

**QUATIC' 95**

**2º Encontro para a Qualidade nas  
Tecnologias de Informação e Comunicações**

**Apresentação subordinada ao tema:**

**A GESTÃO DA MUDANÇA NOS SISTEMAS DA  
QUALIDADE**

**ANDERSEN CONSULTING**

**A Gestão da Mudança nos Sistema da Qualidade**

A apresentação do tema “A Gestão da Mudança nos Sistemas da Qualidade” será estruturada nas seguintes partes:

**0 . Introdução**

**1 . O Mundo em Mudança**

**2 . A Qualidade como Motor da Mudança**

**3 . Factor Humano e Mudança**

**O tempo previsto de duração da apresentação - 60 minutos**

**Em anexo apresentamos o Curriculum Vitae dos proponentes da comunicação:**

- Leonor Botto**
- Ana Paula Garcia**
- Manuel Lopes da Costa**
- Carlos Paz**

**RESUMO**

As organizações encontram-se num estado de **Mudança** contínuo. Mas é necessário conhecer os factores que levam a essa Mudança e quais as melhores formas de a gerir. Assim surge a **Qualidade** como uma importante arma estratégica, com resultados em áreas chaves, como é o incremento da produtividade, a redução dos custos operacionais, a melhoria das relações com os Clientes, o aumento da quota de mercado e o aumento dos proveitos. Sendo a Qualidade um **Processo de Mudança**, a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade foca, essencialmente duas áreas: o aspecto técnico do controlo da Qualidade e a **dimensão humana** da sua gestão, em que esta envolvente e a sua motivação são factores críticos de sucesso.

Assim, resumidamente o sucesso de qualquer Mudança, e logo da implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade, passa pela compreensão da sua dinâmica e pela gestão das diversas forças externas e internas a estes processos. O **Modelo de Gestão da Mudança** pretende ajudar a compreender e a gerir essas forças. O modelo foca no «como» da Mudança. É sobre como mudamos de um estado para outro, como executar a Mudança na prática, como fazer a correcta Gestão da Mudança.

Apresenta-se um Case Study do Modelo de Gestão da Mudança aplicado ao desenvolvimento e implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade

## 0. INTRODUÇÃO

As primeiras perguntas que podemos fazer são :

Porquê a “**Gestão da Mudança** nos Sistemas da Qualidade” ?

Porquê não desenvolver **técnicas, ferramentas** ou **métricas** da Qualidade ?

Porquê não falar nas **normas** a aplicar aos Sistemas da Qualidade ?

Porquê falarmos de Sistemas da Qualidade em geral e não Sistemas da Qualidade nos **Sistemas de Informação** ou nas **Telecomunicações**.

A estas perguntas respondemos :

Porque a Mudança está **implícita** na implementação de um Sistema da Qualidade.

Porque é **difícil** gerir a Mudança, em especial, no que diz respeito aos Recursos Humanos.

Porque **não basta** ter as técnicas, as ferramentas, as métricas ou as normas para garantir o sucesso de um Sistema da Qualidade.

Porque a **adesão** das Pessoas à Mudança, e à Qualidade como um Processo de Mudança, é um **factor crítico de sucesso**, independentemente das áreas de negócio envolvidas.

Porque se pretende é ir mais longe e apresentar formas de **gerir**, com sucesso, a Mudança e os Recursos Humanos afectos a essa Mudança, para garantir o sucesso na implementação e manutenção de **Sistemas da Qualidade**.

## 1. O MUNDO EM MUDANÇA

**Nunca antes, mudou tanto em tão pouco tempo e com tantas consequências.** Esta afirmação é confirmada diariamente, a nível empresarial, como se pode verificar com o constante surgir de novas soluções quer sejam organizativas, informáticas ou económicas.

Assim, todas as organizações estão num determinado estado de Mudança. O **percurso** organizacional está em constante evolução. A sua velocidade e direcção são extremamente influenciados quer por factores externos quer por factores internos.

Podemos enunciar como factores externos :

- a globalização do mercado;
- o aumento da competição dos preços;
- a intensificação da redução de custos;
- o aumento do nível de exigência dos Clientes;
- a inovação tecnológica;
- a desregulamentação;
- etc...

