

FUNDAMENTOS DE GESTÃO

GERENCIAMENTO DA ROTINA, EXCELÊNCIA OPERACIONAL E GERENCIAMENTO DE PROJETO

***Alberto Pezeiro**

Objetivos

O artigo visa entender quais são os elementos básicos de Gestão que devem fazer parte da estrutura operacional de uma Organização de Alta Performance e que, também, deveriam fazer parte da formação e do dia-a-dia de todos os Gestores.

Procura ajudar a organização a estruturar-se organizacionalmente para implementar o modelo de Gestão mais adequado ao seu tamanho, nível atual de maturidade dos seus processos e segmento de mercado em que atua.

Discute-se quais são as principais metodologias empregadas para Gerenciamento da Rotina, Excelência Operacional e Gerenciamento de Projetos e quais são os principais resultados obtidos com a sua implementação.

No artigo usaremos a expressão Projetos, de forma geral, quando me referir a projetos CAPEX (onde há investimento sem necessidade de investigação de causa raiz de variação). Quando eu me referir a projetos de Excelência Operacional (sem investimento, geralmente com investigação de causa raiz) usarei a expressão “ Projetos OPEX “.

Índice

- **Pág 3** 1. Introdução
- **Pág 4** 2. Gerenciamento da Rotina, Excelência Operacional e Gerenciamento de Projetos
- **Pág 9** 3. O processo de Solução de Problema
- **Pág 11** 4. Gerenciamento de Projeto
- **Pág 11** 5. Estrutura Organizacional dedicada à implementação do Programa de Gestão
- **Pag 12** 6. Implementação de um Programa de Gestão completo
- **Pag 14** 7. Conclusão Final
- **Pag 14** 8. Bibliografia
- **Pág 15** 9. Biografia do autor

1. Introdução – elementos fundamentais em uma Organização de Sucesso

Há muito tempo se discutem, quais são os elementos que devem estar presentes em uma organização, para garantir o seu sucesso ao longo do tempo. De forma geral, quatro são os elementos principais que aparecem na maioria das discussões:

1.1. Estratégia: ter uma estratégia vencedora e inspiradora, assim como ter experiência e acesso aos recursos necessários para colocar a estratégia para rodar.

Muitas empresas mantêm a estratégia restrita à alta administração da organização, enquanto outras entendem que é necessário desdobrá-la até o nível mais baixo da empresa, de forma que, todos participem da sua implementação. O desdobramento é realizado através do estabelecimento de métricas (KPI's – Key Performance Indicators) com suas respectivas metas para as funções na organização.

Em alguns casos há empresas que “amarram” o cumprimento dessas metas à avaliação de desempenho e remuneração variável.

1.2. Inovação: ter um produto, serviço ou tecnologia desejável pelo mercado, onde não há concorrência ou, onde você tenha um diferencial competitivo (preço, nível de serviço, qualidade, etc.), que torne a concorrência irrelevante. Há também os casos em que se atua numa situação de não competitividade por atuar em um monopólio ou oligopólio.

A organização precisa estar sempre atenta à movimentação do mercado e dos concorrentes, procurando desenvolver um processo de inovação que desenvolva novos produtos e serviços, a uma velocidade maior do que os atuais serviços e produtos que se *comoditizam*.

1.3. Pessoas: ter um processo contínuo de atração, desenvolvimento e retenção de pessoas na empresa, cuidando tanto da sua formação técnica, quanto da formação em liderança.

Ter um processo robusto de avaliação de desempenho, com intuito de premiar as pessoas capazes de demonstrar competências técnicas e de liderança, assim como, um processo formal de preparação dessas pessoas é fundamental, no longo prazo, para garantir a sobrevivência do negócio.

Organizações vencedoras entendem que, a formação de pessoas, não é uma tarefa única da área de gestão de pessoas (Recursos Humanos), mas sim uma tarefa de todas as

peças na empresa e, principalmente, dos líderes, sendo parte do seu desempenho medido em relação à sua capacidade de formação e do desenvolvimento de pessoas.

