



PRDU

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO UNIVERSITÁRIO

METODOLOGIA DE GESTÃO POR PROCESSOS





Elaborado Por:

- | | |
|--------------------------------------|------------------------|
| Eneida Rached Campos | - Hospital de Clínicas |
| Maria Bernadete B. P. Barbosa Lima | - Hospital de Clínicas |
| Maria Helena de Souza Lima Martinez | - Centro de Computação |
| Nelma Aparecida Magdalena Monticelli | - Centro de Computação |

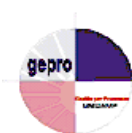
Uma realização GEPRO Planes de 2005:

- | | |
|------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Cirlene Aparecida Venturini | - Diretoria Geral de Recursos Humanos |
| Eneida Rached Campos | - Hospital de Clínicas |
| Magda Senna Vulcano | - Diretoria Geral de Recursos Humanos |
| Maria Bernadete B. P. Barbosa Lima | - Hospital de Clínicas |
| Maria Helena de S. Lima Martinez | - Centro de Computação |
| Mônica Line Kruze Baggio | - Centro de Computação |
| Nelma Ap. Magdalena Monticelli | - Centro de Computação |
| Suely Bonilha Esteves | - Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário |
| Victoria J. G. O. de Souza Campos | - Centro de Computação |

Campos, Eneida Rached

Metodologia de Gestão por Processos / Eneida Rached Campos. –
Campinas : UNICAMP, 2007 - Edição Revisada
<http://www.prdu.unicamp.br/gestão_por_processos/gestão_processos.html>
ISBN 978-85-98058-05-4

1. Metodologia de Gestão. 2. Processos. 3. GEPRO. I. Título.



PREFÁCIO

Esse documento apresenta a 2ª versão do manual da Metodologia de Gestão por Processos e incorpora as mudanças adotadas com as experiências obtidas ao longo dos últimos 4 anos. O uso de uma metodologia, como esta que se apresenta aqui, possibilita a reflexão de maneira estruturada sobre as práticas do dia a dia facilitando a compreensão por todos da Organização.

No planejamento estratégico de 2003 a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário - PRDU estabeleceu como um dos seus objetivos estratégicos a Incorporação da Gestão por Processos na Administração. Esse objetivo se fortaleceu dentro da PRDU pela preocupação em reorganizar e melhorar seus processos, visando responder às mudanças, maximizar as oportunidades e atender seus clientes/usuários da melhor forma buscando sua satisfação.

No período de 2003 a 2005 com a criação do Grupo GEPRO (equipe responsável pela condução do objetivo estratégico) obtiveram-se resultados importantes dentro da PRDU e do Hospital das Clínicas. Diante desses resultados e das experiências adquiridas a PRDU ratificou esse objetivo na revisão de seu Planes de 2005 ampliando o escopo para atingir todos os órgãos e unidades da Unicamp.

Nesse sentido o Grupo GEPRO promoveu uma ampla revisão no programa existente passando o curso de formação de facilitadores com 32 horas para um outro curso de formação de equipes multidisciplinares com 100 horas. Nesse novo programa foram incluídas várias disciplinas inclusive as que tratam do desenvolvimento das pessoas. A inclusão dos temas voltados ao desenvolvimento pessoal foi necessária, pois, o engajamento individual das pessoas, a partir do conhecimento e compreensão do que se deseja de cada um é essencial para a obtenção dos resultados globais esperados pela instituição.

A nossa expectativa é com a formação dessas equipes multidisciplinares as unidades e órgãos possam conduzir a revisão e melhoria de seus processos críticos e dessa forma conseguir resultados que reduzam as insuficiências e os erros resultantes de uma redundância de atividades e informações. A implementação de inovações desses processos cria condições para que a instituição se adapte com maior eficiência e agilidade, proporcionando respostas rápidas.

Com a formação de equipes de melhorias de processos, e a utilização desta metodologia pretende-se desenvolver a competência no assunto em toda a Unicamp, e alcançar a motivação de seus colaboradores, para que a visão de uma administração mais ágil e pró-ativa seja consolidada com uma gestão integrada, moderna e racional, respeitando os valores definidos no Planejamento Estratégico.

Agradecemos o empenho e a dedicação do grupo GEPRO cuja equipe é composta por técnicos da PRDU, HC, CCUEC e DGRH.

Prof. Dr. Paulo Eduardo Moreira Rodrigues da Silva
Pró-Reitor de Desenvolvimento Universitário



SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
CONCEITOS E VALORES DA GESTÃO DA QUALIDADE	14
METODOLOGIA DE GESTÃO POR PROCESSOS – ETAPAS.....	19
ETAPA 1 – ENTENDIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	19
ETAPA 2 – ENTENDIMENTO DO NEGÓCIO	21
ETAPA 3 - IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS CRÍTICOS.....	31
ETAPA 4 – REQUISITOS DOS CLIENTES E FORNECEDORES DO PROCESSO	34
ETAPA 5 - ANÁLISE DO PROCESSO ATUAL	40
ETAPA 6 – REDESENHO DO PROCESSO.....	47
ETAPA 7 - IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO.....	58
ETAPA 8 – GERENCIAMENTO DO PROCESSO.....	64
CONCLUSÃO	70
ANEXO I.A – MODELO GEPRO - CONTRATO DE TRABALHO	74
ANEXO I.B – MODELO PDG (PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL)..	77
ANEXO II – MAPA DE RELACIONAMENTO.....	80
ANEXO III - OFICINAS DE TRABALHO E REUNIÕES	86
ANEXO IV - REQUISITOS E SISTEMA DE MEDIÇÃO.....	95
ANEXO V - MAPEAMENTO DO PROCESSO	116
ANEXO VI – BENCHMARKING	131
ANEXO VII - PLANOS DE AÇÃO (5W2H)	147
ANEXO VIII - CRONOGRAMA GERAL	152
ANEXO IX - AVALIAÇÃO DO MÉTODO	153
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	155

“Nós estamos presos numa inescapável malha de reciprocidade, atados numa face singular do destino. O que quer que afete alguém diretamente, afeta a todos indiretamente.”

Martin Luther King

INTRODUÇÃO

O Objetivo da metodologia aqui descrita é orientar a implantação da Gestão por Processos na Universidade, sendo um dos resultados do objetivo estratégico “melhorar / rever / padronizar os processos críticos” estabelecido no Planejamento Estratégico da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário – PRDU e no Planejamento Estratégico do Hospital de Clínicas – HC UNICAMP, em 2003. A Gestão por Processos é essencial para a “consolidação de uma administração mais ágil e pró-ativa na Universidade, com uma gestão integrada, moderna e racional”, visão estabelecida pela PRDU para 2006.

A metodologia foi construída por um grupo formado por profissionais do Hospital de Clínicas e do Centro de Computação, assessorados por integrantes de órgãos subordinados à PRDU.

Neste trabalho, é proposta uma estratégia abrangente, sistemática, estruturada, não formal, para auxiliar a identificação e o aprimoramento dos processos e que garanta a participação maciça das pessoas envolvidas, independente de nível hierárquico. Nela, as pessoas do nível estratégico, tático e operacional do processo alvo participam do planejamento, das propostas e da execução de mudanças; enfim, comprometem-se com a qualificação do seu processo.

A metodologia está baseada em conceitos da gestão da qualidade, e foi construída com base em autores diversos citados na bibliografia apresentada no final do trabalho.

“Um dos 10 Princípios da Qualidade de Deming ⁵ é a Gerência por Processos, por trazer o conceito da cadeia fornecedor – processo – cliente, numa

visão horizontal das organizações (a visão sistêmica), que integra as diferentes funções existentes nas instituições. Quando as diferentes funções são gerenciadas uma a uma e os objetivos são estabelecidos independentemente para cada função temos a visão vertical das organizações (a visão tradicional).”⁷

Um dos conceitos principais associados à Gestão por Processos é vermos a organização como um sistema integrado, onde o trabalho é executado através de seus processos. A abordagem colocada por Rummler & Brache² ilustra bem essa questão.

*“Quando examinamos com atenção uma Organização, a primeira coisa que vemos são as diversas funções. No entanto, a visão sistêmica sugere que essa perspectiva não nos permite compreender o modo **como** o trabalho é realmente feito, e isso é um precursor necessário ao aperfeiçoamento do desempenho. Para ter essa compreensão, precisamos **olhar os processos**”.*

A falta de visão sistêmica dos processos da organização, aliada a uma preocupação das equipes apenas com suas áreas, menosprezando os clientes internos e externos, são alguns dos fatores que criam um conjunto desalinhado de esforços, que podem fazer pessoas e equipes de boas intenções caminharem em direções diferentes.

*Descobrimos então, que o Nível do Processo é o nível menos entendido e menos gerenciado de uma organização. **Os processos estão correndo** (ou, freqüentemente, tropeçando) na organização, quer prestemos ou não atenção a eles. Temos duas escolhas: podemos ignorar os processos e esperar que eles façam aquilo que queremos; ou podemos compreendê-los e gerenciá-los.*

*A experiência sugere fortemente que o **Nível do Processo é onde a mudança mais substancial, em geral, precisa acontecer**. Se tivéssemos de escolher um dos três Níveis de Desempenho das organizações como sendo a área de maior oportunidade, escolheríamos o Nível do Processo. Talvez porque ele tende a ser o nível menos compreendido e, portanto, menos gerenciado. Talvez*

porque o trabalho é feito por meio de processos. Ou até talvez porque ele é o nível intermediário, que serve como ligação entre o Nível da Organização (estratégico) e o do Trabalho/Executor (operacional).”

“Não melhorar o desempenho do processo implica não melhorar o desempenho da organização. Não gerenciar os processos de maneira efetiva significa não gerenciar efetivamente os negócios.”²

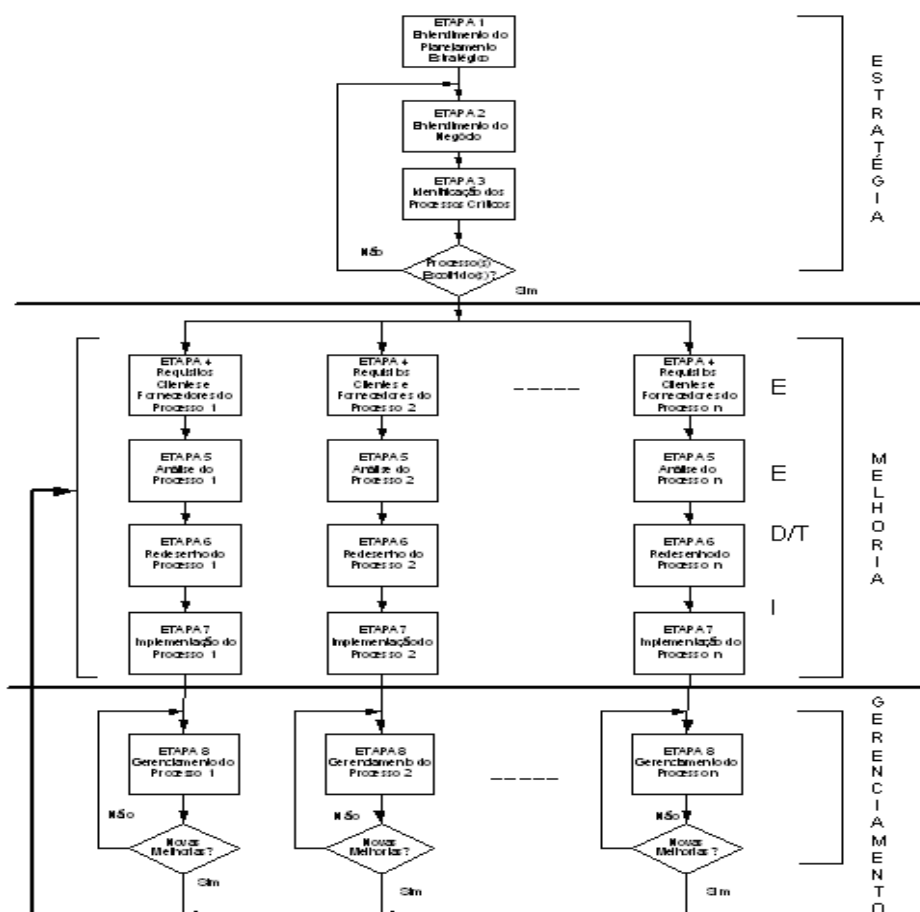
A Gestão por Processos traz muitos benefícios para a organização, entre eles:

- ✓ Concentra o foco no que realmente interessa: o trabalho;
- ✓ É uma ferramenta para implementação da estratégia organizacional;
- ✓ Confere simplicidade e agilidade às atividades;
- ✓ Dota a organização de flexibilidade organizacional;
- ✓ Facilita a gestão através da identificação de indicadores de desempenho e medição de melhorias nos processos;
- ✓ Permite uma visão integrada da organização;
- ✓ Instrumentaliza a aplicação de abordagens inovadoras;
- ✓ Facilita a gestão do conhecimento organizacional e a gestão de competências.