E como factores internos:

- a elevada rotatividade;
- a motivação dos colaboradores;
- a mudanças de chefias;
- etc....

No entanto, nem todas as partes de uma mesma organização são influenciadas pelos mesmos factores e logo encontram-se em diversas fases desse percurso. Ou seja, a cada momento, diferentes partes da organização, estão em diferentes estados de Mudança.

Cada organização enfrenta uma Mudança em relação aos valores anteriormente válidos. Agora tem que estar preparada para enfrentar:

- Mudanças mais rápidas e frequentes;
- Cortes radicais com o passado (sem esquecer as suas lições);
- Estruturas mais horizontais, fluidas e com mais poder;
- Novos valores interpessoais, em que agilidade e responsabilidade são mais importantes que a obediência;
- Processos mais complexos e ambíguos;
- Necessidade de mais criatividade para satisfazer os Clientes.

Mas, independentemente dos factores/razões que levam à Mudança, é necessário enquadrar os diferentes cenários de posicionamento da organização face a essa Mudança. A organização pode decidir não mudar, mudar porque todos estão a mudar ou iniciar um **processo contínuo de Mudança**. Vai depender desse posicionamento e da forma de gestão e implementação da Mudança, os resultados a obter. Esses resultados vão influenciar o futuro de cada organização; ou seja, a sua falência, sobrevivência ou **Liderança de Mercado**.

À medida que os factores externos e internos se intensificam, a **Qualidade** emerge como uma importante arma estratégica, com resultados em áreas chaves, como é o incremento da produtividade, a redução dos custos operacionais, a melhoria das relações com os Clientes, o aumento da quota de mercado e o aumento dos proveitos.

## 2. A QUALIDADE COMO MOTOR DA MUDANÇA

É então extremamente importante **definir** Qualidade. Na procura da definição mais correcta deparamos com diferentes e inúmeras visões.

Estas visões prendem-se com o seu âmbito, por vezes mais restrito, onde encontramos a Qualidade como:

- Assunto para milhares de livros;
- Motivo para desculpas de sucessos ou insucessos;
- Objectivo imediato da organização.

Ou mais alargado como:

- Objectivo a perseguir.

Temos que ter consciência que os factores da Qualidade variam mesmo com os pontos de referencia de cada um. Como exemplo temos que se for efectuado um levantamento de quais os factores de Qualidade num Sistema de Informação na óptica dos Utilizadores, encontramos, entre outros:

- Performance;
- Fiabilidade;
- Funcionalidade;
- Estabilidade.

Mas se o mesmo levantamento for efectuado na óptica dos Informáticos, encontramos, entre outros:

- Facilidade de Manutenção;
- Portabilidade;
- Flexibilidade.

A definição de Qualidade varia igualmente conforme o alvo ao qual se quer implementar um Sistema de Qualidade.

Assim, podemos ter para Sistemas de Informação a seguinte definição de Qualidade:

- **Uma aplicação para suportar o Negócio, sem Defeito, que responde às necessidades do Utilizador no momento do seu Arranque, entregue no Prazo previsto, dentro do Orçamento previsto.**

Procurando as palavras chaves nesta definição, temos:

- Suportar o Negócio, pois é necessário garantir que os Sistemas de Informação estejam de acordo com os objectivos de Negócio da Organização
- Sem Defeito, ou seja mantendo a Qualidade do produto final e tendo em vista os custos da não-qualidade;
- Que responde às necessidades do Utilizador, as expressas e as não expressas, assim como a necessidade de envolver os Utilizadores no Processo de Concepção e Realização;
- Entregue no Prazo previsto para se manter dentro dos objectivos e custos previstos;
- Dentro do Orçamento previsto, pois a Qualidade deve ser um compromisso entre o nível de funcionalidade, operacionalidade e os custos associados.

Mas qualquer que seja a direcção da definição da Qualidade, esta implica uma Mudança; ou seja, a Qualidade é, na sua essência, um **Processo de Mudança**.

Mas os processos de downsizing, reestruturação e reengenharia são igualmente processos de Mudança. A diferença reside nos objectivos, no tempo, na forma de processar essa Mudança e nas vertentes utilizadas (processos, tecnologia, estrutura e pessoas).

