

Os objetivos de desempenho da produção e a utilização do método PDCA como estratégia de padronização de processos em uma empresa de suprimentos em informática

Robson Fernandes Barbosa
UFPB/UFCG
robson_rfb@yahoo.com.br

João Tomé de Araujo Filho
UFPB
clubemdm@hotmail.com

Diego Fernandes Barbosa
Paviservice Servicos de Pavimentacao Ltda
diegocivill@hotmail.com

Alexandre Santos de Moura Leite
UFPB
asmleite@gmail.com

RESUMO

Este artigo mostra as vantagens da padronização nos processos e sua vantagem competitiva no ambiente empresarial, de acordo com o auxílio de uma ferramenta específica para solução de problemas, levando-se em consideração os objetivos de desempenho da produção. É um estudo exploratório desenvolvido por meio de uma pesquisa-ação, dado que os autores relatam estudo de caso, em que houve participação na implementação. O trabalho relata importantes avanços conquistados pela empresa, principalmente o estabelecimento de procedimentos operacionais padrão. Como resultado verificou-se que a padronização focada nos objetivos de desempenho da produção reduz a variabilidade dos processos, favorecendo um maior nível de satisfação tanto dos clientes internos como externos, garantindo assim, a qualidade pela utilização deste instrumento básico de gerenciamento da rotina do trabalho diário.

Palavras-Chaves: Objetivos de desempenho, Padronização, PDCA, SDCA.

1. INTRODUÇÃO

As empresas enfrentam constantemente um ambiente incerto, imprevisível e variado, marcadas pela competitividade cada vez mais intensa na busca pela sobrevivência ou ampliação de mercado. Neste contexto, a implantação de uma ferramenta gerencial é fundamental para se obter o esperado diferencial competitivo no mundo dos negócios.

Assim, abordaremos a padronização através de uma ferramenta gerencial, sendo encarada como uma forma de reter a memória das empresas e formalizar a rotina no processo produtivo. Essa ferramenta será aplicada com base nos objetivos de desempenho da produção, auxiliando estrategicamente as suas prioridades competitivas. Entende-se que na medida em que as empresas melhoram sua operacionalização, o seu clima organizacional e a sua personalidade coletiva são impulsionadas naturalmente, favorecendo a qualidade de seus produtos e serviços em benefício dos clientes internos e externos.

Na padronização, o trabalhador deve desprender-se do antigo modo de fazer e cumprir o que lhe é ensinado. Nesse aspecto de mudança, Weick e Quinn (1999) salientam que a mudança nunca começa porque ela nunca para. Portanto, é um processo constante e o ideal seria denominá-lo de “mudando” ao invés de mudança, para dar essa idéia de processo contínuo.

Desta forma, é imprescindível que as organizações inovem, não só nos aspectos da tecnologia de ponta, mas principalmente na forma de gerir, de tomar decisões. Pois de nada adiantaria possuir a máquina mais potente do mercado se não houvesse um bom gerenciamento dos recursos produtivos, principalmente o capital humano.

Segundo Stewart (1998), o capital humano é composto pela capacidade, conhecimento, habilidade, criatividade e experiências individuais dos empregados e gerentes. Este agregado que constitui o capital humano se transforma em produtos e serviços.

Dessa maneira, nada mais justificável do que utilizar a padronização para educar e capacitar pessoas ligadas a um determinado setor ou área de interesse específico, de forma dinâmica e interativa, buscando os objetivos de desempenho da produção para posicionar estrategicamente a sua representatividade no mercado, no qual favorecerá além de um ambiente organizacional mais competitivo, também motivado e sinérgico.

2. O PAPEL DOS OBJETIVOS DE DESEMPENHO DA PRODUÇÃO

A maioria dos autores da área de estratégia de produção a descreve por meio de dois conceitos inter-relacionados: conteúdo e processo (SLACK; LEWIS, 2003). Enquanto o conteúdo se refere aos elementos que constituem a estratégia de operações, o processo se refere ao modo que esses elementos são formados. Em outras palavras, o processo constrói o conteúdo, e o conteúdo resulta da interação entre as prioridades competitivas e as decisões estratégicas no âmbito das operações.