1.4. Processos: toda sequência de atividades organizadas, com o propósito de gerar produto, serviço ou executar uma tarefa é considerado um processo na organização.

Vale lembrar que, o quanto, estrategicamente, a empresa faz a gestão dos seus processos é o foco desse artigo.

A organização precisa entender o quão estratégico é possuir um programa visando documentar, gerenciar e melhorar os seus processos, e em qual nível precisa tê-los para obter um diferencial competitivo no mercado.

Há empresas que entendem que basta ter os elementos básicos de gestão do processo funcionando com pequenas melhorias sendo realizadas de forma contínua (conhecido no mercado como **Gestão da Rotina**).

Já outras organizações trabalham com metodologias de **Excelência Operacional** que visam transformar a cultura da empresa, assim como, a sua capacidade de entregar resultados. Nesse caso, os processos são continuamente analisados e melhorias são propostas para aperfeiçoar constantemente o seu desempenho através de projetos de melhoria OPEX .

Algumas organizações fazem, também, um gerenciamento organizado e bem documentado dos seus projetos, através de metodologias de **Gerenciamento de Projetos**. A opção por projetos acontece quando os processos chegam ao ponto onde não é mais possível melhorá-los apenas com iniciativas com Gestão da rotina e/ou processos OPEX e, uma mudança de tecnologia, se faz necessária. Nesse caso o Gerenciamento de Projeto é empregado como metodologia para garantir que seja implementado de acordo com os pré-requisitos de prazo, custos e qualidade definidos anteriormente pela organização

2. Gerenciamento da Rotina, Excelência Operacional e Gerenciamento de Projetos – melhorando a maturidade dos processos da Organização

Qualquer líder, de qualquer área e segmento de mercado, deveria como gestor estabelecer um mínimo de documentação e de gerenciamento sobre os processos, projetos e atividades sob sua responsabilidade e que, cada pessoa da sua equipe, saiba o seu papel e responsabilidade, assim como saiba como reagir se algo de errado ocorrer.

Esse tema vem sendo tratado ao longo dos anos nas empresas de diversas formas. Algumas organizações entendem que, não é um tema estratégico e, portanto, não entendem que é um problema tratar seus processos e gerenciar seus projetos de

maneira informal, enquanto que outras, por decisão estratégica ou por exigência legal, tratam o tema como relevante para a sobrevivência da empresa e investem na formação de seus líderes constantemente, pois entendem que é vital para a sobrevivência da organização no médio e longo prazo.

À medida que o Sistema de Gestão é implementado o nível de maturidade dos processos aumenta

2.0. Níveis de Maturidade: Monitorando o progresso à medida que o Sistema de Gestão é implementado

A expressão “Nível de Maturidade” é utilizada com bastante frequência pelas empresas, para definir o nível de documentação e gestão de um processo e, assim, estabelecer a situação atual de Gestão do Processo (“As-Is”) e também definir uma estratégia para acompanhar o progresso de evolução da implementação.

Muitas organizações optam no início do programa, por contratar o serviço de uma entidade externa para diagnosticar, mediante alguma “escala”, qual o nível de maturidade atual dos seus principais processos.

