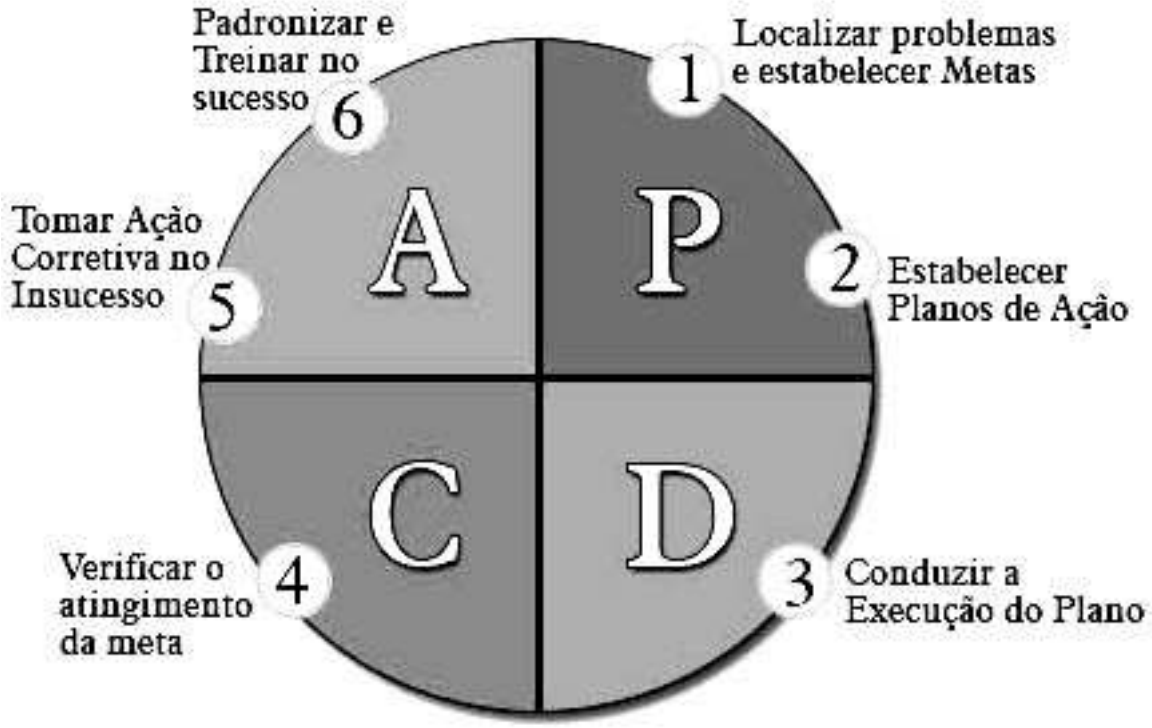
UNIVERSIDADE ESTADUAL
VALE DO ACARAÚ

CURSO: Desenvolvimento Web e Comércio Eletrônico

DISCIPLINA: Gestão da Qualidade

Professor: Ricardo Henrique



UNIDADE 6 – GERENCIAMENTO DA ROTINA

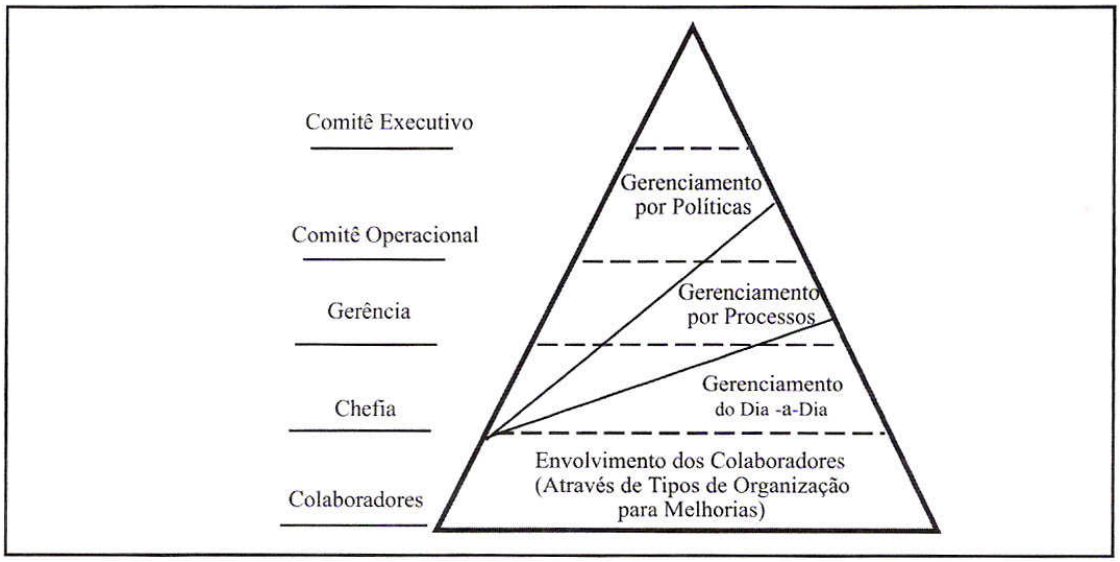
INTRODUÇÃO 3
O GERENCIAMENTO DA ROTINA 4
CAMPO DE APLICAÇÃO 4
CONDIÇÕES PARA APLICAÇÃO 5
METODOLOGIA PARA IMPLANTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DA ROTINA 5
Orientação para o microprocesso 5
Orientação para o cliente 5
Orientação para o controle do microprocesso 5
Orientação para a melhoria 6
FLUXOGRAMA DO GERENCIAMENTO DA ROTINA 6
FLUXOGRAMA DO GERENCIAMENTO DA ROTINA 9
COMPARATIVO ENTRE O GERENCIAMENTO DA ROTINA E **O GERENCIAMENTO DAS DIRETRIZES** 11
OS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO E O PLANO DA QUALIDADE 11
O FLUXO DO PROCESSO DO GERENCIAMENTO DA ROTINA E O USO DOS INSTRUMENTOS HABILITADORES 12
Orientação para o microprocesso 12
Orientação para o cliente 14
Orientação para o controle do microprocesso 15
Orientação para a melhoria 17
ESTUDOS DE CASOS 18

INTRODUÇÃO

O gerenciamento da rotina, o gerenciamento por processos e o gerenciamento das diretrizes são estratégias ocidentais para implementação do Gerenciamento da Qualidade Total (BOUER, 2002). A Figura 8.2 mostra como elas se integram para compor os mecanismos de desdobramento de objetivos e a articulação dos esforços de melhoria em uma organização.

Esta unidade trata do gerenciamento da rotina como um processo e apresenta o seu desdobramento em microprocessos e atividades, enfatizando as ferramentas utilizadas em cada um dos níveis de desdobramento desse processo.

Figura 8.2: Estratégias ocidentais para o gerenciamento da qualidade total.



Essas estratégias foram desenvolvidas mesclando-se os conceitos de processos organizacionais e processos de gerenciamento. Sabe-se que processos de trabalho (um dos tipos de processos organizacionais) produzem e entregam bens e serviços pela transformação de entradas em saídas, utilizando como recursos capital e trabalho.

Por meio de processos de negócio, que atravessam várias funções da organização, bens e serviços são projetados, produzidos e entregues. Esses processos de negócio, que são processos de trabalho desenvolvidos concomitantemente com processos de gerenciamento, podem também receber o nome de operações.