A metodologia aqui apresentada é composta de oito etapas que se inter-relacionam de forma a propiciar uma visão por processos da organização foco do estudo. As etapas poderão ser desenvolvidas integralmente e na seqüência apresentada ou, de acordo com a necessidade, poderão ser simplificadas ou não realizadas.

A figura a seguir ilustra a seqüência de etapas da Metodologia de Gestão por Processos:

FLUXO DA METODOLOGIA DE GESTÃO POR PROCESSOS



A Etapa 1 – Entendimento do Planejamento Estratégico – foi incorporada à metodologia apresentada para reforçar a importância do Planejamento Estratégico como fonte das estratégias da organização e obtenção de resultados coerentes e qualificados na aplicação da Gestão por Processos.

A Etapa 2 – Entendimento do Negócio – objetiva entender o funcionamento da organização e seu comportamento enquanto sistema, identificando seus processos de negócio e suas relações com clientes e fornecedores. É nessa etapa que os envolvidos nos projetos de redesenho de processos, orientados por essa metodologia, têm contato com os aspectos conceituais e a forma como o projeto de melhoria será conduzido.

Na Etapa 3 – Identificação dos Processos Críticos – é (são) selecionado(s) o(s) processo(s) crítico(s) que será(ão) alvo do(s) projeto(s) de melhoria. A escolha de um ou vários processos para serem redesenhados ao mesmo tempo, dependerá da força de trabalho disponível para isso. O(s) processo(s) será(ão) selecionado(s) tendo por base as prioridades estabelecidas pela organização vindas do planejamento estratégico ou de oportunidades identificadas que tenham impacto sobre o cliente e sobre a organização.

Da Etapa 4 – Requisitos dos Clientes e Fornecedores do Processo – em diante, o foco está em um processo específico. Nessa etapa são levantados: os requisitos dos clientes com relação aos produtos / serviços oferecidos pelo processo; os requisitos dos fornecedores com relação ao processo de forma a proverem insumos adequados às necessidades do mesmo; as necessidades do processo com relação aos clientes e fornecedores, de forma que o trabalho possa ser realizado produzindo as saídas necessárias e dentro dos padrões exigidos. Para cada um dos requisitos são estabelecidas formas de medi-los e acompanhá-los.

Na Etapa 5 – Análise do Processo Atual – o processo foco da melhoria é analisado passo a passo, identificando-se os pontos de impacto negativo sobre ele, as oportunidades de melhoria e como poderá ser acompanhado de forma a obter-se feedback sobre seu desempenho.

A Etapa 6 – Redesenho do Processo – é a etapa da busca e planejamento das mudanças necessárias para alcançar melhorias na forma como o trabalho passará a ser realizado. São consideradas soluções diversas de forma a identificar aquela que melhor atenda as necessidades e condições do cenário atual.

A Etapa 7 – Implementação do Processo – compreende a implantação efetiva das mudanças (melhorias) planejadas, com a preparação da documentação que dará suporte ao trabalho daí para frente. É nessa etapa que se realiza a divulgação do novo processo e seu treinamento para todos os envolvidos.

A Etapa 8 – Gerenciamento do Processo – corresponde ao acompanhamento, controle e aperfeiçoamento contínuo do novo processo e, portanto, uma etapa permanente. É durante esse gerenciamento que novas oportunidades de melhoria do processo são identificadas iniciando-se um novo ciclo de melhoria, a partir da etapa 4. Além de ser a etapa que irá garantir a permanência das melhorias implantadas, com um gerenciamento instrumentalizado por indicadores e com um forte papel educativo.

Todas as etapas possuem uma estrutura básica composta dos seguintes itens:

- ✓ **Conceitos e valores:** onde são abordados aspectos técnicos que dão suporte às atividades desenvolvidas na respectiva etapa. O domínio desses conceitos é gradativo, passando a ser incorporado às ações dos integrantes dos projetos de melhoria e da organização como um todo, à medida que projetos são desenvolvidos continuamente.
- ✓ **Objetivos:** apresenta em linhas gerais a que se propõe a etapa.
- ✓ **Pré-requisitos:** condições mínimas desejáveis para que a etapa se inicie de forma a alcançar os objetivos a que se destina.
- ✓ **Mapa de atividades e participações:** apresenta, de forma gráfica, a seqüência padrão das atividades desenvolvidas na etapa e seus respectivos participantes.
- ✓ **Roteiro de trabalho:** descreve em maior detalhe como a etapa deve ser desenvolvida, atividade por atividade, orientando como o trabalho deve ser realizado. Nas atividades são feitas referências aos Anexos, que contém técnicas, padrões e sugestões, e que devem ser utilizados na medida que forem referenciados.
- ✓ **Produtos:** relaciona os produtos resultantes da etapa, que são a base para a documentação do projeto.

Nos projetos de melhoria de processos, nos quais se aplica essa metodologia, são necessários vários integrantes com perfis e responsabilidades

diversas, apresentadas na Tabela 1, complementada pelo texto que a segue, no qual é descrito, em maior detalhes, o papel do facilitador, figura essencial em projetos desse tipo.

Tabela 1:

Papel	Características principais	Crítérios para a definição	Responsabilidades
Patrocinador	<ul style="list-style-type: none"> • Gerência executiva de 1ª linha (alta administração) • Conhecimento estratégico global da Organização 	<ul style="list-style-type: none"> • Quem afeta mais diretamente o cliente • Quem influencia mais o processo 	<ul style="list-style-type: none"> • Viabilizar no nível da Organização os recursos necessários • Eliminar obstáculos e obter cooperação entre as áreas da Organização • Homologar resultados do projeto • Estabelecer os objetivos estratégicos • Nomear o Dono do Processo e os facilitadores • Promover recompensas • Integrar os projetos de melhoria da Organização • Analisar o impacto das mudanças
Dono do Processo	<ul style="list-style-type: none"> • Gerência executiva • Conhecimento perfeito dos requisitos dos clientes • Conhecimento do negócio da organização como um todo • Visão completa do processo • Tem influência sobre as mudanças no processo 	<ul style="list-style-type: none"> • Quem é mais afetado • Quem engloba a maior parte do trabalho • Quem influencia mais o processo • Quem possui as habilidades de liderança e trabalho em equipe 	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciar, dirigir e dar suporte ao projeto • Propor a equipe do projeto • Monitorar o desempenho do processo • Assegurar a cooperação entre o grupo e as áreas envolvidas • Planejar e Implementar as melhorias do processo • Comunicar-se com patrocinador • Gerenciar a implantação dos Planos de Ação • Qualificar e certificar o processo
Colaboradores Táticos	<ul style="list-style-type: none"> • Gerências e lideranças das áreas por onde passa o processo 	<ul style="list-style-type: none"> • Quem é mais afetado • Quem influencia mais o processo • Obs. : No caso da Universidade, onde o processo ou parte dele é executado de maneira descentralizada em várias unidades/órgãos, escolher representantes delas 	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar e projetar melhorias do processo • Fazer e /ou recomendar mudanças • Informar questões inter-áreas ao dono do processo • Planejar e implementar melhorias do processo • Monitorar e verificar problemas no desempenho do processo • Avaliar e recomendar melhorias

Papel	Características principais	Crítérios para a definição	Responsabilidades
Agentes de Melhoria	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecedores de como o processo é realizado 	<ul style="list-style-type: none"> • Representam aqueles que realizam as tarefas do processo em todas as suas etapas 	<ul style="list-style-type: none"> • Descrever como o trabalho é feito • Analisar e projetar melhorias do processo • Auxiliar o planejamento das melhorias • Implementar as melhorias do processo
Facilitador	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer a área onde vai atuar ou ter capacidade / disponibilidade de aprender • Ser receptivo a novas idéias • Saber ouvir • Ser criativo • Comprometer-se com a Organização • Ser tolerante frente às ambigüidades • Ter capacidade de indagação e influência • Ter espírito de liderança • Ter poder de síntese 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer a metodologia de Gestão por Processos; • Conhecer os conceitos e ferramentas da Qualidade; • Estar ligado à área estratégica; • Ter uma boa visão geral da organização; • Ter um bom “trânsito” nos diversos departamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar os projetos de revisão e melhoria de processos • Auxiliar as pessoas a vencerem os desafios das mudanças • Organizar as mudanças a serem realizadas • Assessorar o grupo de projeto de melhoria quanto aos aspectos técnicos, de inovação e de comportamento • Treinar as equipes para desenvolvimento dos trabalhos (conceitos e valores, fundamentos, método e instrumentos)
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Representantes de áreas que recebem as saídas ou resultados do processo. Podem ser internos ou externos à Organização 	<ul style="list-style-type: none"> • Quem poderá colaborar melhor na implementação das mudanças • Quem mais utiliza os produtos gerados • Quem mais reclama dos produtos • Quem poderia utilizar os produtos gerados • Quem possui uma especificidade interessante para a análise do processo 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer suas necessidades (requisitos e metas) com relação aos produtos e serviços oferecidos para que o novo processo as contemple
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Representantes de áreas que fornecem as entradas para o processo. Podem ser internos ou externos à Organização 	<ul style="list-style-type: none"> • Quem poderá colaborar melhor na implementação das mudanças • Quem fornece entradas para o processo • Quem possui uma especificidade interessante para a análise do processo 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer suas necessidades (requisitos) com relação ao processo, de forma que ofereça insumos adequadamente

Papel	Características principais	Critérios para a definição	Responsabilidades
Fornecedores parceiros	<ul style="list-style-type: none"> • Representantes das áreas de conhecimento que contribuem para que as melhorias do processo sejam efetivadas de forma adequada 	<ul style="list-style-type: none"> • Profissional de Recursos Humanos • Profissional de Informática • Profissional de Arquitetura e/ou Engenharia • Profissional de Auditoria • Profissional do SIARQ 	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir com conhecimento técnico específico na análise e redesenho do processo (Exemplos: RH- quadro de pessoal, jornada de trabalho, multifunção, etc.; Informática-práticas de trabalho que possam ser informatizadas; Engenharia-redesenho da área física) • Liderar e/ou participar de ações de melhoria para as quais o seu conhecimento é fundamental

Um esforço bem sucedido de Melhoria dos Processos deve envolver representantes das funções (departamentos) que contribuam para o processo crítico. Os benefícios mais importantes e duradouros vêm das idéias e do comprometimento de todas as pessoas (senão pelo menos de uma amostragem), que em última análise, implementarão os aperfeiçoamentos e que trabalham dentro do processo.

Envolver durante todo o projeto a figura do patrocinador, ou seja, o representante da alta administração, que garanta o bom andamento do projeto e viabilize os recursos necessários.

Para que os projetos de melhoria tenham continuidade, o ideal é que a Instituição tenha facilitadores dedicados a esse papel, desenvolvidos no perfil a seguir.

O PAPEL DO FACILITADOR

A implantação de uma estratégia de mudanças dentro de uma organização com a finalidade de conseguir melhorar os seus processos de trabalho precisa contar com a figura do facilitador.

“Os facilitadores devem ter conhecimento técnico em Gestão da Qualidade e suas ferramentas. Eles também precisam estar familiarizados com o processo de informatização, além de compreenderem os fatores que influenciam no comportamento humano. Quanto mais desses conhecimentos um facilitador possuir, melhor conseguirá realizar seu trabalho”.

Segundo Juran ¹ a maior parte do planejamento para a qualidade é feita por amadores experientes, pessoas que nunca foram treinadas nos conceitos, métodos, técnicas e ferramentas do planejamento para a qualidade. O consenso emergente é que os planejadores (amadores experientes) precisam tornar-se mestres no uso dos métodos e ferramentas do planejamento moderno da qualidade.

Embora os facilitadores possam ter perfis profissionais distintos, todos preocupam-se com a melhoria contínua da organização, visando impulsionar melhoramentos e inovações nos processos. É importante ressaltar que os facilitadores estão interessados no relacionamento, nas atitudes, nas percepções existentes entre os grupos.

Os facilitadores devem manter um equilíbrio sadio entre a preocupação com a produção e com as pessoas. Pois, quanto mais profunda e inquietante for a mudança, mais colaborativa e íntima deve ser a relação entre os facilitadores e as pessoas. Os facilitadores devem conseguir que as pessoas envolvidas na mudança a desejem de forma voluntária, e as implantem no momento oportuno.

Uma mudança prematura sofrerá resistência, à medida que o pessoal possuir um conhecimento escasso e inexato da operacionalização efetiva da mesma. O planejamento das mudanças deve refletir as limitações das pessoas,

pois mudanças não compreendidas num primeiro momento poderão ser desejadas no futuro, na proporção em que o processo inspire confiança relativamente às já implantadas com sucesso.

As organizações conhecem os seus problemas e muitas vezes as soluções. A dificuldade está na operacionalização da solução, pois o trabalho requerido para efetivar as mudanças e o peso da responsabilidade em relação ao desempenho do processo podem gerar um comodismo disfarçado em desculpas, tais como falta de dinheiro ou acusações contra outras áreas. Assim sendo, o facilitador deve diminuir as resistências às mudanças, oferecendo aconselhamentos, incentivando a construção de soluções, propondo alternativas que implementem de forma parcial a mudança e garantindo o sucesso dos primeiros passos.