O downsizing e a reestruturação têm apenas as vertentes de estrutura e pessoas, um objectivo específico e limitado no tempo.

A reengenharia já envolve todas as vertentes, mas tem igualmente um objectivo específico e limitado no tempo.

A Gestão da Qualidade envolve, muitas vezes, processos de reestruturação, downsizing e reengenharia, mas não é o seu ultimo objectivo, mas um meio para atingir a Qualidade e prosseguir num processo de melhoria constante. A Gestão da Qualidade envolve todas as vertentes, tem, igualmente, um objectivo específico, mas trata essas vertentes de um modo muito próprio com vista a uma **melhoria contínua**, isto é, não tem limite/fim no tempo.

Há ainda que distinguir entre um processo de **Certificação** da Qualidade e um processo de Gestão da Qualidade. A Certificação surge como ponto do processo mas não substitui o processo contínuo de melhoria. A Certificação surge como um passo do Sistema de Gestão da Qualidade, passo esse não obrigatório, mas com valor ao nível da avaliação e do reconhecimento interno e externo desse mesmo Sistema.

Mas num Sistema de Gestão da Qualidade estas vertentes da organização podem mesmo assumir nomes próprios e novas dimensões - **Liderança, Estrutura, Processo e Força de Trabalho**.

- **Liderança**, que é uma dimensão dominante numa organização de sucesso, onde se reconhece, compra-se, comunica-se e demonstra-se o potencial de Mudança da organização. Aqui se define:

- a visão da organização onde estão estabelecidos os objectivos, os valores e características que esta pretende ter no fim da Mudança;
- a imagem da organização que deve estar alinhada com a visão;
- o poder que pode suportar ou eliminar a Mudança;
- a inovação, a capacidade de mudar para melhor;
- o estilo da gestão ou da liderança;
- o risco; ou seja a capacidade da organização de aceitar o risco ou as Mudanças.

- **Estrutura**, que influencia a capacidade de acrescentar valor, delegar, exercer autoridade, assim como, a sua capacidade de focar um objectivo e consegui-lo. Aqui se define:

- a missão, objectivo de cada unidade organizacional A Mudança de uma organização, muitas vezes significa a redefinição ou reforço de missões individuais ou de grupos;

- as relações que moldam as interligações entre as unidades organizacionais e os seus membros;
- a forma; a configuração da organização.
  
- **Processo**, conjunto de actividades executadas pela organização, onde se define:
  - o planeamento, conjunto de actividades e resultados que a organização pretende conseguir. Podem ser estratégicos, operacionais ou de produção;
  - as operações, actividades executadas pela organização para acrescentar valor;
  - os controlos, mecanismos de detecção, prevenção e correcção de desvios. Muitas resistências à Mudança advêm de controlos existentes. As Mudanças organizacionais devem incluir redefinições de controlos;
  - a comunicação de dados, informação ou significados;
  - a automatização, que implica a Mudança na forma de trabalhar. Assegura qualidade, reduz erros e dependências em variáveis não fixas ou constantes, sem esquecer que cria também, novas necessidades;
  - a distribuição dos recursos na organização. A correcta alocação dos recursos pode trazer grandes problemas na Gestão da Mudança;
  - a recompensa que promove a performance ou atitudes e pode ser aplicada a indivíduos ou a grupos. Muitos problemas organizacionais podem ser provocados por recompensas inapropriadas ou mal atribuídas.
  
- **Força de Trabalho**; ou seja o nome colectivo para os indivíduos que fazem uma organização. A direcção destes colaboradores é sujeita à liderança, o seu posicionamento à estrutura e o seu trabalho aos processos. Aqui se define:
  - os valores, princípios e crenças;
  - as competências. A Mudança pode envolver a selecção de novas competências, a criação dessas competências e a alocação de recursos para essas competências;
  - os conhecimentos;
  - a motivação;
  - o empenho, este afecta a resistência à Mudança, a propensão à Mudança e à liderança.

O Sistema de Gestão da Qualidade obriga, assim, a uma avaliação da empresa nas diferentes vertentes - **Estratégia, Processo, Tecnologia e Pessoas**.