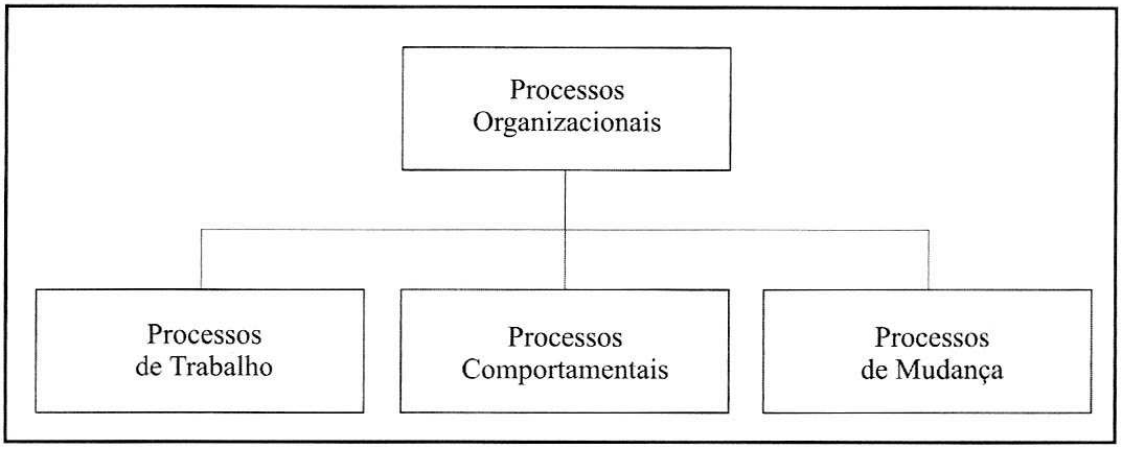
Pode-se considerar qualquer *organização* ou qualquer uma de suas partes como sendo atravessada por um ou mais processos de trabalho, devidamente gerenciados, que transformam entradas em saídas. Para avaliar e melhorar o desempenho de processos é preciso examinar essa transformação de entradas em saídas e o seu gerenciamento.

A forma mais simples de transformação vai receber, nesta unidade, o nome de atividade. A atividade é, de *per si,* um microprocesso.

Conforme Garvin, processos organizacionais (ver Figura 8.3) podem ser subdivididos em três categorias, a saber:

1. Processos de trabalho
2. Processos comportamentais
3. Processos de mudanças

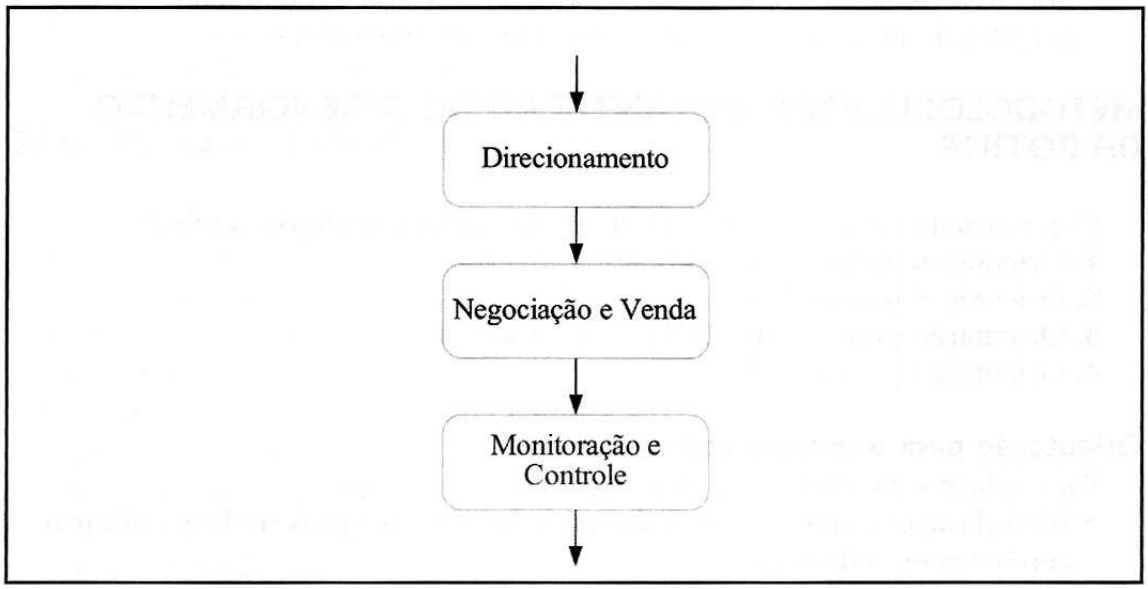
Figura 8.3: Tipos de processos organizacionais.



Ainda de acordo com esse autor, o processo de gerenciamento pode sersubdividido (ver Figura 8.4) em três etapas principais, a saber:

1. Direcionamento
2. Negociação e venda
3. Monitoração e controle

Figura 8.4: Principais etapas do processo gerencial.



O GERENCIAMENTO DA ROTINA

O gerenciamento da rotina é, segundo Galgano, por si só, um processo que pode ser aplicado a qualquer departamento ou setor de uma organização que tenha como objetivo a plena satisfação do cliente por meio do controle sistemático e da melhoria contínua de cada microprocesso em base diária e progressiva.

CAMPO DE APLICAÇÃO

A aplicação do gerenciamento da rotina é uma responsabilidade do chefe do departamento/setor, mas o processo de melhoria deve se desenvolver com a participação e o envolvimento de todo o pessoal.

O gerenciamento da rotina é praticado de modo permanente e contínuo em base diária, ocorrendo, portanto, "na" e "durante" a prática de cada microprocesso do departamento/setor.

CONDIÇÕES PARA APLICAÇÃO

Recomenda-se a aplicação do gerenciamento da rotina quando se está diante das condições a seguir especificadas:

- Os microprocessos são repetitivos.
- Os microprocessos estão definidos operacionalmente.
- Há interesse em melhorar o desempenho dos microprocessos em cada uma das unidades organizacionais ou áreas em que se pratica algum processo de trabalho.
- Há interesse em aplicar o conceito da cadeia cliente-fornecedor.
- Há necessidade de dar um significado à qualidade também fora do âmbito da manufatura ou das operações de produção.
- Há disposição de criar o hábito de trabalhar de maneira sistemática sobre uma base de dados confiáveis, para identificar e agir prontamente sobre os gargalos do microprocesso, que afetam seu desempenho.

METODOLOGIA PARA IMPLANTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DA ROTINA

O gerenciamento da rotina é desenvolvido em quatro etapas, a saber:

1. Orientação para o microprocesso.
2. Orientação para o cliente.
3. Orientação para o controle do microprocesso.
4. Orientação para a melhoria.

Orientação para o microprocesso

Para aplicar esta orientação, deve-se:

- Identificar os microprocessos da unidade sobre os quais se deve aplicar o gerenciamento da rotina.
- Selecionar os microprocessos mais importantes que têm apresentado desempenho insatisfatório.
- Analisar o microprocesso por meio de seu fluxograma, da correta identificação de fornecedores e clientes e das tarefas que agregam valor.
- Caracterizar o microprocesso, formalizando qual é sua finalidade, que linhas mestras e condições de contorno devem ser consideradas.

