



PRF

GESTORES OPERACIONAIS

FOTO: ALVARO REYES | UNSPLASH.COM

**MÓDULO
2**



Planejamento, organização e controle: ferramentas

APRESENTAÇÃO

Neste módulo, vamos entender a importância do planejamento, alguns métodos que facilitam a elaboração dele, bem como a necessidade de controlar a execução e os resultados produzidos.

A PRF utiliza diretrizes estratégicas para o processo de gestão. Vamos também conhecer essa lógica e as diversas ferramentas de planejamento que procuram facilitar a transformação dessas teses em realidade.

OBJETIVOS DO MÓDULO

- Analisar a importância do planejamento para o alcance dos objetivos;
- Compreender o direcionamento estratégico da PRF;
- Aplicar as ferramentas do planejamento em sua área de gestão.

Carga Horária: 10 horas

Unidade 1 – A importância do planejamento

Unidade 2 – Ferramentas de planejamento

1. A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO

O ser humano é capaz de realizar inúmeras atividades de improviso, por meio de habilidades pessoais de criação e improvisação, e chegar ao êxito esperado ou até superar as expectativas dos que observam a atuação.



O planejamento é uma prática essencial ao gestor.

Fonte: Pixabay¹

Contudo, esta não é a regra. Tampouco conseguir manter na vida profissional, em bom funcionamento, processos contínuos de etapas consecutivas. O planejamento é a base na qual ele deve assentar-se e construir estratégias bem elaboradas que o conduzam ao sucesso durante a execução dos objetivos e metas traçados.

Dois indivíduos de capacidade similar tendem a obter resultados bem distintos no ambiente corporativo se um deles utilizar o planejamento para definir os melhores métodos e planos para aplicação de recursos e o outro não. As chances de fracasso deste último são muito maiores e inversamente proporcionais às probabilidades de sucesso do outro.

Segundo Chiavenato (2007, p. 138) "O planejamento é uma técnica para absorver a incerteza sobre o futuro e permitir maior consistência no desempenho das organizações".

A finalidade do planejamento é municiar os gestores e suas equipes de ferramentas e informações que os auxiliem na tomada de decisão. É uma das mais importantes funções administrativas

e é através do planejamento que o gestor e sua equipe estabelecem os parâmetros que vão direcionar a organização da empresa, a condução da liderança, assim como o controle das atividades.

O planejamento direciona as decisões do gestor.

Fonte: Pixabay²



No ambiente empresarial o planejamento é utilizado para criar, inovar, executar, produzir, construir, liderar e muitas outras atividades, sempre visando o êxito e o sucesso.

Nem sempre o servidor ao ingressar no órgão público percebe que está adentrando em uma empresa, pois não é cobrado pelo lucro, não visa a produção e, muitas vezes, sequer é cobrado por metas. Mas isso não significa que os processos não foram pensados e os projetos elaborados com método ou a instituição não possua metas de curto, médio e longo prazos. Ao contrário, o setor público não pode se dar ao luxo de desprezar o planejamento.

A profissionalização do serviço público é uma demanda cada vez mais urgente e cobrada pela sociedade e até mesmo pelo mercado. Gerir os recursos de uma sociedade requer um compromisso e uma responsabilidade singulares, principalmente porque, em muitos casos, eles são insuficientes para a construção do panorama ideal. Desta forma, mais ainda se torna importante o ato de planejar a aplicação dos recursos, com o objetivo de alcançar os resultados mais satisfatórios possíveis.

para
refletir...



Você consegue se
imaginar vivendo sem
planejar nada?

Níveis de Planejamento

Fonte: Manual de
Gestão Operacional
da PRF

Planejar é mais do que uma necessidade, é um ato de respeito e ética pelo esforço que se irá empreender.

O Manual de Gestão Operacional da PRF divide o planejamento em três níveis, conforme apresentado na figura a seguir:

Estratégico	Tático	Operacional
Neste nível estão as ações de longo prazo, que norteiam as diretrizes e horizontes onde se quer chegar.	Faz previsões de médio prazo, buscando sempre o alinhamento com o planejamento estratégico. É um pouco mais detalhado.	Trabalha com prazos mais curtos, é bastante analítico e, como o próprio nome diz, cuida da operacionalidade dos processos, que devem coadunar com os níveis anteriores.

Com isso vemos a necessidade do dinamismo no processo de gestão e em decorrência do planejamento, confirmado neste pensamento de Peter Drucker, considerado como o pai da administração moderna.

“ O planejamento é o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos, organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas. (DRUCKER, 1984, p. 136) ”

Na PRF não poderia ser diferente. A instituição possui um planejamento estratégico definido e é sobre ele que falaremos a seguir.

1.1 DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO NA PRF

A Polícia Rodoviária Federal estabeleceu um planejamento estratégico para o período de 2013-2020 e o mais recente para o período de 2020-2028, consolidando as intenções de resultados a serem alcançados. Estabeleceu ainda a missão, visão e valores, permitindo a todos os servidores compreender a razão de existir da instituição.