O facilitador deve influenciar as pessoas a vencerem o desafio e saírem do comodismo, convencendo-as de que assim alcançarão um futuro melhor em seus ambientes de trabalho. Pode-se projetar tudo de uma só vez; entretanto, não se pode exigir toda a mudança de uma só vez. Assim, há que se identificar cada passo a ser dado para implantar progressivamente todas as mudanças necessárias.

Os facilitadores devem organizar as mudanças do processo de forma a permitir que o velho e o novo convivam durante um período pré-estabelecido, evitando rompimentos drásticos entre eles. É complexo sair do velho e passar para o novo, porque precisamos ponderar as conseqüências e prioridades; precisamos planejar as mudanças e executá-las em etapas, com o que evitamos imprevistos indesejáveis.

Os facilitadores desempenham vários papéis, tais como: pesquisadores, assessores, conselheiros, professores, historiadores, treinadores. São pesquisadores quando buscam e testam novos conceitos que ajudem a organização a obter novas perspectivas. São assessores e conselheiros quando estabelecem várias comparações antes de recomendar uma decisão; são

professores quando localizam pontos cruciais significativos e montam um problema sensibilizando a organização a resolvê-lo. São historiadores quando proporcionam uma compreensão histórica e situacional dos problemas. São treinadores quando treinam o pessoal na utilização de ferramentas.

Procuramos mostrar que os facilitadores deverão ter mais do que conhecimentos técnicos; deverão ter um conhecimento mais profundo das ciências do comportamento, desenvolvendo técnicas e também capacidades interpessoais e atitudes positivas para com indagações.

O espírito de indagação tão freqüente no meio científico deve ser desenvolvido no meio administrativo para que novos caminhos sejam descobertos. Segundo Albert Einstein, fazer a mesma coisa, da mesma forma e esperar resultados diferentes é insanidade. Portanto, se esperamos resultados diferentes, devemos fazer de forma diferente.

Desta forma, necessitamos de facilitadores dentro das organizações que apliquem seus conhecimentos científicos e ajudem as pessoas da organização a alterarem suas práticas de trabalho a fim de obterem resultados melhores.

O sucesso dos facilitadores acontecerá à medida que os processos da organização forem sendo qualificados, e concomitantemente um grupo crescente de pessoas demonstrar:

- receptividade a novas idéias, sem se sentir ameaçado pelo prevalecimento de melhorias contínuas;*
- trabalho mais interessante e envolvente, por estar mais aberto às influências externas;*
- adaptação rápida às mudanças propostas;*
- tolerância frente às ambigüidades e menos indiferenças quanto às mudanças;*
- criatividade e comprometimento quando se defrontar com os problemas.*

Segundo Sink⁴, levadas pela necessidade de flexibilidade, as organizações exigirão indivíduos que tenham múltiplas aptidões; um dos critérios de seleção será a capacidade de aprender. Uma vez empregados, os indivíduos reservarão boa parte do seu tempo de trabalho em treinamento.

Os facilitadores não são os agentes de mudanças, apenas organizam as mudanças que as pessoas da organização indicarem como necessárias para alcançar o futuro desejado. Os verdadeiros agentes de mudanças são as pessoas da organização; estas sim devem sentir a importância das melhorias de seu trabalho. As pessoas da organização fazem de forma mais eficaz aquilo de que gostam e em que acreditam. Para que isto ocorra, é necessário um clima de respeito e confiança mútuos.

O papel dos facilitadores é desenvolver nas pessoas da organização habilidades como: aprender através das experiências, utilizar informações para as próprias atuações, planejar um futuro e progressivamente alcançá-lo.

O facilitador deve ter o poder de síntese, ou seja, saber sintetizar as idéias principais do grupo, a fim de que sejam melhor aproveitadas.

O facilitador não deve descartar idéias, pois uma idéia fantasiosa no presente poderá tornar-se factível no futuro. No sonho, não consideramos custos e benefícios, apenas a vontade de fazer. No sonho, desejamos coisas nem sempre realizáveis, mas o propósito da organização nos levará a considerar apenas a parte realizável. Os facilitadores precisam conciliar as mudanças com os propósitos da organização.

Os facilitadores devem ainda zelar por um clima organizacional em que a vivacidade, a flexibilidade e o comprometimento com a melhoria contínua sejam possíveis.

“A missão dos facilitadores é finalmente ajudar cada processo a visualizar seu futuro, capacitando-o a alcançá-lo.”⁶

CONCEITOS E VALORES DA GESTÃO DA QUALIDADE

Uma metodologia para instrumentalizar e padronizar os esforços de melhoria dos processos de trabalho, precisa estar alicerçada nos valores e conceitos da Gestão da Qualidade, os quais sintetizamos neste capítulo. Recomendamos que as pessoas que se identificarem com este tipo de tarefa procurem estudar e ler sobre o assunto.

Cada vez mais, aumenta a velocidade das mudanças, o mundo se torna mais interligado e os negócios mais complexos e dinâmicos. O trabalho está mais relacionado ao aprendizado e as organizações estão descobrindo a importância de despertar o empenho e a capacidade de aprender em todas as pessoas, de todos os níveis funcionais.

*“Peter Senge, autor de “A Quinta Disciplina”³, acredita que, cinco disciplinas se mostram essenciais para a construção de uma **organização que aprende**:*

1 - Raciocínio Sistêmico

O trabalho realizado pelo Homem se faz de forma sistêmica, interligado por fios invisíveis, que amarram ações inter-relacionadas, e que demoram a evidenciar os efeitos de uma sobre as outras.

Como somos parte deste sistema, torna-se difícil ter uma visão global das conseqüências das ações. Tendemos a nos concentrar em partes isoladas do sistema, o que nos impede de encontrar solução para problemas complexos.

2 - Modelos Mentais

Pessoas com diferentes modelos mentais podem observar o mesmo acontecimento ou descrevê-lo de maneiras diferentes. Elas se fixam em diferentes detalhes. Os modelos mentais controlam nossa percepção e podem, portanto travar as organizações, mantendo práticas ultrapassadas, impedindo o aprendizado organizacional.

3 - Objetivos Comuns

Objetivos compartilhados por um grupo de pessoas criam um sentimento de coletividade que permeia a organização e abre espaço para a coerência, tornando as pessoas mais aptas a se empenharem em grandes questões. Objetivos só se transformam em realidade quando as pessoas acreditam que podem construir seu futuro.

4 - Aprendizagem em Grupo

Os objetivos comuns se concretizam e se mantêm porque a aprendizagem em grupo permite aumentar o discernimento nas questões complexas, potencializa a criatividade e aumenta a habilidade de diálogo.

5 - Maestria Pessoal

Tornar-se maestro da própria vida é sentir-se parte do processo criativo, ampliar o espaço pessoal de influência, criando um sentido especial de vida. “A maestria pessoal cresce a partir da postura inquisitiva, que amplia o auto conhecimento e do estabelecimento de objetivos pessoais.”⁸

“O esquema de trabalho a ser executado nos diversos processos da organização deve ser norteado por valores da Gestão da Qualidade, tais como:

- envolver as pessoas que usam os resultados do processo na mudança do mesmo, ou seja, os clientes internos ou externos;*
- unir atividades, ao invés de integrar resultados;*
- colocar os pontos de decisão onde o trabalho é realizado;*
- reter as informações uma única vez na fonte;*
- reconhecer com humildade que a pessoa que mais sabe sobre um serviço é quem o executa;*
- compreender que se há algo errado, a probabilidade disso se dever a um processo inadequado é muito maior do que de se dever a pessoas que exercem as funções;*

- *desenvolver indivíduos informados e bem treinados, buscando maior participação, mais autocontrole e menos autoritarismo;*
- *incorporar uma nova forma de liderança baseada na colaboração e na razão, em lugar da alicerçada na coerção e no medo;*
- *conscientizar cada grupo de colaboradores do que é importante para o êxito.*

O objetivo é montar uma estratégia de trabalho que permita às bases voluntárias de melhoramento da qualidade se expressarem. Suas sugestões serão estudadas pelos níveis superiores e pelos demais processos relacionados e, paulatinamente, serão implementadas.”⁶

“Boa parte dos melhoramentos da qualidade ocorre devido à iniciativa dos níveis mais baixos da organização. Isso resulta, em muitos casos, em melhoramento da qualidade numa base voluntária. Qualquer uma dessas atividades voluntárias tem dificuldades em competir com as responsabilidades impostas pelos gerentes operacionais (cumprir seus cronogramas, seus orçamentos, especificações e outros padrões impostos). Assim as organizações ficam insensíveis às mudanças ou demoram muito para sentí-las.”¹

“Quanto mais os processos assimilarem os valores e crenças citados, mais rapidamente conseguirão responder às mudanças e apresentar características como:

- *colaboradores com atitudes positivas em relação à indagação e à mudança;*
- *trabalho mais interessante e envolvente, visto que os participantes estarão constantemente à procura de novos rumos e abertos às influências externas;*
- *transferência de informações e conhecimento para os demais processos da organização;*
- *colaboradores dispostos a contribuir com o treinamento de outros e a desfazer-se sem receio de práticas de trabalho obsoletas.”⁶*

“Norteados por todos estes valores, as pessoas da organização devem reencontrar a ordem natural dos acontecimentos e replanejar os seus processos.

Uma vez escolhido um processo da organização, devem certificar-se sobre:

- *os objetivos do processo;*
- *os clientes internos e externos e suas necessidades;*
- *os fornecedores e as necessidades do processo em relação a eles;*
- *os produtos e serviços prestados,*
- *as informações corporativas e departamentais;*
- *medições de performance;*
- *informações de rastreabilidade;*
- *identificação das atividades.*

Os profissionais devem ter consciência da importância de estar continuamente melhorando o seu processo, através das evidências reveladas na consolidação das informações de medição.

O trabalho em equipe, com a participação de todos, criará o hábito de reuniões, nas quais as medições serão exibidas e comparadas com as de períodos anteriores, fornecendo subsídios para ações corretivas, se necessárias. Ou motivos para comemorar-se os índices satisfatórios.

Todos terão um feedback sobre os trabalhos realizados e poderão se orgulhar das melhorias ou sugerir novas metas quando as medições forem insatisfatórias, propondo soluções. Com isso, o funcionário obtém um espaço para ajudar a planejar, e sugerir inovações / melhorias nas práticas de trabalho da organização.

Outrora, aceitava-se a idéia de que somente as pessoas situadas no topo da hierarquia é que pensavam; as do meio controlavam, e aquelas situadas na linha de produção executavam as ordens superiores. Contudo, a dinâmica atual impõe um novo conceito, segundo o qual todas as pessoas, em todos os níveis da organização, devem pensar, controlar e executar. Portanto, é através das reuniões periódicas para analisar as medições de performance do processo que podemos

efetivamente concretizar este novo conceito. Isto exigirá dos gerentes dos processos uma abertura que permita às diferentes visões contribuírem para a elaboração das mudanças que ocorrerão no processo.”⁶

“Para a maioria das organizações e dos gerentes, os melhoramentos contínuos da qualidade não são apenas uma nova responsabilidade; são uma mudança radical no estilo de gerenciamento, uma mudança de cultura.”¹

“A realização dos trabalhos de Gestão por Processos, contando com a participação das pessoas que nele trabalham, dará início a um ambiente que propiciará a implantação de mudanças contínuas e conseqüentes melhorias. O processo analisado periodicamente sofrerá ajustes necessários. As evidências estatísticas mostrar-nos-ão se as mudanças realizadas estão nos aproximando ou nos afastando do almejado.”⁶

O planejamento do processo deve ser abrangente, integrado, envolver mais pessoas, ser estruturado e ao mesmo tempo menos formal e menos burocrático.

“Se garantirmos este comprometimento em todos os processos da organização, então teremos institucionalizado o processo de melhoria contínua, e alterando a estrutura organizacional para células de trabalho mais autônomas e mais integradas às demais, o que perpetuaria gradativamente os conceitos e valores da Gestão da Qualidade e mudaria as crenças e valores organizacionais.”¹

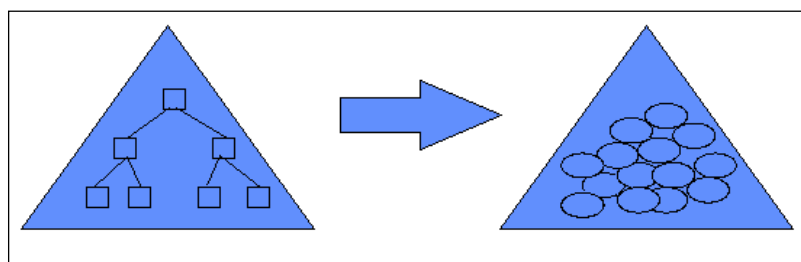


Figura 1: Mudança Estrutural na Organização do Futuro

Os trabalhos a serem desenvolvidos precisam contar com a participação de facilitadores que norteiem, através de conhecimentos científicos, os trabalhos das equipes planejadoras e executoras, e que garantam, de forma organizada, que um grande número de pessoas participe dos trabalhos.”⁶

METODOLOGIA DE GESTÃO POR PROCESSOS – ETAPAS

ETAPA 1 – ENTENDIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

“O desenvolvimento de Estratégias como definição do Modelo de Gestão Institucional, que prevê a definição e a compreensão de questões estratégicas, objetivos e metas do topo para a base da pirâmide hierárquica em todos os níveis da estrutura organizacional, faz-se extremamente necessário para a instituição. Além disso, é também importante para o desdobramento dessas diretrizes nas diversas áreas/processos, que derivam em Planos de Ação Local.”⁷

Por não ser o foco desta metodologia, esta etapa ressalta somente a importância da realização do Planejamento Estratégico Institucional como ferramenta para obtenção de resultados mais qualificados na aplicação da Gestão por Processos.