Orientação para o cliente

Para aplicar esta orientação deve-se:

- Identificar os clientes do microprocesso.
- Identificar as necessidades, expectativas e exigências dos clientes do microprocesso.
- Definir características mensuráveis associadas às necessidades, expectativas e exigências.
- Estabelecer indicadores da qualidade que permitam monitorar e avaliar o alcance, ou não, das características mensuráveis preestabelecidas.

Orientação para o controle do microprocesso

Para aplicar esta orientação deve-se:

- Estabelecer objetivos e limites de controle para os indicadores da qualidade.
- Definir o sistema de controle para o acompanhamento e a avaliação da evolução dos indicadores da qualidade.

- Estabelecer "pontos de controle" do microprocesso.
- Definir características de controle do *output* da etapa do microprocesso.
- Definir parâmetros de controle durante a etapa do microprocesso.
- Definir métodos de controle.
- Definir freqüência de controle.
- Definir responsabilidades pelo controle.
- Implementar o sistema de controle.

Orientação para a melhoria

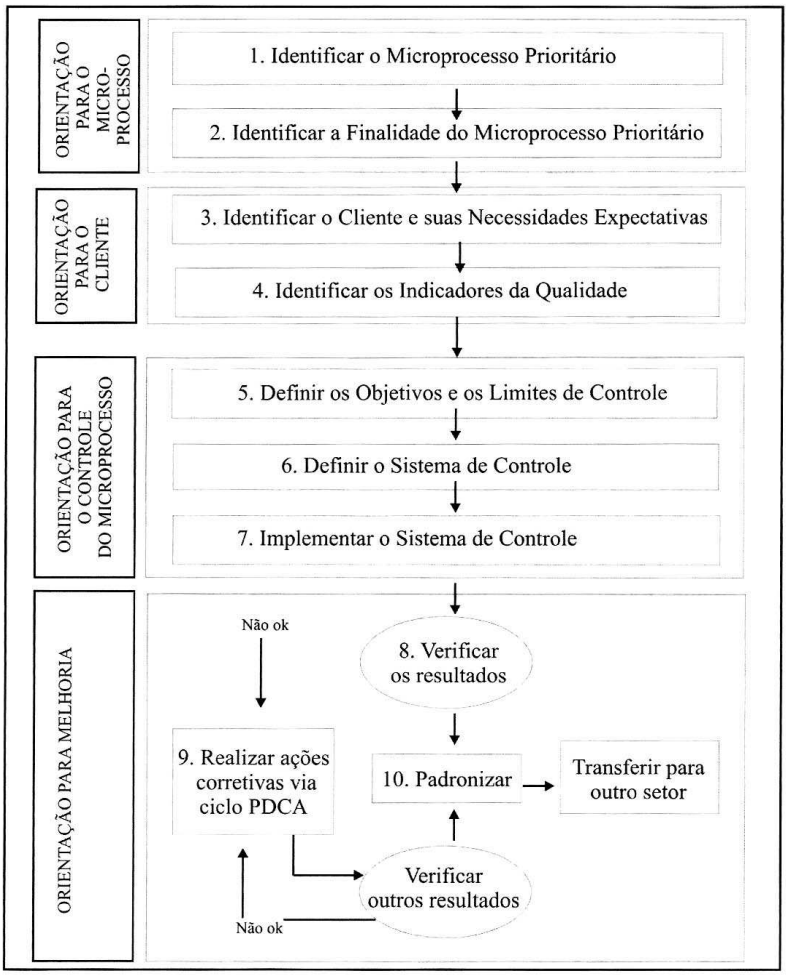
Para aplicar esta orientação, deve-se:

- Verificar os efeitos indesejados em cada uma das etapas do microprocesso que estão comprometendo o alcance dos indicadores da qualidade.
- Analisar as causas possíveis (causas potenciais) responsáveis pelos efeitos indesejados.
- Propor ações de melhoria para eliminação das causas potenciais.
- Definir a forma de execução das ações de melhoria, o cronograma para implantação, responsável e recursos necessários.
- Gerenciar à vista, a evolução e os resultados decorrentes da aplicação das ações de melhoria.

FLUXOGRAMA DO GERENCIAMENTO DA ROTINA

A Figura 8.5 apresenta as quatro etapas do gerenciamento da rotina, com seus respectivos desdobramentos.

Figura 8.5: Fluxograma do gerenciamento da rotina.

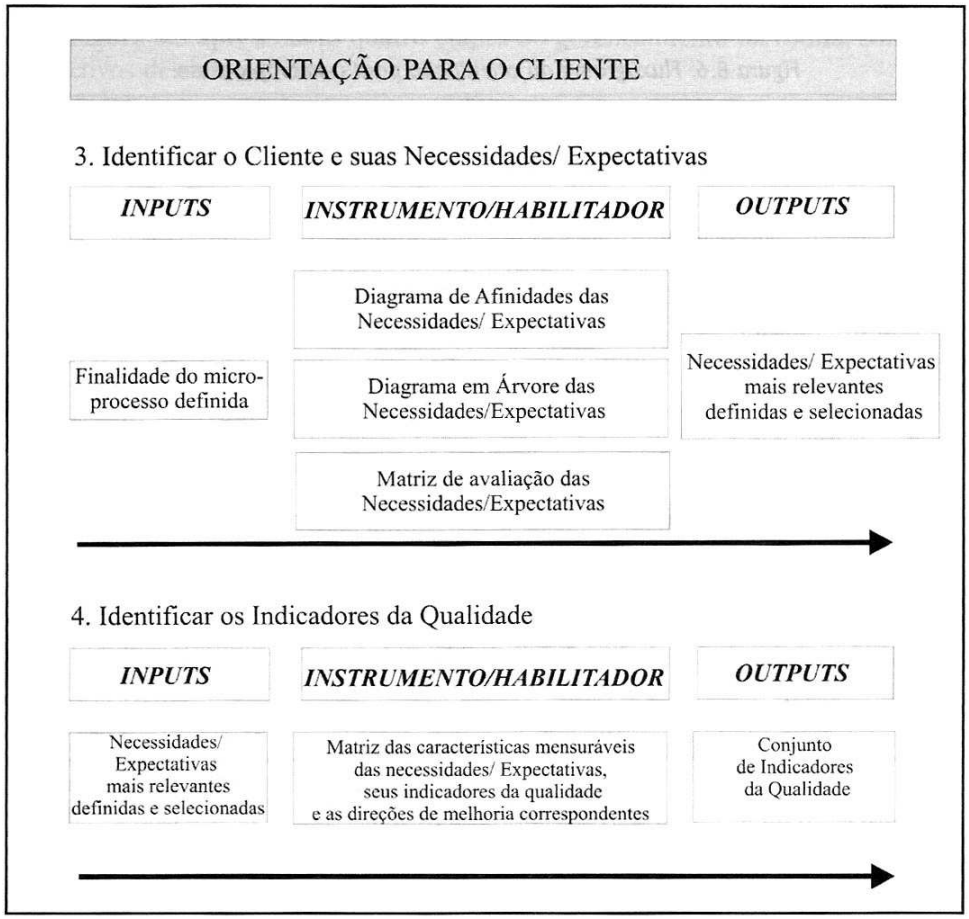


A Figura 8.6 apresenta as ferramentas utilizadas em cada desdobramento da orientação para o microprocesso.

Figura 8.6: Fluxograma da orientação para o microprocesso.