Missão, visão e valores

Fonte: autor



Missão



Visão



Valores

De forma resumida, vamos entender a seguir os elementos que na gestão operacional devemos considerar no nosso planejamento e atuação.

1.1.1 Missão

“A empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz, ela se define pela sua missão. Somente uma definição clara da missão é razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa”. (Peter Drucker)

“Aprendi que o responsável pela concretização de um objetivo é sempre uma pessoa obcecada por uma missão.” (Peter Drucker).

A missão organizacional é a razão da existência de uma organização, pois descreve os valores dela e a razão de ser, servindo como base para o desenvolvimento de todas as metas e planos. A missão conduz a organização para aonde ela precisa ir, norteando o planejamento estratégico e todos os desdobramentos dele. E isto, segundo Chiavenato (2005), leva em conta a contribuição dada à sociedade pela organização, as necessidades básicas a serem atendidas, a pessoa do cliente, as competências organizacionais e os compromissos, valores e crenças que alicerçam o negócio.

Para exemplificar e trazer para a prática do nosso dia a dia, veja a missão da PRF:

Proteger a vida e promover a segurança pública no Brasil, atuando nas rodovias federais e nas áreas de interesse da união.

**para
refletir...**



Estas afirmações do renomado teórico da administração contemporânea deixa clara a importância da missão dentro das instituições. Mas, na prática, o que significa esse termo?

1.1.2 Visão

A visão é a pretensão de futuro da organização, o que ela pretende ser ao longo de determinado período. Importante é salientar que esta visão tem a ver com o todo da empresa e não com partes setorizadas ou departamentos específicos, e vai direcionar os esforços e investimentos durante o período específico que essa percepção estiver em vigor.

A missão é algo perene, sustentável enquanto a visão é mutável por natureza, de acordo com a necessidade da empresa, porém deve ser algo concreto e possível de ser alcançado.

Veja qual é a visão da PRF:

Ser referência de inovação, integração e conhecimento em segurança pública.

1.1.3 Valores

Valores são princípios que servem de bússola para os comportamentos, atitudes e decisões. Representam os princípios éticos que norteiam todas as suas ações. Normalmente, os valores são compostos de regras morais que simbolizam os atos de seus administradores, fundadores, e colaboradores em geral.

Veja, a seguir, quais são os valores da PRF:

Integridade, respeito, profissionalismo, excelência e transparência.

1.1.4 Resultados

Em termos empresariais, resultado é a percepção de ganho financeiro que se obteve durante o ano. Para a PRF, resultados são os ganhos sociais gerados pela instituição por meio da aplicação de todos os esforços realizados pelas pessoas que compõem o órgão, em todas as áreas, utilizando os recursos financeiros e estruturas físicas dela.

1.1.5 Processos

Processo é a sequência de atividades realizadas na geração de resultados. É um conjunto sequencial e particular de ações

com objetivo comum. Pode ter os mais variados propósitos: criar, inventar, projetar, transformar, produzir, controlar, manter e usar produtos ou sistemas.

De acordo com outro conceito mais moderno, que é multidisciplinar, é a sincronia entre insumos, atividades, infraestrutura e referências necessárias para adicionar valor para o ser humano.

1.1.6 Projetos

Projeto é uma iniciativa de melhoria contínua dentro da empresa, que pode ter por objetivo a criação de novos produtos ou serviços, ou otimização dos processos, em busca de eficiência e produtividade.

O desenvolvimento de um projeto tanto pode ser para uma ação pontual, curta e de pequeno porte, como para ações mais longas e duradouras que envolvam grande aporte de recursos.

1.1.7 Indicadores

Os **indicadores** são métricas que quantificam a performance de acordo com os objetivos organizacionais, a fim de acompanhar o desempenho. São instrumentos de gestão essenciais para medir o resultado de uma empresa. Com eles é possível acompanhar se as metas traçadas foram alcançadas e qual a porcentagem de melhoria ou piora em relação a **indicadores** passados.

Os indicadores na PRF ajudam a medir os resultados das estratégias empreendidas.

Fonte: Pixabay³



São exemplos de indicadores de desempenho a quantidade de testes de alcoolemia, de pessoas e veículos fiscalizados, de público atingido por ações de educação para o trânsito, de morte por 100 mil habitantes, de acidentes por trechos específicos, quilos de drogas apreendidas, veículos recuperados, unidades reformadas, dentre outros.

É comum na PRF o acompanhamento mensal de alguns indicadores, como os já citados testes de alcoolemia, a fim de ver se as metas estabelecidas serão alcançadas, se estão abaixo ou acima, pois facilita a gestão dos esforços a serem empreendidos.