Em termos de **Estratégia** o Sistema de Gestão da Qualidade aplicado aos Sistemas de Informação procura garantir que estes estão de acordo com os objectivos de negócio da organização. Procura ainda garantir de forma permanente a justificação dos projectos informáticos com vista aos benefícios de negócio previstos. Este alinhamento que os Sistemas de Informação devem ter relativamente ao negócio da organização deverão ainda permitir terminar o projecto se os benefícios de negócio não puderem ser alcançados através do sistema em fase de desenvolvimento.

Em termos de **Processo** implica a identificação e avaliação dos principais processos de negócio, dos sistemas de Qualidade envolvidos e a necessidade de identificar as áreas e indicadores de eficácia para cada processo. O Sistema de Gestão da Qualidade deve conjugar os requisitos das normas de uma forma coerente e simples, para evitar a

introdução de acções supérfluas e sem valor acrescentado. Assim, estes sistemas têm de ser simples e interligados de modo apropriado, a fim de permitir que a informação circule, mas sem redundância, facilitando a intervenção dos colaboradores e aumentando a sua produtividade.

Em termos de **Tecnologia** implica a avaliação dos sistemas existentes ou a falta de automatização, assim como os factores envolvidos na implementação de sistemas de informação.

Assim há, fundamentalmente, duas áreas a focar na implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade: o aspecto técnico do controlo da qualidade e a **dimensão humana** da sua gestão, em que esta envolvente e a sua motivação são factores críticos de sucesso.

Para melhor entendermos a importância da dimensão humana, voltamos ao exemplo da Qualidade no desenvolvimento de **Sistemas de Informação**.

Na definição de Qualidade acima apresentada, completamente direccionada para os Sistemas de Informação já o factor humano aparece-nos como fundamental:

- Identificação dos efectivos Utilizadores do sistema;
- Garantir uma boa comunicação entre o Utilizador e o Informático por forma a este ultimo entender as necessidades que lhe são claramente apresentadas, e além disso, detectar aquelas que o Utilizador ainda não identificou, e portanto, ainda não exprimiu;
- Permanente intervenção dos Utilizadores ao longo do processo de desenvolvimento.

Também se alterou a forma como se processa o desenvolvimento de Sistemas de Informação. Inicialmente o percurso percorrido tinha a seguinte forma:

- Seleccionar o Sistema ou a Tecnologia;
- Mudança dos Processos;
- Formação dos Utilizadores.

Face aos resultados obtidos e em especial ao insucesso face ao factor humano foi necessário alterar esta abordagem. O percurso utilizado passou a ter a seguinte forma:

- Análise do Negócio e das suas necessidades;
- Compreensão das necessidades e competências dos Utilizadores;
- Redesenho dos Processos;
- Adaptação do Sistema ou Tecnologia;
- Criação de pontos de Aprendizagem.

Assim, esquematicamente as componentes básicas do Sistema de Gestão da Qualidade pode ser visualizada da seguinte forma:



Em que se a Qualidade é fazer o que é correcto, no momento correcto, de um modo correcto, para produzir o resultado correcto, então a gestão das pessoas é fundamental. Falamos de:

- Competência;
- Atitude;
- Capacitação e responsabilização;
- Trabalho em equipa;
- Formação.

E da interligação entre pessoas:

- Envolvimento das equipas;
- Confiança mútua;
- Comunicação;
- Abordagem mutuamente ganhadora;
- Resolução de conflitos.

Ou seja, todos os esforços na Gestão da Qualidade no desenvolvimento de Sistemas de Informação devem estar centrados na concretização dos seguintes objectivos:

- Utilizadores satisfeitos;
- Pessoas motivadas;
- Crescimento contínuo;
- Impacto na cultura da organização.

Resumidamente, a Qualidade não tem só a ver com produtos/serviços, mas sobretudo com a Gestão da Mudança e as pessoas: os recursos humanos de uma organização farão a implementação de uma Sistema de Gestão da Qualidade funcionar ou falhar.

### 3. FACTOR HUMANO E MUDANÇA

No entanto as **peessoas** têm naturalmente tendência para resistir à Mudança, porque quebra expectativas e causa nelas uma perda de controlo.