Recomendamos a aplicação do Planejamento Estratégico periodicamente, seguindo qualquer das diversas metodologias existentes, dentre as quais destacamos o Balanced Score Card (BSC), cujo instrumento analisa as estratégias sob a ótica de 4 grandes perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos, de aprendizado e desenvolvimento. A periodicidade na realização do Planejamento Estratégico ajuda muito a manter a vitalidade institucional, pois novas necessidades serão escolhidas para serem atendidas.

O Planejamento Estratégico é um instrumento importante para nortear a gestão institucional. Sabemos que as necessidades existentes são impossíveis de serem atendidas em uma única gestão. Assim, o Planejamento Estratégico também pode ser entendido como uma carta de intenções da gestão para todos da instituição; nela estão explicitadas as necessidades que serão foco dos esforços institucionais para serem atendidas num período estabelecido. É também importante para priorização dos processos que serão objeto de estudo da Gestão por Processos. A não existência do Planejamento Estratégico não impede o início da aplicação da Metodologia de Gestão por Processos, entretanto produtos fornecidos pelo Planejamento Estratégico, tais como: Missão, Visão, Questões



Estratégicas, Objetivos, Metas e Indicadores darão um rumo certo aos esforços de melhoria dos processos.

ETAPA 2 – ENTENDIMENTO DO NEGÓCIO

2.1 – CONCEITOS E VALORES

As empresas e/ou instituições são sistemas complexos e para melhor entendê-las criamos modelos que, apesar de sintetizarem apenas parte da realidade, muito nos ajudam a estudá-las e a criar um espírito de indagação sobre seu funcionamento.

Dentre esses modelos podemos citar:

- Regimento – modelo que representa o conhecimento sobre a parte legal
- Planejamento estratégico – modelo que representa o conhecimento sobre as estratégias, caminhos futuros a serem percorridos
- Organograma – modelo vertical – representa os cargos, funções das pessoas, além da hierarquia formal entre elas
- Processos – modelo Matricial (modelo vertical e horizontal) – representam a coordenação das atividades realizadas até se produzir um produto ou serviço para um cliente/usuário. A Metodologia GEPRO foi criada para produzir em larga escala os modelos de processos de uma empresa/instituição.

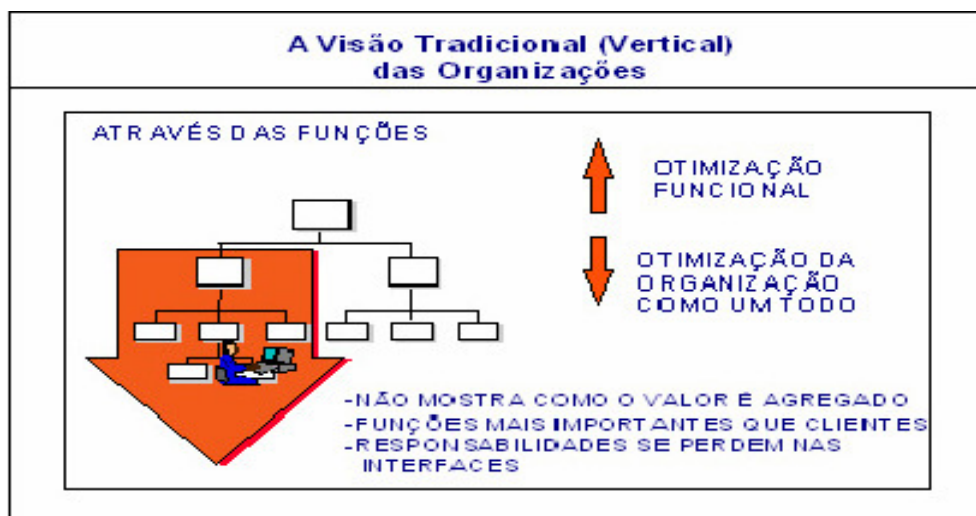


Figura 2: Fonte: [9]

Nas empresas criam-se áreas para tratar de funções em uma estrutura vertical (organograma). Esta tendência natural, muitas vezes necessária, distorce nossa visão em relação ao real processo existente para atender a uma necessidade do cliente. Muitas vezes o processo percorre várias áreas formais para conseguir atender à necessidade que se propõe.

“O perigo está em que, quando os gerentes vêem sua organização vertical e funcionalmente, tendem a gerenciá-las também vertical e funcionalmente.

Com muita frequência, um gerente das diversas unidades as gerencia uma a uma. Os objetivos são estabelecidos independentemente para cada função, e a integração entre as funções limita-se a alguns relatórios.

Quando cada função luta para atender seus objetivos, ela se otimiza. Entretanto, essa otimização funcional pode contribuir para sub-otimização da organização como um todo.

O organograma tem o propósito de mostrar como as pessoas foram agrupadas para eficiência operacional; mostrar os relacionamentos verticais. Para isso ele é uma conveniência administrativa valiosa.

Com muita frequência, é o organograma, e não o negócio, que está sendo gerenciado. *Conseqüentemente são construídos “Silos” (estruturas altas, grossas, sem janelas) em torno dos departamentos. Esses silos, em geral, impedem que os assuntos interdepartamentais sejam resolvidos entre as pessoas que executam as tarefas, forçando os gerentes a resolver assuntos do nível mais baixo, tomando o tempo que poderiam dedicar, com mais prioridade a assuntos de clientes.*

Por outro lado, os empregados, que poderiam estar resolvendo esses assuntos, assumem menor responsabilidade pelos resultados e encaram a si próprios como meros implementadores e fornecedores de informação.

Com freqüência os assuntos interfuncionais nem são abordados, gerando “*espaços em branco*” entre os departamentos que ninguém administra. É nesse ambiente que ouve-se falar em coisas “*se perdendo no espaço*” ou “*caindo aos pedaços*” ou “*desaparecendo em um buraco negro.*”²

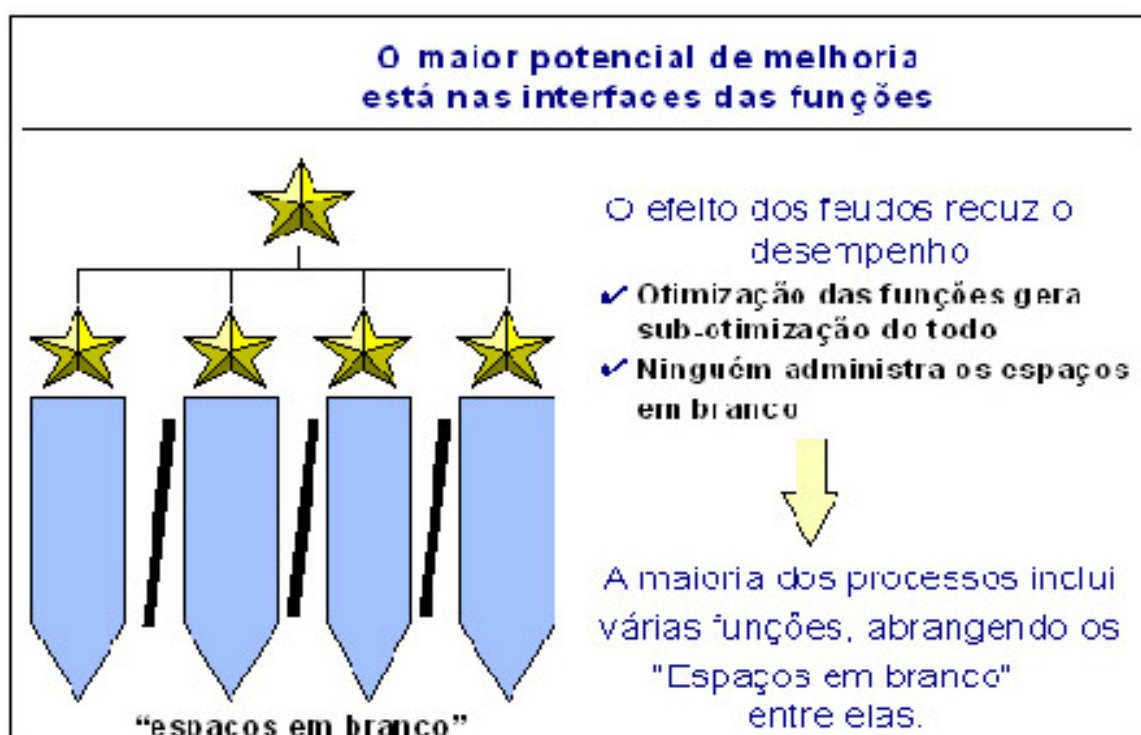


Figura 3: Fonte: [9]

“A visão sistêmica (horizontal) de uma organização inclui várias funções, abrangendo os “espaços em branco” do organograma. A experiência mostra que as maiores oportunidades de melhoria estão nas interfaces funcionais, aqueles pontos em que o bastão é passado de um departamento para outro.”²

A experiência Rummler & Brache ² mostra que a visão sistêmica de uma organização (através dos processos) é o ponto de partida - a fundação - para a

criação e o gerenciamento de organizações que respondam eficientemente à nova realidade de concorrência acirrada e de expectativas em mutação dos clientes.



Figura 4: Fonte: [9]

A visão sistêmica percorre o caminho natural do processo, mesmo que as atividades pertençam a outras áreas do organograma.

O cliente não enxerga uma atividade do processo, mas enxerga o produto ou serviço gerado pelo processo, que é o que atende efetivamente sua necessidade.

A estratégia proposta para entendimento do negócio tem como um de seus resultados a visão por processos focada na necessidade/satisfação do cliente.

Os negócios existem para atender uma determinada necessidade dos clientes e para fornecer produtos/serviços com a menor variabilidade (o mais padronizado) possível.

Por exemplo, um hospital existe para atender a valiosa necessidade que as pessoas têm em recuperar sua saúde o mais pleno e rapidamente possível. Para atender essa necessidade, vários processos existem dentro do negócio hospital.

Existem os Processos de Atendimento de Emergência, de Consultas Ambulatoriais, de Internação, de Atendimento no Centro Cirúrgico, de Apoio ao Diagnóstico (exames), de Dispensação na Farmácia, etc. Esses processos criam um sistema de interação capaz de garantir que o negócio hospital atenda as necessidades de seus clientes.

O raciocínio é recursivo, ou seja, da mesma forma que o negócio hospital existe para atender à uma necessidade de um cliente, os processos que o compõem também existem pelo mesmo motivo em relação a outros processos internos.

Assim, podemos dizer que os processos são clientes de outros processos. Por exemplo: O Processo de Atendimento no Centro Cirúrgico é cliente do Processo de Esterilização de Materiais, do Processo de Suprimentos de Materiais, do Processo Dispensação de Medicamentos da Farmácia, etc.



Figura 5: Fonte: [9]

Um processo pode ser visto como uma “cadeia de agregação de valores”. Pela sua contribuição para a criação ou entrega de um produto ou serviço, cada etapa de um processo deve acrescentar valor às etapas precedentes.



Figura 6: Fonte: [9]

Nossa compreensão e nosso aperfeiçoamento da organização estão incompletos se não “descascarmos a cebola” e examinarmos os processos internos pelos quais as entradas são convertidas em saídas, através da ferramenta Mapa de Relacionamento.

“O Mapa de Relacionamentos tem como objetivo mostrar os relacionamentos de entrada-saída (cliente-fornecedor) entre os componentes de uma organização. Torna visível as entradas e saídas que fluem entre as funções, mostrando o que está acontecendo nos “espaços em branco” do organograma.

- É também utilizado para:
- Entender como funciona a organização;
- Identificar “fios desligados” da organização;
- (entradas e saídas inexistentes, desnecessárias e confusas);
- Desenvolver relacionamentos funcionais que eliminem esses fios desligados;

- Avaliar alternativas de reestruturação (estabelecer hierarquias e agrupar pessoas).”²

As figuras 7 e 8 mostram exemplos desses mapas para uma fábrica de automóveis, onde os processos são explodidos em sub-processos.



