

Ações táticas e comportamentais para implementação de um modelo de Metodologia de Análise e Melhoria de Processos – MAMP: estudo de caso em unidade operacional de distribuição de combustíveis derivados de petróleo.

Alessandra Gonçalves Barreto (UFF) <b.alessa@globo.com>
Arlete Sampaio Schreiner (UFF) <arleteschreiner@yahoo.com.br>
Sérgio França (UFF) <sfranca@latec.uff.br>

Resumo: Este artigo tem como objetivo analisar a implementação da Metodologia de Análise e Melhoria de Processos - MAMP, levando em consideração a adaptação às necessidades de mudanças que o mercado e o mundo exigem do comportamento dos membros de uma Organização, a aprendizagem de novos conceitos e métodos, assim como as atitudes comportamentais na obtenção de resultados. Com base na Metodologia desenvolvida e testada pelo IBQN – Instituto Brasileiro da Qualidade Nuclear procurou-se desenvolver a capacitação para a melhoria dos processos de uma Unidade Operacional de Distribuição de Combustíveis e através dela contribuir para o aumento da motivação dos colaboradores em um ambiente que esteja alinhado aos princípios e objetivos estratégicos da Organização e pautado pelos valores da Qualidade, de uma forma ordenada e absolutamente consistente possibilitando consolidar o conhecimento do gerenciamento pela Qualidade Total. O resultado final deste estudo destaca os aspectos de vital importância para que se garanta a obtenção de resultados efetivos além da importância da liderança. A consciência de que a liderança tem de assumir a responsabilidade para que a mudança e as metas sejam atingidas, são peças-chave para o sucesso desejado.

Palavras-chave: Aspectos comportamentais, Gestão de Processos, Indústria do Petróleo

Tactical actions and to implement a behavioral model of Methodology for Analysis and Process Improvement - MAMP: a case study in operational unit for distribution of petroleum fuels.

Abstract: This article aims to analysis the implementation of Methodology for Analysis and Improvement Process – MAMP, taking into consideration the needs of adaptation to changes that the world market and the demand of the behavioral of members of an organization, the learning of new concepts and methods, as well as behavioral attitudes on results. Based on the methodology developed and tested by IBQN – Brazilian Institute of Nuclear Quality, sought to develop the capacity to improve the processes of a Unit Operational Distribution of Fuel and through it contribute to increasing the motivation of employees in an environment that is aligned with the principles and strategic goals of the organization and guided by the values of Quality, in an orderly manner and absolutely consistent enabling consolidate the knowledge of the Total Quality Management. The end result of this study highlights the issues of vital importance to ensure the achievement of effective results than the importance of leadership. The knowledge that the leadership must take responsibility for that change and the targets are attained, are spare key to the success desired.

Keywords: Behavioral Aspects, Case Management, The Petroleum Industry

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O ambiente corporativo do século XXI se apresenta como um período de grande transformação e adaptação ao atual cenário de mudanças e inovação. O avanço tecnológico exige um preparo diferenciado para os profissionais das mais diversas áreas de atuação. Somente os profissionais conscientes e lúcidos, capazes de lidar com os emergentes desafios interculturais de um mercado competitivo e globalizado, implementarão os recursos estratégicos adequados na adaptação ao novo cenário empresarial.

O surgimento de novos paradigmas impõe a transição entre o modelo tradicional de empresa administrada como máquina, por técnicos, para a adaptação da empresa como sistema vivo e em contínuo processo de transformação.

Stewart (1998) afirma que, atualmente, a informação e o conhecimento são as armas mais competitivas da atualidade. O conhecimento é um recurso essencial e poderoso dando apoio às competências e habilidades que transcendam o técnico. É importante potencializar a inteligência agregada da organização através do fortalecimento da cooperação, confiança e respeito mútuo. Segundo Humberto Maturana (2004) essas atitudes saudáveis fortalecem o ambiente social e corporativo.