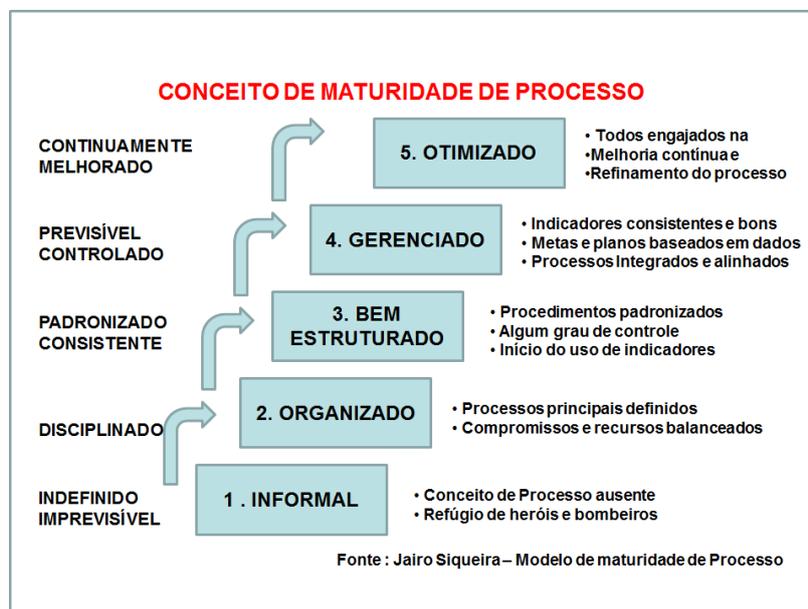


Fig.1 – Modelo de Maturidade de Processo segundo Jairo Siqueira - ABCQ

Uma das “régua” mais utilizadas é dividir os processos em cinco níveis de maturidade:

2.1. Maturidade 1 - Informal Desorganizado - CAÓTICO

Os processos não são documentados. Cada pessoa realiza as tarefas da forma como acha melhor e problemas básicos são frequentes.

Os problemas operacionais estão no dia-a-dia da empresa. É uma terra de “bombeiros”. Aqui é valorizado o profissional que “se sacrifica” em nome da organização, e que está sempre disponível para “apagar os incêndios”. Não há nenhum sinal de uma metodologia de solução de problemas ou de trabalho em equipe para resolver esses problemas, que se multiplicam indefinidamente.

Em longo prazo, se esse nível de maturidade de processo permanecer, o caos se instala e há alta rotatividade dos empregados, podendo levar a organização a um problema operacional mais grave.

A empresa deve lutar para que, caso ocorra, esse tipo de maturidade em um processo ou um conjunto de processos, que seja algo passageiro e, que seja logo colocado um plano para ir para um novo patamar de maturidade.

É comum ocorrer esse tipo de problema, por exemplo, numa “start-up” conduzida por pessoas com pouca experiência gerencial, empresas em fase de crescimento muito acelerado ou problemas de implementação de um novo sistema ou ERP.

2.2. Maturidade 2 – Informal Organizado – ORGANIZADO

Os processos não são documentados ainda. Não há instruções de trabalho ou existe apenas alguma documentação para processos essenciais. De forma geral, a empresa é vista como “redondinha” e organizada.

Problemas decorrentes de falhas no processo são esporádicos e resolvidos de forma organizada com um líder bem identificado na organização, porém ações costumam ser muito mais sobre o efeito, do que sobre a causa raiz, não garantindo assim, que o problema voltará a ocorrer no futuro.

Em alguns casos, a falta de documentação é elogiada e vista como sinal de “não burocracia”. Não há indicadores ou, quando existem, são esporádicos. O grande risco aqui é que o conhecimento de processo está na cabeça dos colaboradores. Qualquer pessoa que sai da empresa leva consigo o conhecimento do processo.

Alguns processos estão digitalizados e parte deles está coberto por ERPs, porém restritos a um grupo pequeno de pessoas dentro da organização. Normalmente quando estas pessoas deixam a empresa, não há substitutos treinados.

É predominante esse tipo de maturidade de processo em organização de porte pequeno ou start-ups.

2.3. Maturidade 3 – Documentado Organizado – ESTRUTURADO

Os processos são documentados em vários níveis e instruções de trabalho (SOPs – Standard Operating Procedures) estão presentes. Há um bom nível de entendimento do processo por parte das pessoas na empresa. As equipes são treinadas para reagir a problemas de processo no plano operacional e, de forma geral, a maior parte dos

problemas é resolvida num espaço razoável de tempo, principalmente nos casos em que envolve o cliente externo.

Há várias formas de se atingir esse nível de maturidade, contando com ajuda externa ou fazendo isso com uma equipe interna. Convém apenas ter o cuidado de entender que, em casos onde a organização quer passar rapidamente a esse nível de maturidade e, o escopo do trabalho é amplo, há necessidade de mão de obra numerosa envolvida, trabalhando na elaboração de procedimentos, instruções de trabalho e treinando o pessoal.

Muitas empresas, principalmente, prestadores de serviço, possuem sistemas e ERPs estáveis e um número grande de pessoas treinadas e, com bom suporte do pessoal de TI. Normalmente a implementação desses sistemas requer ajuda externa ou ajuda de uma área de Gestão de Processos (Escritório de Processos). É muito comum, algumas organizações terem iniciativas de BPM – Business Process Management – para documentar processos (Mapas de Processo – AS – IS).

Na indústria, quando as empresas chegam a esse nível de maturidade é comum vermos, uma grande concentração das iniciativas na área operacional – chão de fábrica – onde procedimentos, planos de controle e indicadores são usados constantemente.

Há alguns indicadores sendo utilizados para gerenciar processos, mas essa prática ainda não é disseminada em toda a organização. Planilhas, como o Excel da Microsoft, proliferam pelas empresas e sua atualização ainda é manual.

Programas de Melhoria Contínua e Excelência Operacional baseados em metodologias como PDCA, Lean Manufacturing, Lean Office, Seis Sigma e Lean Seis Sigma aparecem em estágios iniciais de implementação, ainda com pouco impacto nos indicadores e resultados da organização.

2.4 Maturidade 4 – Documentado e Monitorado - GERENCIADO

Os processos são documentados, o pessoal está treinado segundo os procedimentos e instruções de trabalho, métricas existem de forma geral em todas as áreas da empresa e são utilizadas para monitorar o andamento dos processos ao longo do tempo. Parte dos indicadores dos processos é atualizada automaticamente. São realizadas reuniões de acompanhamento dos indicadores, com cobrança constante do cumprimento das metas.

É comum o uso de recursos visuais no lugar de procedimentos – Visual Aids.

Em várias organizações ocorrem auditorias de processo e de sistemas, que garantem que as práticas pessoais são aderentes aos procedimentos e instruções.

Muitas empresas optam, ao atingir esse nível de maturidade, em buscar certificações como ISO TS 16949 (Automotiva), ISO 9000, CMM, etc. Além disso, passam frequentemente por auditorias de órgãos governamentais, como FDA e ANVISA (área farmacêutica), ANATEL (Telecomunicações), ANEEL (Energia), etc.

Em casos de companhias de capital aberto podem preparar-se para passar por auditorias da Sarbanes-Oxley (SOX) nos processos que impactam indicadores financeiros.

Problemas de processo aparecem esporadicamente e há um processo bem estruturado de Solução de Problemas envolvendo o pessoal operacional, que é constantemente treinado. Existem ótimas práticas de investigação de causas raízes. Normalmente os problemas são resolvidos.

Quando novas tecnologias são implementadas há um processo estruturado para Gestão do Projeto, com equipes externas ou internas, 100% do tempo dedicadas (ou parcialmente dedicadas), normalmente usando boas práticas como as descritas no PMBOK ou Prince 2.

2.5. Maturidade 5 – Processo Documentado, Gerenciado e Continuamente Melhorado – EXCELÊNCIA OPERACIONAL

Os processos são documentados, o pessoal é treinado e, os procedimentos são constantemente revisados para garantir que reflitam as melhorias feitas nos processos.

Há indicadores de desempenho dos processos por toda a organização, que são constantemente acompanhados em reuniões periódicas. Melhorias são feitas nos processos para aperfeiçoar os indicadores e impactar os resultados.

Problemas de processo são raros, mas quando ocorrem há equipes bem treinadas para resolverem o problema mais rápido possível. Há uso frequente de ferramentas de ação preventiva como, por exemplo, FTA – Fault Treen Analysis, FMEA – Failure Mode & Effect Analysis e há planos de controle nos processos operacionais com Planos de Reação a problemas previamente estudados e implementados (OCAP – Out-of-control-action-plan).

Programas de Melhoria Contínua e Excelência Operacional baseados em metodologias como PDCA, Lean Manufacturing, Lean Office, Seis Sigma e Lean Seis Sigma aparecem em estágios avançados de implementação, com uma quantidade grande de pessoas treinadas e vários exemplos de projetos de melhoria com sucesso implementado. Há uma forte disseminação de conhecimento profundo dos processos através de eventos de certificação, premiações das melhores práticas e promoção de pessoas que se destacam.

A empresa passa a ser vista no mercado, como uma referência em Excelência Operacional (bechmarking) e, isso faz com que a organização tenha um diferencial perante os seus clientes, concorrentes e o mercado em geral.

Antes que qualquer mudança de tecnologia seja proposta, há uma busca exaustiva por melhorar o processo com a tecnologia atual. Quando a mudança tecnológica for comprovadamente necessária, há pessoas treinadas na empresa como Líderes de Projeto (PMOs) que podem se dedicar integralmente ou parcialmente na implementação do projeto.

Percebe-se claramente que as iniciativas de Excelência Operacional têm forte impacto nos resultados operacionais e financeiros da empresa, contribuindo para a Organização operar em um novo nível de eficiência .

Os Líderes atuais da organização usam a área de Excelência Operacional como meio para entregar as metas e objetivos comprometidos com a Organização.

Quando se atinge esse nível é bastante comum usar a área de Excelência Operacional quase que como uma passagem obrigatória para a formação dos futuros Líderes da Organização.

3. O processo de Solução de Problemas: Ações corretivas e ações preventivas

Ao longo dos diferentes níveis de maturidade apresentados anteriormente, percebe-se claramente, não só uma evolução na forma de gerenciar os processos na empresa, mas uma mudança significativa na forma de tratar os problemas que aparecem no dia-a-dia.

No nível de maturidade 1 – Caótico – as pessoas basicamente reagem aos problemas à medida que aparecem e, na maior parte das vezes, toma-se ação apenas sobre o efeito e, por inúmeras vezes, ele acaba se repetindo. Há pouco trabalho em equipe e muita ação “heróica” individual.



Fig. 2 – Braço x Cérebro - muitas empresas passam tanto tempo trabalhando na reação aos problemas, ao invés de dedicar tempo a melhorar os processos e sistemas, que levam as pessoas à exaustão e uma sensação que, embora trabalhem muito, os problemas só aumentam ou se repetem.

No nível de maturidade 2 – Organizado – e 3 – Estruturado – o processo de solução de problemas ainda é reativo, mas as AÇÕES CORRETIVAS são tomadas normalmente, como resultado de um trabalho em equipe e metodologias como o MASP (Metodologia de Solução de Problemas) – garantem que não apenas ações de contenção sobre o efeito são tomadas, mas também as causas raízes do surgimento do problema são identificadas e, ações para eliminá-las são tomadas. Há uma frequência menor de reincidência dos problemas solucionados pelas equipes.

Nos níveis de maturidade 4 – Gerenciado – e 5 – Excelência Operacional – a abordagem de solução dos problemas é muito mais preventiva. Indicadores são analisados pelas equipes e AÇÕES PREVENTIVAS são tomadas para melhorar constantemente os processos.

Até os anos 90, a metodologia mais empregada de melhoria de processos era o PDCA - Plan-Do-Check-Act – (desenvolvido inicialmente por Walter Shewart e aprimorado pelo Dr. Deming) e as sete ferramentas básicas da qualidade.

No entanto, a constante necessidade de aumentar a capacidade analítica das pessoas na organização e, ligar as melhorias ao cumprimento das metas, tornou-se necessário o uso de metodologias mais robustas de melhoria de Processo, como o Lean Manufacturing (conjunto de boas práticas de produção desenvolvido ao longo de décadas na Toyota, onde é conhecido como Toyota Production System) e o Seis Sigma (desenvolvido na Motorola e depois aprimorada a sua aplicação na GE). Hoje em dia, muitas empresas possuem Programas de Excelência Operacional que empregam as duas metodologias em conjunto (Lean Seis Sigma).