Figura 7: Fonte: [9]

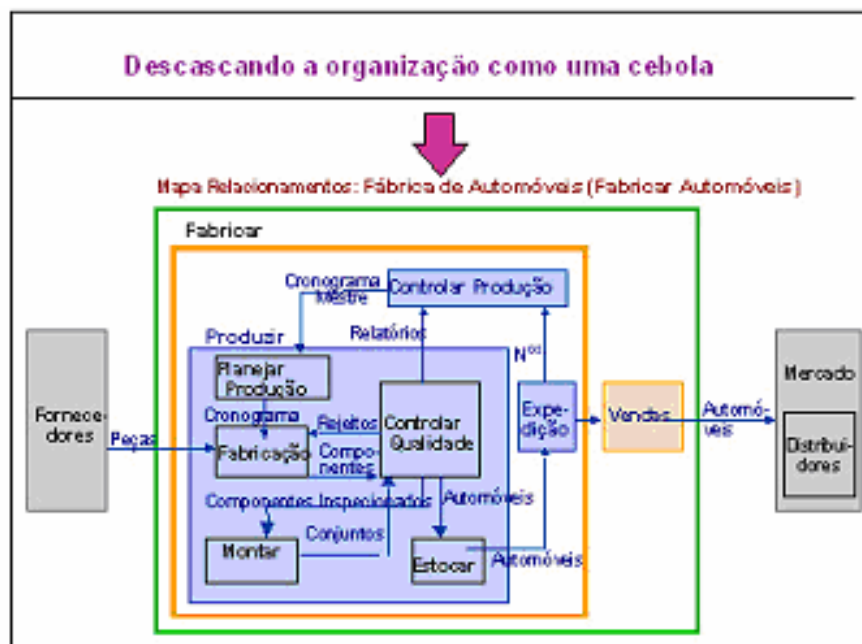


Figura 8: Fonte: [9]

2.2 – OBJETIVOS

Entender como funciona a organização, seu comportamento enquanto sistema, mostrando os relacionamentos básicos de entrada e saída (cliente-fornecedor) entre seus processos de negócio.

Identificar os processos da organização como um todo sob o prisma das necessidades dos clientes que eles atendem, fornecendo produtos/serviços identificados como necessários.

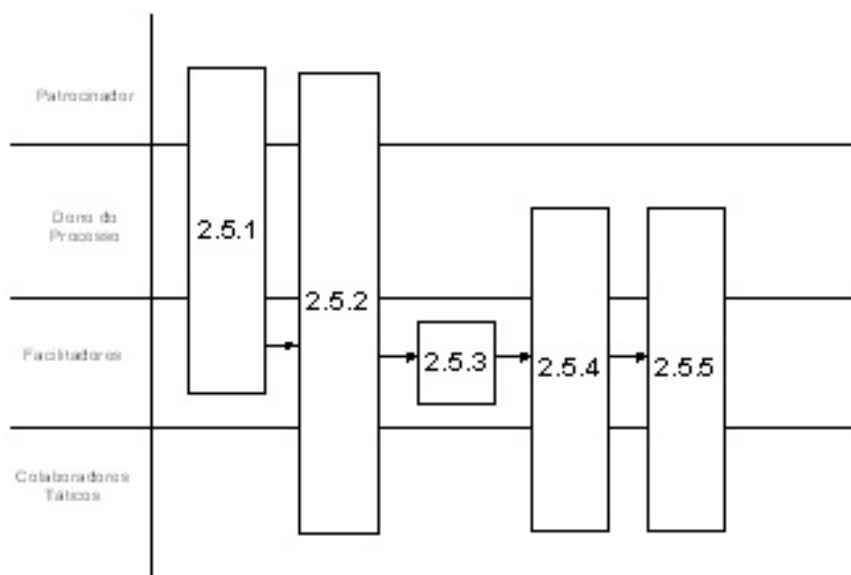
Nivelar o conhecimento dos envolvidos no negócio, sobre o trabalho a ser realizado, incluindo os aspectos conceituais e a forma como o trabalho se desenvolverá.

2.3 – PRÉ-REQUISITOS

Planejamento Estratégico executado (missão, visão de futuro do negócio, questões estratégicas, objetivos, metas e indicadores), se existente.

Estrutura organizacional (organograma).

2.4 – MAPA DAS ATIVIDADES E PARTICIPAÇÕES



2.5 – ROTEIRO DE TRABALHO

Em todas as etapas, sempre que possível, entre uma reunião e outra com a equipe do projeto, os facilitadores deverão preparar material de suporte à próxima reunião, para agilizar o trabalho em grupo.

O ideal é que o Entendimento do Negócio seja executado no nível da Organização, porém em casos de diagnósticos já levantados e claramente identificados, pode ser realizado no nível de um negócio ou processo específico. Por exemplo: entender a UNICAMP como um todo (nível da Organização), Gestão de Recursos Humanos (nível de um negócio) ou Admitir Funcionários (nível de um processo específico).

2.5.1 - Organização do projeto

- Elaborar, em conjunto com o patrocinador e/ou dono do processo, o Contrato de Trabalho (Anexo I e VII), referente às etapas e atividades em negociação. Entregar uma cópia do contrato ao patrocinador e dono do processo.
- Solicitar documentação referente a: histórico, estrutura e atribuições, Planejamento Estratégico.

2.5.2 - Apresentação do trabalho a ser realizado

- Fazer uma apresentação para os participantes do projeto e se desejado, aberta a toda comunidade envolvida no negócio em estudo. Sugere-se apresentar os conceitos e valores utilizados, e as etapas do projeto.

2.5.3 - Estudar a organização, área ou processo

- Analisar os documentos e informações coletadas na atividade 2.5.1, de forma a conhecer um pouco da área foco do projeto.
- Exercitar a elaboração dos possíveis Mapas de Relacionamento que serão desenvolvidos com o grupo, visando orientar e facilitar esta atividade.

2.5.4 - Construção da Identidade do Processo (Mapa de Relacionamento, Objetivos)

- Elaborar o(s) Mapa(s) de Relacionamento, detalhando até o nível necessário para o bom entendimento de todos, conforme descrito no Anexo II.

2.5.5 - Validação dos Mapas de Relacionamentos

- Depois de construídos todos os Mapas de Relacionamento dos Processos, validar com os Mapas de Relacionamento Institucional construídos anteriormente, fazendo os ajustes necessários.

2.6 – PRODUTOS

- Contrato de Trabalho assinado.
- Mapas de Relacionamento da Organização, Área e/ou Processo.
- Identidade dos processos (nome, início e fim).

ETAPA 3 - IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS CRÍTICOS

3.1 - CONCEITOS E VALORES

“Dentre a complexidade existente entre os diversos processos organizacionais de uma instituição, é importante identificar os processos críticos, porque esse filtro mantém todos focalizados naquilo que é verdadeiramente importante para a organização, bem como naquilo que vai suprir as necessidades imediatas de seus clientes. Partindo do cliente – e vendo a organização com os olhos dele – as pessoas obtêm a compreensão dos processos críticos que devem necessariamente atendê-lo bem.”⁷

A vitalidade organizacional existe para todos os processos, independentemente de terem sido escolhidos ou não para serem estudados. Todos podem estar envolvidos num movimento de melhoria contínua, desde que entendam que os projetos de melhoria dos processos não prioritários terão maiores restrições de recursos do que os processos críticos escolhidos pela alta administração. Também os facilitadores dedicarão mais seu tempo com os projetos selecionados, e na medida do possível poderão ajudar os demais processos a implantar as melhorias que se propuserem.

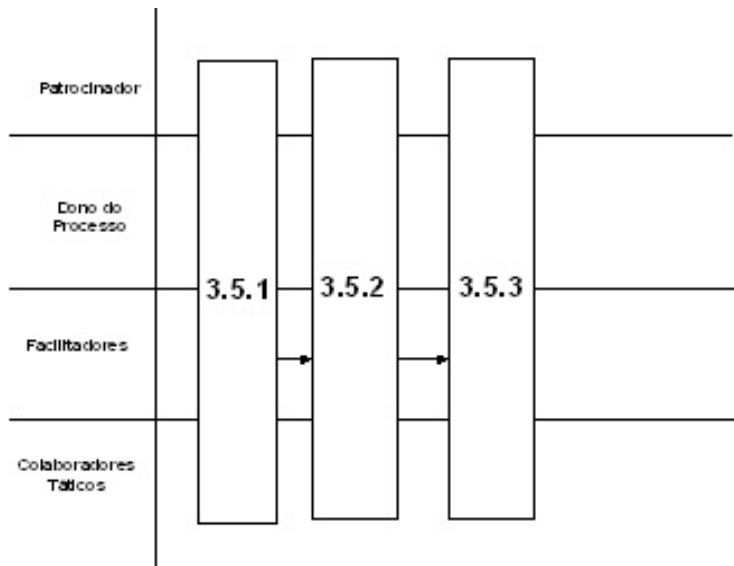
3.2 – OBJETIVOS

- Escolher os processos críticos que serão alvo dos projetos de melhoria, a partir da visão global da Instituição e do entendimento do negócio conseguidos na etapa anterior.

3.3 – PRÉ-REQUISITOS

- Planejamento Estratégico executado (visão de futuro, questões estratégicas, objetivos, metas e indicadores), se existir.
- Mapa(s) de Relacionamento.

3.4 – MAPA DAS ATIVIDADES E PARTICIPAÇÕES



3.5 – ROTEIRO DE TRABALHO

Esta etapa torna-se desnecessária caso a etapa 2 tenha sido realizada sobre processos pré-determinados.

3.5.1 - Identificação dos Processos Críticos

- Utilizar o Planejamento Estratégico para escolha do(s) processo(s), observando a visão de futuro e analisando as questões e os objetivos estratégicos mais importantes na instituição, e/ou,
- Selecionar o(s) processo(s) com base em um problema ou oportunidade potencial identificada, e que tenha maior impacto sobre a organização considerando:
 - ✓ Impacto sobre o cliente: qual a importância para o cliente?
 - ✓ Índice de mudança: você pode resolver isso?
 - ✓ Situação de desempenho: qual o grau de complexidade do processo?
 - ✓ Impacto sobre a empresa: qual a importância para a empresa?

✓ Impacto sobre o trabalho: que recursos estão disponíveis?
e/ou,

- Identificar durante oficinas, reuniões ou pesquisas, o(s) processo(s) que demonstraram sua relevância.

3.5.2 – Avaliação dos recursos necessários

- Avaliar a disponibilidade dos recursos necessários para os projetos de melhoria de processos: tempo dos envolvidos, infra-estrutura (sala, flip, computador, etc) e recursos financeiros para encaminhamento das melhorias.

3.5.3 – Elaboração do Contrato de Trabalho

- Elaborar o Contrato de Trabalho para cada um dos processos escolhidos (Anexo I e VII), levando em conta a avaliação dos recursos necessários. Entregar uma cópia do contrato ao patrocinador e ao dono do processo.

3.6 – PRODUTOS

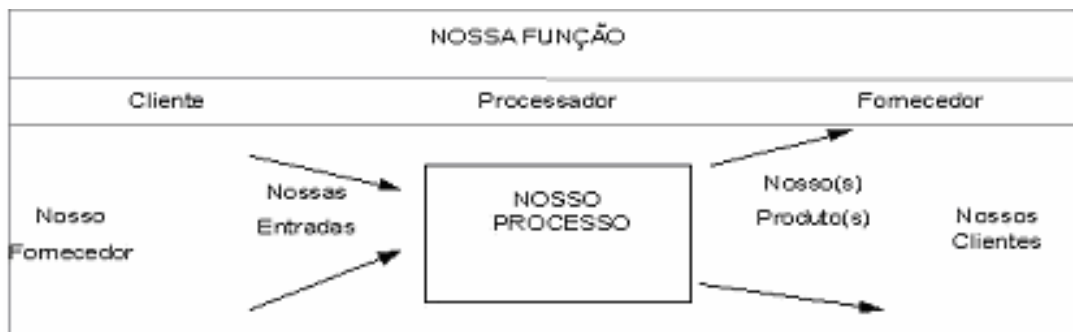
- Relação dos processos críticos selecionados
- Contrato(s) de trabalho(s) assinado(s).

ETAPA 4 – REQUISITOS DOS CLIENTES E FORNECEDORES DO PROCESSO

4.1 – CONCEITOS E VALORES

Nas próximas etapas é fundamental o envolvimento de todos com o processo alvo. Os facilitadores são responsáveis em criar mecanismos tais como reuniões, oficinas, visitas ao local de trabalho, de forma a garantir a participação de todos os segmentos envolvidos e de instigar o espírito de indagação das pessoas em relação ao processo alvo. É importante os facilitadores lembrarem de Deming, quando ele diz que não devemos colocar metas e objetivos arbitrários. Os estudos de melhoria devem ser pautados pela possibilidade imediata ou futura de implementação.

Esta etapa trata dos relacionamentos entre as partes da cadeia fornecedor – processo – cliente. Os acordos estão representados no diagrama *TRIPOL* através de nossas entradas e nossas saídas e são traduzidos em requisitos.



O Diagrama de Tripol

Os requisitos entre o processo alvo e seus clientes e fornecedores são uma forma de contrato, assim devem ser combinados nesta etapa entre os envolvidos: o que será medido (indicador) e a meta esperada de cada indicador. Os indicadores e metas são uma forma de controlar a variabilidade dos produtos/serviços oferecidos aos clientes, ou seja o cliente sabe o que irá receber, em que prazo, etc.

Por exemplo: O processo de Atendimento no Serviço de Radioterapia necessita dos laudos anátomo-patológicos (fornecidos pelo Laboratório de Anatomia Patológica) em no máximo 5 dias. Sendo assim, pode-se criar um indicador para avaliar como está sendo cumprido este contrato, ou seja quantos laudos estão dentro da meta estabelecida entre os processos e quantos estão fora. Periodicamente, as gerências desses processos analisam os indicadores e atuam no sentido de mantê-los dentro dos valores combinados.

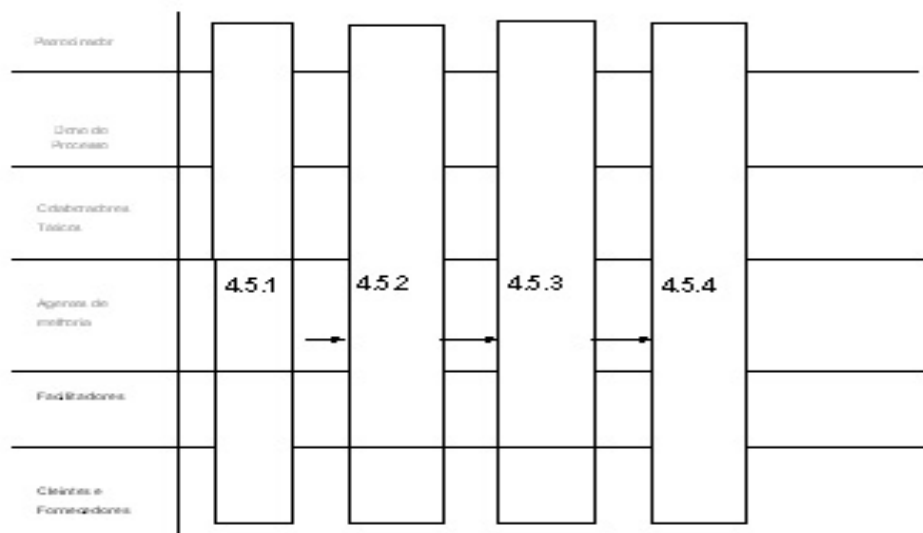
4.2 – OBJETIVOS

- Construir uma visão comum entre todos os segmentos envolvidos, a respeito dos objetivos do processo, a eficácia (o grau com que as expectativas dos clientes são atendidas), a eficiência (o grau de aproveitamento dos recursos) e o custo (o dispêndio global do processo todo).
- Promover o intercâmbio de idéias e necessidades a respeito do processo em questão, sob a ótica dos clientes, dos fornecedores e dos envolvidos no processo.
- Ratificar os objetivos do processo e determinar os pontos a serem trabalhados ou melhorados.

4.3 – PRÉ-REQUISITOS

- Planejamento Estratégico executado, se existente (questões estratégicas, objetivos, metas e indicadores referentes a este processo).
- Mapa de Relacionamento do Processo.
- Contrato de Trabalho ratificado com a equipe do projeto.

4.4 – MAPA DAS ATIVIDADES E PARTICIPAÇÕES



4.5 – ROTEIRO DE TRABALHO

4.5.1 - Resgate de planos anteriores

- Solicitar ao dono do processo e colaboradores táticos que levanten a documentação referente aos Planos de melhoria propostos anteriormente, relativas ao processo em estudo, se houver.
- Analisar esses planos e identificar os requisitos e metas estabelecidos e as oportunidades de melhoria do processo pendentes e que não foram implementadas, e que deverão ser consideradas no Redesenho.

4.5.2 - Validação da “Identidade” do Processo

- Ratificar os objetivos do processo alvo e seus relacionamentos com os outros processos da organização, através da aprovação do Mapa de Relacionamentos do Processo. Refletir sobre as seguintes questões:
 - ✓ Existe algum produto e cliente que não se enquadra nos objetivos desse processo?

- ✓ Existe algum insumo e fornecedor que não deveria ser entrada desse processo?

4.5.3 – Levantamento dos Requisitos existentes entre Clientes, Fornecedores e Processo.

- Utilizar como apoio Requisitos e Sistema de Medição (Anexo IV).
- Realizar uma Oficina de Trabalho (sugestões no Anexo III) com o objetivo de:
- Relacionar as necessidades do processo em relação aos fornecedores, obtendo-se informações sobre o que os fornecedores devem fazer para melhorar os insumos oferecidos para continuar sendo um fornecedor.
- Relacionar as necessidades do processo em relação aos clientes, obtendo-se informações sobre como o cliente deve agir para que o processo possa atendê-lo.
- ✓ *“As pessoas do processo fazem primeiro uma análise sobre o seu próprio processo. Tira-se, desta forma, a situação de receber críticas de terceiros, já que a maioria das necessidades é conhecida e relacionada pelo próprio pessoal do processo e não pelos clientes/fornecedores. As auto-críticas são elementos mais motivadores de mudanças do que as críticas de terceiros. Muitas vezes a nossa primeira atitude frente a críticas de terceiros é de defesa, para depois aceitá-las. Ganha-se tempo dessa forma, pois o tempo da defesa deixa de existir.”¹³*
- Relacionar as necessidades dos fornecedores em relação ao processo, obtendo-se informações sobre como o processo deve agir para que o fornecedor possa atendê-lo.
- ✓ *“Os fornecedores darão seus pareceres sobre as necessidades relatadas e poderão alterar seus próprios processos para melhor atender ao processo cliente.”¹⁶*

- Relacionar as necessidades dos clientes em relação aos produtos/serviços do processo: os clientes convidados relacionam o que o processo deve fazer para melhorar cada produto/serviço oferecido a eles.
 - ✓ *“Os clientes juntamente com as pessoas do processo proporcionam uma análise externa sobre o processo. Quando chamarmos os clientes para colocar suas necessidades, eles as estarão endossando e/ou acrescentando àquela auto-análise já feita pelo pessoal do processo.”* 13
 - ✓ *“Caso as necessidades relatadas pelos clientes sejam muito diferentes das relatadas pelo pessoal do processo, os facilitadores deverão ficar atentos e não permitir suscetibilidades excessivas do pessoal do processo. Os facilitadores devem garantir que a palavra permaneça com os clientes durante essa oficina.*
 - ✓ *Os processos precisam atender às necessidades dos clientes, apesar das diversidades existentes entre eles. Por exemplo, observa-se na indústria uma grande variedade de produtos/serviços que são criados para atender a esses diversos segmentos de clientes. A indústria de tênis possui uma grande diversidade desse produto dependendo do esporte que o cliente pratica, ou seja, tênis específicos para jogadores de basquete, corredores, ciclistas, etc.”*⁶
- Os requisitos podem ser levantados de forma alternativa ou complementar usando o método VOC – Voz do Cliente²¹ (Anexo IV).

4.5.4 – Determinar indicadores entre o Processo, Clientes e Fornecedores

- Levantar indicadores e metas referentes aos requisitos dos clientes que tenham forte ligação com os objetivos estratégicos, selecionando aqueles realmente essenciais. Utilizar como apoio o Requisitos e Sistema de Medição (Anexo IV).
- A medição de cada indicador deve incluir a captação de uma série histórica e não apenas uma medida de forma a avaliar se a melhoria realizada deu resultado.

- Caso não existam mecanismos e/ou informações necessárias para a coleta de dados para os indicadores identificados, avaliar o custo / impacto de se montar um esquema para obtê-los.
- Utilizar gráficos e PDSA's para apoiar essa atividade (Textos: Gráficos²⁵ e Ferramentas²⁶ – O Ciclo PDSA).

4.6 – PRODUTOS

- Planos anteriores resgatados.
- Mapa de Relacionamento do Processo validado e aprovado.
- Requisitos dos clientes, fornecedores e processo.
- Indicadores entre o processo, clientes e fornecedores.
- VOC.
- PDSA's.

ETAPA 5 - ANÁLISE DO PROCESSO ATUAL

5.1 - CONCEITOS E VALORES

A análise do processo deve ser alicerçada nos seguintes valores:

- O processo existe para atender a necessidade de um cliente. Sendo assim, tudo é feito com foco no cliente;
- Quem mais sabe sobre uma atividade é quem a realiza, independente de hierarquia ou formação escolar;
- Os diagnósticos sinalizados no processo alvo são, na grande maioria das vezes, causados pela própria forma como o processo está estruturado e não devido a competências ou incompetências das pessoas; o foco do estudo é o processo e não as pessoas que nele trabalham, apesar da imensa importância delas;
- Facilitadores devem ajudar as pessoas operacionais a utilizar os mesmos conceitos utilizados até agora para processo em relação às atividades que elas realizam, a diferença é que as atividades serão clientes e fornecedoras internas do processo.
- As melhorias pretendidas dependem da realização de tarefas extraordinárias, no sentido de serem tarefas extras às ordinárias realizadas no dia a dia. Muitos grupos de melhoria serão criados, e os participantes destes grupos deverão estar dispostos a compartilhar suas atividades rotineiras com as atividades necessárias para implantar as melhorias em suas práticas de trabalho.

“Todas essas mudanças visam fazer com que o processo cumpra com a tarefa que lhe cabe dentro da organização.

A parte interna do processo compreende mapear as atividades realizadas pelas pessoas, e envolve análises detalhadas das atividades do processo em

vários aspectos, tais como: procedimentos, perfil dos recursos humanos, área física, informatização, automação, entre outros.”⁶

“O grupo de trabalho será montado com as pessoas que efetivamente realizam as atividades, independente de hierarquia ou competência”.

É natural que as pessoas que realizam um trabalho há anos, acreditem que o fazem da melhor maneira possível, apesar das “pedras no caminho”. Todo cuidado e respeito deverá ser dado a essas pessoas. Os facilitadores devem ajudá-las a adquirir um espírito de indagação em relação às suas práticas de trabalho.

“Quanto mais nós entendemos os processos empresariais, mais capazes nos tornamos de aperfeiçoá-los. Para fazer isso, precisamos compreender claramente várias características dos processos, por isso utilizam-se ferramentas para mapeamento de processos, as quais permitem uma compreensão dos mesmos. Algumas características importantes de processos:

- a) **Fluxo:** os métodos de transformar entradas em saídas.
- b) **Eficácia:** o grau com que as expectativas do cliente são atendidas.
- c) **Eficiência:** o grau de aproveitamento dos recursos para produzir uma saída.
- d) **Tempo de ciclo:** o tempo necessário para transformar uma entrada numa saída.
- e) **Custo:** o dispêndio de todo o processo.

O perfeito entendimento dessas características do processo é essencial, por três motivos: (1) possibilidade de identificar as áreas com problemas-chave; (2) fornecer o conjunto de dados necessários para a tomada de decisão – impacto das mudanças no processo corporativo como um todo; (3) constituir a base para estabelecer metas de aperfeiçoamento e para avaliar resultados.”¹⁷

5.2 – OBJETIVOS

- Mapear o processo atual é “descrever o caminho” ==> Fotografar o Processo, visando o entendimento uniforme do processo por todos os envolvidos.
- Estabelecer para o processo todas práticas de trabalho, produtos, entradas e saídas.
- Identificar “desconexões” do processo, relacionando os “fios desligados” do processo: entradas e saídas faltantes, redundantes ou ilógicas que poderiam estar afetando o processo.

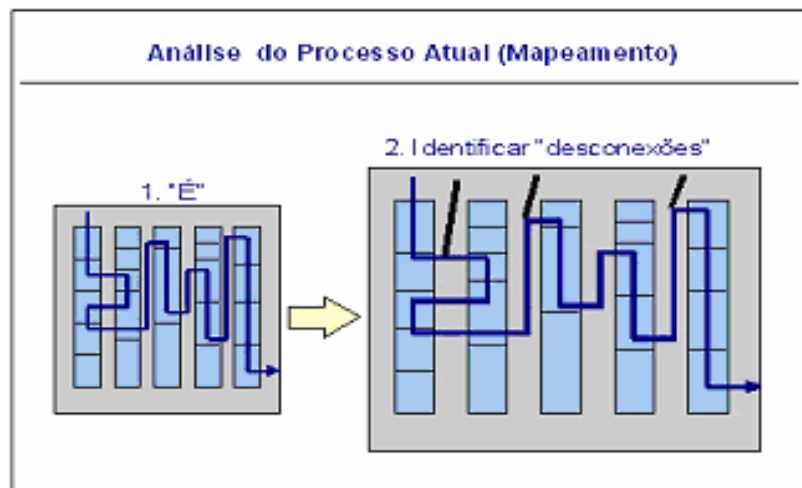
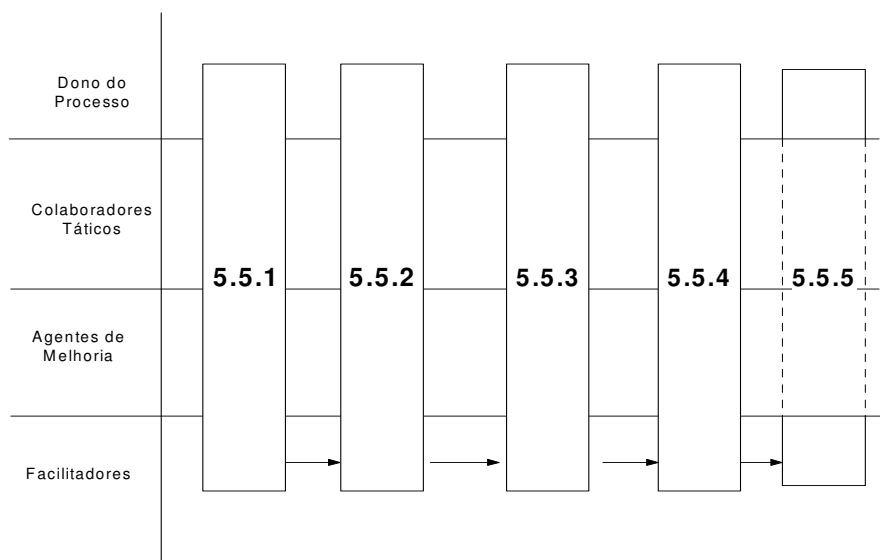


Figura 9: Fonte:[9]

5.3 – PRÉ-REQUISITOS

- Planos anteriores resgatados.
- Mapa de Relacionamento do Processo validado e aprovado.
- Requisitos dos clientes, fornecedores e processo.
- Indicadores entre o processo, clientes e fornecedores.
- VOC.
- PDSA's.

5.4 – MAPA DAS ATIVIDADES E PARTICIPAÇÕES



5.5 – ROTEIRO DE TRABALHO

Esta etapa pode ser desenvolvida em reuniões com a participação de todos os envolvidos ou com entrevistas individuais ou em grupos. Nesta etapa convidar os representantes operacionais de cada atividade em estudo.

5.5.1 - Elaboração do Plano de Trabalho da Etapa

- Detalhar os trabalhos da etapa previstos no Contrato de Trabalho, alocando as pessoas em cada uma delas e estabelecendo o cronograma. Utilizar para isso o Quadro de Reuniões (Anexo III) e/ou o 5W2H (Anexo VII), validando-os com todos os envolvidos.

5.5.2 - Revisão de Resultados e Conceitos

- Esclarecer ao grupo o porquê da escolha desse processo;
- Utilizar os resultados das etapas anteriores;
- Reforçar o processo priorizado, ressaltando o relacionamento com o Planejamento Estratégico;

- Reforçar as regras de participação em grupo e os valores para a equipe (Anexo III – Conceitos e Valores);
- Relembrar os conceitos de processo, mapa de processo, e como identificar desconexões.

5.5.3 - Mapeamento do Processo Atual

- Visitar as áreas envolvidas no processo seguindo o fluxo de trabalho, coletando e analisando os documentos utilizados (formulários, relatórios, modelos de telas, normas, etc) e as regras de negócio/políticas associadas.
- Registrar as atividades do processo – mapear (como o trabalho é feito). Utilizar a Planilha de Atividades ou desenhar o Mapa do Processo (Anexo V).
- “Questionar” o processo utilizando como guia as questões - Como Identificar Desconexões constantes do Anexo V. Analisar o processo mapeado, anotando separadamente as desconexões e/ou as oportunidades de melhoria que surgirem nas atividades do processo. Identificá-las no Mapa do Processo ou no campo de observação da Planilha de Atividades ou na Planilha de Desconexões e Sugestões (Anexo V).
- Verificar, no final do mapeamento, se os requisitos dos clientes e fornecedores, registrados na etapa 4, foram identificados na análise do processo.

5.5.4 - Levantamento de Indicadores do processo

- Identificar os indicadores internos ao processo que contribuam para o alcance dos indicadores de o processo e os clientes e fornecedores, estabelecidos na etapa 4. Utilizar como apoio o Sistema de Medição (Anexo IV).
- A medição de cada indicador deve incluir a captação de uma série histórica e não apenas uma medida, de forma a avaliar se a melhoria realizada deu

resultado. Utilizar gráficos e PDSA's para apoiar essa atividade (Textos: Gráficos²⁵ e Ferramentas²⁶ – O Ciclo PDSA).

- Caso não existam mecanismos e/ou informações necessárias para a coleta de dados para os indicadores identificados, avaliar o custo / impacto de se montar um esquema provisório para obtê-los.

5.5.5 - Estudo das desconexões

- Classificar as desconexões levantadas por tipo (exemplos: espaço físico, equipamentos, capacitação técnica, estrutura organizacional, normas e procedimentos, sistemas de informação, recursos financeiros, etc), montar gráficos que evidenciem os maiores focos de necessidade de atuação no processo. Utilizar a ferramenta Diagrama de Afinidades (Texto: Ferramentas²⁶ – Diagrama de Afinidades).
- Identificar as desconexões que tem maior impacto no alcance dos objetivos estratégicos e no atendimento dos requisitos dos clientes. Essas desconexões serão base para priorização das melhorias.
- Identificar quais desconexões dependem única e exclusivamente do processo e quais dependem de outros processos para serem resolvidas.
- Analisar as causas dos “fios desligados” ou seja, das principais desconexões quando as mesmas não estiverem suficientemente claras. Algumas já são conhecidas ou não são importantes para a solução. Outras exigem o uso de técnicas de análise da causa-raiz, como por exemplo:
 - ✓ O Diagrama de Ishikawa - “causa-efeito” ou “escama de peixe” (Texto: Ferramentas²⁶ – Diagrama de Causa e Efeito).
 - ✓ Análise de Riscos (Texto – Manual de Gerenciamento de Riscos Administrativos²⁷)

5.6 – PRODUTOS

- Quadro de Reuniões e 5W2H
- Mapa do Processo Atual e/ou Planilha de Atividades;
- Desconexões identificadas, agrupadas e analisadas (Diagrama de Afinidades, Diagrama de Causa e Efeito, Matriz de Risco);
- Indicadores do processo identificados e medidos (Gráficos, PDSA's).

ETAPA 6 – REDESENHO DO PROCESSO

6.1 – CONCEITOS E VALORES

“Desenhar uma situação futura (ideal) criando soluções alternativas de melhorias do processo, que possibilitem aperfeiçoar a eficiência, a eficácia e a adaptabilidade da situação atual existente. Criar/mapear um novo processo, definindo uma nova forma de executar as suas atividades, e analisar toda a demanda e recursos existentes.

*A padronização dos procedimentos de trabalho é uma fase importante da Gestão de Processos. É ela que assegura a todos os que trabalham nesse processo, que façam uso dos mesmos e melhores meios para realizar as suas atividades. Quando cada pessoa realiza a tarefa de modo diferente fica difícil, senão impossível, ter um processo otimizado e realizar aperfeiçoamentos significativos. A padronização diz **como o trabalho deve ser feito**.*

Também nessa etapa é esperado que os membros da equipe tenham opiniões diferentes a respeito de como definir o novo processo. Isso é normal, pois os indivíduos podem perceber o mesmo processo de modos diferentes. A construção coletiva do processo oferece uma oportunidade para que tal diferença de opinião possa ser discutida de forma clara e transparente para a equipe chegar a um consenso. Por isso é importante nesta fase a maior representatividade possível de pessoas do serviço, para que todos sejam inseridos no “novo” processo. A não participação das pessoas nesse momento pode gerar “resistências” futuras na implementação.

Esse novo processo deve ser definido detalhadamente, e dependendo do tamanho pode ser desmembrado em sub-processos. Mas como freqüentemente a equipe tem um tempo limitado para analisar o processo, pode-se selecionar e priorizar áreas-chaves que possuem alto impacto no processo.

Normalmente, há alguns poucos sub-processos onde a maioria das melhorias pode ser feita, com alto grau de benefício aos usuários. Isto segue o

princípio de Pareto que sugere que cerca de 80% dos benefícios podem ser obtidos com 20% dos recursos.

A construção da seqüência de atividades pode ser linear, com cada passo seguindo um após o outro, ou pode haver paralelismo, com duas ou mais atividades sendo executadas ao mesmo tempo. Também podem haver ramificações com etapas alternativas a serem escolhidas dependendo de certas condições especificadas, e finalmente podem haver “loops” de repetição de um grupo de atividades com retorno a uma etapa anterior sob certas condições. É recomendado começar com uma seqüência, primeiro esboçando o fluxo global do processo (Macro Fluxo), para então mostrar para cada sub-processo o detalhamento das atividades.”⁷

“Analisar a melhoria do novo processo com base em algumas alternativas de solução propostas abaixo:

- ✓ Foco nas necessidades do cliente;
- ✓ Busca de benchmarking (Anexo VI);
- ✓ Aplicação do conceito de multifuncionalidade (maior detalhe na pág. 50);
- ✓ Eliminação de burocracia – remoção de aprovações desnecessárias, assinaturas, número de vias, cópias, etc;
- ✓ Eliminação de duplicação – remoção de atividades idênticas ou similares que ocorrem em mais de um ponto do processo;
- ✓ Avaliação do valor agregado – avaliar cada atividade do processo para determinar sua contribuição com a satisfação do cliente. As atividades que agregam valor são aquelas pelas quais o cliente pagaria. Por exemplo: o lanche servido num avião agrega valor ao processo;
- ✓ Simplificação – redução da complexidade do processo – facilitar a vida de quem usa ou recebe produto/serviço;
- ✓ Redução de tempo de ciclo – determinação da maneira de reduzir o tempo do processo para superar as expectativas do cliente e diminuir prazos de estoque;

- ✓ Processos à prova de erros – torna difícil ou impossível a ocorrência de erros no processo;
- ✓ Padronização – escolher uma maneira de executar o processo, documentar e fazer com que os funcionários façam sempre daquela maneira;
- ✓ Parceria com fornecedores – exigir qualidade dos fornecedores. A qualidade da saída depende muito da qualidade da entrada;
- ✓ Automação e mecanização – aplicação de equipamentos, ferramentas, computadores para garantir a estabilidade do processo e aumentar drasticamente seu desempenho;
- ✓ Questionamento do processo – se os itens anteriores não levam a grandes melhorias, provavelmente todo o processo deve ser mudado ou até mesmo extinto.”²⁰

Multifunção

“À medida que crescem as empresas, seus processos tendem a fragmentar-se. Admitia-se que várias atividades simples, sendo executadas separadamente por um grupo de pessoas, melhoravam a performance no final. Enganavam-se, pois os grupos não se comunicavam adequadamente, não entendiam a importância de garantir a qualidade de sua atividade, já que os efeitos da má qualidade afetariam a performance de outros grupos. A dispersão das atividades do processo tende a provocar um excesso de coesão interna nos grupos em detrimento da cooperação entre eles. Existem equipes garantindo atividades e concorrendo entre si; porém, não existe a equipe do processo implantando todas as mudanças necessárias para satisfazer às necessidades dos clientes do processo.

Existem casos em que as atividades do processo são tão segmentadas e distribuídas entre as diversas áreas da empresa, que o estudo do processo como um todo transforma-se em um quebra-cabeça.

O cliente não enxerga uma atividade do processo, mas enxerga o produto ou serviço gerado pelo processo.”⁶

Observe a figura 10, nela representamos um processo formado por três atividades necessárias para se atender à necessidade de um cliente através da produção de um determinado produto ou serviço.

Esquematizamos duas formas para se estruturar este processo:

Na forma I, as pessoas são alocadas para uma determinada atividade. Assim, podemos dizer que a atividade 1 é fornecedora da atividade 2 e esta por sua vez é fornecedora da atividade 3. Esta forma de estruturar um processo aumenta o número de fornecedores e clientes internos.

Na forma II, uma pessoa percorre as três atividades até entregar o produto/serviço ao cliente. Esta forma de estruturar o processo diminui o número

de clientes e fornecedores internos e aumenta o comprometimento das pessoas com o resultado final, que é o que o cliente recebe.

O conceito de **multifunção** é a consolidação de atividades necessárias para a produção de um produto/serviço, diminuindo-se o número de clientes e fornecedores internos.

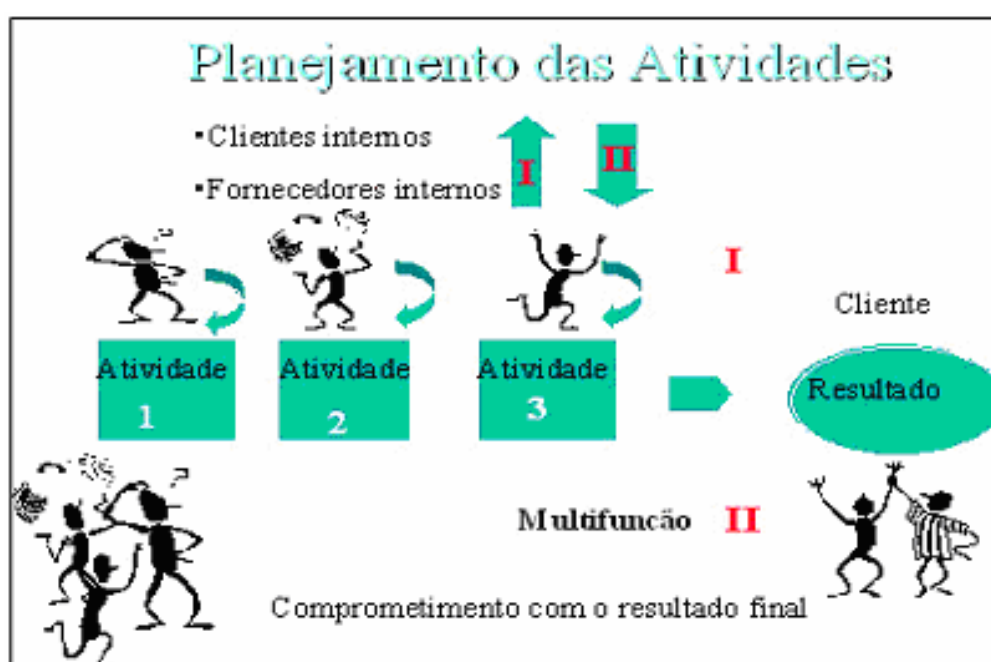


Figura 10: Fonte [12]

6.2 – OBJETIVOS

- Projetar a forma como o trabalho passará a ser feito, determinando-se: o que será feito, como será feito, quem fará e quais as metas de desempenho a serem alcançadas.
- Planejar as ações e os recursos necessários para a implantação do novo processo.
- Posicionar o patrocinador quanto ao caminho que está sendo seguido no projeto do novo processo, de forma a viabilizar soluções factíveis.