1.1.8 Metas

Meta é a mensuração quantitativa dos objetivos pretendidos pela organização. São criadas para dar direcionamento ao trabalho, facilitando o emprego dos recursos e a análise da eficiência do esforço realizado.

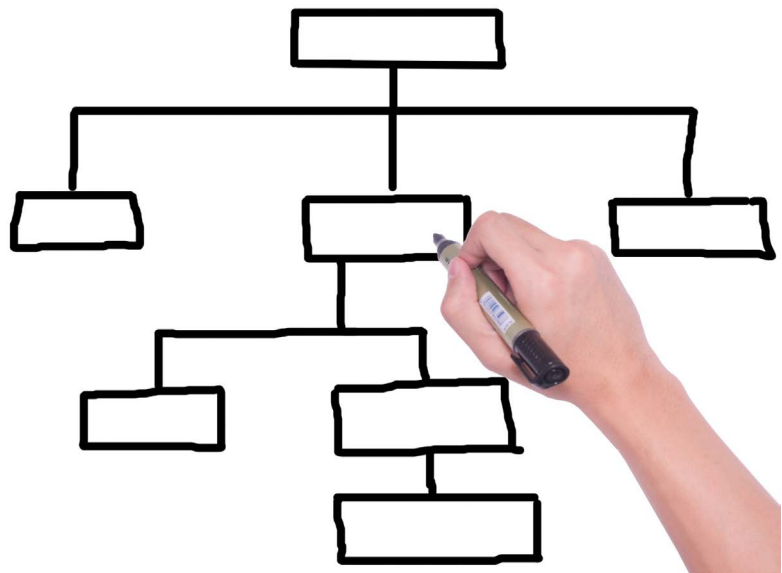
Ao criar metas é necessário atentar para alguns detalhes:

- Elas precisam ser específicas, por exemplo: perder 20 quilos de peso, fiscalizar 300 veículos, produzir 500 peças, vender 3 mil unidades.
- Serem mensuráveis, caso contrário você não saberá se atingiu de fato o objetivo traçado.
- Serem alcançáveis é outro fator importante, pois colocar metas impossíveis desestimula a equipe de trabalho e ainda pode transparecer que quem as produziu não possui competência para a tarefa. No sentido oposto, metas muito fáceis também não geram desafios e podem deixar os colaboradores cómodos demais e desestimulados.
- Precisam ter relevância, realmente ajudar no alcance dos objetivos e da missão da organização, bem como prazo para serem executadas. Caso contrário há uma tendência ao adiamento e perda do tempo adequado de execução.

1.1.9 Estrutura Organizacional

Estrutura organizacional é o conjunto ordenador de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma organização. É a forma pela qual as atividades são divididas, organizadas e coordenadas, provocando impactos na cultura organizacional. É o elemento fundamental para que uma organização mantenha o foco nos seus objetivos, baseado na missão, visão e valores estabelecidos.

A estrutura de uma organização está diretamente ligada à estratégia dela e envolve aspectos físicos, humanos, financeiros, jurídicos, administrativos e econômicos. A estrutura organizacional dentro de um contexto geral se subdivide em duas estruturas: informal e formal.



Estrutura
organizacional
Fonte: Pixabay⁴

A estrutura formal é predeterminada pela própria organização, é explícita, com a hierarquia baseada nos cargos, tem líder formal, é estável e sujeita a controle, dentre outros fatores. Já a informal é baseada nas pessoas, é instável, não está sujeita a controle, está sujeita aos sentimentos. A partir desta pode-se desenvolver sistemas e canais de comunicação.

A seguir, falaremos sobre algumas ferramentas de planejamento.



para
refletir...

*“Não se gerencia o
que não se mede, não
se mede o que não se
define, não se define o
que não se entende, não
há sucesso no que não
se gerencia”*

WILLIAM EDWARDS DEMING

2. FERRAMENTAS DE PLANEJAMENTO

Variadas são as ferramentas utilizadas para a elaboração de processos de planejamento, desde simples métodos ao aporte de sistemas tecnológicos complexos.

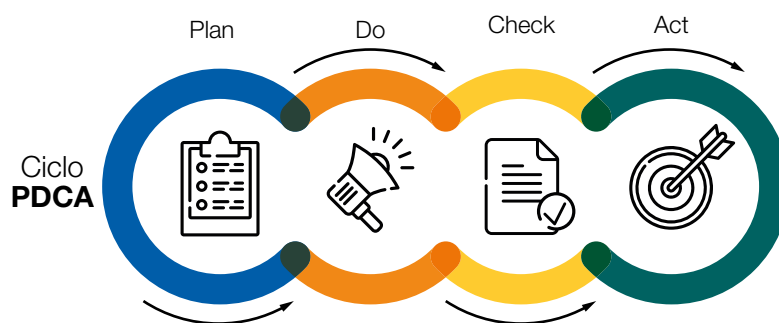
Por isso, veremos na sequência alguns métodos práticos e simples que muito são utilizados pela administração em seus processos gerenciais para o auxílio de líderes, administradores e gestores na confecção de seus planejamentos.