Estudando a reacção humana à Mudança temos que:

- 1ª - As pessoas necessitam de ter controlo;
- 2ª - Isto pode ser conseguido através do comando ou previsão do seu futuro;
- 3ª - Expectativas específicas são estabelecidas com base no que pode ser comandado ou antecipado;

Assim podemos obter uma :

**Mudança Positiva:** - quando se apercebem que a realidade bate certo com as expectativas, uma noção de controlo é conseguida e uma forma de equilíbrio é criada;

ou

**Mudança Negativa:** - quando se apercebem que a realidade não bate certo com as expectativas, a noção de controlo é perdida e as pessoas têm que se ajustar a Mudanças que não estavam preparadas.

Surge então a **assimilação** como o processo que se utiliza para ajustar as implicações positivas ou negativas da Mudança: As pessoas têm que aprender a:

- Aumentar o número de pontos de assimilação;
- Usar menor número de pontos de assimilação;
- Ficar dentro da sua capacidade de assimilação.

Mas temos que ter consciência que os objectivos pretendidos de Mudança só serão conseguidos se tiverem implicações ao nível individual de cada pessoa envolvida e o sucesso desta depende tanto da capacidade de gerir a dor como de vender o remédio.

A **resistência** surge como uma parte natural de um processo de Mudança, é a força que se opõe e a forma como se manifesta varia de acordo com a forma como a Mudança é vista. Estas resistências podem ser de origem:

- Culturais (inércia, segurança, valores);
- Técnicas (tecnofobia, conhecimentos, competências);
- Políticas (mudanças de poder, ganhadores/perdedores).

A resistência negativa é manifestada quando uma pessoa sente-se apanhada numa Mudança que não quer ou não controla.

A resistência positiva manifesta-se quando a pessoa aceita inicialmente a mudança, para posteriormente resistir.

Assim, o envolvimento e a gestão das pessoas na implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade, no sentido de compreenderem e participarem é fundamental para o seu sucesso. A correcta gestão das pessoas significa a libertação do seu **potencial** para se conseguir a melhoria contínua e o seu envolvimento no processo de Mudança.

O aproveitamento desse potencial é conseguido através da interacção entre as pessoas e a organização.

Numa primeira fase temos o que a organização pode fazer para potenciar o melhor dos seus colaboradores:

- **Formação** sobre os conceitos e ferramentas através dos quais é possível gerir a Qualidade;
- Formação em **teambuilding** para tornar mais efectivo os grupos de trabalho e ajudar a integração da nova visão e cultura da organização virada para a Qualidade;
- Disponibilizar canais efectivos de **comunicação**;
- Demonstrar capacidade de **liderança**.

Qualquer Mudança, passa pelo lançamento de programas de formação, para que todos possam compreender e realizar as alterações organizacionais necessárias, integrar novos materiais, métodos, máquinas e tecnologia, melhorar a produtividade, aumentar o envolvimento individual, modificar atitudes, a cultura ou a personalidade da organização.

Formar as pessoas é também um factor de **motivação** para a Mudança.

Sendo mais complicado realizar Mudanças em organizações com culturas muito enraizadas, é no entanto necessário/indispensável, a qualquer organização, o envolvimento e empenho da **gestão de topo**.

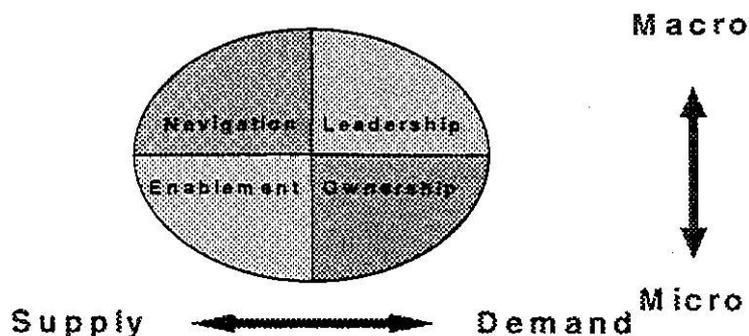
Apesar dos sistemas de Gestão da Qualidade permitirem o **empowerment** dos colaboradores é indispensável que as chefias sejam capazes de os mobilizar com a visão da organização: a visão da Qualidade.