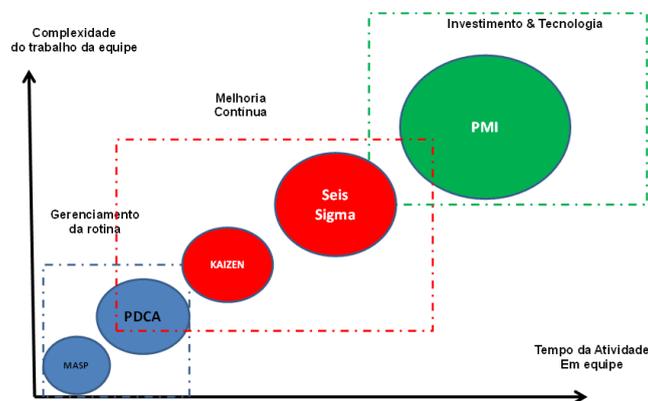


Fig. 3 – Modelo representativo da complexidade do trabalho em equipe, na implementação das diversas metodologias. Diâmetro da bolha representa o impacto nos resultados do negócio.

4. Gerenciamento de Projetos

Todas as iniciativas organizadas e disciplinadas de melhorar a performance dos processos e/ou produtos de forma a melhorar os principais indicadores da companhia (contando com o apoio de uma equipe) podem ser considerados como um projeto .

Projetos OPEX (Operational Expenditure) são projetos de melhoria de processos que envolvem pouco ou nenhum investimento. Normalmente envolvem investigação de causa raiz de lacuna de desempenho ou de variação. As metodologias mais conhecidas e empregadas são o PDCA, Seis Sigma, BPM, entre outros.

Podemos citar como exemplo de projetos OPEX, por exemplo, otimizar os gastos com insumos de fabricação, reduzir rechamadas na área de call center, diminuir a % de saídas indevidas de departamento de assistência ao cliente, etc .

Projetos CAPEX (Capital Expenditure) são projetos que envolvem mudanças / reposição / substituição de tecnologia e envolvem investimentos, muitas vezes , significativos por parte da Organização Não há investigação de causa de lacuna de desempenho ou de variação, mas costuma ter alta complexidade envolvendo tempo e energia de uma equipe que, não raro, é 100% do tempo dedicada ao projeto. Algumas das principais metodologias empregadas são o PMI e o Prince2, entre outras

Podemos citar como exemplos de projetos CAPEX, por exemplo, o lançamento de um novo produto, aquisição e implementação de um novo ERP para a organização, compra de um novo equipamento de manufatura, etc. .

5. Estrutura Organizacional dedicada à implementação do Programa de Gestão

Em grandes organizações recomenda-se ter uma estrutura organizacional 100% dedicada com os facilitadores que ficarão responsáveis pela implementação do Sistema de Gestão em toda a Organização. Essa estrutura se responsabilizará por toda a Governança do Programa.

O número total de facilitadores, que é uma questão bastante recorrente, gera dúvidas, mas, como “regra do dedão “, pode-se pensar em uma estrutura contando 0,5 a 1% do total de empregados como facilitadores.

Apenas como exemplo, no auge da implementação do Programa Seis Sigma na GE, no final dos anos 90, a companhia possuía quase 6.000 Master Black Belts e Black Belts 100% do tempo dedicados numa estrutura global de 300.000 pessoas, ou seja, 2% da organização era composta por facilitadores.

O nome que se dá a área e a quem ela deve reportar é outra dúvida comum: Diretoria de Excelência Operacional, Gerencia de Melhoria Contínua, Diretoria da Qualidade, Escritório de Processos e Projetos, PMO Office, são alguns dos nomes encontrados, dependendo da empresa ou segmento de mercado em que atuam.

Muitas vezes essa estrutura reporta-se diretamente ao CEO (geralmente quando possui status de Diretoria) ou a uma área operacional. Mais raramente se reporta para a área de Recursos Humanos.

A manutenção de uma estrutura dedicada, ao menos, pelos 5 a 10 anos iniciais do Programa, ajuda muito na velocidade e alcance do Programa de Gestão em toda a Organização.

Uma alternativa bastante utilizada por muitas companhias, que não têm interesse em ter uma grande estrutura de facilitadores dedicados, mas quer implementar o Programa de Gestão, é utilizar, temporariamente, terceiros, como uma Consultoria.

Essa é, também, uma alternativa experimentada por várias pequenas e médias empresas que têm interesse em implementar um Programa de Gestão.

Por fim, a estrutura organizacional que irá suportar a implementação do Programa deverá pensar como irá treinar todas as pessoas envolvidas e como acompanhará a implementação e coleta dos resultados conseguidos com o Programa de Gestão. Mais uma vez pode ser feito com estrutura própria ou usar terceiros com experiência, para acelerar a implementação do Programa.

6. Implementação de um Programa de Gestão completo incluindo Gerenciamento da Rotina, Excelência Operacional e Gerenciamento de Projeto

Uma das grandes questões que fica ao implementar um Programa de Gestão completo, que leve a empresa a um nível de Excelência Operacional (maturidade 5) é se é necessário cumprir completamente com os níveis de maturidade anteriores, antes de se pensar em ir para os próximos níveis.

Não, necessariamente. Muitas vezes, um determinado nível superior é iniciado sem que o anterior tenha sido 100% implementado.

A estratégia depende de uma série de fatores, a saber:

A) o estágio atual de maturidade dos processos da organização;

B) se a empresa decide ter um grupo de funcionários 100% do tempo dedicados à implementação do Programa e, uma Liderança forte e reconhecida pela alta administração;

C) se a organização pretende utilizar recursos externos (consultoria) ajudando com “braço” e “cérebro”;

D) velocidade da transformação cultural esperada e escopo do programa;

E) capacidade de conduzir a mudança perante a empresa e fazer com que o programa seja comprado por todas as áreas, fazendo com que se sintam responsáveis por conduzir a mudança;

F) capacidade de impactar os resultados da organização, principalmente os financeiros e de satisfação do cliente;

G) capacidade das pessoas enxergarem que fazer parte do programa alavanca suas carreiras e, que o programa ajuda a empresa a preparar os seus atuais e futuros líderes. É um acelerador de carreiras para os talentos da organização;

H) e principalmente : constância de propósito. Trata-se de um programa que tem que ser pensado em termos de 10 a 20 anos, para se chegar ao nível 5 de maturidade, sem interrupções na sua intensidade e escopo.

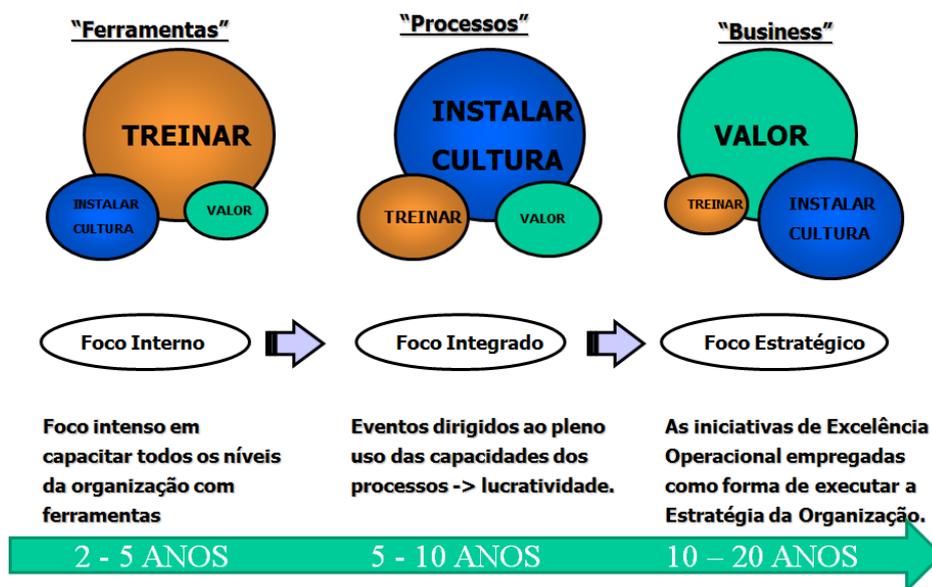


Fig. 4 – Proposta de tempo de implementação do Programa de Gestão da Rotina e Excelência Operacional

Todos os fatores acima, devem ser levados em consideração ao planejar a implementação de um Programa de Gestão da Rotina e Excelência Operacional.

7. CONCLUSÃO FINAL

Toda e qualquer empresa, deve se preocupar em treinar e cobrar dos seus líderes, que tenham desenvolvido os princípios básicos de Gestão da Rotina, Excelência Operacional e Gerenciamento de Projetos, promovendo sistematicamente aqueles que se destacam, tomando-os como **modelos de liderança**.

Muitas organizações possuem a prática de atrelar parte da remuneração variável dos funcionários ao cumprimento dos requisitos de Gestão e cumprimento das metas.

Talvez daqui a algum tempo, poderemos falar de um 6º nível de maturidade, ligado à **inovação**. Muitas das melhores cabeças das empresas, que são referência em Gestão da Rotina, Excelência Operacional e Gerenciamento de Projetos, já estão pensando em como ligar o Programa de Gestão a aumentar a capacidade da organização em gerar soluções inovadoras de Melhoria de Processos, Desenvolvimento de Produtos e Serviços. Quem sair na frente, certamente, fará a diferença e será visto como uma nova referência a ser perseguida.

8. BIBLIOGRAFIA

1) Maturidade de Processo

- Jairo Siqueira – Modelo de maturidade de Processo – 60º ABM Congress – Julho de 2005 – Belo Horizonte – MG

- Marcelo Silva - Modelos de maturidade de processos de TI – COBIT
(<http://marceloegito.wordpress.com/2008/10/23/modelo-de-maturidade-dos-processos-de-ti-cobit/>)

2) Gestão da Rotina e Certificações

- Vicente Falconi Campos – Gerenciamento da Rotina do dia-a-dia – 9ª Edição - 2013

- ISO/TS 16949:2009 - Quality management systems - Particular requirements for the application of ISO 9001:2008 for automotive production and service part organizations

3) PDCA

- W. Edwards Deming – Out of Crisis

- Juran & Godfrey – Juran's Quality Handbook

4-) Gerenciamento de Projetos

- Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos – Guia PMBok- 5ª Ed. 2014

9. Biografia do Autor

*Alberto Pezeiro (pezeiro@setadg.com.br)

Sócio-Fundador e presidente da **Seta – Desenvolvimento Gerencial** (www.setadg.com.br). A empresa tem entre seus principais clientes, companhias como GE, Itaú, Embratel, Oi, Hospital Albert Einstein, Braskem, Votorantim, AES, Nestlé, Eurofarma, Sanofi, Avon, Vale, Samarco, entre outros.

A **Seta – Desenvolvimento Gerencial** conduz treinamentos nas áreas de Desenvolvimento de Liderança e Excelência Operacional há 20 anos. São mais de 10 mil profissionais que passaram por seus treinamentos.

Pezeiro é ex-executivo da GE, com o cargo de Diretor Comercial da GE Plastics para América do Sul, Six Sigma Master Black Belt e Gerente de Treinamento e Desenvolvimento Corporativo para América do Sul.

Membro Sênior do American Society for Quality: possui as certificações “Certified Quality Engineer”, “Certified Quality Auditor” e “Certified Quality Manager”.

Trabalhou anteriormente na área de Qualidade da FORD e da VW.

Também foi professor de Pós Graduação e MBA da Fundação Vanzolini da Escola Politécnica da USP.