2.1 PDCA

Na década de 20 o físico norte-americano Walter Andrew Shewart, pioneiro na adoção do controle estatístico de qualidade, criou o ciclo PDCA.

Inicialmente voltado ao controle de qualidade no setor industrial, o método ganha notoriedade e se expande a partir da década de 50, por meio do professor William Edwards Deming, que ganhou o reconhecimento pelo seu trabalho em favor do aperfeiçoamento dos processos produtivos nos Estados Unidos.

O termo PDCA tem a ver com a sua metodologia e vem do inglês:



Ciclo PDCA

Fonte: autor

A letra **P** significa *Plan* que é planejamento em português. A letra **D** tem relação com o verbo *Do* que, na língua inglesa, significa fazer. O **C** refere-se a *Check* que, como o nome indica, é conferir, checar. E a letra **A** é *Act* que representa a ação.

Assim, a finalidade do ciclo é aperfeiçoar os processos com a identificação das causas dos problemas e implementar soluções eficazes. Veja, a seguir, mais sobre cada uma das etapas.

P – planejar, planejar e planejar

O planejamento jamais poderá ser um documento inflexível, pois as ações de gerenciamento envolvem uma variável que frequentemente se modifica, surpreende e altera, o ser humano. Ela não é a única capaz de sofrer mutações no decorrer dos processos e fases que envolvem as ações organizacionais.

Por isto mesmo o planejamento é uma ação permanente, oriunda de uma tese, permeada de capacidades de readequação e flexibilização, de acordo a cada situação que surja durante o desenvolvimento e aplicação.

Neste primeiro passo elabore um plano e desenvolva, com base nas diretrizes e políticas da organização, uma estratégia que se proponha a resolver os problemas levantados. Escolha uma equipe e os membros que irão liderá-la, verifique com cuidado a disponibilidade dos recursos, prazos e riscos.

Considere três fases fundamentais: a primeira é o estabelecimento dos objetivos do ciclo; a segunda é a escolha do caminho para que estes objetivos sejam atingidos; e a terceira é a definição do método que deverá ser utilizado para isso.

A boa elaboração do planejamento, de forma cuidadosa e o mais analítica possível nesta etapa, evita falhas, desperdício de recursos e perdas de tempo desnecessários nas próximas fases do ciclo PDCA. Quanto maior o nível de detalhamento, menor o índice de surpresas e falhas durante a execução.

D – Desenvolver, fazer, implementar

Depois do plano elaborado, acompanhe o progresso dele. Arregace as mangas e ponha em prática o plano de ação metódico que projetou, não esquecendo jamais a importância deste momento. Ele é a materialização de pensamentos e ideias, observando com cuidado cada detalhe e cada mudança necessários. Pode ser que aqui você precise treinar equipes e colaboradores, para que a qualidade prevista não se perca e o padrão não sofra distorções que comprometam todo o processo.

C – Controlar para o sucesso

Avalie resultados, dados, padrões, tudo o que possa mensurar para comparar o planejado com o realizado. Busque detectar todos os erros e falhas que interferiram e principalmente que podem comprometer todo o ciclo.

A – Ação reparadora, ajuste correção

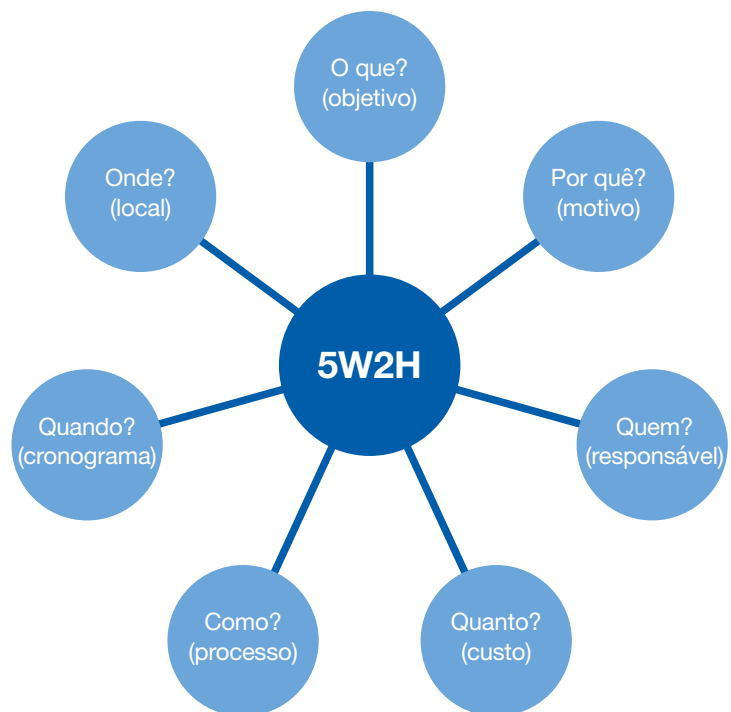
É a última fase. Aqui são tomadas as ações corretivas com base no que foi verificado na etapa anterior. Após realizada a investigação das causas destas falhas ou desvios no processo e agir para solucioná-las, reinicie o ciclo, para que as práticas e os processos se aprimorem continuamente.