Numa segunda fase temos como consequência o melhor aproveitamento das competências e conhecimentos de cada colaborador através da constituição de equipas de trabalho, caixas de sugestão, etc. Os colaboradores são os recursos indicados para participar na definição dos seus processos de trabalho e na clarificação de responsabilidades.

Resumidamente o sucesso de qualquer Mudança, passa pela compreensão da sua dinâmica e na gestão das diversas forças externas e internas aos processos de Mudança. O Modelo de Gestão da Mudança pretende ajudar a compreender e a gerir essas forças.

O **modelo** foca no «como» da Mudança. É sobre como mudamos de um estado para outro, como executar a Mudança na prática, como fazer a correcta Gestão da Mudança. Fornece um guia para:

- A gestão de projectos de Mudança;
- O desenvolvimento do patrocínio da Mudança;
- A fomentação do ownership da Mudança;
- O emprego de ferramentas de Mudança.



Em qualquer Mudança existe a dinâmica da «oferta» e da «procura», em que a responsabilidade pelo sucesso da Mudança reside nos dois lados:

- A oferta fornece as ferramentas para construção do percurso da Mudança;
- A procura cria e suporta a procura do percurso naqueles que têm de o executar.

Com a existência de múltiplas Mudanças simultâneas é necessário a coordenação, ou navegação (Navigation), do percurso de Mudança.

Existe igualmente uma correlação estreita entre a qualidade do patrocínio da Mudança e os benefícios resultantes da Mudança.

Existe, assim, distinção entre a **macro** - os requisitos organizacionais de navegação e liderança - e a **micro** - a perspectiva de projectos individuais de Mudança e unidades individuais de negócio.

Este modelo é utilizado, não só como uma ferramenta de trabalho para planeamento, mas também como ferramenta para priorizar o esforço.

Descrevendo o Modelo de Gestão da Mudança temos:

O lado esquerdo do modelo é sobre o fornecimento de produtos e a gestão dos projectos que permitem à organização percorrer a Mudança.

O lado direito do modelo é sobre o esforço necessário para que esses produtos sejam «comprados», sobre a gestão correcta da sua introdução, minimizando a ruptura e maximizando os benefícios.

O lado inferior (micro) do modelo é sobre o detalhe das actividades, os projectos e iniciativas locais, que fazem o percurso da Mudança acontecer.

O lado superior (macro) do modelo é sobre as direcções a seguir pela organização, a sua definição e certeza de que o percurso de Mudança é ajustado sempre que necessário.

Relativamente aos quadrantes do modelo:

**Navigation:** como planeamento e Gestão da Mudança. Coordena o fornecimento de produtos, mantendo-os na direcção certa durante o percurso de Mudança. Evita a sobreposição e duplicação de esforços. As actividades deste quadrante incluem:

- Ligação das iniciativas de Mudança à estratégia;
- Planeamento da Mudança;
- Avaliação organizacional;
- Selecção dos níveis de Mudança;
- Medição do nível de sucesso.

**Leadership:** como a formulação e condução da Mudança. Liderança no percurso da Mudança - manter todas as chefias na frente, liderando a Mudança, trazendo as pessoas e verificando a cada momento que o percurso é o correcto. As actividades deste quadrante incluem:

- Teambuilding;
- Desenvolvimento de sponsorship;
- Gestão da dor e venda do remédio;
- Criação da visão;
- Arquitectura da cultura desejada;
- Marketing da Mudança;
- Executive coaching.

**Ownership:** como “empowerment” dos agentes da Mudança. A visão torna-se realidade, a nível local e do dia-a-dia. No início do percurso começa por «vender» a ideia aos colaboradores a todos os níveis. À medida que o percurso se inicia foca mais na gestão dos benefícios. As actividades deste quadrante incluem:

- Apoio na implementação de novas soluções;
- Geração de ideias/criatividade;
- Desenvolvimento e formação de agentes da Mudança;
- Empowerment das pessoas;
- Gestão participativa;
- Gestão da resistência;
- Plano de comunicação.

