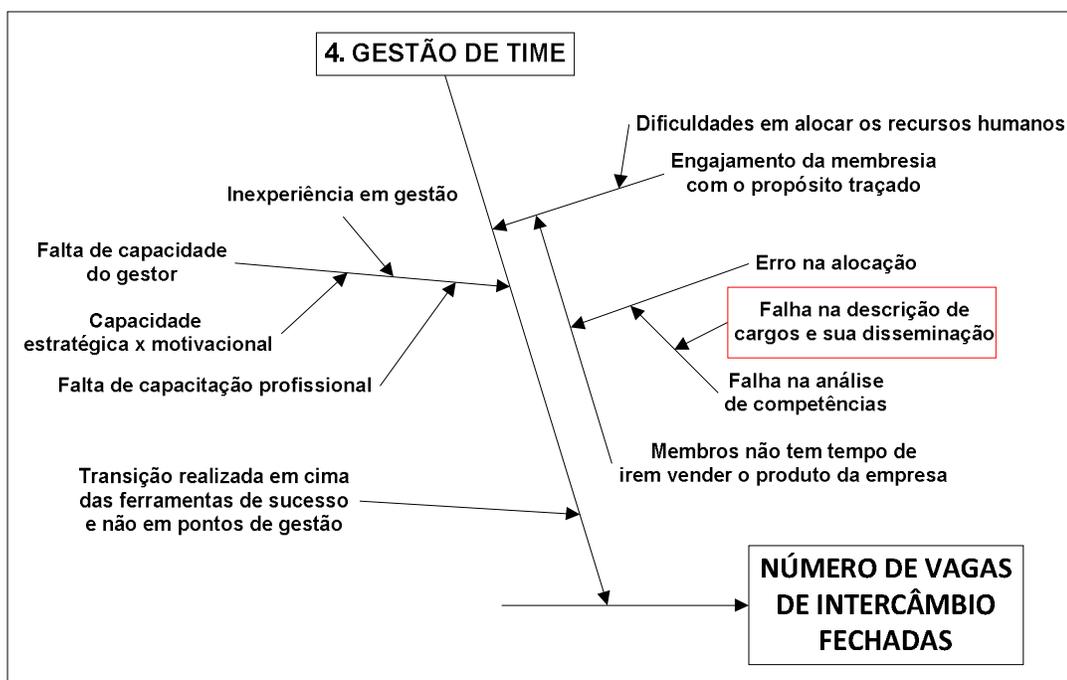


Figura 12 – Causas secundárias da gestão de time

A análise realizada nestes pontos indica que apesar de todos os membros que compõem o corpo executivo da organização são escolhidos através de análise de perfil e competências, por uma comissão de avaliadores internos e externos à organização, e que estes candidatos já passaram por demais experiências de

liderança dentro da organização, porém de menor impacto que a diretoria, conseguem gerir melhor seus times na metade de suas gestões.

Este fato é observado pois em sua maioria, eles passam metade de suas gestões absorvendo toda a responsabilidade que um diretor possui, gerando confiança pessoal e agregando conhecimentos como tomada de decisão, determinação de prioridades dentro e fora do time, análise de viabilidade de suas ações, entre outras e acabam explorando este conhecimento adquirido de melhor forma a partir da segunda metade de suas gestões, lembrando que a gestão da diretoria da AIESEC dura exatos doze meses.

Muitas vezes no cotidiano do trabalho, eles relataram que não conseguiam explorar suas capacidades estratégicas e de motivação de membros e alinhá-las para passar a seus times. Esta falta de capacidade está baseada no déficit das competências dos gestores e através de ferramentas como análise de SWOT (pessoal), análise 360 graus de time (entre a diretoria e no próprio time), entre outras.

Estes dois pontos acompanhados à falta de capacitação técnica discutida no item 1- *Conhecimento Técnico* – deste mesmo subtópico, apesar de críticos eles não caracterizam uma causa fundamental ao problema pois essa imaturidade de todos que assumem qualquer posição de liderança dentro da AIESEC, desde posições de menos impacto à posições de grande impacto já é esperado. A justificativa para isto é o fato que o propósito da organização é desenvolver as competências e habilidades de seus membros através das posições de liderança por ela ofertada, portanto se caracterizado como um problema iria contra os próprios princípios da organização.

Uma forma de suavizar este problema de capacidade de gestão é a transição do conhecimento através de reuniões entre a diretoria que sai e os recém eleitos. Estas reuniões são realizadas durante um mês, culminando no final da gestão da diretoria que está deixando o cargo e segue um fluxo previamente determinado.

Este fluxo procura abordar todas as informações cruciais da gestão passada e serve também para a troca de experiências entre os gestores mais experientes e os que estão acabando de entrar na diretoria.

Apesar de ter todo um conteúdo programático pré-estabelecido, muitas informações acabam se perdendo durante a gestão e acaba-se as esquecendo no momento da transição. A maioria destas informações perdidas são informações de atitudes e acontecimentos que ocorreram com os gestores, são informações mais pessoais e fogem um pouco das ferramentas de gestão utilizadas, estas por sua vez podem ser lembradas através dos relatórios de desempenho discutidos trimestralmente.

Outro aspecto transmitido pelos diretores nas reuniões foi a falta de engajamento dos membros alocados em suas áreas. Estes membros passam por um processo de avaliação que consiste em dinâmicas de grupo, experiência probatória e discurso de aceitação, e a análise feita em cima destas etapas do processo seletivo é inteiramente fundamentada nas competências estipuladas pela organização.

A necessidade de membros também é considerada, visto que alguns candidatos não atingem os mínimos necessários, porém enxerga-se a possibilidade de sua lapidação.

No caso específico da análise proposta por este trabalho, os gestores indicaram que muitos de seus membros foram alocados visando apenas as competências mínimas atingidas por eles e deixou-se de lado alguns critérios importantes como tempo livre para a realização das visitas de vendas.

Este erro ocorreu pois houve uma falha de comunicação entre os diretores da área de vendas e a gestão de talentos.

As competências necessárias para esta área em específico foram amplamente difundidas e analisadas, porém devido a ausência de uma descrição de trabalho bem definida, critérios como este citado foram esquecidos no momento da alocação, e foram apenas considerados no decorrer da execução do planejamento.

Muitas vezes é possível solicitar a realocação do membro, mas considerações como pretensão de membros de outras áreas para substituição deste e proposta de “*head count*” de todas as áreas devem ser discutidas para garantir ao menos o trabalho mínimo da área nos casos que não haja reposição deste membro e assegurar que não haja uma estrutura inflada, com membros sem proposta definida de trabalho,

evitando “membro bolha”, termo utilizado para aquele membro que apenas cumpre com o dever físico, não exercendo nenhuma atividade produtiva.

Esta falha na descrição completa de trabalho, supondo todas as necessidades básicas de um membro para sua alocação na área foi objetivado como a causa fundamenta do problema, pois a finalidade da organização é o desenvolvimento de seus membros, e com um trabalho que não pode-se visualizar quais os pontos serão desenvolvidos acaba sendo um trabalho em vão.

Esta falha puxa toda uma cadeia de acontecimentos e tem influência direta nas demais áreas do escritório, principalmente nas suas metas, pois se a saúde de seus processos básicos de desenvolvimento de membresia está comprometida e se não for tomada decisões imediatas, estas causarão um colapso nas demais estratégias a longo prazo, basta observar a base do *Scorecard* da empresa, que em sua maioria traça ações para garantir o desenvolvimento e gestão dos membros.

### **3.7.3 Análise das reuniões**

Os objetivos das reuniões foram alcançados visto a forte análise crítica realizada em todos os aspectos, desde a ativa participação de todos os envolvidos até a busca por mais causas e pontos a analisar durante o tempo proposto entre as reuniões.

Apesar da análise das causas terem sido abordadas individualmente, há uma série de correlações entre elas, principalmente nas propostas de soluções.

A partir do momento que se trás os ex-membros para dentro da organização novamente, você consegue que esta deficiência na experiência de gestão seja de certa forma solucionada, pois em reuniões formais ou discussões informais em momentos de integração, estas pessoas certamente passarão um pouco de como foram suas experiências deles durante as suas gestões.

Porém, se não houver um esforço de determinadas áreas como marketing, responsável pelo mapeamento dos alumni, dificilmente eles engajarão novamente no cotidiano do escritório, e esta necessidade de engajamento deve ser passada por todas as áreas, caracterizando a sinergia entre os times.

Outro ponto neste mesmo aspecto, é que muitas vezes essas pessoas que já saíram da organização e atuam ativamente em empresas podem suprir a deficiência do conhecimento técnico e suprir os demais membros do escritório com este conhecimento através de reuniões, *workshops*, palestras, entre infinitas formas.

Estas relações compõem juntamente de infindáveis outras, as relações interdepartamentais, e somente com uma análise mais criteriosa, envolvendo diferentes níveis do organograma poderá ser identificadas e relatadas.

Pode-se visualizar o Diagrama de Ishikawa resultado do estudo no Anexo D.

### 3.8 Formalização das ferramentas

Através do método de solução de problemas proposto por Campos (2002) será elaborado a construção do plano de ação para a causa fundamental evidenciada através do Diagrama de Ishikawa.

A organização já se adéqua à proposta do ciclo PDCA, porém esta se encontra ainda de maneira informal dentro dos processos da organização. A aplicação de cada etapa do ciclo pode ser visualizada na Figura 13.

PDCA	FASE	PROCESSOS DA ORGANIZAÇÃO
<b>P</b>	1. Identificação do problema	Os indicadores estão abaixo da meta proposta.
	2. Observação	São realizadas reuniões semanais entre todas as diretorias para análise interdepartamental dos problemas.
	3. Análise	Reuniões departamentais são realizadas semanalmente para identificar as causas fundamentais de cada problema.
	4. Plano de ação	Os planos de ação são traçados em momentos como planejamento e replanejamento da organização, assim como semanalmente em reuniões de time para suprir a deficiência encontrada.
<b>D</b>	5. Ação	As ações traçadas são acompanhadas por cada membro através de seu plano operacional e supervisionadas semanalmente pelos diretores nas reuniões departamentais.
<b>C</b>	6. Verificação	O desempenho de todas as ações são acompanhados trimestralmente através de reuniões de desempenho.
<b>A</b>	7. Padronização	Em todas as reuniões são revistos os planos de ação para identificar o que está sendo efetivo ou não e continua-se com as ações que trazem resultados positivos. As atas das reuniões são incluídas na plataforma virtual para conhecimento de todos.
	8. Conclusão	Sob responsabilidade do time de Gestão da Informação, é executado uma forma de brainstorming pontual em cima das falhas e novas propostas e posteriormente acrescentado à ata.

Figura 13 - QC STORY adaptado à organização

Para o presente trabalho pode-se observar o desenvolvimento das fases 1 à 4, desde a identificação de um problema relatado pela organização, sua observação junto às diretorias responsáveis, análise pontual utilizando o Diagrama de Ishikawa e o plano de ação que será proposto à seguir.

### 3.9 Elaboração do plano de ação

Para elaborar o plano de ação para a causa fundamental do problema, foi realizada uma última reunião com os mesmos envolvidos nas reuniões de *brainstorming*.

Para formalizar este plano de ação, utilizou-se o método 5W1H que determina os “responsáveis” em executar as ações, “como” eles farão para executá-la, “prazo” para execução, o “por que” e “onde” executá-la.

No caso específico deste trabalho, a questão “por que” será resumida sempre à proposta de atingir as metas estipuladas no indicador e a questão “onde” será sempre delimitada à própria empresa.

O plano de ação descrito na Figura 14 foi elaborado a partir da causa fundamental, e apresenta duas vertentes: Validar a correta descrição de cargos de cada função dentro dos times e Eficaz divulgação desta descrição para o conhecimento de todos do escritório.

## PLANO DE AÇÃO PARA CAUSA FUNDAMENTAL

O quê What	Como How	Quem Who	Quando When
<b>CORRETA DESCRIÇÃO DO CARGO</b>	1. Revisão do documento.	Diretor	Semestralmente
	2. Validação do documento junto ao seu executor e análise de melhorias.	Diretor e membro	Mensalmente
	3. Avaliação funcional para análise atual e situação proposta.	Diretor e time	Trimestralmente
	4. Análise da possibilidade de inclusão de cargos por demanda.	Diretor	Mensalmente
<b>EFICAZ DIVULGAÇÃO</b>	5. Utilização da plataforma virtual para divulgação da descrição.	Áreas + time de Gestão da Informação	OUT/2010
	6. Formalizar junto ao time de Gestão de Talentos as necessidades do time.	Áreas + Gestão de Talentos	MAR/2011
	7. Propor a inversão no fluxo de divulgação dos cargos aos recém selecionados.	Áreas + Gestão de Talentos e Marketing	MAR/2011

Figura 14 - Plano de ação para a causa fundamental

Para este plano de ação, o item 1 determina a revisão do documento semestralmente. Esta revisão deverá ser realizada em cima das novas propostas resultantes do planejamento e re-planejamento, que alinha a organização à novos horizontes, e portanto novas funções.

O item 2 propõe um acompanhamento individual da descrição do cargo junto à seu executor, pois não há ninguém melhor para propor modificações e melhorias, ou firmar de vez a proposta atual para próximas gestões. Esta reunião de acompanhamento individual não deverá ultrapassar o prazo de um mês.

Para o item 3 observamos certa semelhança com o item 2, porém a proposta é incluir todas as pessoas do time, pois assim conseguirão uma análise mais crítica de todos os cargos existentes e sugerir mudanças que possam modificar toda a estrutura do time para otimização do desempenho do mesmo. Estas reuniões deverão ser realizadas uma vez a cada três meses, tempo este que representa um ciclo para a organização.

Já o item 4 representa uma ação que depende da estratégia traçada pela alta gestão da organização mas que também depende do consenso de todos os envolvidos. Trata-se da criação de novos cargos ou inclusão das atividades desenvolvidas nestes cargos aos já existentes.

Esta ação deverá partir do diretor, após análise do panorama que encontra-se a organização, junto aos demais diretores, e formalizada juntamente ao seu time, pois serão eles que realizam as atividades propostas.

Apesar de não encontrar-se no ciclo da organização, esta atividade deverá ser realizada mensalmente.

Estes itens finalizam as estratégias traçadas para a exímia definição dos cargos da organização. Com os cargos definitivamente traçados, chega a hora de garantir que todos os conhecem.

Para isto, foi traçado na ação 5 a utilização da plataforma virtual para disponibilização de todas as descrições de cargos da organização. Esta plataforma é acessada por todos os membros da AIESEC no globo inteiro, e, portanto, não

deverá haver razão alguma para desconhecimento de sua existência a nenhum membro.

Esta ação deverá ser realizada sempre que houver modificações no documento e um ponto importante a ser considerado é o controle de revisões e cópias destes documentos, visto as inúmeras possibilidades de revisões citadas anteriormente.

Para isso recomenda-se a utilização de um formato padrão de documento onde haja identificação da data de revisão, sendo que a revisão com última data será a mais atualizada. O prazo para o início desta tarefa é a última semana de Outubro de 2010, pois visa atingir a alocação dos membros recém selecionados.

Após garantir o conhecimento dos cargos a todos da organização, com suas devidas revisões, foi proposto o melhor alinhamento junto ao time de Gestão de Talentos que é responsável pela capacitação dos avaliadores, para que estes possam elaborar um processo seletivo capaz de identificar as competências mínimas e o perfil dos selecionados. Esta atividade é descrita no item 6 e tem prazo para ser realizado em Março de 2011, período do próximo processo seletivo da organização.

Por fim, no item 7, é proposto uma revisão no processo de seleção da organização, ação esta que causará um impacto no fluxo que atualmente é proposto pelo escritório nacional.

O fluxo atual determina que seja realizada uma breve descrição da organização através de palestras para alinhar as expectativas dos interessados e as oportunidades oferecidas pela organização.

Após esta palestra, é iniciado o processo de avaliação das competências dos times nos possíveis membros e selecionados os que melhor encaixam-se com o perfil da organização e completariam os cargos disponíveis.

Então os candidatos enunciam em ordem de preferência as suas áreas de interesse e os diretores em posse desta classificação junto à análise feita pelos avaliadores alocam os membros em suas áreas.

Esta oportunidade de classificar as áreas de interesse é resultado do próprio propósito da organização que é de desenvolvimento das competências de seus membros e visa garantir que esteja alinhado com os propósitos individuais de cada um.

Segundo os diretores entrevistados, este fluxo é falho pois muitos membros são selecionados com os perfis necessários para desempenhar seus trabalhos em determinadas áreas, porém em virtude de sua classificação de interesse acabam sendo alocados em áreas diferentes, causando uma lacuna entre perfil, competência e interesses.

A nova proposta seria apresentar as áreas de interesse aos candidatos do processo seletivo e realizar a avaliação de perfil e competência de determinadas áreas direcionadas a estes membros especificamente, garantindo que ele, se selecionado, executará o trabalho naquela área a qual ele foi avaliado.

O prazo para a execução desta nova proposta culmina junto à do item 6, que é o próximo processo seletivo da organização.

## **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O estudo teve como proposta formalizar algumas ferramentas já utilizadas pela organização, assim como apresentar novas ferramentas que auxiliam na busca pelo excelente desempenho da mesma. Estas ferramentas foram aplicadas com sucesso, pois através da vasta literatura disponível que aborda a Engenharia da Qualidade como tema, pode-se apresentar um conteúdo sólido para a alta gestão da organização, assim como outras ferramentas que poderiam ser implementadas no futuro.

Este sucesso ocorreu devido ao grande empenho dos gestores em conhecerem as ferramentas propostas e junto à elas, alinharem as perspectivas que a organização tinha com a sustentabilidade de seu crescimento.

Com isto, foi possível propor a utilização do Diagrama de Ishikawa para delimitação dos problemas chaves que a organização encontra e associá-lo ao Ciclo PDCA para manutenção contínua do sistema de gestão.

Esta formalização trará resultados positivos não apenas na gestão atual, mas nas seguintes também, pois cria-se um histórico em relação às decisões tomadas. Este histórico é muito importante visto a alta rotatividade do corpo executivo e, portanto, a massiva quantidade de informação organizacional gerada em cada ciclo, principalmente de decisões estratégicas.

Outro ponto positivo que deve ser enunciado como resultado deste trabalho é o fomento da busca por novas perspectivas. A apresentação destas ferramentas de gestão possibilitou demonstrar que a inserção da organização dentro das dependências da universidade só facilita esta busca, que literalmente circunda as facilidades da mesma e está presente no cotidiano dos seus membros.

### **4.1 Propostas para trabalhos futuros**

A necessidade de formalizar os documentos da organização torna-se cada vez maior visto a expansão do seu trabalho, aumento do número de membros, preocupação com auditorias e conseqüentemente aumento no volume de papéis.

A utilização de documentos formalizados e controlados é uma forma de gerenciar efetivamente a revisão dos mesmos e garantir que as versões divulgadas, principalmente de treinamentos e descrições de cargos, são aquelas mais recentes.

Outra oportunidade a ser trabalhada em futuros projetos é a utilização da ideologia do ciclo SDCA para formalizar os processos que estão sob controle, sobretudo daqueles que já há um histórico de controle e verificação.

## 5. BIBLIOGRAFIA

AGUIAR, S. **Integração das ferramentas da qualidade ao PDCA e ao programa Seis Sigma**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2002.

AIESEC no Brasil. Disponível em <<http://www.aiesec.org.br/site/>>. Acesso em: 31/03/2010

ASQ American Society of Quality: The History of Quality. Disponível em <<http://www.asq.org> >. Acesso em: 31/03/2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 8402**: Gestão da qualidade e garantia da qualidade: terminologia. Rio de Janeiro, 1994

CAMPOS, V. F. **TQC**: Controle Total da Qualidade (no estilo japonês). 4ª Ed. Belo Horizonte: Fundação Chirstiano Ottoni, 1992.

CAMPOS,V. F. **Gerenciamento pelas diretrizes**. 4ª ed. Nova Lima, MG: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2005.

CHEN, W.H. The human side of total quality management in Taiwan: leadership and human resource management. **International Journal of Quality & Reliability Management**, [S.l.], v. 14, n. 1, p. 24-45, 1997.

CROSBY, P. B. **Qualidade é investimento**: a arte de garantir a qualidade. Rio de Janeiro: José Olympio, 1992.

DAYTON, N.A. The demise of total quality management (TQM). **The TQM Magazine**, [S.l.], v. 15, n. 6, p. 391-6, 2003

DEMING INSTITUTE. Disponível em <<http://deming.org/>>. Acesso em 02/05/2010.

FEIGENBAUM, A., FEIGENBAUM D. **O Poder do Capital Gerencial**: como utilizar as novas determinantes da inovação, da rentabilidade e do crescimento em uma exigente economia global. São Paulo: Qualitymark, 2003.

GIL, A. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

HANASHIRO, D. M. M. **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007.

IMAI, M. **Kaizen**: a estratégia para o sucesso competitivo. 5ª ed. São Paulo: IMAM, 1994.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. Disponível em < [http://www.ethos.org.br/CI/apresentacoes/apresetacoes\\_10-06/BeatGruninger-GestaoDeDialogos.pdf](http://www.ethos.org.br/CI/apresentacoes/apresetacoes_10-06/BeatGruninger-GestaoDeDialogos.pdf) >. Acesso em 17/05/2010.

ISHIKAWA, K. **Controle de qualidade total**: à maneira japonesa. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JURAN, J. M. **Qualidade desde o projeto**: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. São Paulo: Pioneira, 1990.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **A estratégia em ação**: Balanced Scorecard. Campus. 1997. 360p.

MIGUEL, P. A. C. **Qualidade**: enfoques e ferramentas. São Paulo: Artliber Editora, 2001.

MOHANTY, R.P. and BEHERA, A.K. TQM in the service sector. **Work Study** [S.l.], v. 45, n. 3, p. 13-17, 1996.

NEVES, L. J. Pesquisa Qualitativa: Características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, 2º semestre, 1996.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SLACK, N., CHAMBERS, S., JOHNSON, R. **Operations management**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

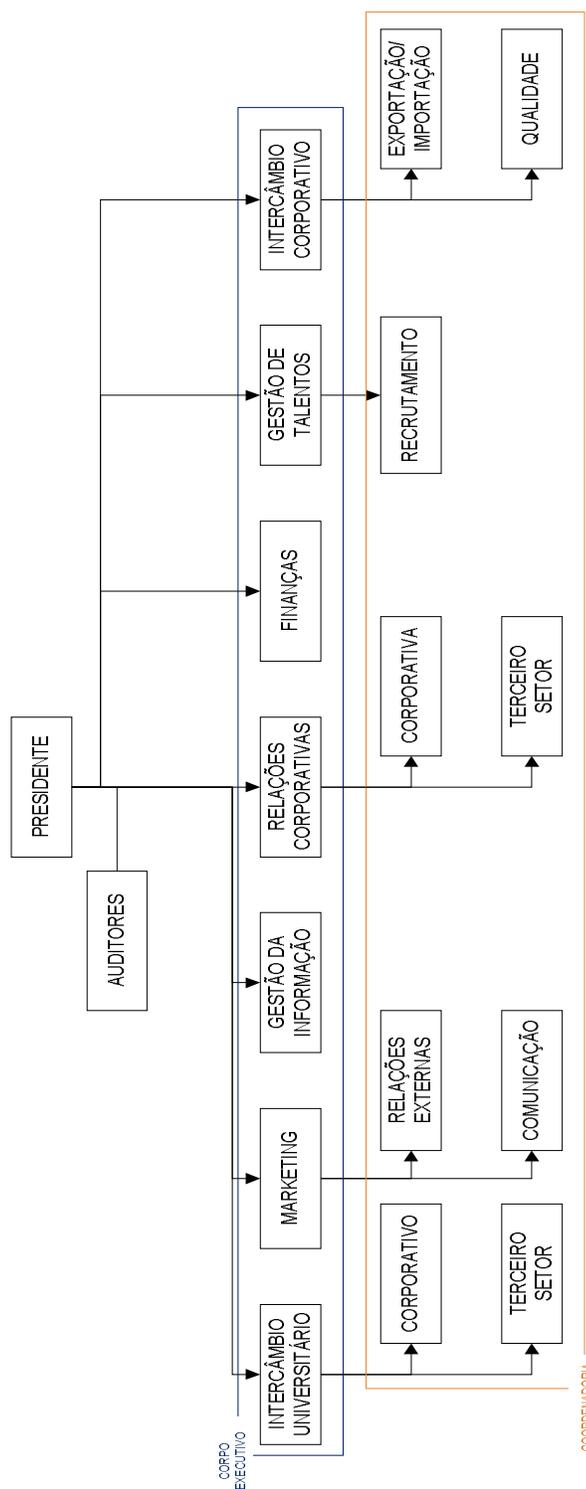
WERKEMA, M. C. C. **Ferramentas Estatísticas Básicas para o Gerenciamento de Processos**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995

WORLDBLU. Disponível em <http://www.worldblu.com/scorecard/list2008.php>. Acesso em 21/05/2010.

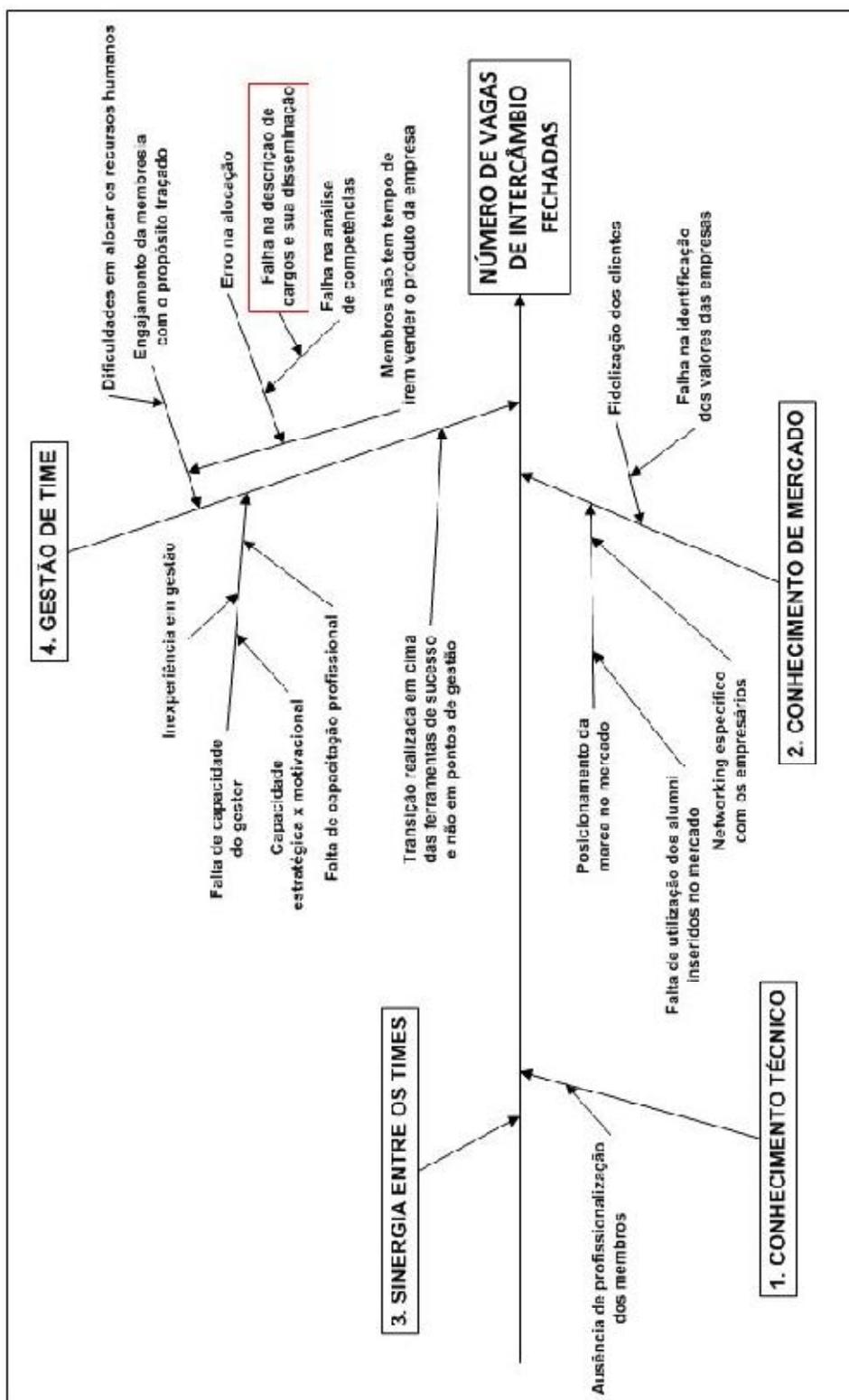
YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## 6. APÊNDICE

APÊNDICE A – Organograma funcional da AIESEC em Maringá no ano de 2010.



APÊNDICE B – Diagrama de Ishikawa apresentando a causa fundamental.



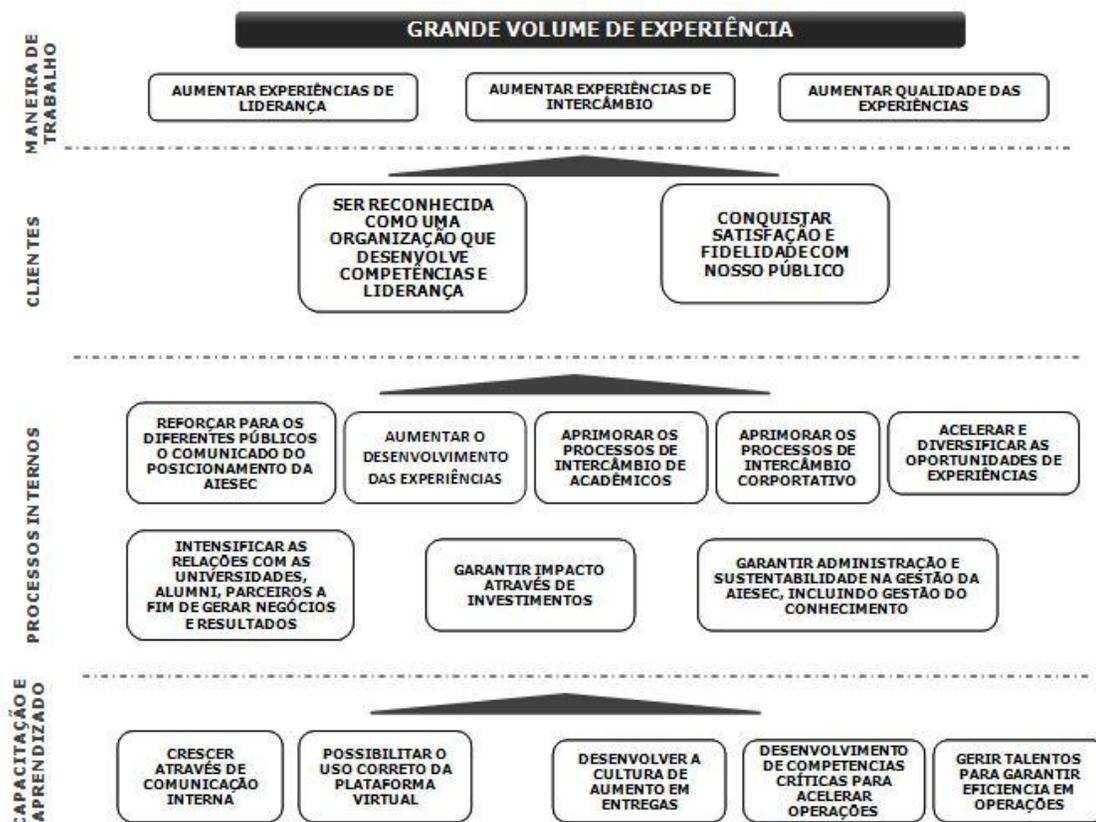
## 7. ANEXO

ANEXO A – Principais características entre as fases da evolução da qualidade.

ETAPAS DO MOVIMENTO DA QUALIDADE				
IDENTIFICAÇÃO DE CARACTERÍSTICAS	INSPEÇÃO	CONTROLE ESTATÍSTICO DA QUALIDADE	GARANTIA DA QUALIDADE	GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO DA QUALIDADE
PREOCUPAÇÃO BÁSICA	VERIFICAÇÃO	CONTROLE	COORDENAÇÃO	IMPACTO ESTRATÉGICO
VISÃO DA QUALIDADE	UM PROBLEMA A SER RESOLVIDO	UM PROBLEMA A SER RESOLVIDO	UM PROBLEMA A SER RESOLVIDO, MAS QUE SEJA ENFRENTADO PROATIVAMENTE	UMA OPORTUNIDADE DE CONCORRÊNCIA
ÊNFASE	UNIFORMIDADE DO PRODUTO	UNIFORMIDADE DO PRODUTO COM MENOS INSPEÇÃO	TODA A CADEIA DE PRODUÇÃO, DESDE O PROJETO ATÉ O MERCADO, E A CONTRIBUIÇÃO DE TODOS OS GRUPOS FUNCIONAIS, PARA IMPEDIR FALHAS DE QUALIDADE	AS NECESSIDADES DE MERCADO E DO CONSUMIDOR
MÉTODOS	INSTRUMENTO DE MEDIÇÃO	INSTRUMENTOS E TÉCNICAS ESTATÍSTICAS	PROGRAMAS E SISTEMAS	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, ESTABELECIMENTO DE OBJETIVOS E A MOBILIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO
PAPEL DOS PROFISSIONAIS DA QUALIDADE	INSPEÇÃO, CLASSIFICAÇÃO, CONTAGEM E AVALIAÇÃO	SOLUÇÃO DE PROBLEMAS E A APLICAÇÃO DE MÉTODOS ESTATÍSTICOS	MENSURAÇÃO DA QUALIDADE, PLANEJAMENTO DA QUALIDADE E PROJETO DE PROGRAMAS	ESTABELECIMENTO DE OBJETIVOS, EDUCAÇÃO E TREINAMENTO, TRABALHO CONSULTIVO COM OUTROS DEPARTAMENTOS E DELINEAMENTO DE PROGRAMAS
ORIENTAÇÃO E ABORDAGEM	INSPECIONA A QUALIDADE	CONTROLA A QUALIDADE	CONSTRÓI A QUALIDADE	GERENCIA A QUALIDADE
QUEM É O RESPONSÁVEL PELA QUALIDADE	O DEPARTAMENTO DE INSPEÇÃO	OS DEPARTAMENTOS DE PRODUÇÃO E ENGENHARIA	TODOS OS DEPARTAMENTOS, EMBORA A ALTA GERÊNCIA SÓ SE ENVOLVA PERIFERICAMENTE COM O PROJETO, O PLANEJAMENTO E A EXECUÇÃO DAS POLÍTICAS DA QUALIDADE	TODOS NA EMPRESA, COM A ALTA GERÊNCIA EXERCENDO FORTE LIDERANÇA

Fonte: Garvin, David, 1992:44.

## ANEXO B – AIESEC Scorecard no ano de 2010.



**Universidade Estadual de Maringá**  
**Departamento de Engenharia de Produção**  
**Av. Colombo 5790, Maringá-PR CEP 87020-900**  
**Tel: (044) 3011-4196/3011-5833 Fax: (044) 3011-4196**