Se nada deu errado, o que geralmente não ocorre, o plano foi padronizado, mas, ainda assim, o ciclo permanece ativo.

2.2 5W2H

Esta sigla, que a princípio pode parecer estranha, é um checklist básico que serve para responder rapidamente às necessidades para a realização de uma atividade ou demanda qualquer que surja para ser resolvida.

Também derivada de termos no idioma inglês, é conhecida por alguns como 4Q1POC, ao trazê-la para um cenário em português. Veja, na figura a seguir, mais sobre esta metodologia.



5W2H

Fonte: autor

Entenda melhor:

- **What:** o que será feito (etapas);
- **Why:** por que será feito (justificativa);
- **Where:** onde será feito (local);
- **When:** quando será feito (tempo);
- **Who:** por quem será feito (responsabilidade);
- **How:** como será feito (método);
- **How much:** quanto custará fazer (custo).

Aplica-se facilmente e é ótima ferramenta para situações em que há curto tempo para ação. Observe o exemplo:

O coordenador do plantão, Figueiredo, recebeu a incumbência de tratar com o instrutor Márcio, que pertence a outra unidade, um convite para que ele venha repassar novos conhecimentos sobre fiscalização de veículos de passeio para o seu efetivo subordinado. Diante disso ele iniciou a técnica 5W2H para planejar o que precisaria para tornar o evento uma realidade.

- **What:** O que será feito? Um curso de atualização para o seu efetivo.
- **Why:** Por que será feito? Para ampliar o conhecimento da sua equipe de trabalho.
- **Where:** onde será feito? No auditório da própria unidade de serviço.
- **When:** quando será feito? Na próxima semana, na quarta-feira, começando às 8h e encerrando às 17h.
- **Who:** por quem será feito? Pelo instrutor Márcio, em coordenação conjunta com Xavier, para o efetivo de sua equipe de seis pessoas.
- **How:** como será feito? Iniciando pela manhã, com a parte teórica no auditório e, pela tarde, com atividades práticas na própria unidade. Serão utilizados quadro branco, projetor de multimídia e um computador com caixas de som. Para a prática serão necessários três viaturas, três rádios comunicadores e 12 cones.
- **How much:** quanto custará? Uma diária e meia para o instrutor e o custo do deslocamento terrestre.

Como você viu, o método pode ser empregado para eventos de toda natureza e tamanho. O que vai variar é a quantidade de informações que serão acrescentadas a cada pergunta. Lembre o que já foi dito anteriormente, quanto mais detalhes acrescentados, melhor será a execução do que foi planejado.

2.3 MATRIZ GUT

É uma matriz de prioridades, que tem por objetivo permitir identificar o que de fato é prioritário para o gestor que se depara diante de inúmeras demandas, mas que não possui recursos ou tempo suficiente para todas elas. A matriz GUT foi criada por Charles H. Kepner e Benjamin B. Tregoe, em 1981 como uma das ferramentas da qualidade para definir prioridades.

Investir no que melhor pode trazer resultados é, muitas das vezes, a melhor medida que o gestor pode assumir, principalmente na esfera das instituições públicas. Em muitas situações difíceis, o gestor não encontra as soluções diretas nas próprias mãos. Em vários casos, nem mesmo os superiores diretos podem decidir. Por isto mesmo é que direcionar esforços, poupa tempo, energia e lhe permite fruir a sensação de realização.

A matriz GUT tem passos simples e bem definidos. O primeiro deles é identificar os problemas e as causas dele, para poder enquadrá-los numa escala de pontuações de acordo os critérios estabelecidos. GUT significa gravidade, urgência e tendência. Assim sendo, cada item será analisado pela ótica destas três vertentes. A seguir, veja mais sobre cada uma delas:

Matriz GUT
Fonte: autor

G	Gravidade	No quesito gravidade observa-se o nível de risco efetivo do problema.
U	Urgência	Na urgência define-se exatamente o quanto o tema requer brevidade de solução.
T	Tendência	Na tendência a análise é sobre a possibilidade de alteração do quadro e agravamento, se nada for feito de intervenção no assunto.

A seguir firmamos os critérios em uma escala de 1 a 5, sendo 1 o grau menor e 5 o cenário mais extremo, e então colocamos na matriz para depois serem multiplicados. Deste modo, é definido assim um ranking de importância para partir-se em busca do enfrentamento. Façamos um exemplo prático, para melhor visualização:

Carlos conta hoje com quatro problemas distintos para resolver: o servidor responsável por atender o público chega atrasado com frequência; a rede elétrica sofre alterações frequentes e desliga equipamentos rotineiramente; na última quinzena ocorreram três assaltos a veículos a 10 quilômetros da unidade; a parede do almoxarifado apresenta rachaduras.

