

Gestão da qualidade *versus* gestão por processos: metodologias unidas para dar maior competitividade à indústria

Gabriela Troian dos Santos*, Marcia Michele Schuster**, Simone Pradella***

Resumo

Produzir com qualidade e manter-se competitivo num mercado que cresce e se modifica a cada dia mais tornou-se requisito básico para as indústrias. A busca pelo melhoramento e pela qualidade no bem produzido levou as empresas a buscarem meios que as tornassem mais competitivas. Dentre os principais fatores para essa corrida estão a abertura do mercado, as inovações tecnológicas, o conhecimento cada vez mais voltado para as pessoas e o crescente nível de exigência do cliente. Este artigo é resultado de um trabalho realizado em uma cervejaria e objetiva, principalmente, demonstrar as vantagens da aplicação da gestão da qualidade e da gestão por processos, além de demonstrar, como essas metodologias podem, juntas, tornar-se grandes facilitadores da indústria na busca incessante por seus objetivos e pela permanência no mercado.

Palavras-chave: Gestão de processos. Gestão da qualidade. Mapeamento de processos.

Introdução

Unir tempo, lucratividade e redução de custos, tornou-se um objetivo de vários segmentos da indústria. É preciso produzir produtos com qualidade, não somente como uma forma de estratégia de diferenciação do seu produto no mercado, mas como condição de preexistência.

A constante modificação do mercado está levando as empresas a alinharem-se aos princípios da gestão por processos e à qualidade total, fazendo a redução de custos, os tempos de ciclos, a melhoria da qualidade dos produtos ou serviços, bem como a flexibilidade e confiabilidade andarem lado a lado.

É nesse contexto globalizado que a qualidade começa a se destacar e ser tratada como estratégia para a competição. A Qualidade Total surge com a proposta de que a empresa é um organismo complexo e todos os seus

* Secretária Executiva. *E-mail:* troian.gabi@hotmail.com

** Secretária Executiva. *E-mail:* mschuster@hotmail.com

*** Docente do Secretariado Executivo. *E-mail:* simonepr@unisc.br

componentes necessitam atingir bons padrões, isso inclui, a exigência pela qualidade nos produtos ou serviços da empresa, considerando, ainda, todos os clientes – internos ou externos.

A competitividade dos produtos e serviços e a otimização dos resultados dependem da qualidade do desempenho organizacional, sendo a gestão por processos uma das ferramentas gerenciais utilizadas para melhorar esse desempenho. Segundo Ostrenga (1993), enquanto a visão funcional focaliza a especialização, sustentada por forte estrutura hierárquica, a visão de processo enfoca o próprio trabalho, a fim de gerenciá-lo, e não a estrutura organizacional.

Para se alcançar a Qualidade Total, é necessário que toda a organização esteja motivada no processo que busca a excelência em qualidade dos seus produtos e serviços, desde o nível operacional até a alta direção.

Neste artigo, é apresentado o estudo e a aplicação da união entre a gestão por processos e a qualidade total. Além disso, mostra o papel fundamental do profissional de Secretariado Executivo, o de idealizador e desenvolvedor da implantação do projeto, trazendo esse profissional como peça-chave para a adequação e inovação no meio empresarial. Com uma nova visão do que é praticar, implantar e idealizar novos formatos de gestão.

Compreendendo os conceitos: processos *versus* qualidade

A gestão da qualidade e a gestão de processos complementam-se e, se bem conduzidas, podem levar a organização a alcançar elevados patamares de produtividade e eficácia.

Ambas têm como objetivo: a melhoria do desempenho empresarial a partir da melhoria de seus processos, tornando a administração dos negócios mais transparente e auxiliando na tomada de decisão e gestão corporativa.

Gestão da qualidade

A qualidade é um dos principais diferenciais de uma empresa no atual panorama globalizado e competitivo, visa a atingir os objetivos da qualidade da empresa, por meio do planejamento da qualidade.

A evolução da qualidade se deu através de três grandes fases: era da inspeção, era do controle estatístico e era da qualidade total.

Na era da inspeção, o foco estava em identificar eventuais defeitos de fabricação sem nenhuma metodologia preestabelecida para executá-la.