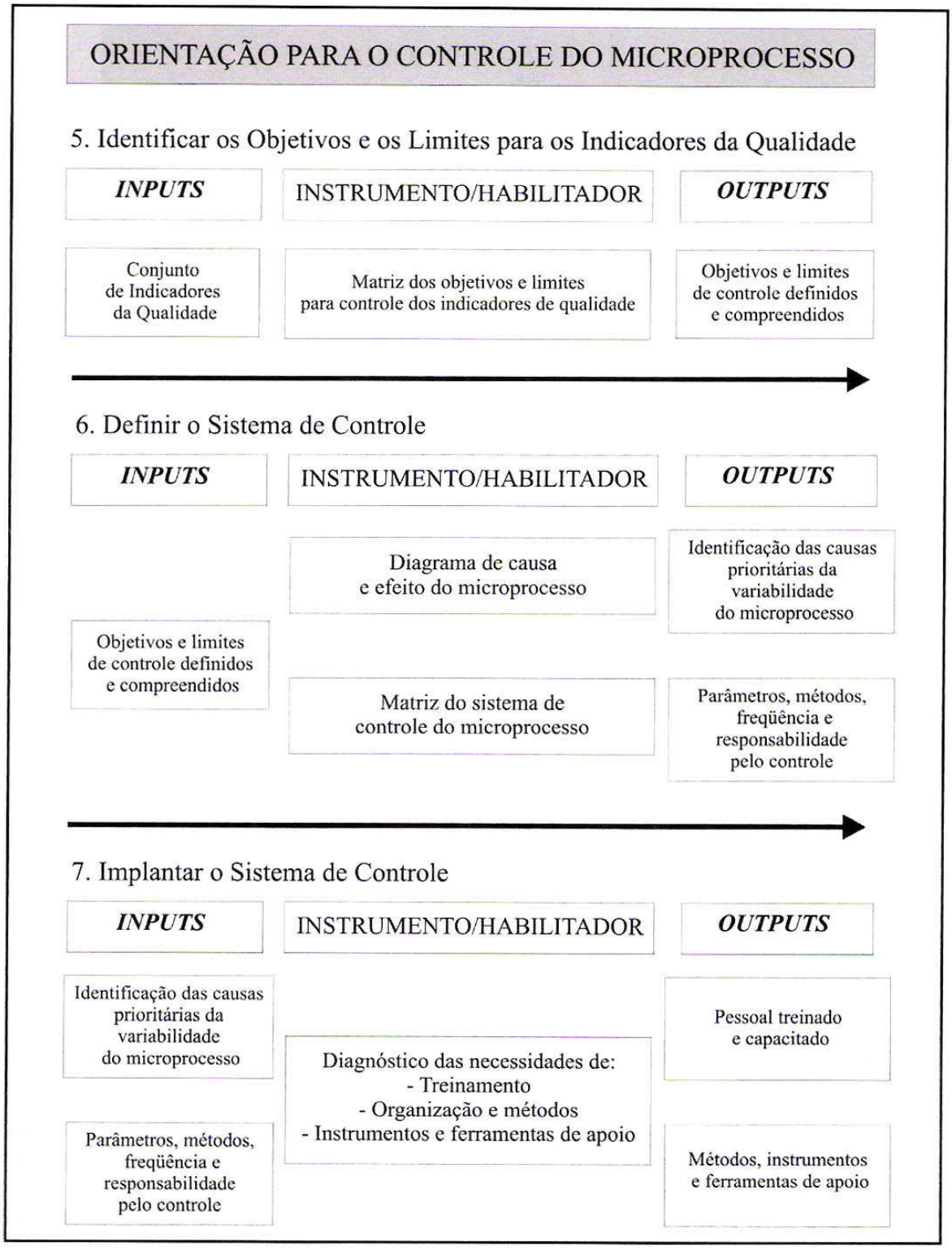
A Figura 8.7 apresenta as ferramentas utilizadas em cada desdobramento da orientação para o cliente.

Figura 8.7: Fluxograma da orientação para o cliente.



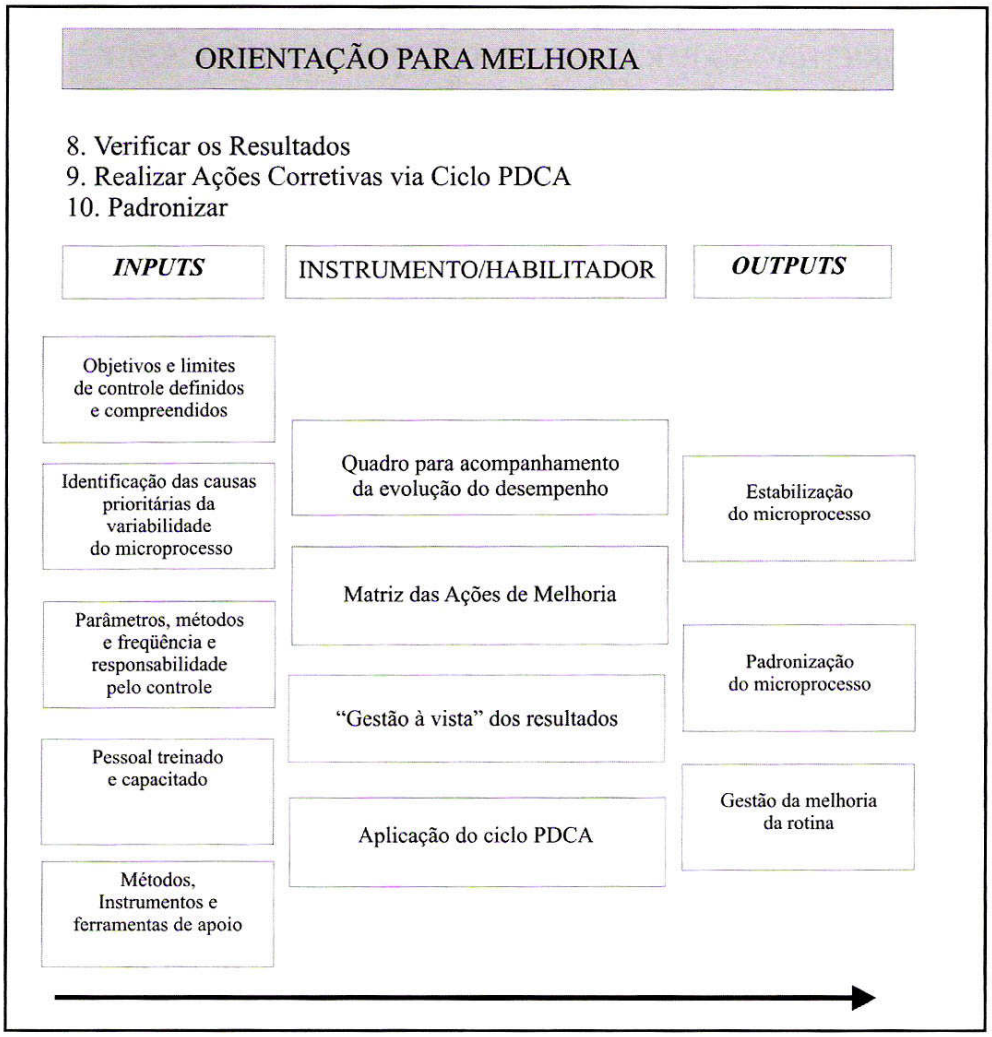
A Figura 8.8 apresenta as ferramentas utilizadas em cada desdobramento da orientação para o controle do microprocesso.

Figura 8.8: Fluxograma da orientação para o controle do microprocesso.



A Figura 8.9 apresenta as ferramentas utilizadas em cada desdobramento da orientação para a melhoria do processo

Figura 8.9: Fluxograma da orientação para melhoria.

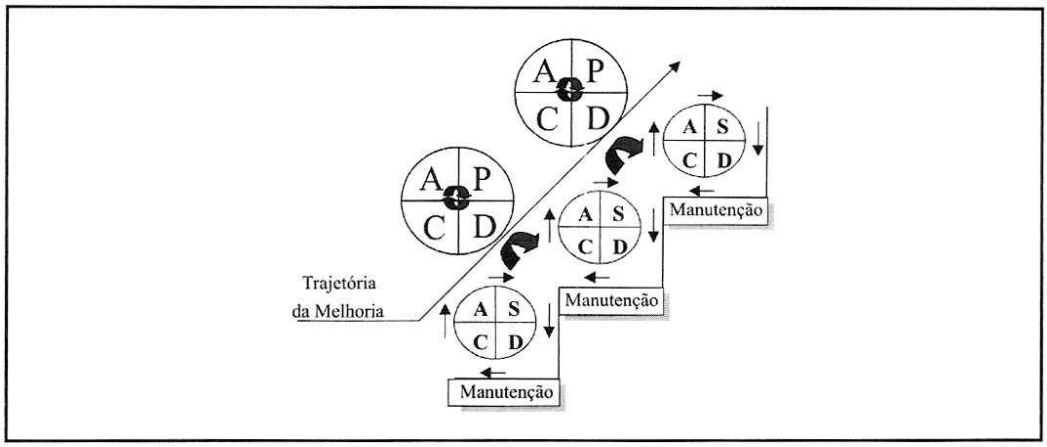


O GERENCIAMENTO DA ROTINA, A MELHORIA CONTÍNUA E A ORIENTAÇÃO PARA A MELHORIA

A melhoria contínua, segundo Imai, quando aplicada ao ambiente de trabalho, significa envolvimento de todos os que integram as equipes de trabalho em busca de resultados sempre melhores.

A Figura 8.10 representa a busca sistemática da melhoria contínua mediante a aplicação do ciclo PDCA. No interior do plano inclinado, mostra-se a alternância na aplicação do ciclo PDCA e do ciclo SDCA, representando a alternância entre a melhoria e a manutenção.

Figura 8.10: O caminho da melhoria contínua.



A etapa de orientação para a melhoria, do gerenciamento da rotina, com todos os instrumentos e conceitos contidos, foi trabalhada por Fukuda, e a metodologia resultante foi registrada com a marca CEDAC.

O CEDAC explora a idéia de se ter a participação de equipes de trabalho, uso intensivo de gestão à vista, da metodologia de solução de problemas e das ferramentas para solução de problemas, com a aplicação sistemática do ciclo PDCA. O processo apresentado por Fukuda aplica-se a projetos de melhoria contínua.

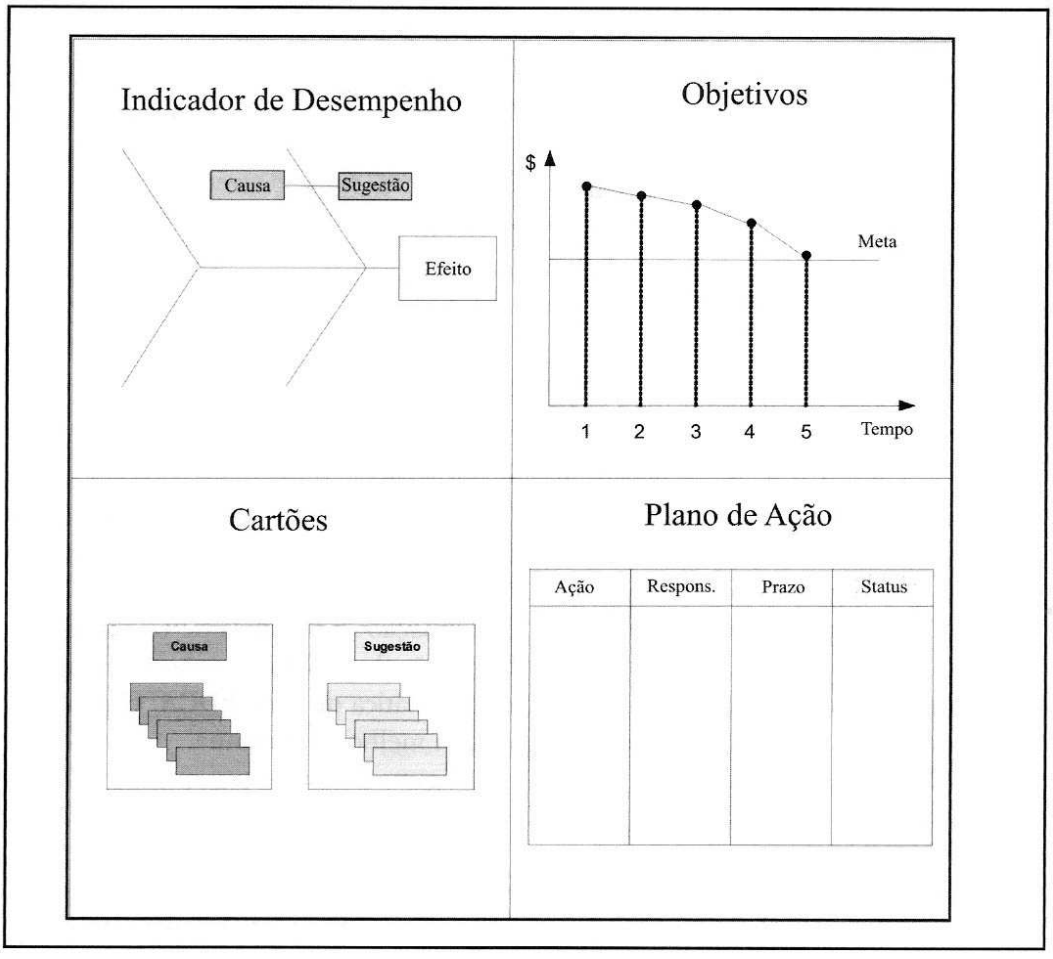
O CEDAC é fisicamente representado (ver Figura 8.11) por um quadro exposto no departamento ou na área de trabalho em que problemas da qualidade têm de ser solucionados.

O quadro permite monitorar continuamente a evolução de um projeto e das possíveis melhorias a ele associadas, graças a um mecanismo participativo e dinâmico de fixação de cartões de diversas cores, que registram as prováveis causas de uma situação e as sugestões de melhoria feitas por integrantes das equipes de trabalho.

O método de Fukuda é um instrumento que:

- Permite o agrupamento e a visualização de sugestões fornecidas por um maior número de pessoas, sem a necessidade de se organizar em reuniões.
- Chama constantemente a atenção de todos sobre uma situação importante que a organização necessita e quer abordar.
- Informa a todos, em tempo real, os novos padrões do processo que está sendo analisado e a evolução do projeto de melhoria.

Figura 8.11: Diagrama CEDAC.



COMPARATIVO ENTRE O GERENCIAMENTO DA ROTINA E O GERENCIAMENTO DAS DIRETRIZES

O gerenciamento da rotina é voltado para o gerenciamento do dia-a-dia das operações enquanto o gerenciamento das diretrizes é recomendado para o gerenciamento do dia-a-dia das prioridades.
Na Tabela 8.1 é possível comparar as principais características desses dois processos de gerenciamento.

Tabela 8.1: Comparativo entre gerenciamento da rotina e o gerenciamento das diretrizes

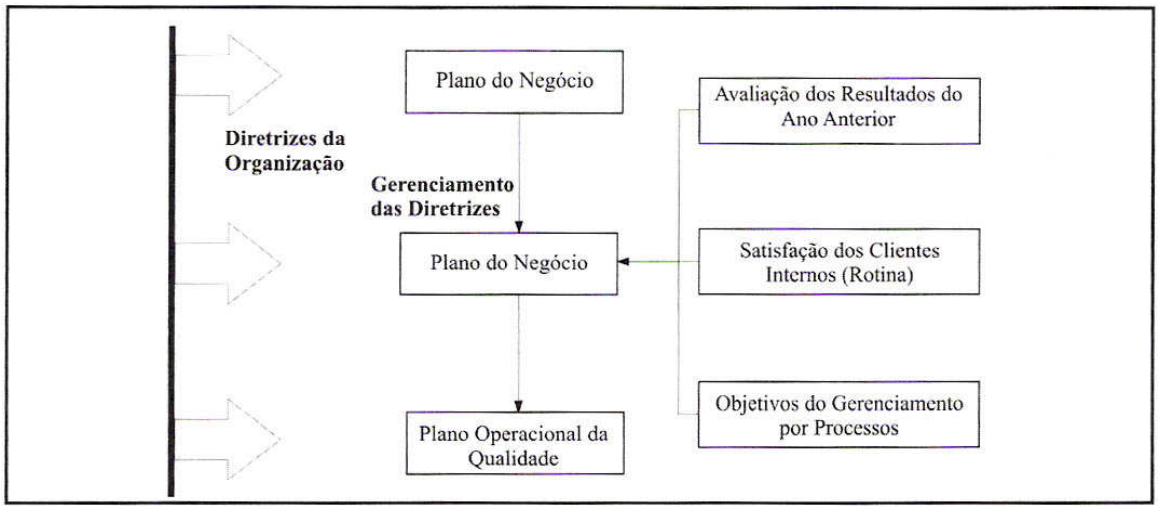
	Gerenciamento das Diretrizes	Gerenciamento da Rotina
Finalidade	Melhorias drásticas (rupturas)	Manutenção e melhoria
Padrões	Reprojeto	Acompanhado e melhorado
Atividades básicas	Desdobramento das diretrizes	Manutenção e padronização do processo
Principal processo	Localizando as coisas certas a fazer	Fazendo as coisas de modo correto
Ponto de partida e gerenciamento	Direção superior	Gerentes de cada uma das unidades
Pessoas envolvidas no planejar	Da direção até o nível médio de gerência	Gerentes de unidades
Pessoas envolvidas no executar	Qualquer um que possa contribuir	Todos

OS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO E O PLANO DA QUALIDADE

Ao integrar os três processos de gerenciamento (gerenciamento das diretrizes, gerenciamento por processos e gerenciamento da rotina), consegue-se compor um plano da qualidade.

Na seqüência, é apresentada (ver Figura 8.12) esquematicamente essa integração:

Figura 8.12: Processos de gerenciamento e o plano da qualidade.



O FLUXO DO PROCESSO DO GERENCIAMENTO DA ROTINA E O USO DOS INSTRUMENTOS HABILITADORES

A aplicação que se segue, débito automático em conta-corrente, foi desenvolvida por equipe de gerentes operacionais de um dos três maiores bancos comerciais brasileiros. A motivação para o trabalho foi o excessivo número de reclamações de correntistas com relação ao débito automático em conta-corrente.

Serve, principalmente, para ilustrar os chamados "instrumentos habilitadores" mencionados no fluxo do processo do gerenciamento da rotina.

O trabalho executado num espaço de pouco mais de 90 dias foi desenvolvido em um curso de Análise de Processos para Instituições Financeiras. O projeto teve seqüência por mais seis meses, visando à monitoração dos resultados.

Orientação para o microprocesso

1. *Identificar* o *microprocesso prioritário*

A Tabela 8.2 ilustra como se pode fazer uma priorização entre microprocessos.

Tabela 8.2: Matriz de avaliação dos microprocessos

Microprocessos / Critérios de avaliação	Pesos	Solicitação de Débito Bancário	Contratação / Efetivação	Cliente com a Conta Quitada
Desempenho Atual	5	3 / 15	5 / 25	3 / 15
Repercussões de Eventuais Erros	3	5 / 15	4 / 12	3 / 9
Custo de Eventuais Erros	4	4 / 16	3 / 12	3 / 12
Potencial para Melhoria	5	4 / 20	5 / 25	3 / 15
Coerência com as Políticas e Estratégicas	4	4 / 16	5 / 20	3 / 12
PONTUAÇÃO PONDERADA TOTAL		**82**	**94**	**63**

LEGENDA

X / Y

X: avaliação simples atribuída ao microprocesso para o critério em questão.
Y: avaliação ponderada atribuída ao microprocesso em função do peso do critério.
Y = X * Peso

A Tabela 8.3 é um elemento auxiliar na atribuição de notas ao microprocesso

Tabela 8.3: Atribuição das avaliações

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO	INTERPRETAÇÃO		
Desempenho atual	Poucas queixas/reclamações	1 ___ 5	Muitas queixas de elevada gravidade
Número de clientes envolvidos	Poucos clientes	1 ___ 5	Muitos clientes
Repetitividade	Pouca repetitividade	1 ___ 5	Muita repetitividade
Contralabilidade	Pequena controlabilidade	1 ___ 5	Muita controlabilidade
Carga de trabalho	Pequena carga de trabalho	1 ___ 5	Muita carga de trabalho
Repercussões de eventuais erros	Baixa gravidade	1 ___ 5	Elevados desembolsos
Custo de eventuais erros	Pequenos desembolsos	1 ___ 5	Elevados desembolsos
Potencial para melhoria	Pequeno potencial	1 ___ 5	Grande potencial
Coerência com as políticas e estratégias	Nenhuma coerência	1 ___ 5	Elevada coerência

2. *Identificar* a *finalidade do microprocesso prioritário*

A Tabela 8.4 é um *check list* para auxiliar na definição da finalidade do microprocesso.

Tabela 8.4: *Checklist* das finalidades

QUESTÕES	RESPOSTAS
Quem é o meu fornecedor para este microprocesso?	Todos os funcionários das agências e os canais eletrônicos
Quais são as entradas (*inputs*) que me fornece?	Contratação de débitos automáticos
Quem são meus clientes para este microprocesso?	Todos os clientes
Quais são as saídas (*output*) deste miroprocesso?	Débitos automáticos efetuados com sucesso na respectiva conta
Qual a freqüência dessas saídas?	Diária
Como são aproveitadas essas saídas pelos clientes?	A comodidade de não se preocupar com as contas a pagar, tempo livre para outras tarefas
Qual a real destinação que os clientes dão as saídas do microprocesso?	Pagamentos de contas por exemplo: água, luz, telefone etc.
Quais são as conseqüências para os clientes dos erros cometidos no microprocesso?	Insatisfação com o pedido e até mesmo cancelamento do contrato
O que aconteceria se amanhã o microprocesso deixasse de existir?	Insatisfação dos clientes, pois ficariam sem a comodidade do débito em conta
Como o microprocesso é descrito pelo cliente?	Comodidade e tranqüilidade no pagamento de suas contas evitando o deslocamento a agência
Por que realmente este microprocesso é importante?	Reduz o tempo de espera na fila e facilita o dia-a-dia dos clientes

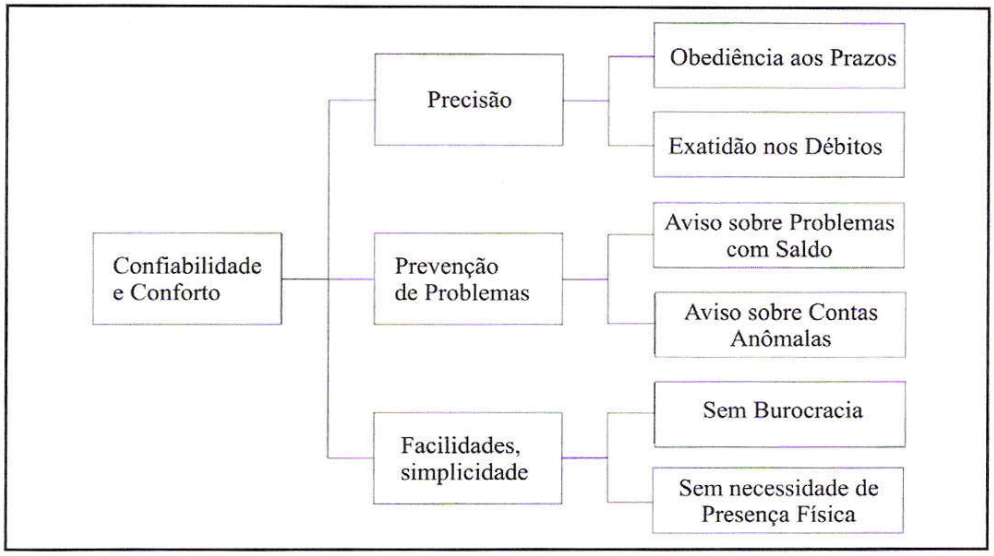
Finalidade do microprocesso

Fornecer aos clientes da agência do banco o débito automático em conta, de diversas concessionárias de serviços, proporcionando aos clientes comodidade e tranqüilidade no pagamento de suas contas, evitando o deslocamento à agência, reduzindo razoavelmente o tempo de espera na fila.

Orientação para o cliente

3. *Identificar* o *cliente e suas necessidades/expectativas (ver Figura 8.13).*

Figura 8.13: Diagrama em árvore das necessidades dos clientes, agrupado por afinidades.

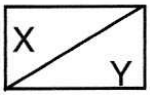


Uma vez definidas as necessidades dos clientes deve-se proceder a uma priorização das mesmas, como ilustra a Tabela 8.5, que leva em conta os fatores de avaliação.

Tabela 8.5: Fatores de avaliação

FATORES DE AVALIAÇÃO/ PONDERAÇÕES						
NECESSIDADES	GRAVIDADE DA INSATISFAÇÃO			FREQÜÊNCIA DA INSATISFAÇÃO		TOTAL PONDERADO
Peso	5			3		
Precisão	3		15	2	6	21
Prevenção de problemas	4		20	3	9	29
Simplicidade	3		15	3	9	24
Interpretação para os critérios de avaliação	Pequena insatisfação	1- 5	Grande insatisfa-ção	Insatisfação ocasional	1-5	Insatisfação Constante	

LEGENDA



X: avaliação simples atribuída à necessidade para o critério em questão.
Y: avaliação ponderada atribuída à necessidade em função do peso do critério.
Y = X * Peso

4. *Identificar os indicadores da qualidade*

Uma vez definidas as necessidades prioritárias, trata-se da busca de expressões técnicas, indicadores da qualidade. Para essa finalidade, utiliza-se uma ferramenta como a Tabela 8.6, para nela registrar as características mensuráveis das necessidades! expectativas, seus indicadores da qualidade e as direções de melhoria correspondentes.

Tabela 8.6: Indicadores da qualidade para o microprocesso em estudo

Características mensuráveis / Necessidades	Insatisfação com o serviço	Falta de acompanhamento cliente/ agência	Treinamento dos funcionários das agências
Simplicidade	3	2	3
Prevenção de problemas	2	2	3
Precisão	3	3	3
Indicadores da qualidade	Número de contratos cancelados pelos clientes	Débito não efetuado/ cliente não contratado	Nota de prova de qualificação acima de 9,0
Direção de melhoria	Diminuir	Diminuir	Diminuir

LEGENDA
1 - Relacionamento Fraco
2 - Relacionamento Médio
3 - Relacionamento Forte

Orientação para o controle do microprocesso

5. *Identificar os objetivos* e *limites para os indicadores da qualidade*

Para definir os limites operacionais no trato com os indicadores utiliza-se uma ferramenta como a Tabela 8.7.

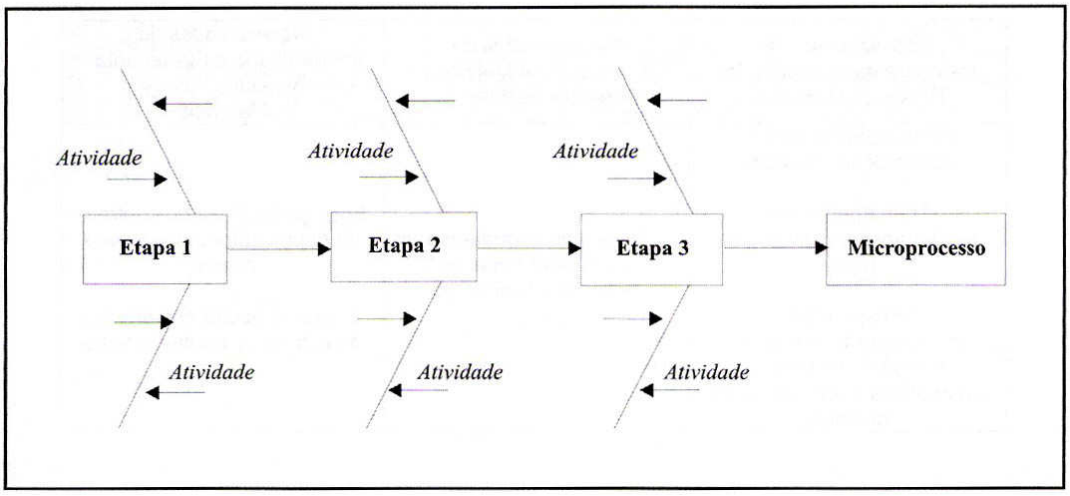
Tabela 8.7: Objetivos a alcançar com o microprocesso

Indicador de qualidade	Valor atual	Valor Desejado/ Valor Objetivo
Número de contratos cancelados pelos clientes	5%	0%
Débito não efetuado/ cliente não contratado	25%	0%
Treinamento dos funcionários da agência	70%	100%

6. *Definir* o *sistema de controle*

Definir o sistema de controle corresponde a configurar uma maneira de fazer com que o processo atenda às expectativas e especificações do cliente. Para facilitar essa configuração, pode-se utilizar um diagrama de causa e efeito (ver Figura 8.14).

Figura 8.14: Diagrama de causa e efeito para o efeito do microprocesso.



Nessa altura do desenvolvimento do trabalho, utiliza-se uma ferramenta como a Tabela 8.8, que trata do sistema de controle do microprocesso.

Tabela 8.8: Sistema de controle do microprocesso

		Controle do Produto			Controle do Processo		
Etapas do microprocesso	Produto da etapa	Característica	Método	Freqüência	Parâmetro	Método	Freqüência
Cadastro do débito automático	Débito automático	Comodidade	Efetivação do débito em conta-corrente	Datas de vencimento das contas	Número de contratações de débito por cliente	Número de conta-correntes ativas Número de conta de conces-sionárias	A cada abertura de conta A cada débito automático de conta

7. *Implantar* o *sistema de controle*

Para definir as ações necessárias para implantar o sistema de controle, lança-se mão de uma ferramenta como a Tabela 8.9, que registra quais são as necessidades organizacionais e instrumentais.

Tabela 8.9: Necessidades organizacionais e instrumentais

Necessidades de Treinamento Aspectos dos Recursos Humanos	Necessidades de Organização e Métodos – Aspectos Estruturais	Necessidades de Instrumentos e Ferramentas – Aspectos Físicos e Materiais
Forma correta para a contratação do débito Treinamento dos funcionários envolvidos na tarefa Correspondência comunicando eventuais inibições de débitos automáticos por insuficiência de saldo	No ato da contratação esclarecer todas as possíveis dúvidas ao cliente	Entrega da 2ª via do contrato de débito automático para o cliente Sugerir o acompanhamento do extrato da conta-corrente

Orientação para a melhoria

8. *Verificar os resultados*

9. *Realizar ações corretivas via ciclo PDCA*

10. *Padronizar*

Para orientar a melhoria, necessita-se acompanhar a evolução do indicador como se observa na Tabela 8.10.

Tabela 8.10: Acompanhamento da evolução do indicador

Indicador da Qualidade	Valor Atual	Valor Desejado	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5
Número de contratos cancelados pelos clientes	5%	0%	4,2%	3,7%	2,5%	1,3%	0,6%
Débito não efetuado/ cliente não contratado	25%	0%	21%	18%	13,5%	8,2%	4%
Treinamento dos funcionários da agência	70%	100%	75%	85%	90%	95%	100%

Para orientar as ações, necessita-se fazer o acompanhamento das mesmas, como se indica na Tabela 8.11.

Tabela 8.11: Acompanhamento das ações de melhoria

Etapas do micropro-cesso / Atividade da etapa	Efeitos Indesejados	Causas Potenciais	Ações de Melhoria Sugeridas	Responsável	Prazo
Solicitação do débito automático	Insuficiência de saldo	Não acompanhamento do cliente/ extrato	Envio de correspondência informando a data do débito	Agências bancárias/ Depto. de comunicação	90 dias
Efetivação da contratação	Falta de informações no momento da contratação	Pouco tempo para explicar	Treinamento/ reciclagem	Agência	60 dias
Clientes com suas contas quitadas	Insatisfação do cliente/ conta não quitada	Insuficiência de saldo e insatisfação do cliente	Contratar o cliente avisando-o sobre o não pagamento	Agência	60 dias

ESTUDOS DE CASOS

Faturamento e cobrança

A TQS Engenharia é uma empresa de consultoria que presta serviços a grandes clientes na cidade de São Paulo. A empresa tinha problemas com seu fluxo de caixa e, aparentemente, o fato se devia à lentidão dos clientes.

Os diretores da empresa decidiram pela aplicação do gerenciamento da rotina no setor de cobrança. O objetivo almejado era receber as faturas emitidas em até sete dias depois de a área técnica liberar o referido faturamento.

Os processos dos quais participava a área de faturamento e cobrança eram: processamento do faturamento, envio da fatura, acompanhamento do processo de aprovação no cliente externo, recebimento e depósito em conta-corrente da empresa. A aplicação do gerenciamento da rotina indicou como processos críticos o acompanhamento do processo de aprovação e a emissão da fatura.

A atuação sobre o processo de aprovação permitiu a introdução de aperfeiçoamento do mesmo, indicando melhorias quanto ao acompanhamento da tramitação da fatura no cliente externo. Com isso, foi possível praticamente eliminar os gargalos que se formavam por problemas que poderiam ser contornados. O plano de ação estabelecido foi eficaz.

A atuação sobre o processo de emissão de fatura permitiu eliminar falhas de cadastramento e erros no preenchimento das faturas por falhas na especificação de prazos para pagamento e local de entrega da fatura. Por se tratar de uma empresa de pequeno porte, os resultados foram alcançados em 60 dias.

Demora e imprecisão

O dono de um restaurante localizado em São Bernardo do Campo, São Paulo, percebeu que vários clientes deixavam de retomar ao seu estabelecimento. Uma pesquisa realizada mostrou que os clientes se manifestavam insatisfeitos e não retornavam por dois motivos principais: um deles era a demora na emissão da conta, e o outro os erros quanto à exatidão no atendimento aos pedidos.

Um projeto de gerenciamento da rotina foi aplicado na cozinha do restaurante, comandado pelo chefe da cozinha.

Os processos principais que atravessavam a cozinha e se revelaram problemáticos eram os de recepção e interpretação dos pedidos, o outro era o da preparação dos pratos.

Aplicando as ferramentas da qualidade, foi possível identificar que a principal causa dos erros no processo de recepção e interpretação dos pedidos estava relacionada com a qualidade do registro feita pelo maitre. A sistemática foi modificada, introduzindo-se aperfeiçoamentos na comanda e na qualidade e precisão das anotações do maitre. Em menos de 60 dias, essas queixas deixaram de ser feitas pelos clientes.

Quanto à precisão dos pratos, foi possível localizar duas causas principais de erros. A primeira causa que a equipe percebeu foi que ocorriam não conformidades como, por exemplo, não aplicação adequada da receita dos pratos, e a segunda, a freqüente inexistência de ingredientes especificados. Por meio da atuação sobre essas causas, em três meses foi possível eliminar a ocorrência dos erros.

Em menos de quatro meses, o restaurante recuperou quase todos os seus clientes.

QUESTÕES PARA ANÁLISE

1. O gerenciamento da rotina tem sido muito utilizado pelas organizações em seus primeiros passos na implantação de planos da qualidade. Quais as vantagens e desvantagens da adoção desse processo, iniciado e praticado pelo nível hierárquico mais distante da direção

das empresas?

2. É fundamental que os integrantes de uma equipe saibam todo o tempo o que e como fazer seu trabalho e que disponham de recursos para executá-lo, ou seja, que esses integrantes tenham condições para resolver situações rotineiras, conquistando dessa forma autonomia e competência no trabalho. Qual o impacto do gerenciamento da rotina para estas conquistas? Explique sua resposta.
3. Em que fase do gerenciamento da rotina se aplica o conceito de "razão de ser" de um processo? Quais são os ingredientes que devem constar na definição da "razão se ser"? Qual a importância desse conceito e como uma definição falha pode afetar um processo?
4. Em que ponto e de que modo podemos integrar o gerenciamento da rotina com o gerenciamento das diretrizes? Qual o papel do DEPRO nessa integração?
5. Há diferenças e semelhanças entre o gerenciamento das rotinas, o das diretrizes e o gerenciamento dos processos. Quais são essas semelhanças e diferenças? Quais são as recomendações que devem ser seguidas para decidir pela aplicação de cada uma delas?