Carlos analisou da seguinte forma, de acordo à realidade que vivencia:

O servidor atrasado não tem tanta gravidade, pois fere mais a imagem e o retardo na chegada não ultrapassa 20 minutos, tendendo a não alterar. A rede elétrica precisa ser reparada, para não queimar os aparelhos. O problema também pode gerar danos nas pessoas e tende a piorar se nada for feito. Os assaltos são muito graves, precisam ser combatidos, pois ferem a dignidade humana e põem em risco as pessoas, com tendência a agravar mais se nada for feito rapidamente. A parede do almoxarifado é medianamente grave, pois afeta a estrutura do local, mas pouca gente vai até lá e já não se está guardando objetos por lá após a detecção, bem como não devem aumentar as rachaduras nos próximos dias.

Diante disto, Carlos preencheu a matriz da seguinte forma:

Matriz de prioridades	G	U	T	Produto G x U x T
Servidor atrasado	2	2	1	4
Rede elétrica	3	4	4	48
Assaltos a veículos	5	5	5	75
Parede do almoxarifado	3	2	2	12

Exemplo de Matriz GUT

Fonte: autor

Agora Carlos já sabe por onde começar a solução dos problemas e quais serão as primeiras tratativas a serem desenvolvidas.

- 1º Combater os assaltos na região, que teve 75 pontos.
- 2º Corrigir a rede elétrica, que ficou com 48 pontos.
- 3º Reparar a parede do almoxarifado, que atingiu 12 pontos.
- 4º Buscar os meios de corrigir a postura do servidor atrasado, 4 pontos.



na prática

Dentro da sua realidade de trabalho, analise os pontos a seguir e monte a sua própria matriz GUT.

1. O aparelho de telefone só recebe chamadas, mas não realiza;
2. O estagiário da unidade está com uma virose e licença de 7 dias;
3. A viga de sustentação do telhado está com cupim;
4. O banheiro feminino está com entupimento;
5. O responsável pelo telefone demora a atender as chamadas.

Agora, faça o breve exercício de fixação que propomos a seguir.

2.4 DIAGRAMA DE PARETO

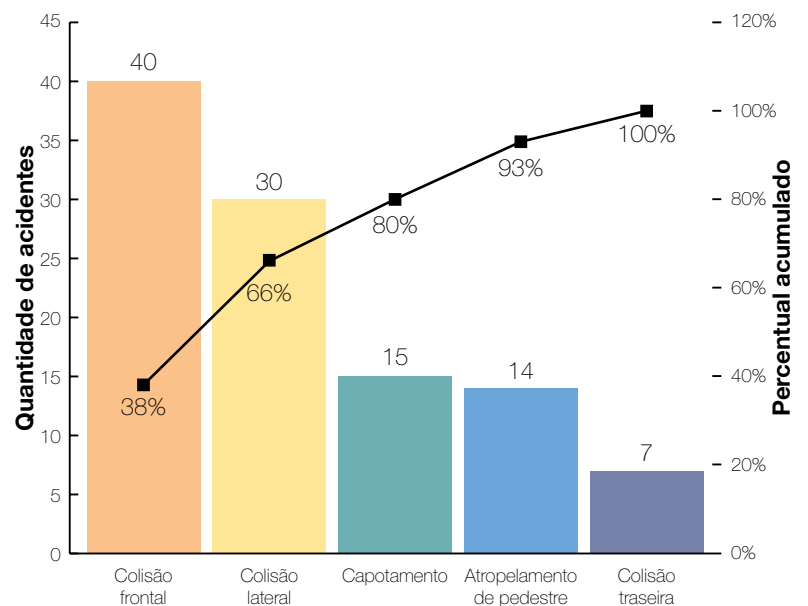
Esta metodologia é baseada no princípio de Pareto ou regra dos 80/20, que nos diz que 80% dos problemas são ocasionados por 20% das causas. Ou seja, são poucas causas que originam a maioria dos problemas. Esta metodologia é bastante utilizada para a gestão da qualidade, vez que tem a capacidade de fazer um diagnóstico preciso dos problemas enfrentados.

A construção do Diagrama de Pareto é bastante simples. Consiste na observação de frequências que determinados processos se apresentam, lançando-os em ordem decrescente em uma planilha, para, a partir daí, definir-se o percentual de participação de cada um deles perante o todo e o percentual acumulado à medida que vão se somando.

O gráfico resultante mostrará a ordem de prioridades que um gestor deve utilizar para atacar as causas. Assim é possível compreender o quanto representam de fato na ordem dos problemas e para direcionar os esforços sobre as questões ou pontos mais relevantes.

Tipos de acidentes com gravidade.

Fonte: autor



Veja um exemplo a seguir:

Observando o gráfico acima, a barra vertical indica a frequência de vezes que ocorreu cada evento. Na horizontal os tipos

de acidentes com gravidade ocorridos. Já na linha acima há o percentual acumulado dos eventos.

As colisões frontais representaram 38% do total de acidentes com gravidade. Somadas com as colisões laterais ambas representam 66% das ocorrências. Acrescentados os capotamentos os três tipos juntos representam 80% dos eventos, e assim sucessivamente.

A PRF utiliza muito bem este sistema quando elabora as operações de calendário para a redução de acidentes. A instituição faz justamente a análise de quais trechos nas rodovias sob a responsabilidade dela acumulam maior índice de gravidade, otimizando o emprego de recursos diretamente sobre tais locais, a fim de impactar diretamente nas estatísticas e assim reduzir o número de mortos, feridos e acidentados.

E você, possui atividades onde o diagrama de Pareto pode ser aplicado a fim de direcionar de forma mais eficiente os esforços da sua equipe de trabalho?

2.5 DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO

Método criado pelo professor da Faculdade de Tóquio Kaoru Ishikawa, foi desenvolvido para o trabalho em equipe e a identificação das causas que comprometem a qualidade dos procedimentos e geram os problemas que afetam o ambiente corporativo.

Ishikawa definiu os chamados 6M's, que são as causas prin-

Mão de obra	Qualquer fator relacionado à falha humana ou relacionado às pessoas.
Materiais	Problemas ou fatores relacionados com componentes, insumos ou matérias-primas.
Máquinas	Problemas ou fatores relacionados com equipamentos.
Métodos	Problemas ou fatores relacionados com métodos.
Meio ambiente	Problemas ou fatores relacionados com meio/local.
Medição	Problemas ou fatores relacionados com controle do processo, monitoramento.

Os 6Ms

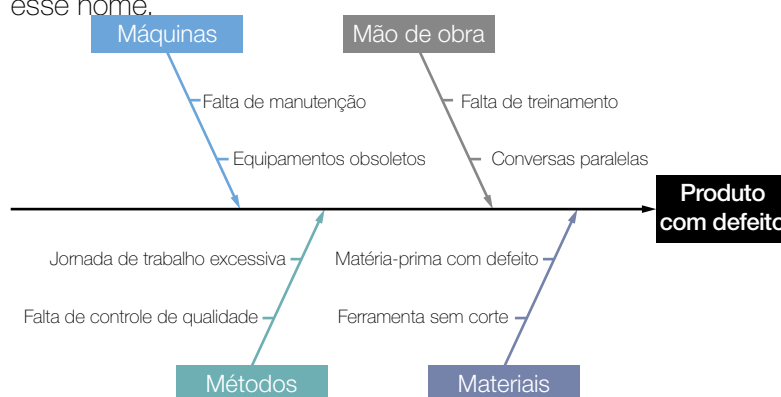
Fonte: autor

cipais de qualquer problema. Conheça-os a seguir:

Apesar de ter sido criado para a gestão da qualidade na produção industrial, o diagrama vem sendo utilizado para várias facetas do processo de gestão, principalmente porque facilita o debate e a estruturação dos problemas e das causas e sub-causas que lhe dão origem. Quanto maior o nível de detalha-

mento, maiores as possibilidades de solução para os pontos analisados.

A confecção do diagrama parte de um eixo central traçado, onde na extremidade direita é registrado o problema em análise. Por meio do uso do brainstorm vão sendo preenchidos os eixos diagonais com as possíveis causas, gerando ao final uma figura que lembra a espinha de peixe, daí o fato de também receber esse nome.



Aplicação do Diagrama de Ishikawa
Fonte: autor

Vejamos um exemplo:

Agora que você conhece a figura e o método de elaboração, experimente sentar com sua equipe e fazer a análise de um dos seus atuais problemas no processo de gestão, debata e construa o seu primeiro diagrama. Quem sabe, você não irá resolver de forma mais simples do que imagina algo que vem atrapalhando o bom andamento das suas rotinas. Pense nisso!

2.6 MATRIZ SWOT

O termo SWOT é o acrônimo para *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* que quando traduzimos para o português temos a sigla FOFA que significa Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.

Ao longo da sua vida você utilizou a análise destes pontos por diversas vezes, principalmente se tomou decisões de grande impacto sobre o seu futuro.

O ambiente empresarial necessita fazer o mesmo com certa frequência e esta matriz favorece a análise do ambiente interno (forças e fraquezas) e do externo (oportunidades e ameaças), para que as decisões finais sobre os melhores caminhos a serem seguidos se tornem mais fáceis. Observe que com esta

Matriz SWOT
Fonte: autor

	Fatores positivos	Fatores negativos
Fatores internos	S Strengths (forças)	W Weaknesses (fraquezas)
Fatores externos	O Opportunities (oportunidades)	T Threats (ameaças)

matriz será feita uma análise dos aspectos positivos e negativos dos dois ambientes.

Não se sabe ao certo, mas provavelmente foi criada na década de 60, na Universidade de Stanford (EUA), por meio do estudo das 500 maiores corporações norte-americanas da época e tornou-se uma das metodologias clássicas da administração.

A análise SWOT é muito utilizada no planejamento estratégico das empresas ou no planejamento de novos projetos, pois consiste na realização de um diagnóstico completo sobre o negócio e o ambiente que o cerca.

Observe o que representa cada ponto desta análise.

Forças: São elementos internos que trazem benefícios para o seu negócio. São todos os elementos que estão sob o seu controle, ou seja, você consegue decidir se mantém ou não a situação.

Alguns exemplos podem ser: parque logístico; carteira de clientes; localização privilegiada; a união da equipe; competências específicas da equipe; relacionamentos estratégicos; patente de produto; contrato de exclusividade.

São ilimitadas as forças que influenciam os negócios, o importante é focar no que realmente interfere diretamente no cenário e faz diferença e, também, elementos que podem ser trabalhados sobre isso.

Fraquezas: São elementos internos que podem atrapalhar o negócio. Assim como as forças, são características dentro do seu controle, porém não ajudam na realização da missão ou dos objetivos traçados.

Vejamos alguns exemplos: matéria-prima de baixa qualidade; equipe sem especialização para a atividade; recursos tecnoló-

gicos obsoletos; distância dos centros urbanos; equipe pouco envolvida; frota de veículos antiga.

Para solucioná-las não se prenda aos jargões de “falta de recursos e de pessoal”. Vá além, procure todas as alternativas que possam viabilizar a correção da fraqueza percebida.

Oportunidades: Sempre que um fator externo cria um cenário favorável para a empresa, ele representa uma oportunidade de ação, crescimento e ganho. São as situações externas que podem acontecer e afetar positivamente no negócio, apesar de estarem fora do controle da empresa, necessitando um planejamento e uma preparação prévios para agir, caso aconteçam.

São exemplos disto: regulamentação de novos mercados; surgimento de novas tecnologias; edição de novas leis; realização de grandes eventos.

Ameaças: São os fatores externos que podem atingir negativamente a organização, sobre os quais não se tem controle, mas que precisam da atenção e construção de planos contingenciais que evitem os efeitos e preservem a empresa de uma possível influência negativa.

Vejamos alguns exemplos: ações da natureza (geadas, vendavais, temporais); alterações no câmbio; escassez de mão de obra; pirataria dos produtos.

Apesar de incertos, todos estes fatores externos podem ser monitorados e acompanhados, a fim de se melhorar a previsão dessas ocorrências. Esses procedimentos auxiliarão bastante o gestor na tomada de decisões preventivas ou paliativas que venham a reduzir o impacto ou anular os prejuízos, em se falando de fatores negativos. No caso dos fatores positivos, o gestor poderá “surfear na onda” da oportunidade, como se diz coloquialmente, quando o evento de fato se concretizar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste módulo, você viu o quanto o planejamento é importante para o gestor, independente de estar inserido no servido privado ou público. Além disso, vimos especificamente o direcionamento estratégico da PRF, conhecimento essencial para todos os servidores desta instituição. Para auxiliar no planejamento do gestor, vimos também as ferramentas mais utilizadas pela administração para a elaboração de processos de planejamento. É importante conhecer todas elas, para que você possa escolher e utilizar as

Referências

mais adequadas para cada situação no seu dia a dia profissional e, dessa forma, ser um excelente gestor!

CHIAVENATO; Idalberto. **Administração**: teoria, processo e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO; Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à Administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.

PIXABAY1. **O planejamento é uma prática essencial ao gestor**. Disponível em: <<https://pixabay.com/pt/photos/escrit%C3%B3rio-inicializa%C3%A7%C3%A3o-neg%C3%B3cios-594132>>. Acesso em 19 dez. 2019.

PIXABAY2. **O planejamento direciona as decisões do gestor**. Disponível em: <<https://pixabay.com/pt/photos/escrit%C3%B3rio-neg%C3%B3cios-colegas-reuni%C3%A3o-1209640>>. Acesso em 16 jan. 2020.

PIXABAY3. **Os indicadores na PRF ajudam a medir os resultados das estratégias empreendidas**. Disponível em: <<https://pixabay.com/pt/illustrations/lupa-humanos-cabe%C3%A7a-faces-1607208>> Acesso em 19 dez. 2019.

PIXABAY4. **Estrutura organizacional**. Disponível em: <<https://pixabay.com/pt/photos/sitemap-pedigree-site-hierarquia-2488235>> Acesso em 19 dez. 2019.