Este trabalho é objeto de estudo sobre a aplicação das ações táticas e comportamentais usadas como ferramentas de apoio à implantação da técnica de Metodologia para Análise e Melhoria de Processos — MAMP, desenvolvida pelo Instituto Brasileiro de Qualidade Nuclear — IBQN, na área operacional de uma Unidade de Distribuição de Derivados de Petróleo pertencente a uma Companhia de Distribuição de Derivados de Petróleo de grande porte.

A metodologia desenvolvida pelo IBQN considera como ponto fundamental o Princípio da Gerência de Processos, onde o referencial básico é o ciclo PDCA, ou Ciclo de SHEWART, ou mais conhecido como ciclo de Deming.

O estresse, a depressão e a desmotivação frente a essas adaptações tecnológicas e novos conhecimentos são fontes inesgotáveis para a perda da produtividade e obtenção de resultados. É necessário investir no desenvolvimento de um clima saudável e equilibrado, balanceando valores humanos e qualidade de vida. O envolvimento e a motivação do colaborador são fatores essenciais de todo o processo de Gestão em Qualidade Total. Definir estratégias, ter uma estrutura apropriada e planos bem elaborados não garantem bons resultados na operacionalização do processo. É necessário, e imprescindível, colaboradores capacitados, comprometidos, empreendedores e auto-motivados. Daí a importância de se tratar o gerenciamento como ciência, com método e organização.

Maturana (2004) em uma entrevista na revista *Humanitates* “propõe a emoção como o grande referencial do agir humano”.

O propósito deste Estudo de Caso é analisar a implementação da metodologia MAMP, levando em consideração a aprendizagem de novos conceitos e métodos, assim como as atitudes comportamentais na obtenção de resultados.

Para Maturana a educação para a competição não se constitui em um exercício de caráter natural/biológico, em sua constituição, mas é algo construído culturalmente. Para ele: “a competição não é nem pode ser sadia, porque se constitui na negação do outro (...) A

competição é um fenômeno cultural e humano, e não constitutivo do biológico” (Maturana, 1998, p. 13).

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo principal deste Estudo é sugerir recursos estratégicos comportamentais que sejam capazes de promover a aprendizagem do método MAMP para aumentar a produtividade e garantir resultados no Setor Operacional da Unidade.

1.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Visando atingir o objetivo geral, os objetivos específicos estão assim sintetizados:

- Sugerir recursos de estratégias comportamentais e atitudes saudáveis frente aos desafios da nova aprendizagem.
- Determinar quais fatores realmente motivam o funcionário a participar de um estudo de caso e a implantar os seus resultados.
- Avaliar como a implementação do método MAMP pode ser adaptada às rotinas do dia a dia nos setores.
- Identificar e avaliar as fontes de estresse e motivação durante o desenvolvimento das etapas do processo da aplicação da metodologia MAMP.

Como resultado desta pesquisa, espera-se:

- Alcançar uma maior compreensão de questões complexas em relação à Gestão Estratégica de Pessoas;
- Verificar quais as principais competências e habilidades que estão ligadas às melhores práticas de uma alta gerência na condução de suas equipes;
- Capacidade de priorizar o que fará diferença no aspecto operacional na obtenção de resultados;
- Gestão do ambiente político; e
- Aprender a lidar com os conflitos para obtenção de soluções criativas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 METODOLOGIA PARA ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS (MAMP)

A Metodologia de GQT (Gestão pela Qualidade Total) do IBQN considera que uma instituição precisa ter todas as suas ações pautadas em 10 princípios (valores conhecidos, aceitos e praticados por todos), sendo a Análise e Melhoria de Processos um fator fundamental para a internalização da GQT, quer pela prática que desenvolve na aplicação sistemática destes 10 princípios ao longo de suas etapas de execução, quer pela evolução que promove nos processos, no crescimento das pessoas e no desenvolvimento da organização. (MENDONÇA; GALVÃO).

Relação entre a MAMP e esses princípios:

1. Foco no cliente e no mercado - É preciso conhecer bem o cliente, para poder definir adequadamente suas necessidades e atendê-las da melhor forma possível. É o que move todas as ações de melhoria, as quais requerem atividades de análise preliminar.
2. Gerência Participativa – A chefia pode tomar melhores decisões quando conhece e avalia a opinião dos seus funcionários envolvidos no assunto em questão fundamental para este que as idéias sejam discutidas e o melhor desempenho seja conseguido para um processo.

3. Desenvolvimento Humano – O princípio, o meio e o fim da prosperidade das instituições são a evolução e a felicidade dos seres humanos que nelas trabalham. É com base na competência das pessoas da própria organização que se pode chegar à melhor eficiência e eficácia da organização.
4. Constância de Propósito – É preciso saber onde se quer chegar e perseverar no como chegar. Nem sempre na melhoria de processos se consegue um bom resultado da primeira vez. É importante confiar na metodologia e persistir na sua aplicação, pois certamente os resultados não de aparecer.
5. Melhoria Contínua – O comprometimento com o aperfeiçoamento é o que move a AMP.
6. Gerência de Processos – Um processo deve ser discutido, tratado e melhorado em esforço conjunto com seus fornecedores, executores e clientes. É a própria aplicação do Ciclo PDCA aos processos.
7. Delegação do Poder – A agilidade nas decisões depende do correto equilíbrio entre responsabilidade/ autoridade e vontade. É a base para que as pessoas envolvidas em um processo possam se achar responsáveis pela obtenção de êxito em sua melhoria.
8. Gerência de Informação e Comunicação – Passar a informação certa para a pessoa certa na hora certa e de forma certa. A obtenção e uma solução rápida e adequada de um problema certamente estão ligadas à forma pela qual a informação é tratada pela organização.
9. Garantia da Qualidade – Assegurar que a melhor qualidade conseguida até hoje possa ser mantida e servir de referencial para novas melhorias. Também está presente em algumas fases importantes da MAMP, como por exemplo, o conhecimento e sistematização di processo existente e a normalização das melhorias introduzidas.
10. Busca da Excelência – No caminho para excelência, os erros devem ser evitados e bloqueados seus efeitos, mas sempre considerados como a melhor oportunidade de acerto. A definição do que é certo é básica para se traçai os objetivos da MAMP.

Uma das contribuições que a MAMP pode trazer para a Gestão e para o Programa de Qualidade da Organização é o desenvolvimento de trabalhos em grupo que continuamente conseguem efetivos resultados. (MENDONÇA, GALVÃO, 1997)

2.2 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA (AI)

Desenvolvida por David Cooperrider e Ronald Fry (CASE Western), a Investigação Apreciativa (IA) é uma metodologia diferenciada para o planejamento estratégico e desenvolvimento organizacional, pautada na participação, na valorização das potencialidades internas de cada empresa e na sua disposição para inovar.

A metodologia de apoio a ferramenta MAMP levou em consideração os aspectos técnicos das áreas envolvidas e os aspectos comportamentais, observando o comprometimento e as habilidades de gerar soluções e buscar oportunidades para seus setores.

O termo *Appreciative Inquiriry* (Investigação Apreciativa) foi introduzido em meados da década de 1980 e trazida ao Brasil pela primeira vez em 1997 pela Nutritional S.A, que teve o professor Cooperrider como seu consultor por vários anos.

As organizações, nesta nova visão, seriam como expressões de espírito e beleza. Esta abordagem desafia o modelo tradicional de resolução de problemas para o gerenciamento de mudanças.

A metodologia Investigação Apreciativa se divide em quatro fases de aplicação, em um Ciclo chamado de 4 Ds (Discovery, Dream, Design e Destiny). Um processo que, na abordagem tradicional, equivaleria a fases de Diagnóstico, Visão, Planejamento e Implementação, mas que na Investigação Apreciativa ganha uma nova essência, marcada pela identificação de oportunidades e potencialidades e o estímulo à participação.



Uma das definições que se encontra na publicação *Appreciative Inquiry* é a seguinte:

Appreciative Inquiry é uma busca cooperativa do melhor nas pessoas, nas suas organizações e no mundo ao redor. Envolve a descoberta sistemática do que dá “vida” a um sistema quando ele está no seu estado mais eficaz e capaz, em termos humanos, ecológicos e econômicos. O AI envolve a arte e a prática de fazer perguntas que reforcem a capacidade de um sistema de levar o potencial positivo.

A metodologia aplicada tinha como objetivo minimizar o desconforto na observação da ineficácia de cada setor. Ao estimular um novo olhar nas habilidades e competências de comunicação entre gestores e colaboradores os ruídos seriam minimizados obtendo resultados mais rápidos e produtivos.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa é classificada como estudo de caso, pois de acordo com Yin (2001) um estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas.

As principais fontes de contribuição para o desenvolvimento deste Estudo de Caso são:

- Gestores da área operacional;
- Coordenador (a) do programa de Qualidade Total;
- Coordenador (a) do Estudo de Caso;
- Arquivo técnico da Unidade Operacional;
- Sites afins e especializados em ferramentas da Qualidade Total, Aspectos Comportamentais e Investigação Apreciativa; e
- Biblioteca da UFF /LATEC.

Para atingir o objetivo geral e os objetivos específicos o Estudo de Caso foi dividido em três etapas:

- Área de atuação: Elaborar um plano de entrevistas com os funcionários que participarão da aprendizagem de novos métodos e ferramentas do Sistema de Qualidade Total.
- Reconhecimento inicial: Identificar qual o perfil que melhor se adaptará a essa aprendizagem e verificar o grau de motivação disponível. Determinar qual gestor será responsável junto ao grupo pelo andamento do Estudo de Caso. Selecionar os recursos e estratégias comportamentais na implementação do método a ser implantado.

- **Monitoração:** Criar um instrumento de avaliação mensal para acompanhar o desenvolvimento do grupo frente ao novo conhecimento. Avaliar o ritmo de trabalho uma vez por mês, e os resultados dos encontros realizados.

As avaliações serão realizadas dentro de dois critérios:

- Entrevistas em grupo;
- Entrevistas personalizadas.

4. ESTUDO DE CASO: UNIDADE OPERACIONAL DE DISTRIBUIÇÃO DE COMBUSTÍVEIS DERIVADOS DE PETRÓLEO

4.1 A UNIDADE

Por se tratar de um trabalho experimental e de cunho acadêmico a identidade da Organização foi mantida em sigilo, a fim de garantir sua integridade e reputação.

4.1.1 PRINCIPAIS ATIVIDADES

A Unidade em questão é responsável pelo recebimento, armazenamento e distribuição de combustíveis derivados de petróleo. É o estabelecimento responsável pelo atendimento aos clientes das Gerências de Vendas Automotivas, de Consumidores, Asfaltos e Produtos Especiais, dentro da sua área de atuação, classificando-os como clientes consumidores diretos, revendedores e consumidores finais indiretos.

4.1.2 CLIENTES

- São clientes consumidores diretos: Indústrias, Empresas de transporte e Órgãos (ou Empresas) de Governo e Forças Armadas; São clientes revendedores: Postos de Serviços e Transportadores Revendedores Retalhistas (TRR's);
- São clientes consumidores finais indiretos: todos os que se servem dos produtos oferecidos pela Unidade através dos revendedores. Possui 52 empregados próprios, capacidade de armazenamento de 64.000 m³, movimentação de 130.000 m³/mês e uma média de carregamento de 250 caminhões – tanques por dia e 30 vagões-tanques por dia. (Dados referentes ao ano de 2006).

4.2 ASPECTOS IMPORTANTES

A Unidade busca interna e externamente, recursos humanos, materiais, financeiros, produtos e equipamentos, que lhe permitem interpretar e atender as necessidades das Partes Interessadas. Como órgão operacional de uma Companhia de Distribuição de Derivados de Petróleo de grande porte, está sujeito a fortes imposições legais. Além da regulamentação oficial do setor, conduz seu negócio influenciado pelos aspectos técnicos, políticos e sociais, considerando mandatório o contexto econômico nacional e internacional. Cabe observar que, devido às características dos produtos movimentados, possui forte interação com a comunidade e o meio ambiente. Opera em um mercado altamente competitivo, onde seus principais concorrentes são outras companhias distribuidoras, nacionais e multinacionais, de derivados de petróleo e álcool de pequeno a grande porte.

4.3 APLICAÇÃO DA MAMP

O presente trabalho foi realizado no período de março a setembro de 2006, quando teve a sua interrupção por falta de disponibilidade da Unidade em atender a agenda proposta para a execução do mesmo.

Com base no método de gerenciamento do ciclo PDCA, as ferramentas para a Análise do Processo (já existente) foram sendo aplicadas de acordo com o objetivo traçado em cada um dos encontros realizados com o grupo de colaboradores, batizado de Núcleo Gestor para Resultados.

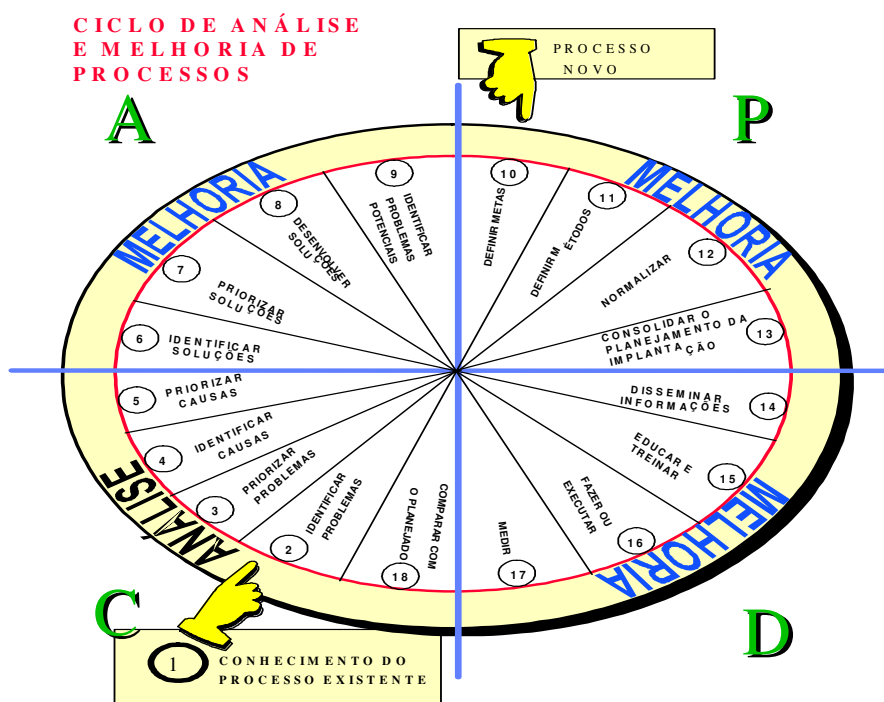


Figura 1 - Ciclo de Análise e Melhoria de Processos
Fonte: MENDONÇA, Apostila de Gestão de Processos (2005)

Através de dinâmicas e reflexões em grupo, os colaboradores da área de Operações e Administrativa da Unidade, puderam aprender e identificar um elenco de problemas relacionados ao processo operacional de recebimento e distribuição.

As reuniões com o grupo eram realizadas de acordo com a disponibilidade da Unidade e ocorriam em média duas vezes ao mês. Antes da aplicação das ferramentas eram feitas abordagens sobre temas das ações comportamentais, com o objetivo de buscar a adesão interna do grupo para a realização bem sucedida do trabalho. A seguir um breve resumo das atividades e ferramentas aplicadas em cada encontro:

1º Encontro:

- Apresentação da Proposta de Trabalho a ser desenvolvido na unidade organizacional;
- Aspectos comportamentais da Gestão de Pessoas;
- Leitura do texto “Resiliência reduz riscos de doenças e melhora a qualidade; de vida” (Dr. Alberto D’Auria);
- Visão geral da Metodologia de Análise e Melhoria de Processos – MAMP;
- Princípio da Gerência de Processos;
- Ciclo PDCA.

2º Encontro:

- Conceituação e exposição explicativa da MAMP;

- Aplicação das ferramentas para identificação e priorização de problemas;
- Brainstorming/Brainwriting (Identificação de Problemas);
- TGN (Priorização de Problemas).

3º Encontro:

- Simulador criativo; Papéis e Valores;
- Reflexão compartilhada;
- Consolidação dos dados obtidos no encontro anterior.

4º Encontro

- Dinâmica, leitura e reflexão compartilhada do tema: “A importância da comunicação nas equipes.”(Willians Isaacs);
- Revisão: Conceito e aplicabilidade da MAMP;
- Consolidação dos dados obtidos no encontro anterior;
- Avaliação dos problemas identificados, em relação a **Gravidade, Urgência e Tendência** de cada um, que foram priorizados na Técnica de Grupo Nominal –TGN.

5º Encontro

- Reflexão e leitura do texto: “O Empreendedorismo e os Processos de Melhoria da Qualidade” – Rodrigues, Marcus Vinicius;
- Consolidação dos dados obtidos no encontro anterior;
- Dar continuidade à avaliação dos problemas identificados, em relação à **Gravidade, Urgência e Tendência** de cada um, que foram priorizados na Técnica de Grupo Nominal.

6º Encontro

- Reflexão compartilhada sobre como construir a educação sustentável. Tema para discussão: Conceito de Eco-Pedagogia da Terra para uma sociedade sustentável;
- Consolidação dos dados obtidos no encontro anterior;
- Identificar as possíveis causas do problema prioritário através do Brainstorming / Brainwriting;
- Apresentar as causas identificadas a partir do Brainstorming em um diagrama de causa e efeito.

7º Encontro

- Consolidação dos dados obtidos no encontro anterior;
- Identificar as causas relacionadas no Brainstorming ao problema proposto, através do Diagrama de Ishikawa (Causa e efeito).

8º Encontro

- Consolidação dos dados obtidos nos encontros e da etapa de Análise de Processos da MAMP;
- Reflexão compartilhada do Filme: Visão de Futuro.

9º Encontro

- Consolidação dos dados obtidos no encontro anterior;
- Priorizar as causas do problema escolhido no processo através da Técnica Nominal de Grupo.

10º Encontro

- Consolidação dos dados obtidos no encontro anterior;
- Identificar as alternativas de solução efetivas que visem eliminar ou reduzir as causas apontadas;
- As possíveis soluções podem ser de três tipos:
 1. Ação Corretiva é a ação que elimina o problema através da eliminação da causa originária;
 2. Ação Adaptativa é a ação tomada para bloquear ou atenuar os efeitos do problema quando constatada a impossibilidade de sua eliminação;
 3. Ação Provisória é uma ação-tampão que deve ser adotada quando o processo não pode parar ou quando os efeitos do problema são bastante sérios.

4.4 RESULTADOS OBTIDOS

A partir da conclusão da 1º fase da MAMP, a Análise de Processos, foi obtida uma lista ilustrando diversos pontos de atenção em relação às atividades da Unidade. Muitos desses pontos apontaram as falhas no comportamento humano, como fator chave para a desmobilização das equipes e conseqüente desmotivação do colaborador resultando na baixa produtividade apresentada naquele momento e no insucesso de muitos programas de Gestão anteriormente implementados.

Segundo o grupo de trabalho, a falta de uma infra-estrutura adequada para o carregamento somada a falha de comunicação interna e a falta de padronização dos procedimentos operacionais internos e confiança nos critérios estabelecidos nos processos de avaliação favorecem um clima de forte instabilidade, tornando o processo fim da Unidade bastante sobrecarregado e as relações interpessoais cada vez mais frágeis e conflituosas.

Para eles uma Liderança altamente presente e comprometida não só com os resultados mas também com o desenvolvimento e valorização das pessoas, reconhecendo os novos talentos contribuiria muito para uma ambiente de trabalho saudável e conseqüente aumento da produtividade na Unidade. Ter uma visão sistêmica do processo em que atuam e sua interação com o negócio da empresa, além da definição de metas claras e responsabilidades de cada colaborador nas atividades desempenhadas facilitariam a compreensão dos objetivos da Unidade e permitiriam o alinhamento desta com os objetivos estratégicos da Cia.

Em virtude do calendário curto para a execução das diversas atividades da Unidade em atender seus compromissos, o trabalho foi encerrado dando pequeno início a 2º fase da MAMP, a Melhoria de Processos sem, contudo concluí-la.

4.5 LIÇÕES APRENDIDAS

Quando se pensa em uma organização de grande porte, reconhecida no mercado pelas boas práticas adotadas e principalmente na preocupação demonstrada na busca de um relacionamento cada vez mais próximo de seus clientes é difícil imaginar que esta mesma empresa possa ter ou enfrentar problemas internos de relacionamentos entre seus colaboradores e até mesmo sofra com a falta de recursos tecnológicos ao ponto de comprometer os resultados e os objetivos estratégicos da Cia.

O primeiro passo para a implementação bem sucedida da Metodologia, é o reconhecimento por parte da Liderança de que toda empresa possui problemas e sua Unidade não é diferente. A Liderança precisa assumir tais problemas e está disposta a enfrentá-los

deixando claro seu interesse e também demonstrando seu apoio tanto aos fornecedores quanto aos colaboradores na busca de soluções efetivas através de uma gestão participativa, integrando-os, escutando e analisando suas impressões como apoio a tomada de decisões, e estimular o espírito de parceria entre toda a força de trabalho que integra o processo fim da Unidade como operadores, motoristas, transportadores e demais colaboradores que integram o sistema.

A Liderança também deve observar atitudes que possam traduzir sentimento de desvalorização por parte do empregado. A falta de flexibilidade imposta pelo trabalho operacional deve ser substituída por uma política de compensação a fim de torná-lo mais atrativo para o colaborador que atua em setor operacional. A cultura e a imagem de que o trabalho operacional tem caráter meramente “braçal” deve ser mitigada e revista através de atitudes que valorizem e destaque a importância da função do operador, como peça-chave na concretização dos objetivos específicos e estratégicos compilados por suas gerências corporativas devolvendo a satisfação e o orgulho ao coração do colaborador.

O estresse profissional é uma realidade observada hoje nas mais diferentes áreas e setores do mercado de trabalho e, diferentemente do que muitos imaginam, não está restrito aos profissionais que exercem altos cargos em grandes empresas.

O problema está presente nos mais distintos níveis hierárquicos, em empresas de todos os portes e se intensifica à medida que aumentam as responsabilidades, cobranças, pressão laboral, competitividade, estafante jornada de trabalho, entre outras características muito típicas do mundo globalizado. Diante disso, como manter a qualidade de vida e o equilíbrio emocional?

A resposta é simples: treinando a capacidade de cada indivíduo de desenvolver a resiliência. O termo vem da física e significa a capacidade humana de superar tudo, tirando proveito dos sofrimentos, inerentes às dificuldades. O profissional resiliente é aquele que recupera-se e molda-se a cada "deformação" (obstáculo) situacional.

Toda empresa deve se preocupar com a resiliência de seus profissionais, pois o indivíduo que não possui ou não desenvolve a resiliência, pode sofrer severas conseqüências, que vão da queda de produtividade ao desenvolvimento das mais diferentes doenças psicossomáticas (Dr. Alberto D'Auria, 2005).

Segundo Carlos Alberto Júlio, presidente da HSM do Brasil, e Suzi Fleury, diretora da PH&T para se obter alta performance pessoal é preciso ter sólida formação cultural, ter visão estratégica e qualidade na operação, saber que quem paga a conta é o cliente e fazer marketing pessoal. Para garantir alta performance em equipe é necessário que as regras sejam claras, o compromisso seja coletivo, que cada um vá além de suas funções e ajude o outro e que as idéias sejam compartilhadas e que haja um alto grau de comunicação.

Políticas de qualidade deverão ser implantadas observando-se o que houver de mais novo em tecnologias e ferramentas disponíveis. Desenvolver um plano de metas de melhoramento contínuo e a realização do “dever de casa” seguindo a orientação das listas de verificação e das ferramentas de Análise de Processos e Melhoria por parte da Unidade é fundamental para a garantia do crescimento do negócio como um todo.

O desenvolvimento tecnológico deve ser incorporado ao nível operacional a fim de melhorar o desempenho como um todo, aumentar a confiabilidade do cliente e aperfeiçoar os produtos.

O que não se mede não se gerencia. Portanto, segundo Luiz Cláudio Cardoso (2004), medições relativas à avaliação funcional, dos processos e de *benchmarking*, darão ao gestor os parâmetros necessários para a tomada de decisões estratégicas visando correções no

planejamento, de modo a aumentar a vantagem competitiva pelo diferencial da cada requisito do cliente final.

Ressalte-se que o colaborador é o ator principal de todo o processo de qualidade e o ativo mais valioso de toda a empresa, pois somente através do engajamento dos mesmos poderá se alcançar os objetivos pretendidos.

5. CONCLUSÃO

Com base nos resultados e nas lições aprendidas durante a execução do trabalho, foi concluído que a aplicação da Metodologia em questão é de fácil aprendizagem pois não apresentou dificuldades quanto à sua compreensão. No entanto para que se garanta o sucesso da sua implementação e principalmente resultados efetivos, além do comprometimento e responsabilidade da liderança faz-se necessário dar atenção para alguns aspectos de vital importância, quais sejam: Motivação (é o querer fazer), Capacitação (é o saber fazer), Estratégia utilizada (é o como fazer acontecer) e por fim os valores que devem permear todas as ações desenvolvidas nos elementos acima (é a ambiência do fazer).

E neste sentido as ações comportamentais desempenham um papel estratégico na implantação da Metodologia (MAMP), pois além de buscar o comprometimento do colaborador diante das causas e objetivos definidos pela organização, prepara o colaborador para os processos de mudanças, capacitando-o com uma visão empreendedora.

6. REFERÊNCIAS

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamentos pelas Diretrizes**. Nova Lima, MG: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004.

CARDOSO, Luiz Claudio dos Santos. **Petróleo: do Poço ao Posto**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

CARDOSO, Luiz Claudio dos Santos. **Logística do Petróleo: Transporte e Armazenamento**. Rio de Janeiro: Interciência, 2004.

COOPERRIDER, David; WHITNEY, D. **Appreciative Inquiry**. Barret-Koehler Communications, Inc. San Francisco, 1999.

D'AURIA, Alberto. **Resiliência reduz riscos de doenças e melhora a qualidade de vida**. <http://www.vadiando.com/textos/archives/000685.html>

FIGUEIREDO, S. P. **Gestão do conhecimento: estratégias para a criação e mobilização do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FLEURY, M.T.L. **Aprendizagem e gestão do conhecimento**. In: DUTRA, J. S. (organizador e autor). *Gestão por competências: um modelo avançado para gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Makron Books, 1998.

FLEURY, Suzy. **Competência Emocional: O caminho da vitória para equipes de futebol**. São Paulo: Gente, 1998.

GALVÃO, Célio; MENDONÇA, Mauro. **Fazendo Acontecer na Qualidade Total**. São Paulo: Qualitymark, 1997.

JULIO, Carlos Alberto. **Reinventando você. A Dinâmica dos Profissionais e a Nova Organização**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MATURANA, Humberto Romesín. **Revista Humanitates**. Centro de Ciências de Educação e Humanidades – CCEH. Universidade Católica de Brasília – UCB. Volume I - Número 2 - Novembro 2004 - ISSN 1807-538X

MATURANA, Humberto. **Emoções e linguagem na educação e na política**. Tradução: José Fernando Campos Fortes. - Belo Horizonte: UFMG, 1998.

MARIOTTI, Humberto. **Paixões do ego, complexidade política e solidariedade**. São Paulo: Palas Athena, 2000

MARSHALL, Isnard. **Gestão da Qualidade**. 6ª ed., Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

MENDONÇA, Mauro. Apostila de Gestão de Processos, 2005.

RODRIGUES, Marcos Vinicius. **Ações para a Qualidade: GEIQ**, gestão integrada para a qualidade: padrão seis sigma, classe mundial. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

SANTIAGO, Jr., J. R. S. **Gestão do Conhecimento: A Chave para o sucesso empresarial**. São Paulo: Novatec, 2004.

SOTO, E. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K; NONOKA, I. **Facilitando a Criação de Conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

YIN, R.K. **Estudos de Caso: Planejamento e Métodos**. Tradução: Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.