Desde o trabalho pioneiro de Skinner (1969), diversos autores têm definido conjuntos genéricos de objetivos de desempenho, de forma a detalhar a estratégia competitiva da organização para a tarefa que as operações são responsáveis por desempenhar. Um conjunto genérico que reflete a maioria dos objetivos de desempenho apresentados pelos autores da área é sugerido por Slack e Lewis (2003), que apresentam cinco objetivos para as operações: qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e custo.

Obviamente, cada empresa tem a liberdade de definir seu próprio conjunto de objetivos de desempenho, levando em consideração as particularidades de cada negócio. Entretanto, apenas conhecer os objetivos de desempenho não é suficiente, pois ainda é necessário definir quais objetivos são prioritários. Para isso, é fundamental compreender a importância que o mercado atribui a cada fator competitivo. Com essa intenção, Hill (1994) criou uma forma bastante usual para classificar um critério competitivo de acordo com sua importância relativa, dividindo os diferentes fatores em critérios ganhadores de pedidos e critérios qualificadores.

Um critério competitivo pode ser considerado “ganhador de pedidos” quando ele contribui significativamente para decisão de compra do cliente. Os critérios ganhadores de pedidos correspondem aos principais motivos que levam o cliente a preferir um produto de uma determinada empresa em relação aos produtos da concorrência. Os critérios “qualificadores”, por sua vez, são aqueles nos quais a empresa deve estar acima de um padrão mínimo para poder competir no mercado. Quando um critério desse tipo está abaixo do nível qualificador, o cliente nem considera o produto da empresa como uma opção de escolha. A matriz importância-desempenho está fundamentada na noção de gaps (lacunas) entre o desempenho atual e o desempenho desejado, possibilitando que a formulação da estratégia seja vista como uma atividade de melhoria das operações.

3. PADRONIZAÇÃO

A prática da padronização iniciou-se com os estudos de Taylor sobre a racionalização do trabalho, no momento em que os processos produtivos passam a ser analisados pelo método científico e não mais empiricamente.

Segundo Gomes (2002) em relação aos princípios taylorista, diz que a lógica da produção consiste na análise do processo de trabalho e nas operações que o compõem, para eliminar as atividades que não agregam valor, através do estudo dos métodos de trabalho, a fim de melhor prescrevê-los a cada trabalhador individualmente, especificando como, quando e com que meios fazê-los.

A análise do processo e conseqüentemente a racionalização do trabalho, são ações necessárias para se atingir à padronização, que pode ser considerada uma das principais técnicas gerenciais para a melhoria do desempenho de processos. Incorporando todos os conhecimentos modernos sobre pessoas, sistemas e desempenho. Assim sendo, a padronização envolve as pessoas responsáveis pela execução do processo, visando aprender sobre o processo, atender as expectativas do cliente, aumentar a produtividade, eliminar desperdícios e melhorar a satisfação dos trabalhadores.

È através da padronização que se busca simplificar o trabalho, evitando os movimentos desnecessários e sua invariabilidade. O papel da padronização no gerenciamento é obter controle da situação. “Não existe controle sem padronização” (Juran, 1990).

Falconi (2004) define padronização como um conjunto de atividades sistemáticas para estabelecer, utilizar e avaliar padrões quanto ao seu cumprimento, à sua adequação e aos seus efeitos sobre os resultados.

Este conjunto de atividades sistemáticas, na qual denominou Falconi, é uma técnica que visa reduzir a variabilidade dos processos de trabalho, sem prejudicar sua flexibilidade. Isso significa que os produtos devem atender as expectativas dos clientes de forma regular e ao menor custo possível.

Já Barbosa (1995), afirma que padronização é reunir as pessoas e discutir o procedimento, até encontrar aquele que for melhor; treinar as pessoas e assegurar-se de que a execução está de acordo com o que foi consensado.

Segundo Kawahara e Marota (1991), dentro da empresa a padronização visa a prover a organização de instrumentos de controle de qualidade, racionalização da produção e minimização de seus custos. Paralelamente, pode-se dizer que ao fazer uma norma, descrevendo produtos, processos e as condições de desempenho desejadas, a empresa está documentando a tecnologia empregada, dando condições de, não só, utilizá-la com a máxima eficácia, mas também, facilitar a transferência da mesma para outros interessados.

A padronização de processos, cria uma base sobre a qual podem ser aplicadas várias técnicas, como benchmarking, reengenharia, PDCA, terceirização e empresa virtual. Neste caso específico será apresentado um método de resolução de problemas, o PDCA (planejar, executar, checar e agir). Principalmente o PDCA para manter resultados, mais conhecido como SDCA (padronizar, executar, checar e avaliar).

O SDCA só existe devido à fase de P do PCDA, sendo ela a primeira fase da metodologia para resolver problemas e pode ser considerada a mais importante, pois ela direcionará todas outras etapas posteriores.

O P do PDCA é caracterizada como a fase do planejamento e se divide em quatro passos. È considerada a fase que mais delicada e demorada, devido desde a identificação do problema até a elaboração do plano de ação. A ilustra 1 mostra de forma genérica o ciclo PDCA.

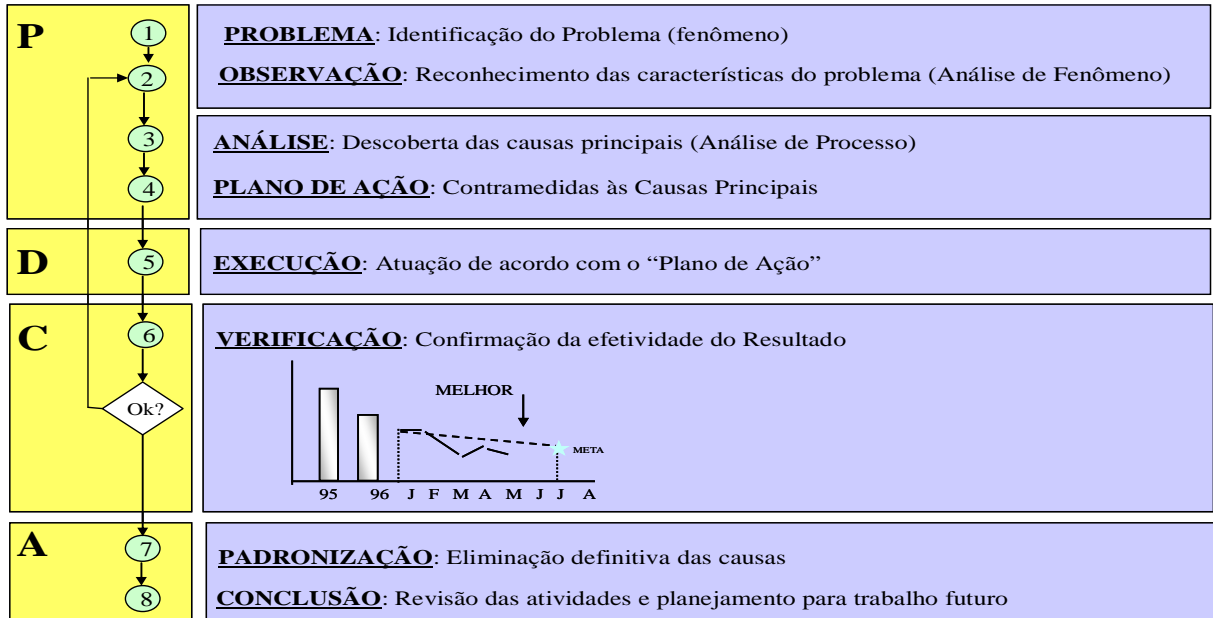


Figura 2 – Forma genérica do ciclo PDCA, com os 8 passos detalhados.
 Fonte: Adaptado de Falconi (2004)

Para Falconi (1994), o ciclo PDCA é apenas a primeira parte do processo caracterizado por melhoria dos resultados. Geralmente, quando as etapas subsequentes ao ciclo não são seguidas, a tendência é que as coisas caiam na rotina, depois no esquecimento quando tudo volta a ser como antes, provocando o efeito “dente de serra”, ou seja, o famoso sobe e desce num ciclo de melhorias.

Baseado nisto, o autor acrescenta uma nova fase no ciclo de melhoria, que chama de padronização e que serve para manter os resultados obtidos. Neste novo ciclo, conhecido por SDCA ele troca o P (planejar) do ciclo anterior por S (standard = padronizar).

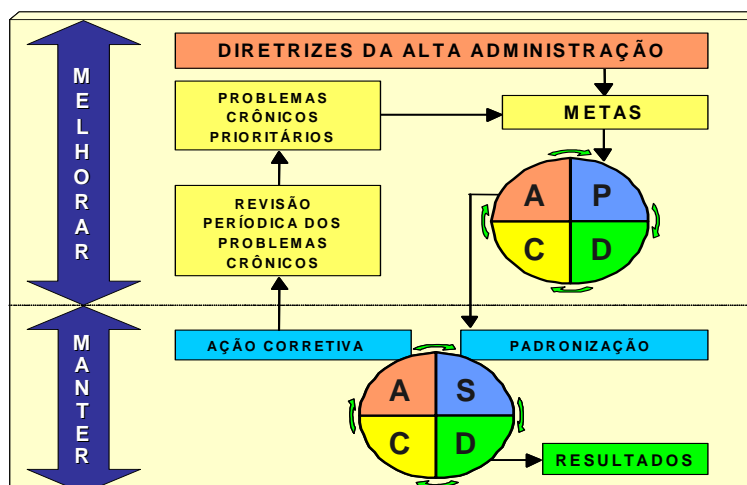


Figura 2 – Elaborada pelos autores com base no ciclo PDCA de manter e melhorar.
Fonte: Werkema (1995)

Para Deming (1990), todo gerenciamento do processo consta em estabelecer a manutenção nas melhorias dos padrões montados na organização, que servem como referências para o seu gerenciamento. Introduzir o gerenciamento do processo significa implementar o gerenciamento repetitivo via PDCA, no qual segue detalhado abaixo:

- S (Standard): A meta padrão representa o resultado que se deseja atingir, é o planejamento do trabalho repetitivo que deve ser executado para o alcance da meta padrão. Portanto, o sistema de procedimento operacionais padrão da empresa é o próprio planejamento operacional a partir do qual decorre todo treinamento operacional ou treinamento no trabalho.

- D (Do): Os elementos necessários ao cumprimento dos procedimentos operacionais padrão são:

a. Treinamento no Trabalho: Cada pessoa da empresa deve estar bem treinada para executar as tarefas que ela realiza diariamente ao ponto de se buscar a perfeição. Este treinamento é baseado nos procedimentos operacionais padrões.

b. Supervisão: Cada chefia (inclusive diretores e gerentes) deve acompanhar o trabalho de seus subordinados com o objetivo de verificar se os procedimentos operacionais padrão estão sendo cumpridos.

c. Auditoria: A Certeza de que todos os procedimentos operacionais padrão da empresa estão sendo cumpridos, deve ser levada às chefias pelas auditorias regulares do departamento de garantia da qualidade, pelas auditorias regulares das próprias chefias e pelas auditorias externas.

- C (Check): A etapa de verificação consiste no acompanhamento (monitoramento) da meta, ou seja, em avaliar se a meta foi ou não alcançada. Deve -se observar que a verificação é feita nos fins resultado final do processo e não no meio.

- A (Action): Caso a meta padrão não tenha sido atingida, deve ser adotada a ação corretiva sobre o desvio detectado (anomalia), de acordo com o seguinte procedimento: relato da anomalia; remoção do sintoma; análise da anomalia, seguida da adoção de contramedidas sobre as causas imediatas e da emissão do relatório de anomalias; e revisão diária, seguida da adoção de contramedidas adicionais.

Essas ações visam fazer correções definitivas, de tal maneira que o problema não volte a ocorrer. Em suma, se a tentativa de melhoria obteve sucesso, normaliza e padroniza, caso contrário, reinicia-se o ciclo com novo planejamento.

Campos (2004) define o PDCA como o caminho para se atingir a meta. A importância desse método, não se limita apenas na maximização do lucro e otimização do processo, as relações inter-pessoais também são afetadas, favorecendo um ambiente motivado para mudança e uma cultura organização moldada para desafios.

4. ESTUDO DE CASO

4.1. A EMPRESA

O processo de padronização foi implantado em uma empresa de pequeno porte na área de informática, fundada em 1994 e situada em Campina Grande – PB é uma das empresas mais antigas em atividade no setor de informática desde município e que será objeto de estudo.

A missão da empresa é oferecer aos clientes uma variedade de produtos com qualidade na área computacional, implantando uma política de integração do mercado para com a empresa. Com o objetivo de atingir o selo de qualidade total através da implantação do ISO 9001, a empresa verificou a necessidade de obter esta certificação. Tendo o método PDCA, através da padronização o caminho para oferecer além de uma boa mercadoria, uma excelência nos serviços prestados. Com seus valores de maximizar a confiança dos colaboradores e clientes, bem como dos fornecedores, afim de garantir a satisfação plena de ambos.

4.2. PLANEJAMENTO E IMPLANTAÇÃO DO SDCA

Este estudo de caso foi desenvolvido através do método PDCA. O quadro 1, representa o Cronograma de monitoramento do processo, através do PDCA de solução de problemas em 8 (oito) passos, que inclui também PDCA para manter os resultados, ou seja, SDCA.

ANO	2008					
	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Identificação do Problema	X					
Observação do Problema	X	X	X			
Análise do Problema		X	X	X		
Plano de Ação			X	X		
Ação				X	X	X
Verificação				X	X	X
Padronização					X	X
Conclusão						X

Quadro 1 – Cronograma proposto do monitoramento do processo

Fonte: Consulta direta no histórico da empresa

4.3. METODOLOGIA PARA DESENVOLVER O PROCESSO DE MELHORIA CONTÍNUA.

Foi utilizada a ferramenta PDCA em oito passos para resolver os problemas diagnosticados na empresa. Cada problema apresentou uma classificação em relação aos cinco objetivos de desempenho (qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade, custo) de acordo com a classificação criada por Slack (2002).

Sendo assim, buscou-se classificar os problemas identificados de acordo com os objetivos de desempenho. O quadro 1, mostra os resultados obtidos após os diagnósticos.

PROBLEMAS	Principal objetivo de desempenho
A entrega dos pedidos não são entregues nas datas acordados com os clientes.	Confiabilidade
A empresa não possui desenho de cargos e funções.	Qualidade
Insatisfação do cliente externo e interno.	Flexibilidade
Os funcionários não seguem uma rotina de trabalho.	Qualidade
Excesso de estoque.	Custo
A empresa não tem controle formal dos processos.	Rapidez

Quadro 2: Identificação dos problemas e principal objetivo de desempenho

Fonte: Pesquisa direta

Problema	A entrega os pedidos não são entregues nas datas acordados com os clientes.
Observação	Observar o prazo de entrega do produto, desde o pedido de compra até a chegada do produto ao cliente. Elaborar rota de entrega, através de um mapeamento dos clientes da empresa.
Análise	Identificar se o pedido do cliente está disponível para pronta entrega. Identificar quais os tipos de transportes destinados a entrega utilizados pela empresa.
Plano de ação	Elaborar um plano de entrega sistematizado. Disponibilizar transportes para pronta entrega sempre que possível para os clientes potenciais.
Execução	Distribuir as mercadorias de acordo com o plano de entrega sistematizado. Terceirizar caso necessário a entrega do produto.
Verificação	Acompanhar a distribuição dos produtos se está seguindo o planejado.
Padronização	Padronizar o processo de entrega de mercadorias, desde a disposição do produto na empresa até a chegada ao consumidor final.
Conclusão	Entregar os pedidos dentro do prazo acordado.

Quadro 3: Detalhamento dos Problemas PDCA em oito passos – Confiabilidade

Fonte: Pesquisa direta

Problema	A empresa não possui desenho de cargos e funções
Observação	Observar o trabalho realizado de cada funcionário de acordo com seu “cargo” e verificar as funções desempenhadas. Identificar quais as atividades são realizadas pelos funcionários e adequá-las de acordo com o perfil profissional.
Análise	A empresa não tinha conhecimento de como fazer o desenho de cargos e funções.
Plano de ação	Escolher, junto com os funcionários, o local para cada Setor e suas atribuições.
Execução	Organizar todos os setores com recursos materiais e humanos de acordo a necessidade.
Verificação	Acompanhar da rotina do trabalho e ajustes.
Padronização	Padronizar todas as atividades de cada setor.
Conclusão	Implantados setores na empresa.

Quadro 4: Detalhamento dos Problemas PDCA em oito passos – Qualidade

Fonte: Pesquisa direta

Problema	Insatisfação do cliente externo e interno.
Observação	Observar as relações entre a empresa e os clientes internos e externos.
Análise	Clientes Externos – Pedidos atrasados; Clientes Internos – Cobrança excessiva de metas; Muita hora extra e pouco tempo para a família.
Plano de ação	Elaborar um novo cronograma com os clientes externos. Calcular as horas extras geradas. Promover treinamentos de relacionamento interpessoal entre outros.
Execução	Treinar os funcionários para um melhor atendimento e postura profissional. Eliminar horas extras.
Verificação	Verificar se os funcionários estão trabalhando na jornada de 44 horas/semanais. Verificar se está sendo colocado em prática os treinamentos de capacitação.
Padronização	Seguir o roteiro de como atender bem o cliente.
Conclusão	Acompanhar sistematicamente durante toda a consultoria.

Quadro 5: Detalhamento dos Problemas PDCA em oito passos – Flexibilidade

Fonte: Pesquisa direta

Problema	Os funcionários não seguem uma rotina de trabalho.
Observação	Observar o dia a dia dos funcionários.
Análise	A empresa não tem desenho de cargos e funções. Os funcionários são reaproveitados em qualquer atividade.
Plano de ação	Elaborar uma rotina de trabalho para cada setor, de acordo com a prioridade das atividades e as necessidades da empresa.
Execução	Implantar uma rotina de trabalho em cada setor. Treinar as pessoas para seguir um fluxo padrão.
Verificação	Acompanhar a rotina de cada funcionário/setor para orientação técnica e ajuste, se necessário.
Padronização	Padronizar um fluxo e uma rotina de trabalho em cada setor.
Conclusão	Observar durante toda a consultoria até que as pessoas passem a agir naturalmente e com responsabilidade

Quadro 6: Detalhamento dos Problemas PDCA em oito passos – Qualidade

Fonte: Pesquisa direta

Problema	Excesso de estoque.
Observação	Observar a frequência de compra para suprir o estoque da loja. Observar a rotatividade dos produtos mais e menos vendidos Observar a distribuição e entrega dos pedidos aos representantes.
Análise	Compras sem planejamento. Furo na entrega dos pedidos.
Plano de ação	Integrar compras ao planejamento de estoque e entrega. Definir quantidades para manter um estoque mínimo de segurança Fazer uma programação vendas: suprimento da empresa X pedido de venda X entrega ao cliente X entrega ao consumidor final em 5 dias úteis no máximo. Estipular uma data / semana para fazer essa programação.
Execução	Priorizar a compra e entrega por cliente e data. Definir uma data para fazer a programação de compras considerando o tempo entre o pedido a entrega e a produção em si.
Verificação	Verificar se a empresa está seguindo o planejamento.
Padronização	Padronizar um formulário para planejamento e programação de compras.
Conclusão	Estabelecer formas de acompanhamento dessas atividades.

Quadro 7: Detalhamento dos Problemas PDCA em oito passos – Custo

Fonte: Pesquisa direta

Problema	A empresa não tem controle formal dos processos.
Observação	Observar como fluem as informações na empresa. Identificar a eficiência dessas informações, bem como as possíveis falhas dos processos decorrentes da comunicação. Identificar onde e em quem se concentram as informações. Observar como é registrada a entrada e a saída dos processos.
Análise	A empresa não tem nenhuma forma de controlar os processos. Toda informação ou decisão é centralizada na pessoa do proprietário.
Plano de ação	Pesquisar um sistema de gestão integrado para empresa de informática. Elaborar fichas de controle individual de produção.
Execução	Implantar um sistema de gestão integrado. Treinar os funcionários que irão alimentar o sistema (junto à pessoa responsável pelo sistema). Implantar ficha de controle no setor de produção (montagem).
Verificação	Acompanhar o funcionamento do sistema. Fazer adaptações se necessário.
Padronização	Padronizar fichas de controle de processos.
Conclusão	Continuar acompanhando durante toda a consultoria.

Fonte: Pesquisa direta

Quadro 8: Detalhamento dos Problemas PDCA em oito passos – Rapidez

Fonte: Pesquisa direta

5. A PADRONIZAÇÃO NA XY

Os primeiros passos para implantação do sistema de padronização foram dados a partir de uma consultoria realizada pelos autores, a pedido do dono da empresa, onde começou de forma tímida, pois era novidade para os funcionários.

No primeiro momento, na etapa P (plan) do PDCA foi definido o principal problema enfrentado pela empresa, a falta de procedimentos para executar as atividades. Logo após a fase de identificação do P do PDCA foi estabelecido pela organização os padrões a serem formulados. Todos os funcionários que estavam diretamente ligados as atividades administrativas participaram da construção do padrão, houve um brainstorming de como cada um executava suas atividades até se chegar na realização do padrão a ser utilizado.

Segundo Falconi (1994), define padrão como um compromisso documentado, utilizado em comum e repetidas vezes pelas pessoas relacionadas com um determinado trabalho.

Depois da fase P, partiu-se para a fase do D (do) do PDCA, Foram realizados diversos treinamentos a partir dos vários padrões elaborados. O passo inicial foi fazer os recursos esquemáticos, para registrar todos os seus processos e depois propor mudanças, ou seja, modificar a situação atual para uma melhoria futura dos processos existentes.

Este recurso esquemático serviu de orientação para o funcionário, de forma que ele mantenha a sua rotina de atividades e ajudou ao supervisor a verificar se os operadores estão realmente seguindo as operações padrão e ainda auxilia a gerência a avaliar a habilidade do supervisor em implementar melhorias contínuas na operação.

Após os treinamentos nos padrões, foi trabalhada a fase C (check) do PDCA. Nesta fase é verificado o que foi planejado e o que está sendo executado, ou seja, se os padrões estão sendo realmente cumpridos. Verificamos na empresa que os padrões elaborados tiveram várias reformulações (P do PDCA), como foi o caso das atribuições das funções, devido à redução do quadro de pessoal houve uns acréscimos das atividades desempenhadas e que consecutivamente tiveram novos treinamentos (D do PDCA) para assimilar os novos desafios.

E por fim, o A (action) do PDCA. Esta marca a última fase do ciclo PDCA, onde a ação corretiva é realizada em decorrência de uma anomalia no padrão. Caso contrário é implantado o S (standard) do SDCA. A partir dessa fase que é conhecido efetivamente a padronização dos processos. Os resultados foram positivos a partir do primeiro mês de implantação do sistema de padronização e foi verificado um aumento considerável nos meses iniciais.

6. CONCLUSÃO

A padronização por meio dos objetivos de desempenho da produção trouxe inúmeros benefícios para a empresa estudada, como por exemplo:

- Permitiu maior rapidez na visualização do processo e na descrição das tarefas, facilitando a leitura e o seu entendimento geral;
- Proporcionou maior flexibilidade para planejamento e análise das rotinas de trabalho, objetivando a sua racionalização;
- Mostrou claramente as modificações introduzidas nas rotinas de trabalho;
- Simplificou os trabalhos, eliminando os movimentos inúteis e encurtando os percursos;
- Evidenciou o inter-relacionamento entre os vários processos de uma organização;
- Localizou e corrigiu movimentos ilógicos, contatos desnecessários e a dispersão de recursos materiais e humanos.

O comprometimento e a cooperação dos funcionários juntamente com a liderança do dono da empresa, foram os fatores críticos de sucesso. Através de uma conscientização da necessidade de mudança difundida para todos da empresa, percebeu o avanço que a empresa obteve em relação aos seus processos produtivos e gerenciamento da rotina. Transformado a cultura organizacional mais competitiva e ciente da melhoria continua.

Para Schein (1992) a cultura de uma organização é formada por um conjunto de pressuposições básicas que um grupo de pessoas inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram bem a ponto de serem perpetuados pelo grupo. Desta forma, a padronização adotada pela empresa em estudo, influenciou diretamente na sua cultura organizacional, já que todos colaboradores foram envolvidos e houve uma cultura sistêmica de comprometimento e cooperação.

A visão sistêmica deve ser considerada na padronização dos processos, pois todos os processos estão relacionados e acabam afetando uns aos outros, deve-se incluir as interações entre as partes do processo e não analisá-lo de forma pontual e isolado, pois caso contrário, a padronização é um procedimento ineficaz dentro do contexto organizacional..

E por fim, conclui-se que o mesmo trabalho de padronização poderia ser realizado em outras empresas paraibanas, mas a falta de visão ou de iniciativa de muitos empresários atrapalham o processo de mudança organizacional. Sendo rotulado de despesa e não como investimento.

REFERÊNCIAS

- BARBOSA, E. F. et al. *Implantação da Qualidade Total na Educação*. Belo Horizonte. Fundação Christiano Ottoni, 1995.
- CAMPOS, V. F. *Gerenciamento da rotina do dia-a-dia*. Belo Horizonte: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.
- DEMING, W. E. *Qualidade: A Revolução da Administração*. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.
- GOMES, M de L. B. *Um modelo de nivelamento da produção à demanda para a indústria de confecção do vestuário segundo os novos paradigmas da melhoria dos fluxos de processos*. Tese de doutorado 2002. UFCS.
- HILL, Terry. *Manufacturing strategy: text and cases*. 2.ed. Burr Ridge: Irwin, 1994.
- JURAN, J. *Planejando para a Qualidade*. São Paulo: Pioneira, 1990.
- KAWAHARA, J. K.; MAROTA, P. M. T. Estudo Comparativo da Normalização Técnica: Brasil, Japão e multinacionais. In: II CONGRESSO INTERNACIONAL DE NORMALIZAÇÃO E QUALIDADE. São Paulo, 1991.
- STEWART, T. *Capital intelectual*. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SCHEIN, E. *Organizational Culture and Leadership*. São Francisco. Jossey-Bass Publishers, 1992.
- SLACK, Nigel; LEWIS, Michael. *Operations strategy*. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2003.
- SKINNER, Wickham. *Manufacturing – missing link in corporate strategy*. Harvard Business Review, v. 47, n. 3, p. 136-145, may/june 1969.
- WERKEMA, M. C. C. *As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos*. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1995.