**Enablement:** como criar produtos para concretizar a Mudança. Projectos de Mudança que fornecem produtos que tomam a Mudança possível - sistemas, formação, reorganização, políticas de recursos humanos, etc. As actividades deste quadrante incluem:

- Integração dos condutores apropriados da Mudança;
- Associação dos recursos necessários aos projectos de Mudança;

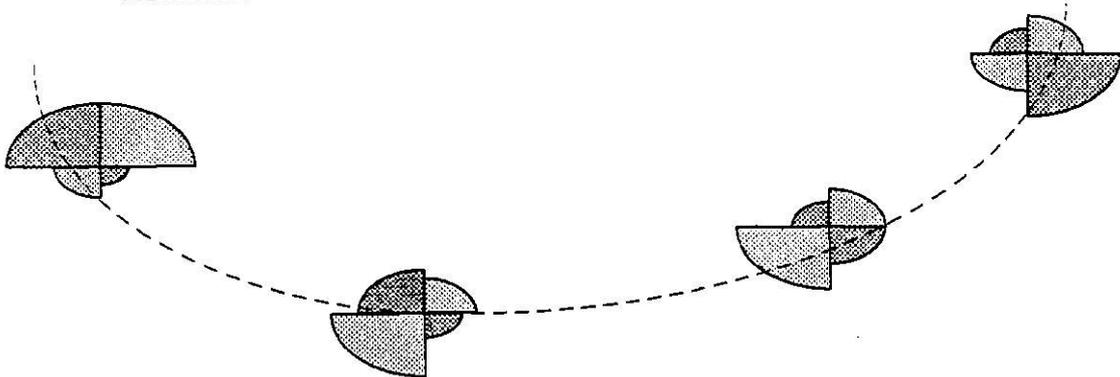
Os condutores apropriados da Mudança incluem:

- A visão e os valores;
- O desenho dos processos;
- O desenho da estrutura organizacional;
- A organização e definição dos postos de trabalho;
- O desenvolvimento das medidas de performance;
- O desenho do sistema de incentivos e prémios;
- O desenho dos sistemas de informação;
- A estratégia de comunicação;
- A definição de estrutura logística;
- A avaliação de competências e conhecimentos;
- O plano de formação;
- A estratégia e planeamento dos recursos humanos.

Em qualquer Mudança existe acção nos quatro quadrantes. E como a Mudança é um percurso este modelo é uma ferramenta poderosa para envolver as pessoas de toda a organização, uma forma de lembrar todas as tarefas a executar no percurso de Mudança. Dá, não só, a forma de abordar todas as tarefas no percurso, como ajuda a visualizar as medidas de sucesso.

Ao longo de todo o percurso cada um dos quatro quadrantes surge com diferentes prioridades:

- Inicialmente é necessário ter o esforço mais concentrado nos quadrantes de Navigation e Leadership, com o planeamento, a formulação e a condução da Mudança;
- Depois do arranque inicial o quadrante do Enablement ganha grande parte do esforço, pois trabalha-se na criação dos produtos para concretizar a Mudança, seguidos do quadrante de Navigation onde se processa a Gestão da Mudança. O quadrante de Leadership mantém sempre o esforço na condução da Mudança, verificando a cada momento que o percurso é o correcto. O quadrante de Ownership encarrega-se de definir e preparar os agentes da Mudança.
- À medida que o percurso avança o quadrante de Ownership vai ganhando importância com o empowerment dos agentes da Mudança e a gestão dos benefícios.



Sendo a Qualidade Total uma filosofia de gestão que procura conquistar a adesão, o empenho e o envolvimento de todos os quadros de uma organização e a satisfação das expectativas dos seus Clientes, necessita de percorrer os quatro quadrantes.

Uma organização que aposta na Qualidade necessita:

- Capacidade de **liderança** das chefias;
- Bons canais de **comunicação**;
- Uma política e **estratégia** correcta;
- Gestão adequada das **pessoas**;
- Gestão correcta dos **recursos**;
- **Processos** inovadores e melhorados;
- **Clientes** satisfeitos;
- **Colaboradores** satisfeitos e motivados.

Apresentação de um Case Study do Modelo de Gestão da Mudança aplicado ao desenvolvimento e implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade.