



Enap

Análise e Melhoria de Processos

Módulo

3

Gestão de Processos





Fundação Escola Nacional de Administração Pública

Presidente

Diogo Godinho Ramos Costa

Diretor de Desenvolvimento Profissional

Paulo Marques

Coordenador-Geral de Produção Web

Carlos Eduardo dos Santos

Equipe responsável

André Ribeiro Ferreira, 2021.

Curso desenvolvido no âmbito da Diretoria de Desenvolvimento Profissional – DDPRO.

Curso produzido em Brasília, 2021.



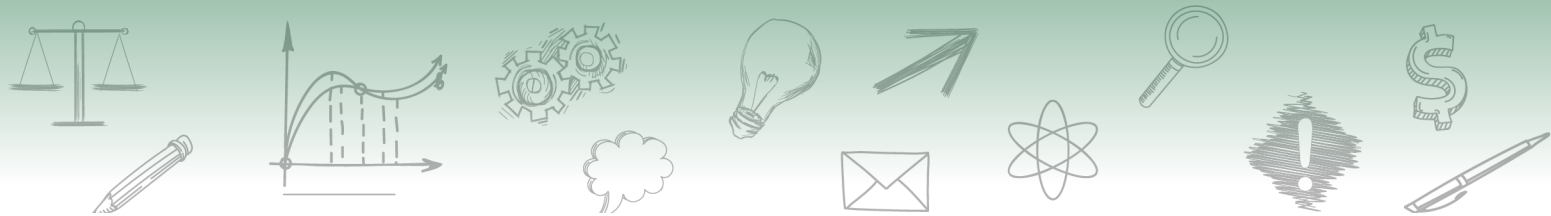
**Escola Nacional de
Administração Pública**

Enap, 2021

Enap Escola Nacional de Administração Pública

Diretoria de Educação Continuada

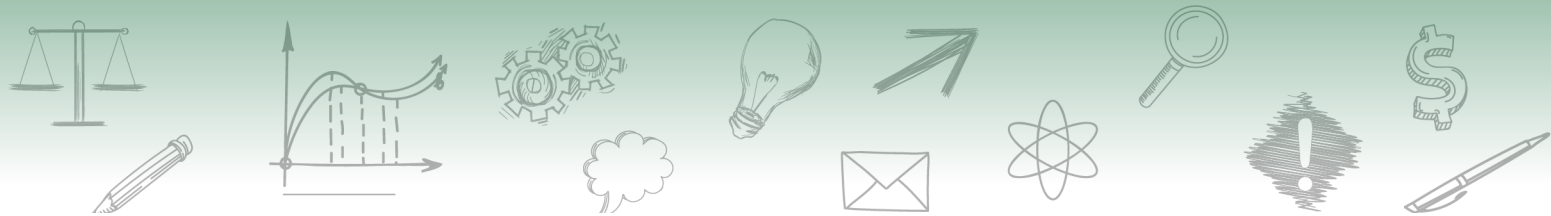
SAIS - Área 2-A - 70610-900 — Brasília, DF



Sumário

Unidade 1: Referências para a Gestão de Processos	5
1.1 BPM, ISO, MASP	5
1.2 Rotina, melhoria de processos e Ciclo PDCA.....	10
1.3 A trilogia de Juran	12
1.4 Manutenção e Melhoria de processos.....	14
 Unidade 2: Gerenciamento por indicadores	 18
2.1 Indicadores	18
2.2 Padronização dos processos	39
 Referências	 41





Módulo 3

Gestão de Processos

Unidade 1: Referências para a Gestão de Processos

🎯 Objetivo de aprendizagem

Ao final da unidade você será capaz de indicar as partes que estruturam o corpo comum de gerenciamento de processos de negócio, diferenças para a ISO e o MASP; além de conhecer o gerenciamento da rotina, da melhoria e o Ciclo PDCA, a Trilogia de Juran e os passos para a manutenção e melhoria de processos.

1.1 BPM, ISO, MASP

Informações sobre o Corpo Comum de Conhecimentos sobre Gerenciamento de Processos de Negócios – (BPM - CBOK)

CBOK_v2.0_Portuguese_Edition_Thrid_Release_Look_Inside.

<https://www.abpmp-br.org/educacao/bpm-cbok/>

É importante conhecermos um pouco sobre as referências das melhores práticas em gerenciamento de processos, as quais compõem hoje o Corpo Comum de Conhecimentos sobre Gerenciamento de Processos de Negócios (CBOK), sem um aprofundamento de cada item, para uma melhor compreensão da metodologia de nosso curso, além de ser um incentivo para a profissionalização em gestão de processos, na busca de certificações internacionais.

Breve resumo baseado no **BPM CBOK® v2.0 - conceitos-chave:**

1. Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM) é uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio, automatizados ou não, a fim de atingir resultados consistentes com metas estratégicas da organização.
2. BPM envolve definição deliberada, colaborativa e cada vez mais suportada por tecnologia, melhoria, inovação e gerenciamento de processos de negócio ponta a ponta que conduzem a resultados de negócios, criam valor e habilitam a organização para alcançar seus objetivos com maior agilidade.



3. Habilita a organização para alinhar seus processos à sua estratégia de negócio, conduzindo ao efetivo desempenho geral por meio de melhorias de atividades específicas de trabalho em um departamento específico, ao longo da organização ou entre organizações.

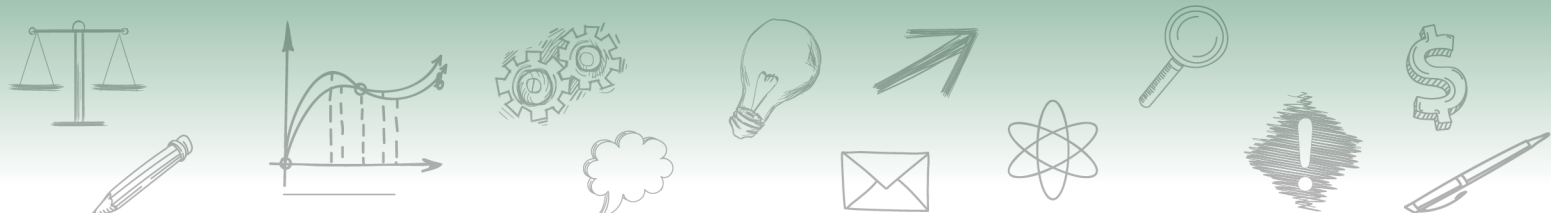
4. Um processo é um conjunto definido de atividades ou comportamentos realizados por humanos ou máquinas para atingir uma ou mais metas.

5. Há três tipos de processos de negócio: primários, de suporte e de gerenciamento.

- Processos primários são de natureza interfuncional e compõem a cadeia de valor.
- Processos de suporte, tais como recursos humanos e TI, habilitam outros processos.
- Processos de gerenciamento são utilizados para medir, monitorar e controlar atividades de negócio. Garantem que processos primários e de suporte atinjam metas operacionais, financeiras, regulatórias e legais.

6. Fatores-chave de sucesso BPM incluem os seguintes:

- Alinhamento da estratégia de negócio, definições de cadeia de valor e processos de negócio.
- Estabelecimento de metas da unidade de negócio e da organização para atender à estratégia de negócios.
- Desenvolvimento de planos de ação e táticas de negócio visando atingir com sucesso metas da organização.
- Designação de patrocínio executivo, responsabilidade, prestação de contas e autoridade por processos para liberar processos no alcance de metas.
- Designação clara de propriedade do processo, bem como autoridade para engendrar mudanças.
- Estabelecimento de métricas, medição e monitoramento de processos.
- Institucionalização de práticas, tais como investigações contínuas de melhorias, gerenciamento de mudanças, controles de mudança e alavancagem adequada de produtos e BPMS que levem a melhorias e mudanças.
- Padronização e automação de processos de negócio e metodologias relacionadas ao longo da organização.
- BPM é uma disciplina profissional formada por oito subdisciplinas: Modelagem, Análise, Desenho, Gerenciamento de Desempenho, Transformação, Organização, Gerenciamento de Processos Organizacionais, e Tecnologia.
- Os quatro pilares do BPM são valores, crenças, liderança e cultura.
- O ciclo de vida BPM inclui planejamento e estratégia, seguido por análise, desenho e modelagem, implementação, monitoramento e controle, levando assim ao refinamento.
- Fatores-chave que impactam o ciclo de vida BPM são: organização, definição de processo, responsabilidade, patrocínio, medição, consciência, alinhamento, tecnologia da informação e metodologia BPM.
- Um elemento-chave de BPM é a identificação e definição de controles operacionais e financeiros informatizados. Alcançar uma aderência bem-sucedida a esses controles requer desenho, teste, implementação e monitoramento das atividades de controle.



O BPM CBOK® v2.0 apresenta nove áreas de conhecimento:

+ **Área 1 - Gerenciamento de processos de negócio:**

Trata de conceitos fundamentais de BPM, tais como definições, processos ponta a ponta, valor a cliente e a natureza de trabalho funcional. O que é negócio. O que é processo. O que é BPM. Define, como ponto de partida, que BPM é uma disciplina de gerenciamento, não de tecnologia. Requer compromisso contínuo da organização.

+ **Área 2 - Modelagem de processos:**

Inclui conjunto crítico de habilidades e processos que habilitam pessoas a compreender, comunicar, medir e gerenciar os componentes primários de processos de negócio; e envolve modelagem de processo e avaliação dos fatores ambientais que habilitam e restringem o processo.

+ **Área 3 - Análise de processos:**

Envolve compreensão dos processos de negócio, incluindo eficiência e efetividade dos processos de negócio; e incorpora metodologias com objetivo de compreender os processos organizacionais atuais no contexto das metas desejadas, detectar problemas, qualidade do produto, duração do processo, Handoffs (transferência de controle) e custo.

+ **Área 4 - Desenho de processos:**

Envolve a criação de especificações para processos de negócio dentro do contexto de objetivos de negócio e de desempenho de processo; e como o trabalho ponta a ponta ocorre para proporcionar valor aos clientes.

+ **Área 5 - Gerenciamento de Desempenho de processos:**

Envolve definições de desempenho-chave dos processos, monitoramento e controle das operações, incluindo métodos de medição, modelagem, simulação e suporte à decisão; e provê informação necessária para que os gerentes de processo ajustem recursos para atender a objetivos de processo.

+ **Área 6 - Transformação de processos:**

Trata a transformação de processos de maneira disciplinada e planejada para assegurar que processos continuem suportando objetivos de negócio; implementa a saída do ciclo de análise e projeto iterativo, tratando de desafios de gerenciamento de mudança organizacional e orientando à melhoria contínua e otimização de processo.

+ **Área 7 - Organização de gerenciamento de processos:**

Trata papéis, responsabilidades e estrutura de reporte para suportar organizações dirigidas a processo. Dono do processo: responsável pelo desenho de processo,



responsável pelo desempenho final de processo, defende e suporta o processo. Gerente de processo: responsável pelos esforços de melhoria de processo. Analista de processo: responsável por projetos de transformação de processos. Arquiteto de processo: responsável por desenvolver e manter um repositório de modelos de referência e padrões, processos de negócio, medições.

+ **Área 8 - Gerenciamento de processos corporativos:**

Dirigido pela necessidade de maximizar resultados dos processos de negócio de acordo com estratégias de negócio bem definidas e objetivos funcionais baseados nessas estratégias. Possui três requisitos essenciais: framework de medição centrado em cliente; esquema de processo em nível empresarial; e o plano de gerenciamento e melhoria de processos em nível empresarial.

+ **Área 9 - Tecnologias de BPM:**

Habilita e suporta a disciplina de gerenciamento de processos de negócio. Definição BPM: "Uma solução BPMS permite geração e controle de processos de negócio, proporcionando rápida tomada de decisão e realinhamento desses processos". Poderosa ferramenta de gestão para garantir que os processos estão sendo efetivamente executados como modelados, contribuindo para os objetivos da organização.

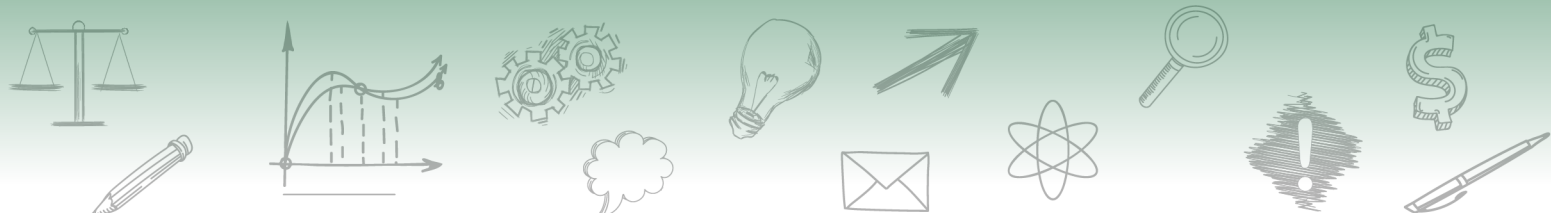
O domínio de conhecimentos referentes a BPM permite aos profissionais obter o Certified Business Process Professional (CBPP®), sendo esta uma certificação profissional registrada da ABPMP - Associação International, que atesta conhecimento, experiência e prática em Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM).

Competências:

1. Gerenciamento de processos de negócio.
2. Modelagem de processos.
3. Análise de processos.
4. Desenho de processos.
5. Gerenciamento de desempenho de processos.
6. Transformação de processos.
7. Organização de gerenciamento de processos.
8. Gerenciamento de processos corporativos.
9. Tecnologias de BPM.

SAIBA MAIS 

São alguns benefícios aos membros certificados da ABPMP: Participação na Base de Currículos de Profissionais Associados. Networking, educação



continuada, partilhar melhores práticas, novas ideias e experiências entre os membros associados. Acesso a Certificação Profissional Internacional em BPM – ABPMP CBPP®. Participação em Grupos de Interesses Especiais (SIGs). Atuação como Gestor Regional. Acesso e utilização do Conjunto de Conhecimentos em BPM – BPM CBOK®. Participação em comitês de contribuidores, revisores, tradutores e editores. Desconto em instituições de ensino superior. Certificação profissional internacional em BPM – CBPP® é um programa desenvolvido pelo Comitê de Educação da ABPMP Mundial.

Normas ISO

A série de normas ISO foram criadas pela Organização Internacional de Padronização (ISO) com o objetivo de melhorar a qualidade de produtos e serviços. Essas normas certificam produtos e serviços em várias organizações no mundo todo, sendo baseadas num documento de normas que oferece um modelo padrão para a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade. No Brasil, essas normas são compostas pela sigla NBR e são criadas e gerenciadas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

Metodologias

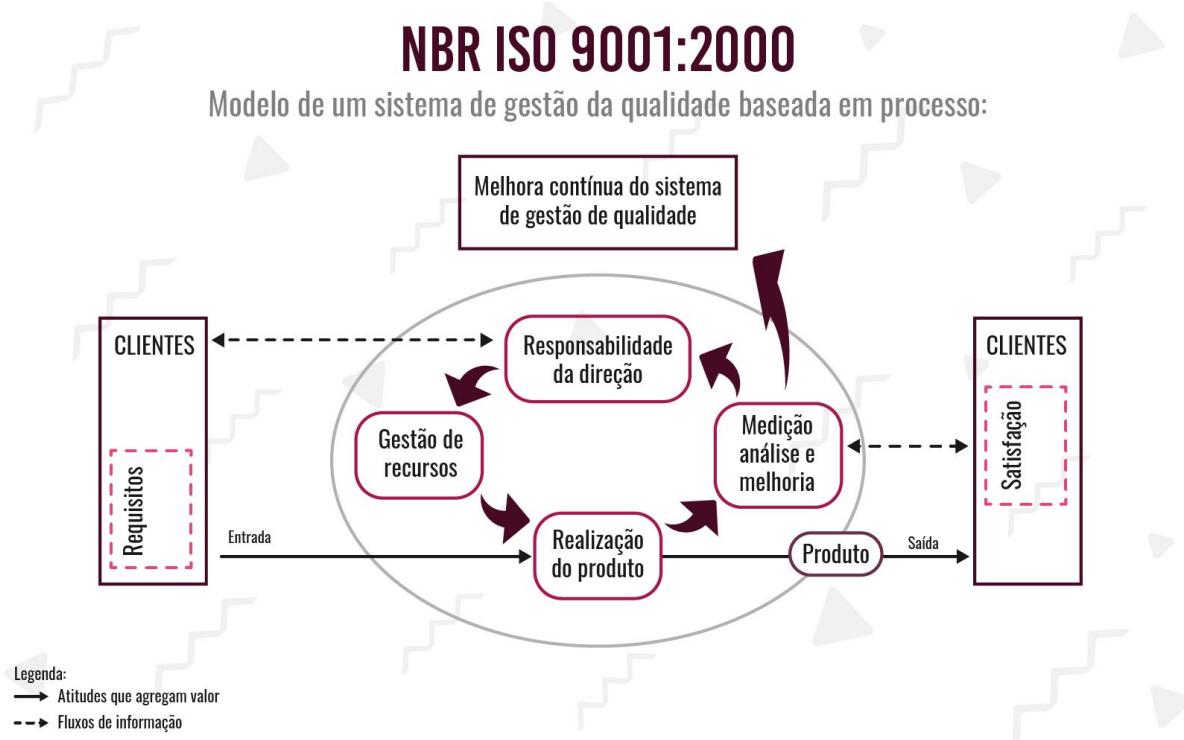


Imagem 8 – NBR ISO 9001:2000
Fonte: Elaboração própria



MAASP – Método de Análise e Solução de Problemas

O MASP é um caminho ordenado, composto de passos e sub passos pré-definidos para a escolha de um problema, análise de suas causas, determinação e planejamento de um conjunto de ações que consistem uma solução, verificação do resultado da solução e realimentação do processo para a melhoria do aprendizado e da própria forma de aplicação em ciclos posteriores. O MASP prescreve como um problema deve ser resolvido, e não como ele é resolvido, contrapondo dois modos de tomada de decisão que Bazerman (2004) denomina de “modelo prescritivo” e “modelo descritivo”. O MASP segue o primeiro modelo e, por esse motivo, é também definido como um modelo racional.

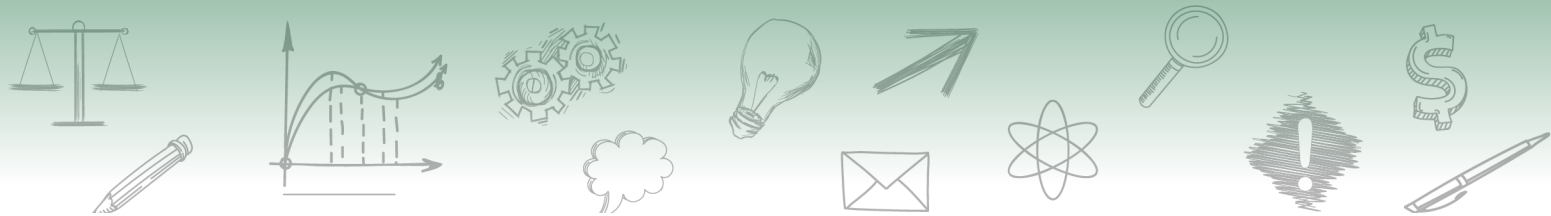
É simples e de fácil, rápida e livre aplicação no serviço público.

Comparação	
MAASP	<ul style="list-style-type: none"> • É simples e de fácil, rápida e livre aplicação no serviço público • De implementação isolada ou sistêmica • Pode ser conduzida por consultoria externa ou interna
ISO	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de padronização de processos em busca de refinamento e credibilidade • Pode envolver consultoria e certificação externa • Gera visibilidade, marketing e endomarketing do processo
BPM	<ul style="list-style-type: none"> • Mais complexa e de implementação sistêmica • Geralmente conduzida por consultorias externas • Condutores devem ser certificados nacional e internacionalmente

1.2 Rotina, melhoria de processos e Ciclo PDCA

Observamos que o Corpo de Conhecimentos em Gerenciamento de Processos de Negócios (BMP) contempla a análise de processos, a transformação do processo, a modelagem do processo e o gerenciamento do processo, que são tratados neste curso como uma proposta concebida para atender às peculiaridades e diversidades de processos da Administração Pública, com a experiência da Enap .

A análise e melhoria de processos são procedimentos fundamentais para o desenvolvimento das organizações. Difícilmente pode-se admitir a excelência gerencial sem atenção direcionada para a melhoria dos processos organizacionais. A análise dos processos permite às organizações estruturar adequadamente a sequência de suas atividades, simplificar processos, abordar de forma eficiente seus problemas e, sobretudo, promover e garantir a qualidade de seus serviços e



produtos. Tanto na gestão de processos quanto na gestão por processos, é necessário adotar um método de gerenciamento que permita a melhoria contínua e o aperfeiçoamento incremental, bem como melhorias mais significativas a partir do aprendizado da organização. A mudança pode ser necessária em muitas circunstâncias para que se possa dar saltos de qualidade e assegurar maior agregação de valor. Entre os métodos já consagrados e mais difundidos, encontra-se o Ciclo PDCA ou Ciclo de Shewhart, que constitui uma ferramenta simples e efetiva para uso gerencial.

SAIBA MAIS

Walter Andrew Shewhart (1891-1967) foi um físico, engenheiro e estatístico norte-americano, que desenvolveu controles estatísticos de qualidade. Trabalhou como engenheiro para a Western Electric e para a companhia de telefones Bell, onde desenvolveu ferramentas estatísticas para examinar e corrigir processos organizacionais.

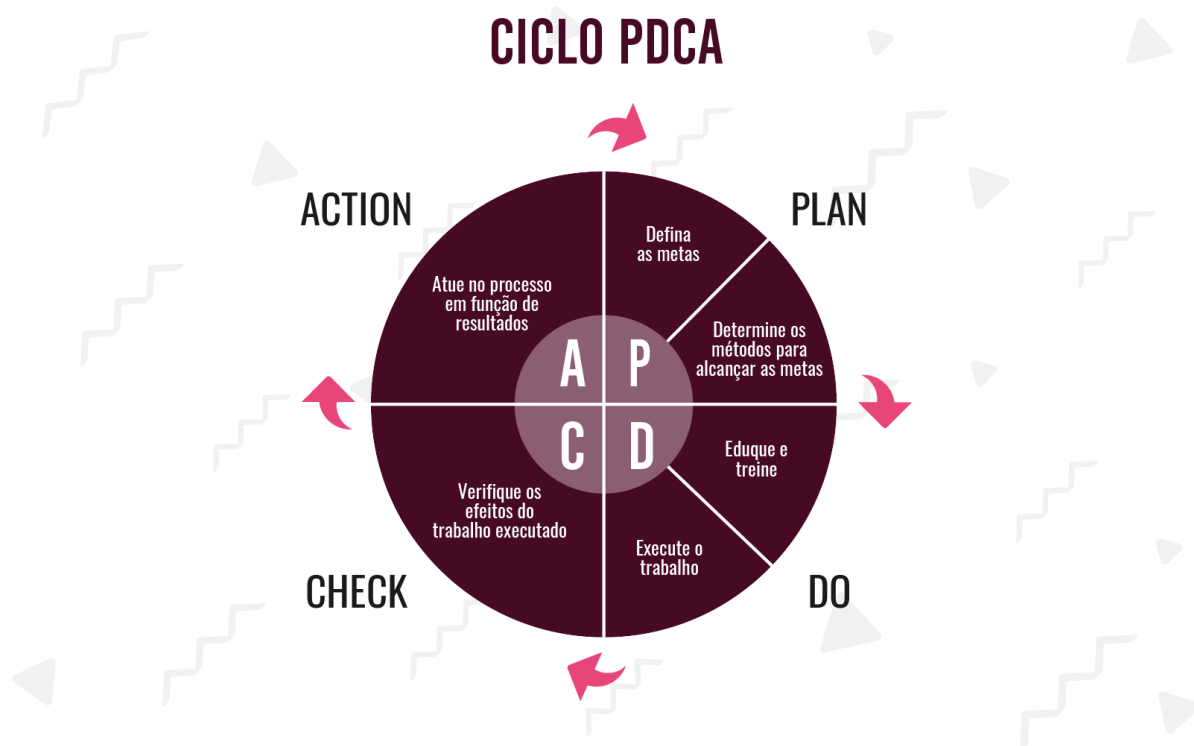


Imagem 8 – Ciclo PDCA
Fonte: Elaboração própria

O ciclo PDCA, ciclo de Shewhart ou ciclo de Deming é um ciclo de desenvolvimento que tem foco na melhoria contínua. O PDCA foi idealizado por Shewhart e divulgado por Deming, quem



efetivamente o aplicou. Inicialmente deu-se o uso para estatística e métodos de amostragem. O ciclo de Deming tem por princípio tornar mais claros e ágeis os processos envolvidos na execução da gestão, como na gestão da qualidade, dividindo-a em quatro principais passos.

O PDCA é aplicado para se atingir resultados dentro de um sistema de gestão e pode ser utilizado em qualquer empresa de forma a garantir o sucesso nos negócios, independentemente de sua área de atuação. O ciclo começa pelo planejamento, em seguida a ação ou conjunto de ações planejadas é executada; checa-se se o que foi feito estava de acordo com o planejado, constantemente e repetidamente (ciclicamente), e toma-se uma ação para eliminar ou, ao menos, mitigar defeitos no produto ou na execução.

Os passos do PDCA são os seguintes:

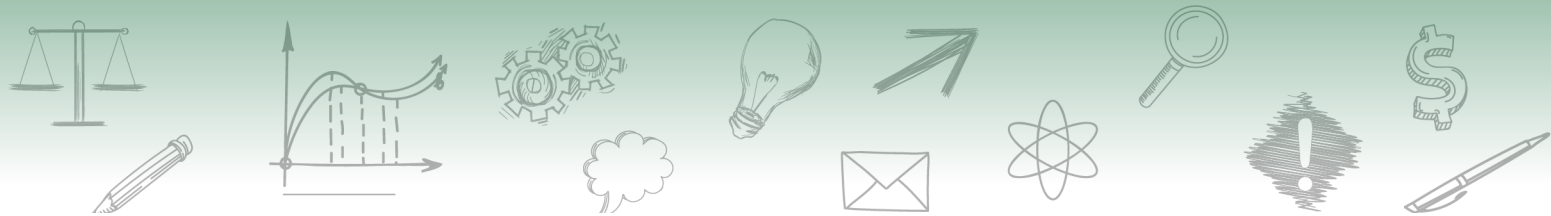
- *Plan* (planejamento): estabelecer uma meta ou identificar o problema (um problema tem o sentido daquilo que impede o alcance dos resultados esperados, ou seja, o alcance da meta); analisar o fenômeno (analisar os dados relacionados ao problema); analisar o processo (descobrir as causas fundamentais dos problemas); e elaborar um plano de ação.
- *Do* (execução): executar as atividades conforme o plano de ação.
- *Check* (verificação): monitorar e avaliar periodicamente os resultados, avaliar processos e resultados, confrontando-os com o planejado por meio de KPIs (*Key Performance Indicator*) objetivos, especificações e estado desejado, consolidando as informações, eventualmente confeccionando relatórios. Atualizar ou implantar a gestão à vista.
- *Act* (ação): agir de acordo com o avaliado e de acordo com os relatórios. E eventualmente determinar e confeccionar novos planos de ação, de forma a melhorar a qualidade, eficiência e eficácia, aprimorando a execução e corrigindo eventuais falhas.

1.3 A trilogia de Juran

Para Juran (especialista em administração da qualidade), a administração para a qualidade se faz com a utilização de processos administrativos de planejamento, controle e aperfeiçoamento.

A implantação de um processo de qualidade envolve as seguintes fases, conhecidas como Trilogia de Juran:

- Planejamento da qualidade.
- Controle da qualidade.
- Melhoria contínua.



Para facilitar o aprendizado, essas fases foram adaptadas para as seguintes 3 (três) fases da qualidade:

+ **Planejamento**

As etapas a serem seguidas no planejamento para a qualidade são as seguintes:

1) Identificação do produto ou do serviço:

- Identifique o resultado produzido, não a atividade.
- Identifique o resultado específico, não o genérico.
- Diferencie os resultados intermediários dos resultados finais.
- Identifique os resultados de acordo com o seu nível de responsabilidade.

2) Identificação do cliente:

- Identifique o grupo que é o próximo a participar no processo de trabalho.
- Identifique a pessoa dentro do grupo.
- Verifique se há clientes indiretos.
- Verifique a sequência do processo até chegar ao cliente final.

3) Identificação dos requisitos do cliente :

- Conscientize-se de que cada cliente pode ter necessidades diferentes.
- Identifique os requisitos racionais do cliente.
- Identifique os requisitos afetivos do cliente.

4) Transformação dos requisitos do cliente em especificações:

- Verifique se as características desejadas podem ser medidas.
- Analise os requisitos para verificar se não existem contradições.
- Verifique se todos os requisitos têm o mesmo peso.
- Analise se os requisitos do cliente são viáveis.
- Verifique o que pode ser negociado.

+ **Organização**

Na organização para a qualidade as etapas a serem seguidas são:

1) Definição dos elementos do processo:

- Identifique os conhecimentos e as habilidades necessárias ao desenvolvimento do processo.
- Procure conhecer a natureza dos materiais e das informações que serão utilizados.
- Faça um levantamento dos recursos e das instalações possíveis.
- Oriente-se quanto aos métodos e aos procedimentos adequados.
- Estabeleça padrões de desempenho.

2) Estabelecimento de medições necessárias:

- Identifique o que medir.
- Identifique como medir.
- Identifique quando medir.



3) Determinação da capacidade do processo:

- Verifique se o processo atende aos requisitos do cliente a um custo de não conformidade zero.
- Assegure-se de que o processo escolhido seja efetivamente capaz de produzir o resultado desejado.
- Avalie se as variações do processo permitem atender plenamente aos requisitos do cliente.

+ Controle

O controle da qualidade se verifica quando são executados os seguintes passos:

1) Avaliação dos resultados do processo:

- Compare o que foi efetivamente obtido com as especificações acordadas com o cliente.
- Decida, após essa comparação, as ações que devem ser executadas a seguir.

2) Reciclagem do Processo:

- Procure identificar as oportunidades de melhoria, se nenhum problema for detectado.
- Adote a metodologia de análise e solução de problemas, se a avaliação indicar a existência de um resultado indesejado do processo.
- Recicle o processo.

1.4 Manutenção e Melhoria de processos

O gerente de processos tem pela frente sempre dois desafios. De um lado, a manutenção da rotina dos processos nos padrões definidos e aceitos pela organização, garantindo a reprodução do sucesso já conquistado. De outro, o gerenciamento da melhoria de processos, na busca contínua de adequação e readequação dos padrões do processo aos requisitos das partes interessadas, ou seja, a busca pelo estabelecimento de novos padrões. Estabelecidos esses padrões, retoma-se o gerenciamento da manutenção, garantindo, dessa forma, a atualidade e a continuidade do processo.

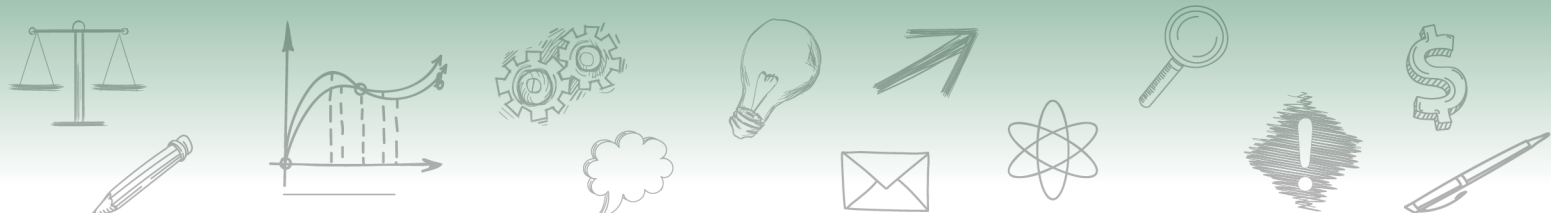
Segundo CAMPOS (1994), em uma organização que é administrada na filosofia do controle da qualidade, são conduzidos três tipos de ação gerencial:

1) Planejamento da qualidade

Estabelecimento de novos padrões de trabalho (novos processos), baseados nas necessidades (novos produtos) das pessoas (entre elas os clientes internos e externos).

2) Manutenção da qualidade:

Garantia do cumprimento dos padrões de trabalho (processos existentes) para manter estáveis as características do produto/serviço, garantindo assim a satisfação das pessoas. Nesse caso,



temos o gerenciamento para manutenção, que envolve os seguintes procedimentos:

Gerenciando para manter:

- Definir meta-padrão.
- Elaborar Procedimento Operacional Padrão (POP) para atingir metas-padrão.
- Executar o POP.
- Verificar a efetividade do POP.
- Agir corretivamente, se necessário, removendo o sintoma e atuando na causa.

3) Melhoria da qualidade:

Melhoria contínua dos padrões de trabalho (processos existentes) para satisfazer cada vez mais as pessoas.

Nesse caso, temos o gerenciamento das melhorias, que envolve os seguintes procedimentos:

Gerenciando para melhorar:

- Identificar o problema.
- Observar (reconhecimento das características do problema).
- Analisar (descoberta das causas principais).
- Elaborar o plano de ação (contramedidas às causas principais).
- Executar o plano de ação.
- Verificar se a ação foi efetiva.
- Padronizar para eliminar definitivamente as causas.
- Concluir (revisão das atividades e planejamento para trabalho futuro).

A seguir apresentamos alguns diagramas para facilitar a sua compreensão dos dois tipos de gerenciamento: manutenção e melhoria.



GERENCIAMENTO PARA MANTER

Meta Padrão

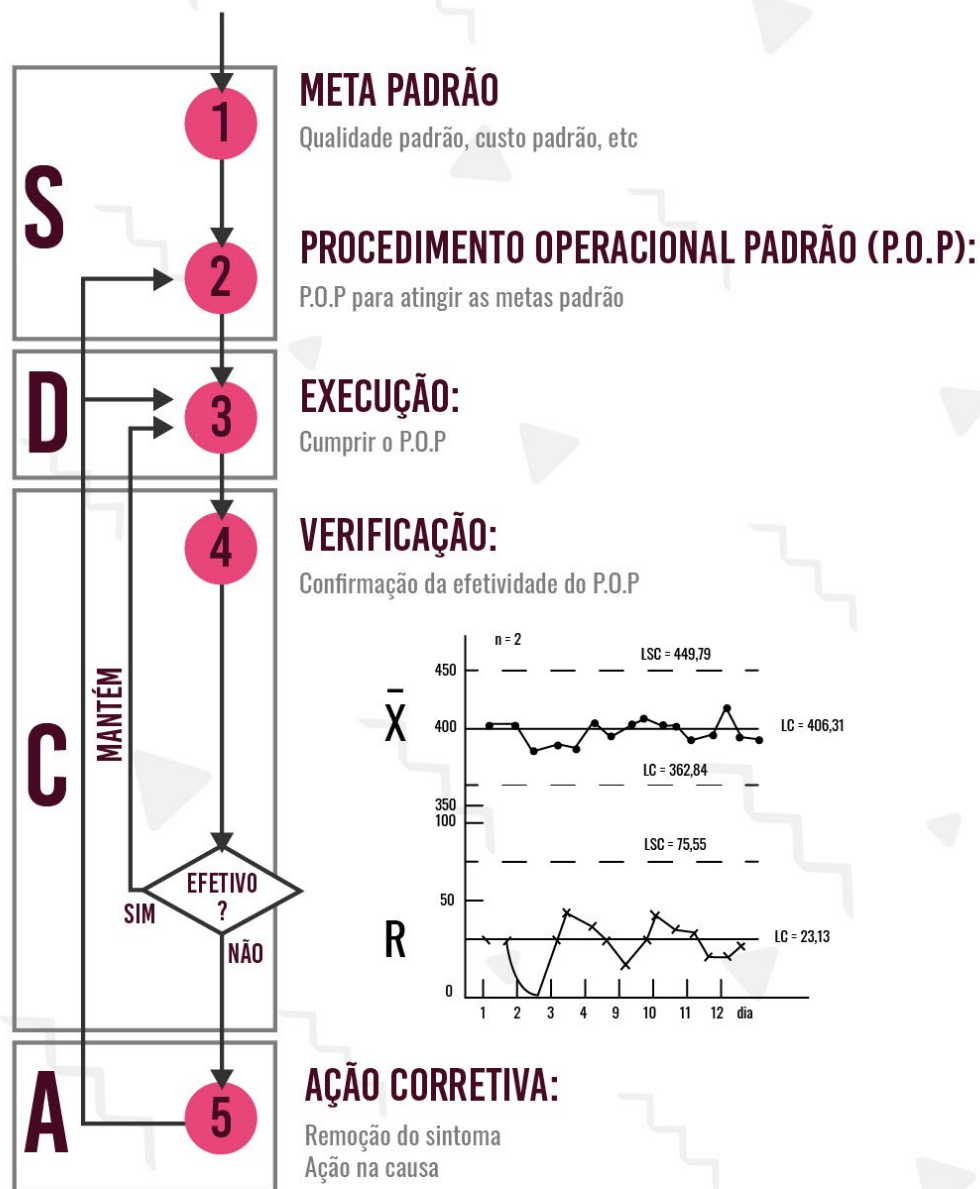
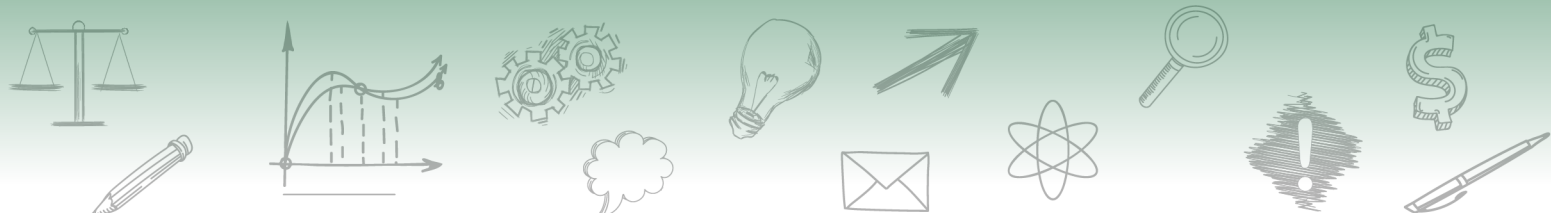


Imagem 9 – Gerenciamento para manter

Fonte: CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-dia**. Belo Horizonte: UFMG e Fundação Cristiano Ottoni. Rio de Janeiro: Bloch, 3ª edição. 1994 (p. 199).



GERENCIAMENTO PARA MELHORAR

Meta de Melhoria

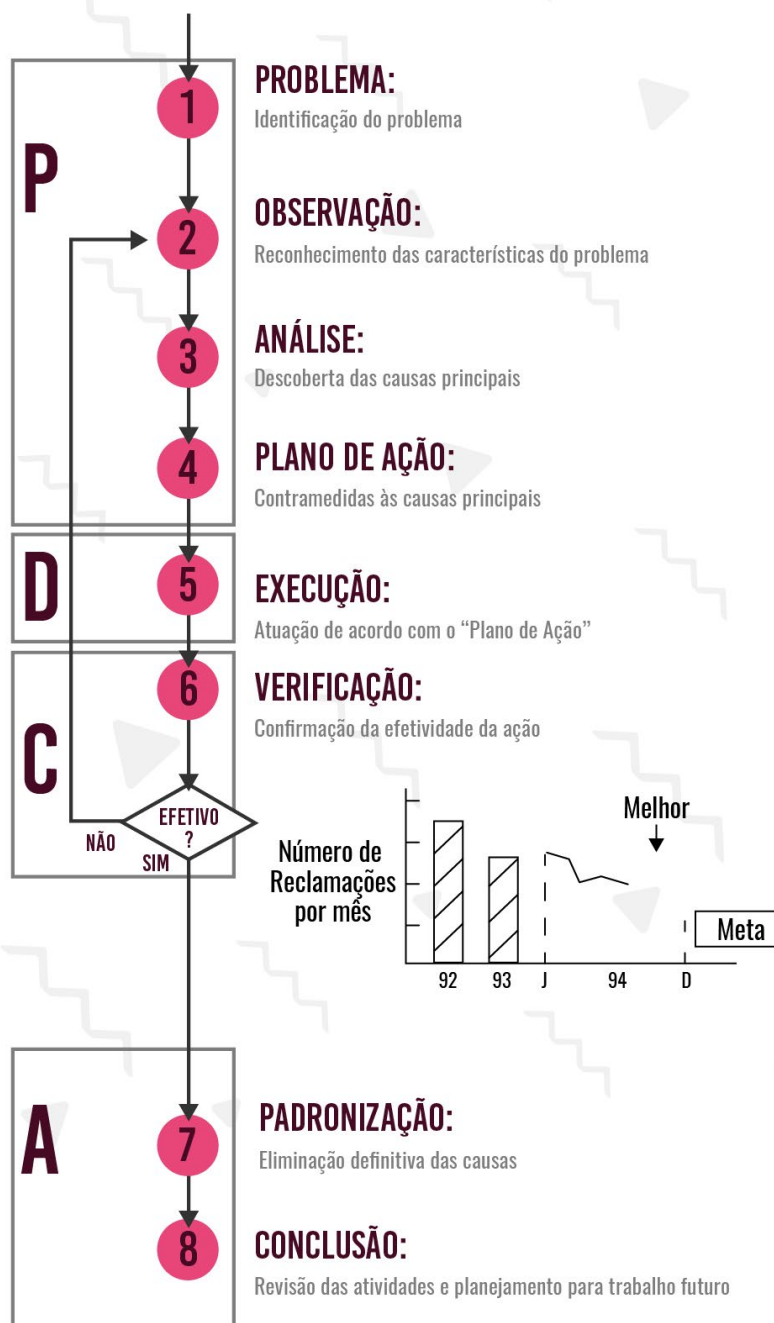


Imagem 9 – Gerenciamento para manter

Fonte: CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-dia**. Belo Horizonte: UFMG e Fundação Cristiano Ottoni. Rio de Janeiro: Bloch, 3ª edição. 1994 (p. 199).

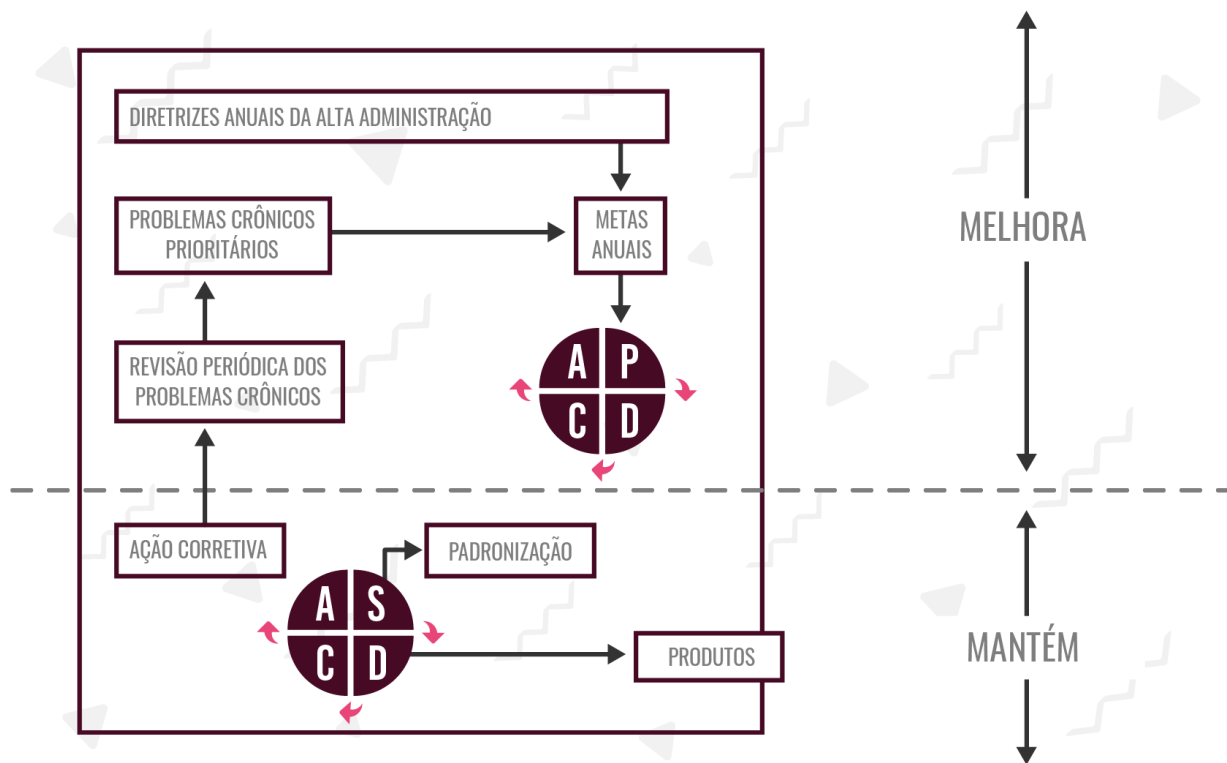


Imagem 10 – Diretrizes anuais da alta Administração
Fonte: CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-dia**. Belo Horizonte: UFMG e Fundação Cristiano Ottoni. Rio de Janeiro: Bloch, 3ª edição. 1994 (p. 199).

Unidade 2: Gerenciamento por indicadores

🎯 Objetivo de aprendizagem

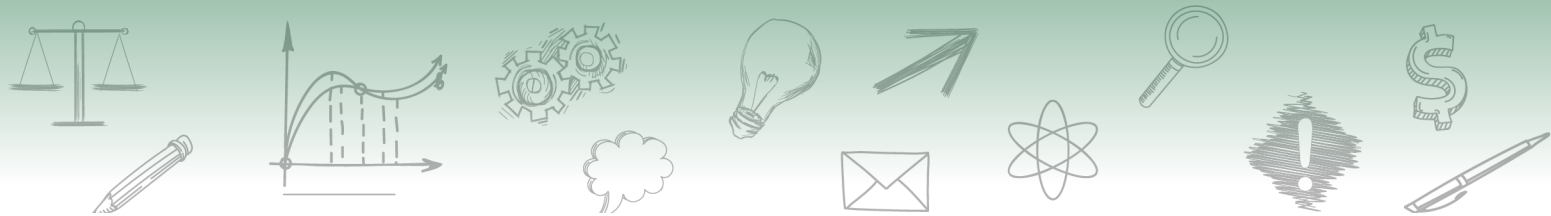
Ao final da unidade você será capaz de reconhecer a importância do gerenciamento por indicadores

2.1 Indicadores

Nesta seção, abordaremos o conceito de indicadores, os principais indicadores aplicados à gestão de processos; e a orientação para a padronização do processo em procedimento operacional padrão.

Por que é relevante abordar esse tema? A resposta para tal pergunta é uma máxima, que pode parecer muito evidente, mas envolve procedimentos cruciais para a melhoria dos processos e para a gestão organizacional: quem não mede, não gerencia.

🎥 Vídeo 6 – [Indicadores](#) Duração: [6:54]



Para que possamos caracterizar o que fazemos e descobrir onde podemos melhorar a nossa atuação, é necessário que tenhamos parâmetros. Sem essas ferramentas, nossa intervenção seria, no mínimo, assistemática. Não teríamos segurança para intervir, o que aumentaria a possibilidade de equívocos e erros. Começaremos, então, com a definição de indicadores.

DESTAQUE

O que são indicadores?

Indicadores são formas de representação quantificável de características de produtos e processos utilizados para acompanhar e melhorar os resultados ao longo do tempo. Eles podem ser enquadrados nos seguintes tipos:

- **Indicadores Estratégicos:** informam o "quanto" a organização se encontra na direção da consecução de sua Visão. Refletem o desempenho em relação aos Fatores Críticos de Sucesso.
- **Indicadores de Produtividade (eficiência):** medem a proporção de recursos consumidos com relação às saídas dos processos.
- **Indicadores de Qualidade (eficácia):** focam as medidas de satisfação dos clientes e as características do produto/serviço.
- **Indicadores de Efetividade (impacto):** focam as consequências dos produtos/serviços (fazer a coisa certa da maneira correta).
- **Indicadores da Capacidade:** medem a capacidade de resposta de um processo através da relação entre as saídas produzidas por unidade de tempo.

Outras definições e conceitos:

- **Índice:** é o valor numérico de uma relação matemática que quantifica um indicador.
- **Padrão:** é o valor escolhido como referência de comparação ou meta de desempenho a ser alcançada.
- **Resultado:** é o valor obtido para o indicador.
- **Fórmula de Obtenção:** indica como o valor numérico do indicador é obtido.
- **Processo:** conjunto de atividades logicamente inter-relacionadas, organizadas com a finalidade de transformar insumos e produzir resultados específicos, mediante agregação de valor.
- **Metas:** são pontos ou posições a serem atingidas no futuro. Elas se constituem em propulsores da gestão, pois gerenciar consiste em desenvolver ações objetivando



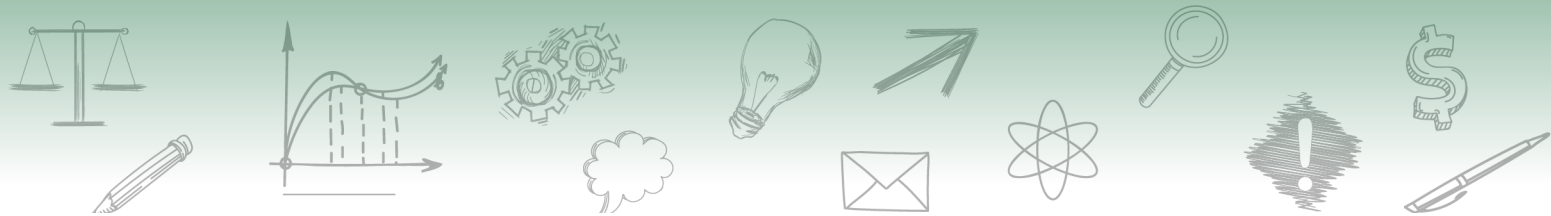
atingir metas. Uma meta é constituída por três componentes: objetivo gerencial, valor e prazo. Exemplo: reduzir o número de acidentes em 50% até o final do ano.

- **Dimensões da Qualidade:**
 - **Qualidade Intrínseca (QI):** são as características técnicas asseguradas ao produto ou serviço, que conferem sua habilidade de satisfazer as necessidades dos clientes.
 - **Custo (C):** representa o conjunto de valores que a organização retira da sociedade (materiais, energia, informação) e aos quais agrega valor para essa mesma sociedade.
 - **Atendimento (A):** é a garantia de entrega dos produtos ou serviços (finais ou intermediários) no prazo, local e quantidade acertadas. O mesmo que entrega.
 - **Segurança (S):** envolve a segurança física dos servidores e dos usuários do produto/serviço.
 - **Moral (M):** é a dimensão da qualidade que mede o nível médio de satisfação das pessoas de uma organização.
 - **Ética (E):** trata-se da dimensão da qualidade relacionada ao cumprimento de normas, regulamentos, leis e códigos de conduta na organização.
- **Gerenciar:** é atingir metas (Vicente Falconi), resolver problemas (McGregor) e controlar processos. Pode-se gerenciar para manter ou gerenciar para melhorar resultados.
- **Gestão da Qualidade Total:** trata-se de um modelo ou filosofia gerencial que tem como objetivo atender as necessidades das pessoas (clientes e colaboradores), ou até mesmo superar suas expectativas, numa relação em todas as dimensões da qualidade em toda a organização com a participação de todos os colaboradores.

No que diz respeito à sua utilidade, os indicadores permitem:

- Internalizar na organização pública as necessidades e expectativas dos clientes.
- Possibilitar o desdobramento das metas do negócio.
- Embasar a análise crítica dos resultados do negócio e do processo de tomada de decisão.
- Contribuir para a melhoria contínua dos processos organizacionais.
- Facilitar o planejamento e o controle do desempenho por meio de estabelecimento de métricas- padrão e pela apuração dos desvios ocorridos com os indicadores.
- Viabilizar a análise comparativa do desempenho da organização em negócios diversificados.

Para que os indicadores se tornem viáveis e práticos, devem possuir alguns atributos especiais, a saber:



+ **Adaptabilidade:**

Capacidade de resposta às mudanças de comportamento e exigências dos clientes. Os indicadores podem tornar-se desnecessários ao longo do tempo e devem ser imediatamente eliminados ou substituídos por outros de maior utilidade.

+ **Representatividade:**

Captação das etapas mais importantes e críticas dos processos, no local certo, para que seja suficientemente representativo e abrangente. Dados desnecessários ou inexistentes não devem ser coletados. Em contrapartida, dados importantes devem ser precisos, atender aos objetivos e ser buscados na fonte correta. Este atributo merece certa atenção, pois indicadores muito representativos tendem a ser mais difíceis de ser obtidos. Deve-se, portanto, haver certo equilíbrio entre a representatividade e a disponibilidade para coleta.

+ **Simplicidade:**

Facilidade de ser compreendido e aplicado tanto pelos executores quanto – e principalmente – pelos que receberão seus resultados. Os nomes e expressões devem ser conhecidos e entendidos por todos os envolvidos de forma homogênea, garantindo ampla validade por toda a organização.

+ **Rastreabilidade:**

Facilidade para identificação da origem dos dados, seu registro e manutenção. Sempre que possível, deve-se transformar os resultados em gráficos para um acompanhamento mais preciso, o que permite a comparação com desempenhos anteriores.

+ **Disponibilidade:**

Facilidade de acesso para coleta, estando disponível a tempo, para as pessoas certas e sem distorções, servindo de base para que decisões sejam tomadas. De nada adiantaria informações atrasadas e desatualizadas, embora corretas; ou informações atuais e corretas, mas para a pessoa errada.

+ **Economia:**

Não deve ser gasto tempo demais procurando dados, muito menos pesquisando ou aguardando novos métodos de coleta. Os benefícios trazidos com os indicadores devem ser maiores que os custos incorridos na medição. Caso contrário, em pouco tempo a organização estará medindo sua própria falência.

+ **Praticidade:**

Garantia de que realmente funciona na prática e permite a tomada de decisões gerenciais. Para isso, deve ser testado no campo e, se necessário, modificado ou excluído.



+ **Estabilidade:**

Garantia de que é gerado em rotinas de processo e permanece ao longo do tempo, permitindo a formação de série histórica.

É fundamental que os indicadores estejam direcionados para a tomada de decisões gerenciais voltadas à solução dos problemas detectados, servindo de base inclusive para a revisão de metas já estabelecidas. Por isso, os indicadores não podem agregar mais trabalho no dia a dia, nem tempo excessivo para serem coletados e obtidos. Devem ser representativos para os processos e atividades, levando às análises e melhorias da forma mais prática e objetiva possível.

Para que servem?

- Internalizar na organização pública as necessidades e expectativas dos clientes.
- Possibilitar o desdobramento das metas do negócio.
- Embasar a análise crítica dos resultados do negócio e do processo de tomada de decisão.
- Contribuir para a melhoria contínua dos processos organizacionais.
- Facilitar o planejamento e o controle do desempenho, pelo estabelecimento de métricas- padrão e pela apuração dos desvios ocorridos com os indicadores.
- Viabilizar a análise comparativa do desempenho da organização em negócios diversificados.

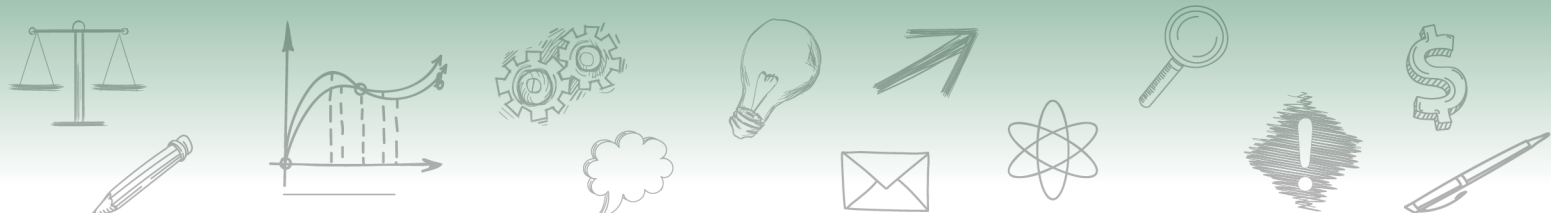
Indicadores da Qualidade

O que são?

Os Indicadores da Qualidade, ou Indicadores da Satisfação dos Clientes, medem como o produto ou serviço é percebido pelo cliente e a capacidade do processo em atender os requisitos dos clientes. Podem ser aplicados para a empresa como um todo, para um processo ou para uma área. Devem ser baseados em pesquisa de opinião e não em "achismos". Podemos dividir os Indicadores da Qualidade em dois tipos: Indicadores da Não Qualidade e Indicadores da Qualidade.

INDICADORES DA NÃO QUALIDADE

$$\frac{\text{Total de Deficiências/Erros/Desperdícios}}{\text{Total de Saídas (produtos/serviços)}} \times 100$$



Para os demais Indicadores da Qualidade, não diretamente ligados ao índice de satisfação, devemos comparar a Qualidade do que foi produzido com o total produzido.

Esses indicadores podem ser definidos de duas formas, como Indicadores da Não Qualidade ou Indicadores da Qualidade.

Para que possam ser calculados, suas fórmulas propõem que comparemos o que foi produzido (denominador) com:

- O que deixou de ser feito ou foi mal feito (numerador) no caso da Não Qualidade ou
- O que foi feito corretamente (numerador) no caso da Qualidade.

Por exemplo, poderíamos definir como um Indicador da Não Qualidade de um processo o percentual de produtos produzidos com defeito, e defini-lo como:

$$\frac{\text{Número de produtos defeituosos}}{\text{Total de produtos produzidos}} \times 100$$

INDICADORES DA QUALIDADE

$$\frac{\text{Total de saídas certas}}{\text{Total de Saídas (produtos/serviços)}} \times 100$$

O resultado da aplicação deste indicador para um processo que produziu 2000 produtos dos quais 10 foram considerados defeituosos, é igual a:

$$\frac{10}{2000} \times 100 = 0,5\% \text{ de produtos defeituosos}$$

Poderíamos definir o indicador deste processo da forma inversa, com um **Indicador da Qualidade** da seguinte forma:

$$\frac{\text{Número de produtos perfeitos}}{\text{Total de produtos produzidos}} \times 100$$



Para o qual obteríamos, nas mesmas condições, o seguinte índice:

1990

$\times 100 = 99,5\%$ de produtos perfeitos

2000

Exemplos de Indicadores da Qualidade

INDICADORES DA NÃO QUALIDADE

$$\frac{\text{Número de atendimentos com atraso}}{\text{Total de atendimentos}} \times 100 = \% \text{ de atendimentos com atraso}$$

$$\frac{\text{Número de produtos defeituosos}}{\text{Total produzido}} \times 100 = \% \text{ de produtos defeituosos}$$

Total produzido

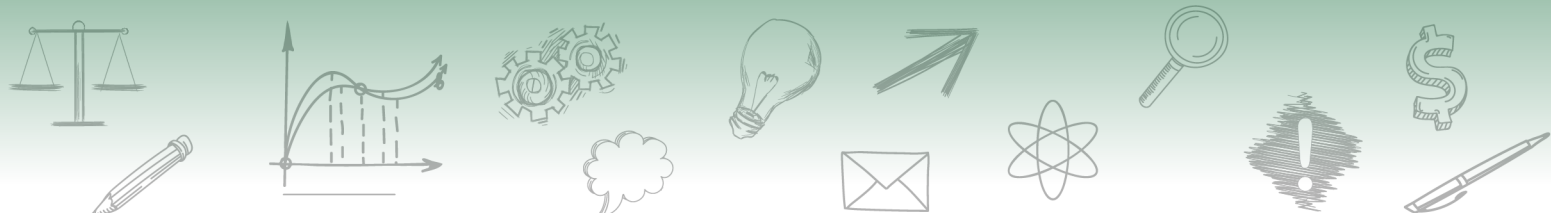
$$\frac{\text{Número de pessoas não atendidas}}{\text{Total da população de pessoas necessitadas}} \times 100 = \% \text{ de não atendimento}$$

INDICADORES DA QUALIDADE

$$\frac{\text{Número de cartas corretas}}{\text{Total de cartas digitadas}} \times 100 = \% \text{ de cartas corretas}$$

$$\frac{\text{Número de problemas solucionados}}{\text{Total de problemas identificados}} \times 100 = \% \text{ de solução}$$

$$\frac{\text{Número de pessoas aprovadas}}{\text{Total de pessoas treinadas}} \times 100 = \% \text{ de aproveitamento}$$



A comparação dos índices com os padrões é que vai indicar o estado dos processos.

A comparação do resultado obtido na medição de um Indicador da Qualidade contra o índice padrão de aceitação definido para um determinado processo, é chamado de Eficácia.

$$\frac{\text{Índice da qualidade obtido}}{\text{Índice da qualidade desejado}} \times 100 = \%$$

Como o índice desejado na medição, é um Indicador da Qualidade de 100%, principalmente quando pensamos em termos de Qualidade Total, o número resultante da medida de um Indicador da Qualidade é o mesmo do da medição da Eficácia.

$$\frac{\text{Índice da qualidade obtido}}{100} \times 100 = \text{índice da qualidade obtido}$$

Também podemos definir a **Ineficácia** de um processo como:

$$\text{Ineficácia} = 100 - \text{Eficácia}$$

QUADRO RESUMO

INDICADORES DA NÃO QUALIDADE

Quantidade de erros, problemas, falhas, insatisfações, desperdícios ...

Total produzido, entregue, vendido, oferecido ...

ou ...

Produtos/serviços em desacordo com as necessidades dos clientes

Total de produtos/ serviços entregues ou prestados

ou ...

n.º de não atendimentos/de necessidades não atendidas

total de necessidades a atender



INDICADORES DA QUALIDADE

Quantidade de acertos

Total produzido, entregue, vendido, oferecido ...

ou

Produtos/serviços de acordo com as necessidades dos clientes

Total de produtos/serviços entregues ou prestados

ou

n.º de atendimentos/de necessidades atendidas

total de necessidades a atender

Indicadores de Produtividade

O que são?

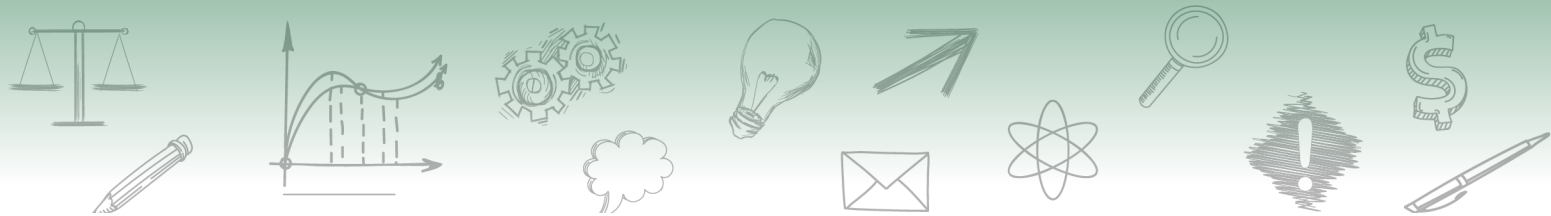
Os Indicadores de Produtividade são ligados à eficiência, estão dentro dos processos e tratam da utilização dos recursos para a geração de produtos e serviços. Medir o que se passa, no interior dos processos e atividades, permite identificar problemas e, conseqüentemente, preveni-los para que não tragam prejuízos aos clientes.

Para que servem?

Os Indicadores de Produtividade são muito importantes, uma vez que permitem uma avaliação precisa do esforço empregado para gerar os produtos e serviços. Além disso, devem andar lado a lado com os de Qualidade, formando, assim, o equilíbrio necessário ao desempenho global da organização.

Por exemplo: com uma classe de apenas cinco alunos, um professor teria condições de conseguir oferecer serviços de altíssima qualidade – seus alunos receberiam muito mais atenção. A produtividade, entretanto, estaria comprometida: a proporção de um professor para cinco alunos obrigaria a escola a contratar mais profissionais e aumentar seus custos salariais. Por outro lado, um professor para cem alunos teria poucas condições para fazer um bom trabalho. Embora a produtividade aumentasse violentamente, a qualidade do ensino provavelmente cairia.

Observe, portanto, que deve ser dada igual importância aos Indicadores da Qualidade e da Produtividade, de modo que, ao melhorar um deles, o outro também melhore. Deve-se ter em



mente que a crença de que a melhoria na qualidade reflete na produtividade negativamente, como acontece com os pratos de uma balança, é infundada. A verdadeira melhoria da Qualidade vai melhorar também a Produtividade.

Fórmula dos Indicadores da Produtividade

$$\frac{\text{TOTAL PRODUZIDO}}{\text{RECURSOS UTILIZADOS OU DISPONÍVEIS}}$$

ou

$$\frac{\text{RECURSOS UTILIZADOS OU DISPONÍVEIS}}{\text{TOTAL PRODUZIDO}}$$

Para quantificarmos a Produtividade (interna à organização), devemos comparar o que foi gerado com o que foi empregado de recursos para isso acontecer. O resultado indicará o quanto está sendo consumido ou utilizado para cada unidade do que foi produzida, entregue ou prestada.

Como vemos, ao contrário dos resultados dos Indicadores da Qualidade que aparecem na forma de percentual, os Indicadores da Produtividade são uma relação entre 2 unidades de medida diferentes, uma que quantifica os recursos consumidos ou utilizados e outra que quantifica as saídas produzidas.

O índice resultante de um Indicador da Produtividade não deve sair em forma de fração, mas pelo resultado dessa divisão acompanhada da unidade de medida, por exemplo:

50.000 reais gastos

1.000 treinamentos realizados

Logo, o índice de produtividade foi de 50 reais/treinamento.

Observação: Para os indicadores envolvendo dinheiro, alguns preferem colocá-lo na relação matemática como numerador ao invés de denominador, como mostrado acima.



Exemplos de Indicadores de Produtividade

Receita total (R\$) _____ = R\$ de receita por servidor
Total de servidores

Custo total (R\$) _____ = R\$ de gasto/cliente atendido
Total de clientes atendidos

Total de clientes atendidos _____ = número de clientes/R\$ de custo
Custo total (R\$)

Total de produtos produzidos _____ = produtos produzidos/KWH
Energia elétrica consumida

Receita total (R\$) _____ = R\$ de receita/R\$ gasto
Custo total (R\$)

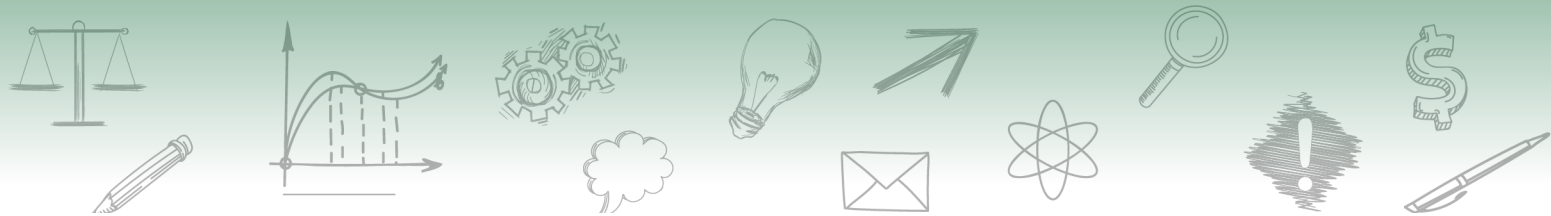
Receita total (R\$) = R\$ de receita/R\$ gasto
Custo total (R\$)

Índice previsto = Recursos previstos/saídas X 100 = % Eficiência

Índice obtido Recursos utilizados/saídas

Logo podemos considerar que, para uma mesma quantidade de saídas boas produzidas, **Eficiência** é:

Recursos previstos
X 100
Recursos utilizados



Assim sendo, esse percentual poderá ser maior ou menor que 100%.

Essa valor poderá ser maior que 100% quando alguma melhoria no processo for introduzida e ele passar a consumir menos recursos que o previsto.

Por exemplo : um processo consumia 5 litros de água por peça fabricada; com a substituição dos equipamentos usados no processo, passou a gastar 4 litros. A eficiência na utilização do recurso "água" passou a ser de $5/4 \times 100 = 125\%$.

Quando isso ocorrer, os padrões usados precisam ser revisados e novos padrões estabelecidos de acordo com as mudanças ocorridas no processo.

A outra forma de cálculo da Eficiência usada quando consideramos os índices calculados como saídas por recurso utilizado, é o seguinte

$$\frac{\text{Índice obtido}}{\text{Índice previsto}} = \frac{\text{saídas/recursos utilizados}}{\text{Saídas/recursos previstos}} \times 100 = \% \text{ Eficiência}$$

$$\frac{\text{saídas}}{\text{saídas}} \times \frac{\text{Recursos previstos}}{\text{Recursos utilizados}} \times 100 = \frac{\text{Recursos previstos}}{\text{Recursos utilizados}} \times 100 =$$

O que é o mesmo que na forma de cálculo mostrada anteriormente.

CÁLCULO DE EFICIÊNCIA

Eficiência é a relação entre: o índice de produtividade obtido e o índice considerado como padrão. Dependendo de como os índices foram definidos, será igual a:

$$\frac{\text{Recursos previstos/saídas}}{\text{Recursos utilizados/saídas}} \times 100$$

Ou

$$\frac{\text{Saídas/recursos utilizados}}{\text{Saídas/recursos previstos}} \times 100$$



O que é o mesmo que:

$$\frac{\text{Recursos previstos}}{\text{Recursos utilizados}} \times 100$$

No exemplo anterior, os índices, se calculados inversamente, seriam:

0,2 produtos/litro de água (1/50) como padrão

e

0,25 produtos/litro de água (1/40) o índice obtido no novo processo

Logo, no cálculo da Eficiência, seria $0,25/0,20 \times 100 = 125\%$, sendo, portanto, o mesmo, pois são apenas 2 maneiras diferentes de representar a mesma coisa.

Da mesma forma que podemos medir a **Ineficácia**, medimos também a **Ineficiência** que definimos como:

$$\text{Ineficiência} = 100\% - \text{Eficiência}$$

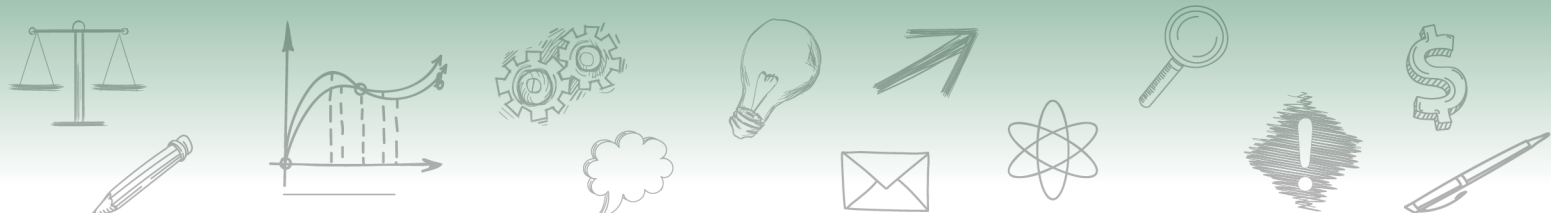
A tabela a seguir mostra as diferenças básicas entre os Indicadores de Produtividade e de Qualidade.

Indicadores	Produtividade	Qualidade
Dizem respeito a	O modo de utilizar os recursos	Satisfação dos clientes
Medem	Eficiência	Eficácia
Tem foco	No esforço	Nos resultados
Indicam	Como fazer	O que fazer
Ensinam	Fazer certo as coisas	Fazer as coisas certas
Seus índices	Tem no denominador o fator a ser avaliado	Expressam o grau de aceitação de uma característica

Indicadores da Capacidade

O que são?

Os Indicadores da Capacidade medem a capacidade de resposta de um processo por meio da relação entre as saídas produzidas por unidade de tempo.



Os resultados do Indicador da Capacidade, juntamente com o da Qualidade e da Produtividade vão mostrar o quanto é competitiva a organização.

Bons índices da qualidade e produtividade não garantirão uma fatia de mercado se, por falta de capacidade, a organização não puder atender os clientes interessados em seu produto ou serviço em tempo considerado curto ou razoável, o que à curto prazo afetaria diretamente o Indicador da Qualidade do processo.

Exemplos de Indicadores da Capacidade:

- Número de peças produzidas / hora.
- Número de atendimento / mês.
- Número de correspondências enviadas / dia.
- Número de clientes visitados / ano.

PROBLEMA



Um problema bem definido é um problema meio solucionado.

- Charles F. Kettering, cientista e inventor norte-americano

Um problema bem definido já é metade da solução. Invista o tempo necessário para definir objetivamente o seu problema, a sua oportunidade, o seu sonho, o seu desejo.

- Albert Einstein

Quando entendemos um problema, 40% da sua solução já está resolvida.

-Vilfredo Pareto



Podemos conceituar problema como a diferença encontrada entre uma situação desejada e a situação do momento, isto é, entre o que se quer e o que se tem, sendo o que se quer a meta que se deseja alcançar. O problema também é conhecido como o resultado ou efeito indesejado de um processo, um desvio da condição ou situação desejada; quando o padrão, meta, objetivo, alvo ou resultado não é alcançado.



Não é fácil perceber o problema ou as informações necessárias para resolvê-lo. Essa dificuldade acarreta a não consideração do meio onde o problema ocorre; o não reconhecimento do problema prioritário, ou qual problema deve ser resolvido primeiro, quais os objetivos a serem atingidos e que recursos são necessários; a classificação com base em informações parciais, ocasionando estereótipos, conclusões precipitadas, ou de aplicação pontual; podendo levar o analista a ver apenas o que se quer ver, os pontos salientes, o que é mais fácil obter, mais cômodo, mais imediato e superficial.

Falhas na comunicação de informações e ideias pela equipe que realiza a análise e melhoria de processo podem ocasionar dificuldade de conhecimento ou habilidade em articulação, dificuldade no emprego de linguagem apropriada para a redação do problema.

Além disso, é importante considerar que a emoção envolvida na análise e melhoria de processo traz conflitos com as necessidades de solução do problema, provocando:

Aversão ao risco, desprezando ideias não convencionais por uma simples de segurança;

Impaciência, caracterizada pela necessidade de reduzir a ansiedade e trazer ordem a uma determinada situação, levando logo a obter uma solução; medo de cometer erros ou parecer tolo na frente de outros ou inexperiente ou imaturo.

Com essas considerações, percebe-se a importância de usar um método capaz de ajudar nas etapas de análise e solução de problemas, principalmente nas formas de decisão, que passam pela decisão de autoridade, decisão da minoria, decisão da maioria e decisão por consenso, em que o uso de ferramentas de priorização ajuda a minimizar eventuais problemas na equipe, acelerando, quando necessário, o encaminhamento das decisões e dos resultados da análise.

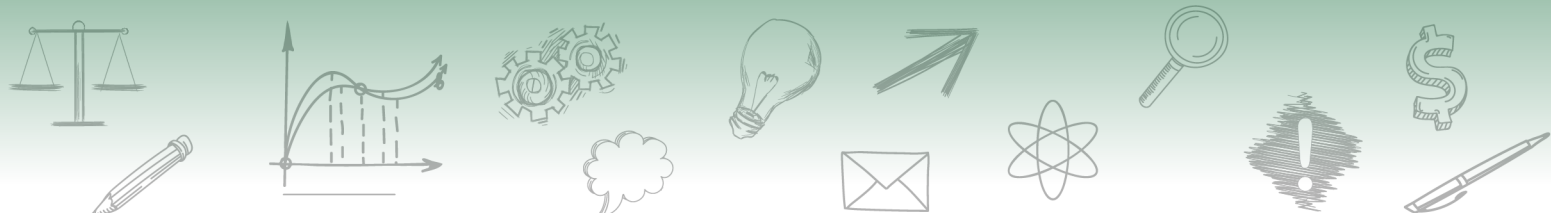
A partir da correta definição do problema será possível identificar as causas com foco de análise e, posteriormente, caracterizar a direção da solução dele.

Em geral falamos que tudo é "problema" e quase nunca falamos em "causa", o que pode gerar muita confusão.

Problemas podem ter diversas dimensões e diferentes implicações, mas deve-se entender que o foco para os levantar é o CLIENTE do seu processo. Problemas se encontram na interface da entrega do produto do processo ao cliente, em virtude dos requisitos dele. Requisitos não atendidos levam à insatisfação do cliente, o que gera um PROBLEMA. No interior do processo estão as causas.

Cabe lembrar que a caracterização de um problema pressupõe a existência de algo "errado", que deve ser "corrigido". Mas o conceito de "errado" é relativo e depende dos critérios utilizados para avaliação dos fatos e, assim, para reduzir os erros de avaliação, o foco é o cliente.

Redação de "causa" é semelhante à de "problema": deve ser clara e ter característica negativa, isto é, apresentar um adjetivo que ajude a caracterizar e entender o problema. Problemas menores causam problemas maiores em cadeia ou rede, por isso a importância de ferramentas, tais como o Diagrama de Ishikawa ou o Diagrama de Árvore, os quais permitem análise das causas em cadeia, relacionadas ao problema escolhido.



RECURSOS HUMANOS, por exemplo, não é problema. Será caracterizado como tal se tiver um adjetivo, como Recursos Humanos desmotivados.

Deve-se evitar o uso da palavra “falta”, pois ela, em geral, representa mais efeito do que causa e permite duplo entendimento. FALTA PESSOAL significa que não tem nenhum? Ou que tem algum, mas insuficiente? Utiliza-se “falta” quando quiser representar ausência total. Dess a forma, evita-se duplo entendimento. Além disso, relaciona-se ao processo.

É recomendável que a análise e definição do problema sejam fundadas em evidência empírica quantitativa. Quão grande é “muito grande”? Isso é uma magnitude que precisa ser definida. Grande para uns pode ser pequeno para outros. Quão alto é “muito alto”? Uma pessoa de 2 metros para nós é muito alta, mas para uma equipe de basquete talvez ele seja o mais baixo, o “pequeno da turma”. Isso não significa dizer que informações qualitativas não sejam importantes e devam ser ignoradas, mas o levantamento em base quantitativa facilita a caracterização das causas e a elaboração das soluções.

DESTAQUE

Principais erros na elaboração de problemas:

- a) Evite incorporar uma solução na definição do problema. Mantenha a definição do problema o mais preciso possível, livre de carga emocional ou valorativa.
- b) Evite definir um problema da seguinte forma: “Há um pequeno número de orfanatos para as crianças abandonadas”. Esse tipo de definição leva a crer que “mais orfanatos” seria a solução.
- c) Evite afirmar: “Há um número pequeno de novas maternidades sendo construídas”. Esse tipo de definição pode levar a crer que “um maior número de maternidades” seria a solução para a provisão de saúde para a gestante, mascarando outros.
- d) Com relação à “falta”, gera duplo entendimento do que se quer expressar e normalmente já nos leva à solução, além de não ser problema, em virtude de se encontrar dentro do processo.

É POSSÍVEL QUE A DEFINIÇÃO DO PROBLEMA TENHA QUE SER REVISTA MUITAS VEZES!

Dicas para identificação de problemas:

- a. Está produzindo alguma saída desnecessária?
- b. Está deixando de produzir alguma saída para os clientes adequadamente?



- c. Existem atrasos na entrega de alguma saída?
- d. Está deixando de atender expectativas de qualidade dos clientes? De prazo?
- e. Está deixando de atender expectativas internas de produtividade? De custos?
- f. É possível que a definição do problema tenha que ser revisto várias vezes.

A clara definição do problema tem um impacto muito forte no passo seguinte da Metodologia de Solução de Problemas que vem a ser o levantamento das causas.

Quem resolve os problemas numa empresa? ¹

Perguntando de outro modo: quem aplica o MASP (Método de Análise e Solução de Problemas) nas empresas?

Os sistemas administrativos clicentristas têm o foco no cliente, e os empregados participam das discussões dos problemas interagindo com seus superiores hierárquicos. Uma empresa clicentrista não se dá ao luxo de perder as ideias de seus funcionários apenas porque eles não estão em níveis gerenciais.

Os trabalhadores participam das decisões administrativas, isto é: administram participativamente a empresa.

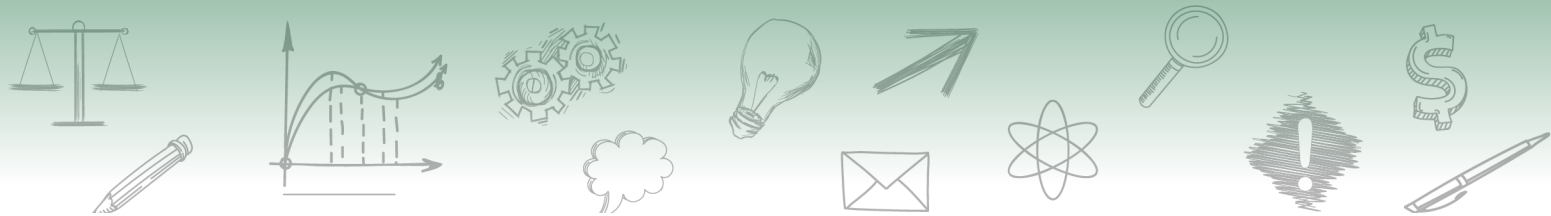
Os gerentes são líderes facilitadores do processo de gerenciamento – e não chefes gritadores de ordens. Eles estão voltados para as pessoas, facilitando o trabalho delas em equipe. Ao estar dentro da empresa, o funcionário não perde os seus neurônios, não perde a sua consciência, não perde a sua capacidade de decisão. Por que, então, não participa da solução dos problemas da empresa, especialmente aqueles mais afetos à sua área?

Os operadores são capazes de resolver problemas? Depende: se tiverem sido treinados para isso, são. Portanto, a solução de problemas, através do MASP, é feita pelos operadores e supervisores orientados pelo gerente.

As pessoas que pretendem resolver problemas (sejam operadores, supervisores ou gerentes), devem ter algumas qualidades ou devem ser capacitadas para tal. Eis as qualidades mínimas que precisam ter:

1. Conhecer o processo de aplicação do MASP – Método de Análise e Solução de Problemas.
2. Conhecer as ferramentas que a aplicação do MASP usualmente requer (Estratificação, Folha de verificação, Gráfico de Pareto, Diagrama de Causa-Efeito, Diagrama de Correlação, gráficos, etc.).
3. Ser capaz de ouvir e conversar com os outros.
4. Ser capaz de considerar o ponto de vista dos outros.

¹ Fragmento de pesquisa – colaboração do professor Almir Mendes.



Cabe à gerência treinar seus operadores e supervisores nessas quatro exigências mínimas para transformar cada um deles em solucionadores de problemas.

A exigência de conhecer as ferramentas que cada tarefa do MASP geralmente requer é muito importante: as decisões não são tomadas apenas com base na intuição ou experiência dos participantes do MASP, mas de acordo com certas metodologias.

MASP, evidentemente, é apenas uma metodologia para resolver um determinado tipo de problemas – especialmente aqueles relacionados ao aumento da entropia organizacional. É um método usualmente adotado pelas organizações que buscam qualidade nos processos. Quem resolve os problemas numa empresa?

Perguntando de outro modo: quem aplica o MASP - Método de Análise e Solução de Problemas - nas empresas?

DESTAQUE

Os sistemas administrativos clicentristas têm o foco no cliente, e os empregados participam das discussões dos problemas interagindo com seus superiores hierárquicos. Uma empresa clicentrista não se dá ao luxo de perder as ideias de seus funcionários apenas porque eles não estão em níveis gerenciais.

Os trabalhadores participam das decisões administrativas – isto é: administram participativamente a empresa.

Os gerentes são líderes facilitadores do processo de gerenciamento – e não chefes gritadores de ordens. Eles estão voltados para as pessoas – facilitando o trabalho delas em equipe. Ao estar dentro da empresa o funcionário não perde os seus neurônios, não perde a sua consciência, não perde a sua capacidade de decisão. Por que, então, não participa da solução dos problemas da empresa, especialmente aqueles mais afetos à sua área?

Os operadores são capazes de resolver problemas? Depende: se tiverem sido treinados para isso, são. Portanto, a solução de problemas, através do MASP, é feita pelos operadores e supervisores orientados pelo gerente.

As pessoas que pretendem resolver problemas (sejam operadores, supervisores ou gerentes), devem ter algumas qualidades ou devem ser capacitadas para tal. Eis as qualidades mínimas que precisam ter:

1. Conhecer o processo de aplicação do MASP – Método de Análise e Solução de Problemas;
2. Conhecer as ferramentas que a aplicação do MASP usualmente requer (Estratificação, Folha de verificação, Gráfico de Pareto, Diagrama de Causa-Efeito, Diagrama de Correlação, gráficos, etc.);



3. Ser capaz de ouvir e conversar com os outros;

4. Ser capaz de considerar o ponto de vista dos outros.

Cabe à gerência treinar seus operadores e supervisores nestas quatro exigências mínimas para transformar cada um deles em solucionadores de problemas.

A exigência de conhecer as ferramentas que cada tarefa do MASP geralmente requer é muito importante: as decisões não são tomadas apenas com base na intuição ou experiência dos participantes do MASP, mas segundo certas metodologias.

MASP, evidentemente é apenas uma metodologia para resolver um determinado tipo de problemas – especialmente aqueles relacionados ao aumento da entropia organizacional. É um método usualmente adotado pelas organizações que buscam qualidade nos seus produtos ou serviços.

O MASP segue fundamentalmente o processo QC Story, relatado por Kume (1993:202):

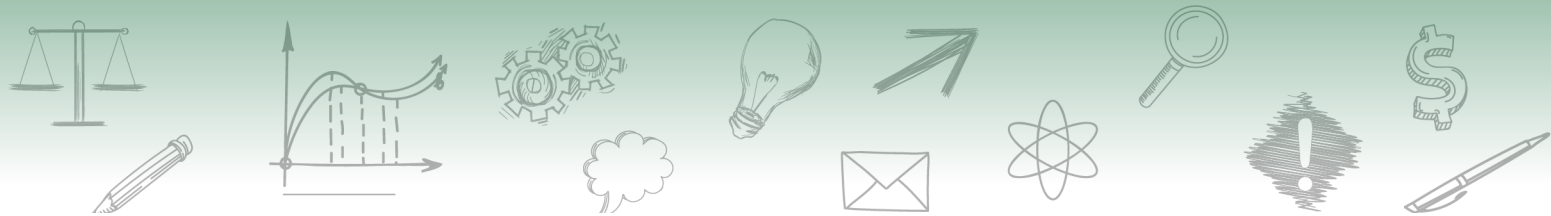
A solução de um problema é melhorar o resultado deficiente para um nível razoável. As causas do problema são investigadas sob o ponto de vista dos fatos, e a relação causa e efeito é analisada com detalhe. Decisões sem fundamento, baseadas em imaginação ou cogitações teóricas, são estritamente evitadas, visto que tentativas de resolver problemas por tais decisões conduzem a direções erradas, incorrendo em falha ou atraso na melhoria. Para evitar a repetição dos fatores causais, são planejadas e implantadas contramedidas para o problema. Ess e procedimento é uma espécie de história ou enredo das atividades do controle da qualidade e, por causa disso, as pessoas chamam-no de QC Story.

🖥️ Vídeo 7 – [Mapeamento – Indicadores do processo](#) Duração: [14:13]

Definindo Itens de Controle da Qualidade

Os passos necessários para definir, utilizar e monitorar itens de controle são:

- Identificar e descrever a Unidade de Gerenciamento (UG). A Unidade de Gerenciamento (UG) deve ser identificada, e seu negócio e missão descritos para se conhecer as características da área onde se pretende medir e avaliar os resultados institucionais.
- Listar recursos.
- Enumerar insumos e fornecedores.
- Relacionar produtos/serviços e clientes.



- Listar os processos importantes.
- Mapear os processos.
- Realizar ajustes imediatos nas relações da UGB - fornecedores e UGB – clientes.
- Estabelecer metas para os Itens de Controle da Qualidade (ICQ).
- Padronizar como será controlada a efetividade do processo.
- Identificar os Itens de Verificação da Qualidade (IVQ).
- Padronizar cada processo importante: desenhar o fluxograma, elaborar o Procedimento Operacional Padrão (POP) e identificar o responsável pelo processo.
- Adequar a estrutura, recursos e organização da UGB para desenvolver as atividades dos processos importantes.
- Capacitar funcionários que atuam nos processos importantes para que possam elaborar os POP e acompanhar o desempenho dos ICQ.
- Gerenciar a efetividade do processo mediante a coleta e processamento de dados e apresentação gráfica.
- Comparar dados coletados com metas fixadas para os ICQ.

O mapeamento dos processos importantes é fundamental, pois não é possível melhorar o que não se conhece. Por isso, a Unidade de Gerenciamento deve identificar o objetivo, o produto (ou serviço), o gerente, os clientes e suas necessidades, as dimensões da qualidade e os Itens de Controle da Qualidade (ICQ) relacionados a cada processo importante.

Como fazer?

- Identificar o objetivo
- Identificar os produtos (ou serviços)
- Identificar o gerente
- Identificar os clientes (superior hierárquico, usuários e equipe)
- Identificar as necessidades dos clientes
- Identificar as dimensões da qualidade relacionadas a cada necessidade
- Definir os Itens de Controle da Qualidade (ICQ)

Com o objetivo de aprimorar os produtos/serviços, a Unidade deve estabelecer com relação a cada ICQ: fórmula e prioridade dos ICQ, a situação atual do processo, metas e prazos propostos.



Como fazer?

- Estabelecer a fórmula dos ICQ
- Definir a prioridade dos ICQ
- Identificar a posição atual do processo
- Definir metas para os ICQ
- Definir prazos para as metas

Definindo Itens de Verificação da Qualidade

Os Itens de Verificação da Qualidade (IVQ) são as principais causas, que afetam um determinado item de controle de um processo e que podem ser medidas e controladas. Os IVQ tornam possível identificar as causas fundamentais dos problemas, que impedem o gerente de atingir as metas fixadas para os ICQ.

Como fazer?

- Definir o ICQ (efeito)
- Definir os Itens de Verificação (meios ou causas)

A figura a seguir mostra as possíveis causas (IVQ) para o efeito (ICQ) índice de insatisfação do cidadão com o atendimento no Setor de Arrecadação: método de trabalho, funcionário, cidadão, arranjo espacial (layout), material informativo e ambiente.

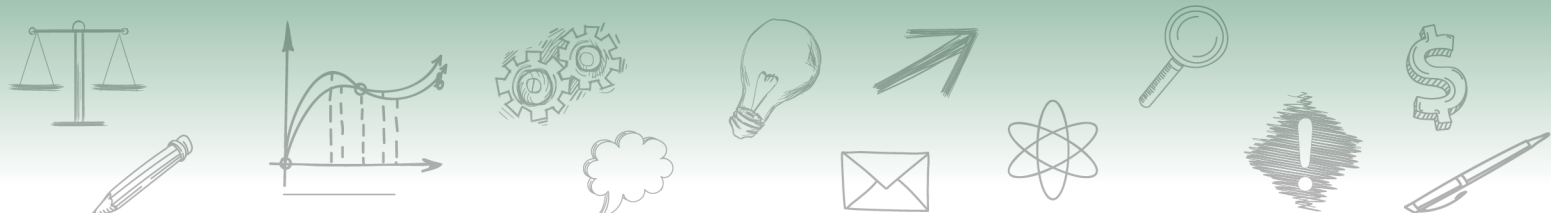


Imagem 11 – Diagrama de causa e efeito

Fonte: Elaboração própria



Vídeo 8 – [Gestão à vista](#) Duração: [2:05]



2.2 Padronização dos processos

A padronização dos processos mais importantes na organização é um procedimento indispensável quando almejamos a melhoria dos processos.

Por quê? Sem a padronização não existe gerenciamento.

O padrão é o instrumento básico do gerenciamento das rotinas. É o instrumento que indica a meta (fim) e os procedimentos (meios) para a execução dos trabalhos. Assim, cada funcionário tem condições de assumir a responsabilidade pelos resultados de seu trabalho.

Nesse caso, é necessário:

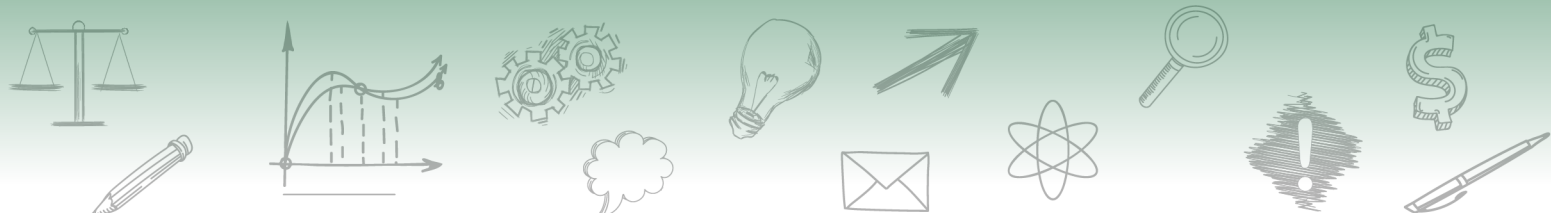
- Desenhar o fluxograma do processo.
- Elaborar o Procedimento Operacional Padrão.
- Identificar o responsável pelo processo.

Apresentamos, a seguir, dois exemplos de modelos de elaboração do Procedimento Operacional Padrão:

Unidade: (Citar nome da Unidade gerencial)	PROCEDIMENTO OPERACIONAL		P O F/..... (Citar número do PO e a n.º da folha)	
			Estabelecido em:/...../..... (Mencionar dia/mês/ano)	
Nome da Tarefa: (Preencher com o nome da tarefa)			Revisado em:/...../..... (Citar dia/mês/ano)	
Responsável: (Colocar o nome dor responsável pela tarefa)			Revisão N º: (Citar n º da revisão)	
Material utilizado				
(Citar material utilizado)	(Colocar quantidade)			
Atividades críticas (Relato simples e ordenado da sequência de atividades)				
Manuseio de material (Mencionar cuidados necessários no manuseio do material)				
Resultados esperados (O que deve ser obtido com a execução da Tarefa)				
Ações corretivas (Problemas que podem ocorrer - o que o executante da tarefa deve fazer)				
Aprovação:				
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border-top: 1px solid black; width: 15%; text-align: center;">Executor</div> <div style="border-top: 1px solid black; width: 15%; text-align: center;">Executor</div> <div style="border-top: 1px solid black; width: 15%; text-align: center;">Executor</div> <div style="border-top: 1px solid black; width: 15%; text-align: center;">Executor</div> <div style="border-top: 1px solid black; width: 15%; text-align: center;">Chefe</div> </div>				
(O POP deve ser assinado por executores e chefe imediato).				



PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO	ORGANIZAÇÃO: PROCESSO:
O quê?	Tarefa: (Preencher com o nome da tarefa)
Onde?	Local: (Local onde será executada a Tarefa)
Quem?	Cargo: (Cargo dos executantes da Tarefa. Apenas 01 Cargo por Tarefa)
Item de verificação?	Condições necessárias: (Condições que devem ser atendidas para que a Tarefa possa ser executada)
Como e quando?	Atividade: (Relato simples e ordenado da sequência de atividades)
Por que?	Resultado esperado: (O que deve ser obtido com a execução da Tarefa)
Verificação e Ação?	Anormalidades – Ação (Problemas que podem ocorrer – O que o Executante da Tarefa deve fazer)



Referências

ALBUQUERQUE, Alan; ROCHA, Paulo. **Sincronismo organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Guia D simplificação**. 2ª ed. – Brasília: MPOG/SEGES, 2006. 240 p.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização –GESPÚBLICA**; Instrumento Para Avaliação da Gestão Pública – Ciclo 2008-2009 – Brasília: MP, GESPÚBLICA, SEGES, Versão 2/2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4ª ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

ENAP, Apostila de Apoio ao Treinamento On-line – Elaboração de Indicadores de Desempenho Institucional, 2001.

GUIMARÃES, José Ribeiro Soares; JANUZZI, Paulo de Martino. **Indicadores sintéticos no processo de formulação e avaliação de políticas públicas: limites e legitimidades**. Mimeo. Trabalho apresentado no XIV Encontro Nacional de Estudos Populacionais, ABEP, realizado em Caxambu-MG – Brasil, de 20 a 24 de setembro de 2004.

JANUZZI, Paulo de Martino. **Indicadores para diagnóstico, monitoramento e avaliação de programas sociais no Brasil**. Revista do Serviço Público, Brasília 56 (2): 137-160 Abr/Jun 2005.

LIMA, E. E. **Gestão à Vista**, em <http://ogерente.com.br> visitado em 14/01/2013.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **Excelência em gestão pública: a trajetória e a estratégia do gespública**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2007.

MARANHÃO, Mauriti; MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. **O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho**. Rio de Janeiro : Editora Qualitymark , 2004

KUME, Hitoshi. The QC Story. In: KUME, Hitoshi. **Statistical Methods for Quality Improvement**. Tokyo: 3A Corporation, 1992, p. 191-206.