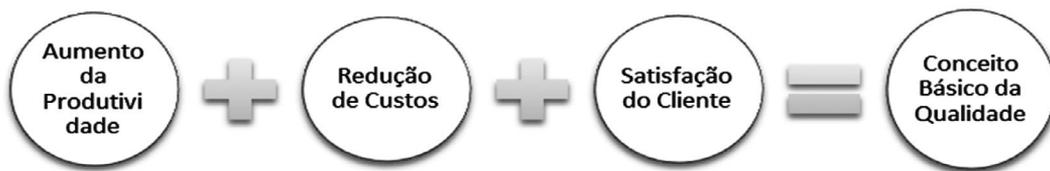
Na era do controle estatístico, o controle de inspeção foi aprimorado pela utilização de técnicas estatísticas, selecionando, aleatoriamente, certo número de produtos para ser inspecionado.

Com o passar do tempo, o controle de qualidade foi deslocando-se para o controle de qualidade do processo de produção, a era da qualidade total. O

cliente tornou-se o centro das atenções das organizações, todos os esforços estavam voltados às suas necessidades e expectativas. A principal característica dessa fase é que toda organização passa a ser responsável pela garantia da qualidade de seus produtos e serviços, incluindo todos os funcionários e todos os setores.

Torna-se necessário perceber os processos relacionados à gestão da qualidade de forma sistêmica, de modo que os inter-relacionamentos e as interdependências sejam considerados em todos os níveis da empresa, para agregar valor às suas atividades, reduzir custos, oferecendo, assim, qualidade ao cliente.

Figura 1 – Conceito básico da qualidade



Fonte: adaptado de Pearson Education Brasil

A gestão da qualidade prevê a eliminação ou simplificação de processos que não venham a adicionar valor ao produto. Em muitos casos as tarefas estão mal dimensionadas, podendo ser rearranjadas ou até mesmo definitivamente eliminadas do processo de produção. Existem diversas ferramentas na administração que podem auxiliar na análise dos processos, neste artigo, veremos a gestão por processos.

Gestão por processos

A gestão por processos é uma metodologia projetada para organizar, gerenciar e medir a organização com bases nas suas necessidades centrais. A abordagem sistêmica permite analisar, redesenhar, melhorar e gerenciar um projeto para diminuir custos e aumentar a produtividade.

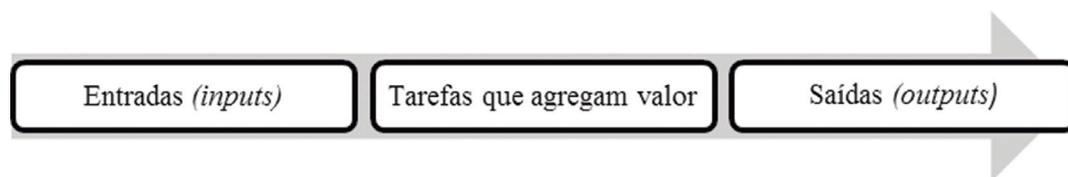
De acordo com Laurindo e Rotondaro (2006), os objetivos da gestão por processos podem ser: (1) aumentar o valor do produto/serviço na percepção do cliente; (2) aumentar a competitividade; (3) atuar segundo as estratégias competitivas consideradas mais relevantes, que agreguem valor ao cliente; (4) aumentar sensivelmente a produtividade com eficiência e eficácia; (5) simplificar processos, condensando ou eliminando atividades que não acrescentem valor ao cliente.

Direcionar a estruturação da instituição em torno dos processos de negócios requer uma mudança na postura administrativa da organização, ou seja, foca a instituição para uma visão global e dinâmica de suas atividades, possibilitando maior compreensão dos processos executados, permitindo uma visão holística da organização.

A forma para a aplicação e estruturação de uma visão holística, parte do uso de ferramentas capazes de nos dar uma visão ampla de todas as atividades, a principal é o mapeamento de processo, uma técnica em que se desenha o fluxograma do processo de trabalho de um determinado setor com a finalidade de visualizar o fluxo das atividades, representando assim, quais são as tarefas necessárias para a entrega de um produto ou serviço.

Gerir processos é uma atividade útil para qualquer organização, pois a necessidade de coordenar deriva da ação de dividir e organizar o trabalho propriamente dito. Segundo Harrington (1993), o processo é qualquer atividade que recebe uma entrada (*input*), agregando-lhe valor e gerando uma saída (*output*) para um cliente interno ou externo, conforme demonstra a Figura 2.

Figura 2 – Ações do processo



Fonte: do autor.

Capote afirma que:

a modelagem de processos nada mais é que um conjunto de atividades necessárias para a criação de representações de processos existentes, ou que ainda estão em planejamento ou sendo projetados. Uma característica bastante marcante sobre a modelagem de processos de negócio, conforme a própria definição do tipo de processo denota, é que este tipo de modelagem deve contemplar e cobrir o processo de ponta a ponta. Esta abrangência da modelagem é prevista para todos os tipos de processos – processos primários, de suporte ou de gestão (2011, p. 123).

Portanto, é fundamental que a organização e seus colaboradores entendam a importância da gestão por processos e o que deve ser feito para gerenciá-los.

Metodologia

Segundo Diehl e Tatim (2004), a pesquisa constitui-se num procedimento racional e sistemático, cujo objetivo é proporcionar respostas aos problemas propostos. Dentro desse contexto, a metodologia determina os meios pelos quais os levantamentos das informações serão obtidos, sendo composta por vários tipos de pesquisa e técnicas que auxiliam a coleta de dados.

Conforme Cervo e Bervian, “o interesse e a curiosidade do homem pelo saber levam-no a investigar a realidade sob os mais diversificados aspectos e dimensões.” (2002, p. 64).

O método escolhido para a realização da pesquisa constitui-se em um conjunto de atividades sistemáticas e racionais,

que orientam a geração de conhecimentos válidos e verdadeiros, indicando o caminho a ser seguido. O método escolhido foi a “pesquisa-ação”.

Nessa técnica, há um ganho de conhecimento que se obtém por meio da observação e avaliação das ações e dos obstáculos encontrados. Esse conhecimento é passível de generalização parcial, uma vez que está fortemente ligado ao contexto da pesquisa. A qualidade do conhecimento, porém, encontra-se limitada pela eficácia da intervenção e pelo interesse da empresa no projeto (THOLLENT, 1998).

De acordo com os objetivos, a pesquisa é descritiva e, portanto, irá descrever as características do processo e as relações existentes entre as suas variáveis, envolvendo técnicas de coleta e levantamento de dados.

Conhecendo o ambiente da cervejaria

O trabalho foi desenvolvido em uma empresa familiar fundada em 2008, mas que tomou forma própria em 2010, com sua primeira produção. Localizada no interior do Estado do Rio Grande do Sul, a cervejaria produz aproximadamente 13 mil litros de cerveja por mês, tendo sua produção aumentada no verão, quando o consumo da bebida aumenta em torno de 40%.

Além de compreender a história do local, é importante compreender a história do produto, pois isso faz parte do mapeamento dos processos, possibilitando entendê-los de forma ampla.

A cerveja é uma bebida tradicionalmente aceita e está em evidência por milhares de anos, definida como uma bebida carbonatada de baixo teor alcoólico, é preparada a partir da fermentação do malte de cevada, contendo lúpulo e água de boa qualidade.

Atualmente, sabe-se que a produção e o consumo de bebidas alcoólicas é uma das atividades mais antigas desenvolvidas pelo homem, especificamente a cerveja, classificada como a mais popular das bebidas.

O Brasil é o terceiro maior produtor de cerveja do mundo com uma produção anual de 12,4 bilhões de litros, a média de consumo *per capita* é de 60 litros por habitante.

Mapeamento do processo

Mapear processos permite detalhar as atividades envolvidas em um determinado processo, focando os elementos mais importantes que influenciam no comportamento atual da empresa. Essa técnica visa a reduzir as distâncias entre as operações, melhorando tempo e espaço de produção.

Além disso, evita a implementação de técnicas isoladas, forma uma base para implementação e mostra a relação entre o fluxo de informação e o fluxo de material existente na linha de produção.

Identificando e mapeando processos

O ponto de partida é acompanhar o processo de produção para entender as atividades do processo e reunir o máximo

possível de informações relevantes. Logo após, inicia-se o desenho do fluxo do processo, utilizando a notação BPMN, que apresenta as seguintes características: a notação de modelagem padrão no projeto; nível de detalhamento dos processos; papéis e responsabilidades e o ciclo de vida do gerenciamento de processos de negócio da organização.

A partir disso, são expostos os pontos duvidosos do processo. Na cervejaria, observou-se a atividade de tratamento da água, para entender se essa é parte do processo de produção da cerveja, ou se a responsabilidade dessa atividade depende de meio externo. Nesse caso, entende-se como um elemento externo, isto é, que não faz parte do processo de produção.

Observou-se que as matérias-primas não refrigeradas necessitavam de local adequado para estocagem, então foi necessário realocá-las para um ambiente protegido da incidência de luz.

No processo de produção, percebeu-se a necessidade da criação de planilhas eletrônicas, contendo dados essenciais para que sejam alimentadas facilmente e, dessa forma, aumentar a confiabilidade e preservação de informações essenciais para a empresa, como o controle de estoque, o de matéria-prima e o da produção de cerveja. Buscando mais controle, sugeriu-se implantar o gerenciamento eletrônico de documentos (GED), visto que, todos os documentos criados eletronicamente precisam ser gerenciados, principalmente, aqueles com grande quantidade de revisão, como as constantes mudanças de dados do controle de estoque. O foco está no controle

das versões dos documentos, datas das alterações feitas pelos respectivos usuários e o histórico da vida do documento.

É necessário manter documentados somente os procedimentos necessários e registros que demonstrem a realização das atividades/controles/verificação, ao invés de inchar as estruturas com registros que pouco contribuem para a gestão.

Um fator importante para o bom funcionamento da gestão por processos é a participação de todos os funcionários no processo de produção, conhecendo-o do início ao fim. Percebeu-se na empresa que somente o mestre- cervejeiro possui tal conhecimento, tornando-se o líder do processo. Esse não é o procedimento mais indicado, pois uma empresa que está aberta a receber a gestão por processos deve conhecer, explicitamente, seu funcionamento e, assim, possibilitar que todos conheçam os passos e participem de alguma forma do processo de produção.

Para colocar em prática a abertura do conhecimento sobre o processo de produção, foi necessário estudar a cultura da empresa e, principalmente, dos responsáveis pela sua gestão. Com esse estudo, visualizamos o quanto a organização e os seus gestores estão dispostos e aceitam o novo formato a ser implantado na organização.

A cultura organizacional envolve padrões de comportamento, valores compartilhados e pressupostos, podendo aparecer de duas formas, como um subsistema ou uma subestrutura, uma ligada à estratégia e a outra determinando todos os demais componentes. São formadas por políticas internas e externas, sistemas, crenças, valores e clima organizacional.

Para tornar o conhecimento antes tácito em explícito, o passo seguinte foi o treinamento dos demais colaboradores envolvidos no processo de produção. Nesse sentido, foi desenvolvido, juntamente com os sócios, um manual de boas práticas, a fim de facilitar o treinamento dos funcionários e, portanto, aprimorar o conhecimento desses quanto à política administrativa da cervejaria.

Nesse manual, a empresa é apresentada aos seus colaboradores, ilustrando o seu objetivo; o significado da sua logomarca; a forma de atendimento ao cliente; a descrição das funções de cada colaborador; quem ocupa os cargos da diretoria; quem são os fornecedores; além de retratar o desperdício de material, zelo e uso adequado dos recursos e equipamentos da empresa, conservação do ambiente de trabalho; objetivos pessoais, postura profissional e os benefícios oferecidos pela empresa.

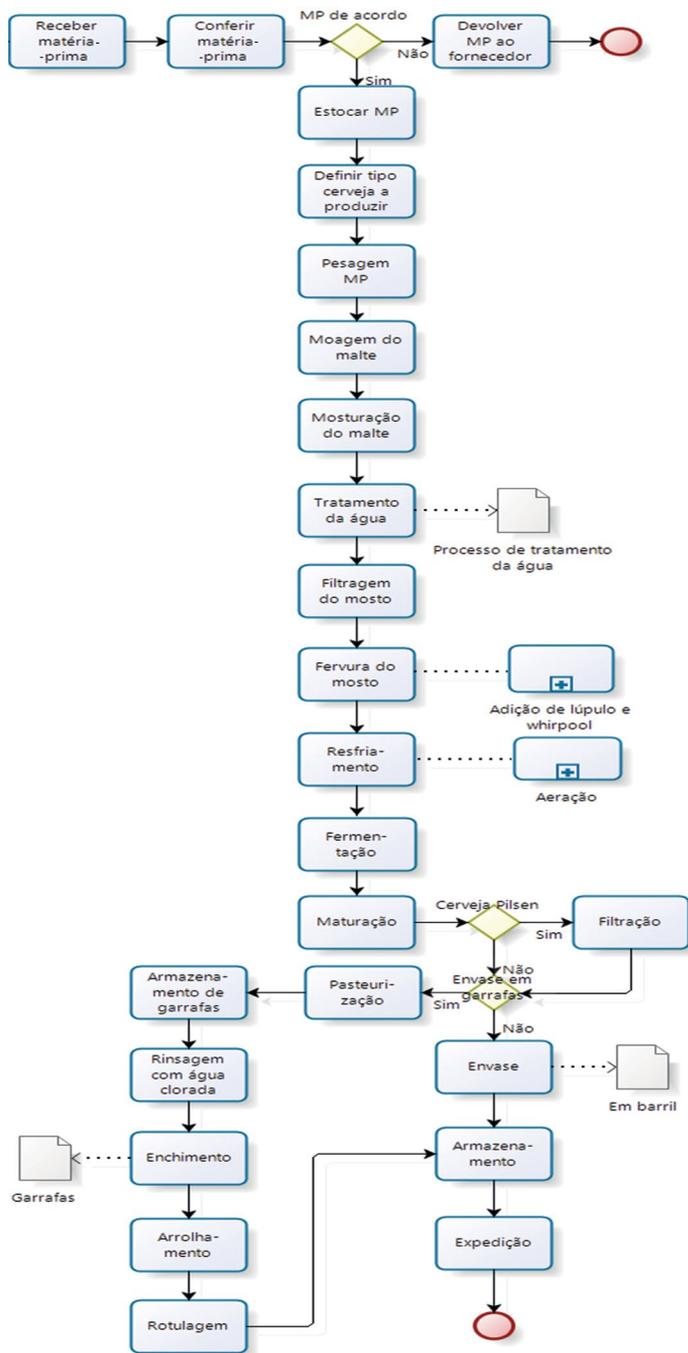
Ao analisar o gerenciamento da qualidade do produto produzido, estudou-se, também, aspectos como as instalações físicas. Foram sugeridas alterações para as instalações, dentre as quais está a restrição dos acessos à fábrica, ou seja, a criação de uma sala de paramentação para funcionários e visitantes. Esse ambiente estaria equipado com luvas, toucas e sapatos de segurança para os visitantes, os funcionários devem utilizar além dos Equipamentos de Proteção Individual (EPIs), fornecidos aos visitantes – jaleco, protetor auricular e óculos de proteção.

Detalhamento do processo de produção

Na primeira fase da pesquisa na cervejaria, pode-se perceber que não há disponível nenhum mapeamento ou documentação dos processos e o mestre-cervejeiro era o único que possuía o conhecimento de todas as fases do processo de produção.

O mapeamento dos processos foi a ferramenta utilizada para visualizar as atividades realizadas, como demonstra a Figura 3.

Figura 3 – Fluxograma do processo de produção da cerveja



Fonte: autor

O processo inicia-se pelo recebimento da matéria-prima (malte e lúpulo), sendo conferida com os padrões cervejeiros. Nesse processo, analisa-se a quantidade, as notas, a conservação e a integridade da matéria-prima, se estiver de acordo, é encaminhada para a estocagem, senão é devolvida ao fornecedor. Todas as atividades são de responsabilidade do mestre-cervejeiro, do início ao final do processo.

As matérias-primas são separadas de acordo com a necessidade de ambiente de estocagem, o que não necessita de refrigeração é estocado em ambiente longe de luz, umidade e sob controle de temperatura. As demais são estocadas em ambiente climatizado com temperatura de aproximadamente zero grau.

A atividade “Definir o tipo de cerveja que será produzido”, sempre será definida de acordo com a demanda da empresa e com a quantidade de cerveja que há em estoque, mas não há nenhuma documentação ou regra de negócio a ser seguida. A pesagem da matéria-prima será feita conforme a receita do tipo de cerveja a ser produzida, nessa cervejaria, são produzidas Pilsen, Porter, Red Ale, Pale Ale e Weiss, cada uma com graduação alcoólica e ingredientes diferentes.

O processo de “Moagem do malte” ocorre em moinhos de rolo, com distância previamente padronizada entre os rolos para maior minimização do grão e consequente exposição do corpo farinhoso do grão de malte.

A “Mosturação do malte” acontece em tina de mosturação, onde se adiciona aproximadamente 600 a 700 litros de água previamente aquecida a uma

temperatura inicial de 44° C, em seguida, acrescenta-se o malte previamente pesado e inicia-se um repouso de 20 minutos, posteriormente, eleva-se a temperatura para 52° C, efetuando mais um processo de repouso de 10 minutos, logo após, a temperatura é elevada a 70° C e mantém-se novamente um repouso de 30 minutos, para finalizar essa atividade, a temperatura é elevada a 76° C que se mantém por 6 minutos, completando assim quatro ciclos de temperatura.

A “Filtragem do mosto” inicia-se após a transferência da mostura para a tina de clarificação, na qual se inicia um processo de recirculação do mosto para atingir a limpidez, essa atividade ocorre em três etapas, buscando a completa extração do malte.

Durante a “Fervura do mosto”, fazem-se duas adições de lúpulo, sendo primeiro adicionados o lúpulo do amargor e, após, o do aroma, previamente pesados em balança analítica. O tempo de fervura é de 80 minutos a 98,5° C. Nessa etapa, se dá o subprocesso chamado de *whirlpool* em que são sedimentadas as proteínas e resinas do lúpulo.

O “Resfriamento do mosto”, atividade posterior à fervura, ocorre com a transferência do mosto para o tanque de fermentação, com temperatura próxima à de fermentação, nessa fase, é feita a dosagem do fermento (1% do volume do tanque). Nessa fase, ocorre, também, o subprocesso de aeração do mosto que consiste na transformação dos açúcares fermentáveis do mosto, em álcool, gás carbônico e calor, por meio das enzimas de levedura, tendo duração de trinta minutos.

A “Fermentação” dura em torno de cinco a sete dias, ocorrendo o controle de temperatura e de pressão. Ao fim, faz-se uma rampa de temperatura, com o intuito de buscar a eliminação dos subprodutos da fermentação.

Na atividade de “Maturação”, o amadurecimento do aroma e o paladar da cerveja, assim como a clarificação e carbonatação objetivam enaltecer o sabor da cerveja.

A atividade de “Filtragem” acontece somente na produção da cerveja Pilsen. Tratando-se de produção de outros tipos de cerveja, essas saem do processo de maturação diretamente para a pasteurização ou para o envase.

Já a atividade de “Pasteurização” somente irá ocorrer se o envase for feito em garrafas, como no caso de produção de edições especiais comemorativas, em caso de envase em barril, não é necessário a pasteurização.

Após o processo de envase a cerveja fica disponível para a expedição.

Em todo o processo é possível perceber pontos críticos, pois se alguma das atividades do processo não acontecer conforme o previsto pode comprometer totalmente a produção.

Entre eles pode-se destacar:

- A qualidade da água: deve ser potável, transparente, incolor, inodora, neutra, sem sabor.
- Dessa forma, foi criado um sistema de filtragem de água próprio, que permite a adequação da água para o processo de produção, a análise que antes era feita a cada seis meses agora é feita uma vez ao mês.

- A qualidade da matéria-prima: deve apresentar características, propriedades e condições conforme segue:

1. Grau de qualidade
2. Espécie e variedades
3. Caracteres organolépticos (sabor, odor, cor, consistência)
4. Características físicas (forma, tamanho, volume)
5. Condições (grau de maturidade; grau de umidade; ausência de micro-organismos; ausência de outros contaminantes; uniformidade; etc.)
6. Condições após as operações preliminares de processamento (moagem)
7. Condições durante o manuseio e transporte (ausência de lesões mecânicas; ausência de alterações no aspecto, etc.)

- O armazenamento das matérias-primas: deve-se ter cuidado quanto à incidência de luz e umidade do local.
- O processo de moagem do malte: deve ser feito sempre com a inspeção das máquinas para verificar se não existem impurezas ou restos do processo anterior de moagem que podem vir a fazer os grãos moídos perderem a sua qualidade ou até acelerar um processo de decomposição.
- O processo de produção: para controlar melhor a produção foram desenvolvidas planilhas de controle, nas quais é possível ver as quantidades e o tempo de processo.
- A higienização de barris e garrafas.

Para agregar valor no desempenho do processo de qualidade, foi sugerida a adoção de indicadores de desempenho, como:

- Indicador de produtividade: que mede a proporção de recursos consumidos com relação às saídas dos processos (eficiência);
- Indicador de qualidade: foca as medidas de satisfação dos clientes e as características do produto/serviço (eficácia);
- Indicador de custos: conjunto de valores retirados da sociedade e, aos quais se agrega valor para essa mesma sociedade;
- Indicador de atendimento: garantia de entrega dos produtos e serviços no prazo, local e quantidade;
- Indicador de moral: nível médio de satisfação das pessoas da organização;

Os indicadores de desempenho são ferramentas básicas para o gerenciamento do sistema organizacional e as informações que fornecem são essenciais

para o processo de tomada de decisão. Podem ser obtidos durante a realização de um processo ou ao seu final.

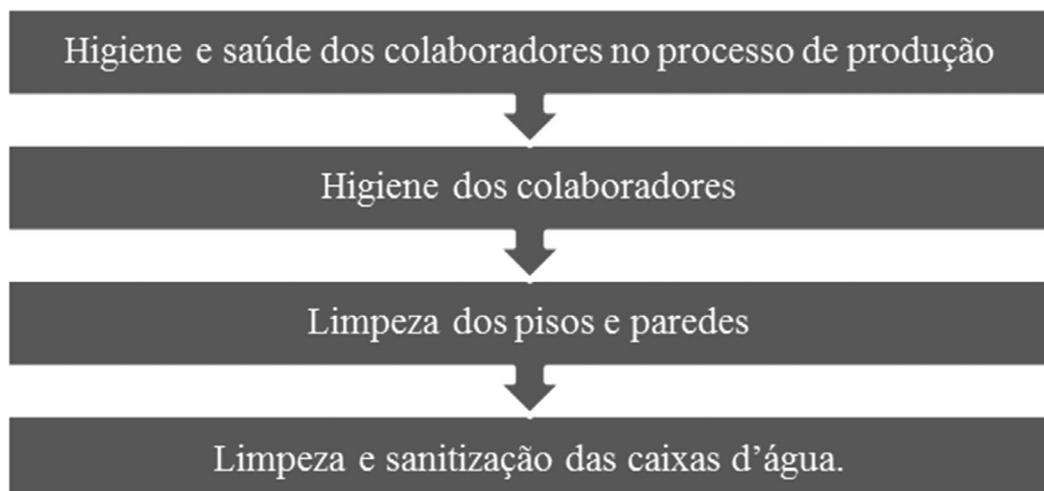
Fica claro que é somente por meio de processos, conduzidos por pessoas capazes, que uma organização atinge seus objetivos. Os métodos de trabalho e de controle formam a riqueza tecnológica de uma organização e a teoria sobre o desenvolvimento do negócio.

Implantando a qualidade

O estudo para a implantação da gestão da qualidade acontece quase de modo simultâneo ao mapeamento dos processos, nessa fase, já é possível perceber onde e de que forma será aplicado.

O desenvolvimento de Procedimentos Operacionais Padrão (POP) é uma opção rápida e eficaz para auxiliar na gestão da qualidade. Juntamente com a administração da empresa, foram criados os POPs para:

Figura 4 – Desenvolvimento dos POP's



Fonte: autor

A implantação de POP nas organizações reflete no objetivo principal do negócio que é garantir, mediante a padronização, os resultados esperados por cada tarefa executada. Esse tipo de ferramenta, é considerada um dos instrumentos mais simples do rol das informações técnicas e gerenciais da área da qualidade.

Necessidade de alinhamento

Como é possível perceber, a gestão da qualidade e a gestão por processos convergem para uma mesma direção: analisar e controlar os processos da empresa. As diferenças estão nas características do trabalho: escopo do processo, metodologias, ferramentas de análise e mapeamento e tecnologia utilizada.

Contudo, apesar de terem objetivos semelhantes, os programas de qualidade e processos ainda são conduzidos separadamente nas empresas, estando a Qualidade Total sob-responsabilidade normalmente da área da qualidade ou recursos humanos e a gestão por processos sob a responsabilidade de analistas de processos ou mesmo da área de tecnologia da informação.

Essa situação, muitas vezes, causa análises repetidas e divergências na apresentação dos pontos de vista. Nesse contexto, insere-se um profissional que seja capaz de unir os conhecimentos, o profissional de secretariado executivo que assume o papel de facilitador e desenvolvedor do projeto, uma vez que, entende-se que o desenvolvimento da tecnologia pode ser feito por um mesmo profissional.

Com isso, consegue-se fazer uma gestão com a visão de todo o portfólio de processos e da qualidade, possibilitando a definição de quais processos precisam ser analisados e de que forma, o que pode envolver projetos como, por exemplo:

- Trabalhos de melhoria contínua visando a eliminar retrabalhos e gargalos;
- Redefinição de processos que já não estão aderentes às estratégias do negócio;
- Automação de processos, na busca por maior agilidade e produtividade.

Alinhar as metodologias é a forma mais coerente e precisa de se alcançar o objetivo, evitando que haja pontos divergentes em sua aplicação e desenvolvimento.

Considerações

Trabalhos como este, mostram o quão necessário é a aplicação de metodologias de qualidade total e gestão por processos, não somente para que a empresa alcance seus principais objetivos, mas para que seus colaboradores conheçam o local onde estão inseridos de modo que participem e compreendam mais do processo de produção.

Nota-se que a qualidade pode ser vista como o grau de um produto, ou seja, o quanto satisfaz as necessidades, desejos e expectativas dos clientes. Para se manter competitiva a empresa busca aprimorar seus métodos e inserir maior qualidade ao seu produto.

Da mesma forma, a gestão de processos permite uma visualização mais ampla do processo, possibilitando a pri-

morar melhorias que agreguem valor de qualidade ao processo de produção. Além disso, contribui para que todos os colaboradores conheçam e acessem as atividades que compõem o processo em sua totalidade – criando assim, funcionários multifuncionais e capacitados.

Dois fatos relevantes deste trabalho: o profissional de secretariado executivo trouxe a visão amplificada dos processos da empresa analisada; e, inseriu na cervejaria o conceito do conhecimento explícito. Entende-se que uma etapa depende da outra, portanto, é necessário que todos conheçam as atividades realizadas na organização, pois isso gera o entendimento da importância de todas as funções e do trabalho em equipe, o que, por sua vez, reflete em qualidade e satisfação do cliente.

O desenvolvimento deste projeto trouxe à cervejaria a organização processual, a vantagem competitiva e, principalmente, a capacidade de melhoria contínua, satisfazendo não somente as necessidades dos clientes externos, mas atendendo, também, às suas expectativas internas, tais como a melhoria da comunicação e do trabalho em equipe, além de preservar a saúde de seus colaboradores, diminuindo o risco de acidentes.

Fica comprovado que a gestão pela qualidade pode melhorar o desempenho da produção e, ao mesmo tempo, levar os indivíduos a se orgulharem do trabalho que fazem, pois essa estratégia lhes dá a real noção da importância que a empresa tem das atividades. Evidencia-se, ainda, que, ao unir a gestão pela qualidade com a gestão por processos, a organização

obtem maior ciência de suas atividades, possibilitando implantar melhorias que aumentem a qualidade do produto principal, a cerveja.

Quality management versus management by processes: united methodologies to provide more competitiveness to the industry

Abstract

Produce with quality stay competitive in a market that grows and changes every day more, became a basic requirement to industries. The search for improvement in the by the quality and well-bred has made that the companies seek ways to they make them more competitive, among the main factors for this race are the opening of the market, technological innovations, knowledge ever more focused on the people and the growing level of client requirement. This article is the result of work done at a brewery, objective, mainly to demonstrate the advantages of applying of quality management and process management, and how these methodologies, can, together, become great facilitators of the industry in incessant search for their goals and stay of the market.

Keywords: Process management. Quality management. Process mapping.

Referências

- CAPOTE, G. *Guia para formação de analistas de processos – Business Process Management*. Rio de Janeiro: Bookess, 2011.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. *Metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HARRINGTON, H. J. *Aperfeiçoando processos empresariais*. São Paulo: Makron Books, 1993.

OSTRENGA, M. R.; OZAN, T. R.; MCHATTAN, R. D.; HARWOOD, M. D. *Guia da Ernst & Young para gestão total dos custos*. Rio de Janeiro: Record, 1993.

PAIM, R. et al. *Gestão de processos: pensar, agir e aprender*. Porto Alegre Bookman, 2009.

PRADELLA, S.; FURTADO, J. C.; KIPPER, L. M. *Gestão de processos: da teoria à prática*. São Paulo: Atlas, 2012.

REINOLD, M. R. *O mercado cervejeiro brasileiro atual – potencial de crescimento*. 2011. Disponível em: <<http://www.cervesia.com.br/dados-estatisticos/760-o-mercado-cervejeiro-brasileiro-atual-potencial-de-crescimento.html>>. Acesso em: 30 jun. 2013.

THIOLLENT, M. J. M. *Crítica metodológica: investigação social e enquete operária*. 2. ed. São Paulo: Polis Ltda., 1980.

_____. *Metodologia da pesquisa-ação na instituição educativa*. São Paulo: Cortez Editora. 1985.

_____. *Metodologia da pesquisa-ação*. São Paulo: Cortez, 1998.

VENTURINI FILHO, W. G. *Tecnologias de bebidas: matéria-prima, processamento, BPF/APPCC, legislação e mercado*. São Paulo: Edgard Blucher, 2005.