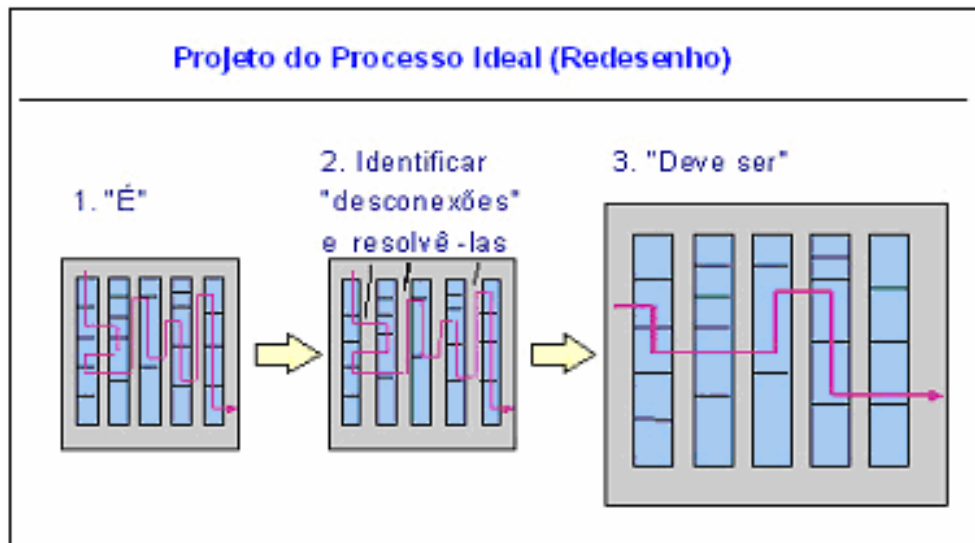
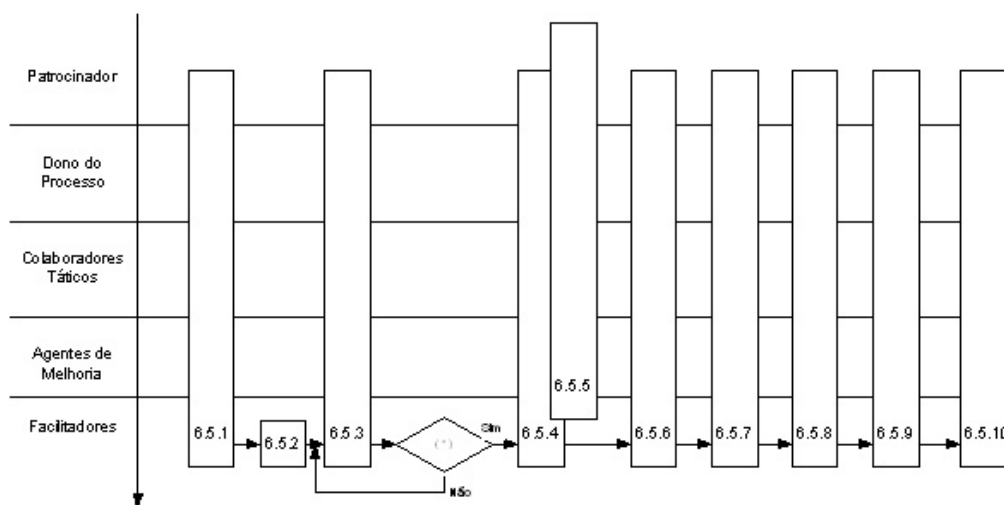


Figura 11: Fonte [9]

6.3 – PRÉ-REQUISITOS

- Mapa do Processo Atual e/ou Planilha de Atividades;
- Desconexões identificadas, agrupadas e analisadas;
- Indicadores de desempenho identificados e medidos.

6.4 – MAPA DAS ATIVIDADES E PARTICIPAÇÕES



(*) O processo está bem identificado?

6.5 – ROTEIRO DE TRABALHO

Esta etapa deve ser desenvolvida através de reuniões com a participação de todos os envolvidos.

6.5.1 - Elaboração do Plano de Trabalho

- Detalhar os trabalhos da etapa previstos no Contrato de Trabalho, alocando as pessoas em cada uma delas e estabelecendo o cronograma. Utilizar para isso o 5W2H (Anexo VII), validando-o com todos os envolvidos.

6.5.2 - Busca alternativas de mudança

- Considerar conceitos de mudança.
- Pesquisar no mercado soluções que possam orientar o projeto do novo processo, desde modelos até uma solução pronta. Para tal, realizar visitas em empresas que desenvolvam atividades semelhantes ou empresas que comercializam soluções. Podem ser usados para construção do roteiro de visitas os exemplos do Anexo VI.
- Analisar a possibilidade de projetar o novo processo utilizando para sua implementação uma ferramenta de Workflow (ferramenta automatizada que permite analisar, modelar, implementar e revisar os processos de trabalho de uma forma simples e interativa, reduzindo tempos de execução e custos totais). Levar em consideração se as características do processo são beneficiadas com as principais características de uma ferramenta de Workflow: roteamento (seqüencial, paralelo e condicional), acompanhamento e monitoramento do trabalho, envio automático de mensagens, controle de tempo de tarefas, distribuição de tarefas para pessoa certa no momento certo, entre outras.

6.5.3 - Revisão de Conceitos

- Relembrar os conceitos, objetivos e resultados da etapa anterior, e reforçar as regras de participação em grupo e os valores para as equipes de trabalho.

6.5.4 – Teste de alternativas

- Testar as alternativas de mudança identificadas, que sejam possíveis e que tenham dúvida se trará ou não a melhoria esperada.

Este teste pode ser realizado: executando algumas ocorrências reais do processo com as mudanças, ou analisando ocorrências do processo já finalizadas ou simulando ocorrências do processo com as mudanças.

- Utilizar ciclos PDSA para organizar esses testes.

6.5.5 - Mapeamento do Novo Processo

- Desenhar o Novo Processo – mapear (como o trabalho será feito seqüencialmente). Documentar usando a técnica de fluxograma / Mapa de Processo e/ou preencher a Planilha de Atividades (Anexo V).
- Ir colocando atividade por atividade como será feita (descrição da solução escolhida). Para cada atividade questionar:
 - ✓ “por que deverá ser feita? (justificativa para a implantação da solução)
 - ✓ o que faz e para quem faz? (produto/serviço, cliente)
 - ✓ o que recebe para ser realizada e de quem? (insumos, fornecedores)
 - ✓ precisa mesmo dessa atividade?
 - ✓ quando deverá ser feita? (ordem no fluxo e período para execução)
 - ✓ as regras/políticas que sustentam tal tarefa podem ser questionadas?
 - ✓ existem recursos (materiais, humanos, equipamentos, etc) para isso?
 - ✓ isto exige alguma técnica/ferramenta?
 - ✓ quem deverá realizar essa tarefa (órgão ou pessoa)? RH está capacitado?

- ✓ a informação poderia seguir um outro fluxo para agilizar a tomada de decisão?
- ✓ onde deverá ser executada essa tarefa? (local físico, área ou órgão)
- ✓ quanto poderá custar? (avaliar custo / benefício da tarefa no processo)²⁰

As respostas às questões acima determinarão se uma atividade fará ou não parte do novo processo e/ou determinará uma ação específica para sua viabilização.

- Propor melhorias no novo processo considerando os itens destacados em 6.1 (Conceitos e Valores) e também os relacionados abaixo:
 - ✓ Identificar as práticas de trabalho que possam ser beneficiadas com a implantação de ferramentas informatizadas. Registrar em folha a parte as informações que forem relevantes para a automação do processo: normas internas para funcionamento do processo, regras de negócio que serão controladas pelo Sistema de Informação que suportará a implantação do processo, detalhamento das tarefas do processo, etc.
 - ✓ Levar em consideração as melhores práticas de mercado pesquisadas e a futura utilização de uma ferramenta de Workflow para automatização do novo processo, quando definido no item
 - ✓ Zelar para que o novo processo inclua procedimentos que contribuam para o cumprimento das questões legais, fiscais e saúde ocupacional.
 - ✓ Garantir que o novo processo esteja alinhado com as estratégias e valores estabelecidos pela Organização
 - ✓ Considerar a possibilidade de utilizar a filosofia 5S.
- O mapa do novo processo poderá refletir apenas as mudanças viáveis de implementação no momento, para as quais Planos de Ação serão elaborados, ficando as demais mudanças registradas numa lista de melhorias futuras, com as análises realizadas, documentadas.

6.5.6 - Cheque de Desconexões e Requisitos

- Verificar se cada desconexão e oportunidade de melhoria registradas no processo atual foram tratadas no novo processo, e analisar se não foram criadas novas desconexões.
- Verificar se os requisitos dos clientes foram contemplados.

Obs : Poderão restar desconexões não tratadas, pois referem-se a problemas de âmbito global ou relativas a outro processo e que poderão ser tratadas com Planos de Ação específicos.

6.5.7 - Adequação do Mapa de Relacionamento

- Analisar os relacionamentos deste novo processo com os demais, registrando as modificações nos Mapas de Relacionamento.

6.5.8 - Preparação do Sistema de Medição

- Rever os indicadores estabelecidos até o momento selecionando aqueles que contribuem para a gestão do novo processo.
- Estabelecer o Sistema de Medição: quando, como e quem registrará / analisará cada medida (Anexo IV).
- Verificar se as metas globais serão alcançadas com o novo processo.
- Utilizar o ciclo PDSA sempre que necessário.

6.5.9 - Planejar a Implementação do novo Processo

- Agrupar por assunto as melhorias e classificá-las em curto, médio ou longo prazo.
- Montar grupos de trabalho para cada agrupamento de melhorias, muitas vezes multidisciplinares. Cada um dos grupos poderá criar Contratos de Trabalho e/ou Planos de Ação (5W2H – Anexo VII) quantos forem necessários para execução e gerenciamento de suas melhorias. Algumas

melhorias pontuais podem ser atribuídas a uma ou duas pessoas. Zelar para que uma mesma pessoa não faça parte de mais de dois grupos de trabalho.

- Elaborar um Cronograma Geral (Anexo VIII) para o Dono do Processo e o Patrocinador, juntando todas as ações de melhoria estabelecidas nos Planos de Ação dos grupos, para auxiliá-los a gerenciar a implementação do novo processo.

6.5.10 - Validação do novo processo

- Apresentar o trabalho realizado e seus resultados a todos os envolvidos e todas as instâncias necessárias (Congregações, Conselhos, Diretorias, entre outros). Dar relevância aos benefícios pretendidos com a implantação das melhorias propostas e ressaltar aquelas onde precisará da ajuda de outros processos da instituição, visando comprometê-los.

6.6 – PRODUTOS

- Plano de Trabalho da etapa (5W2H).
- Alternativas de mudança.
- Resultados dos testes de mudança (PDSA's).
- Mapa do Novo Processo e/ou Planilha de Atividades definido e validado.
- Mapa de Relacionamento do processo atualizado.
- Sistema de Medição definido.
- Plano de Ação dos grupos de melhoria.
- Cronograma Geral.

ETAPA 7 - IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO

7.1 – CONCEITOS E VALORES

As mudanças sugeridas por poucos costumam não ser aceitas por muitos. Envolver o maior número de pessoas na formulação das mudanças, para ter mais pessoas sentindo-se responsáveis com sua implementação e permanência. Nesta etapa, muitas pessoas já devem ter participado das etapas anteriores.

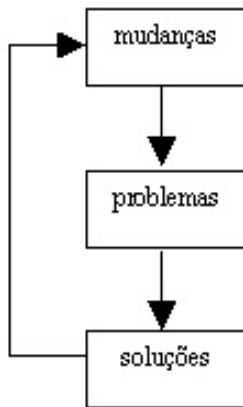
As mudanças não ocorrem durante a realização de nossas atividades rotineiras. Estamos mudando a rotina de trabalho implementando as mudanças. Assim, os envolvidos com sua implementação estarão realizando tarefas extraordinárias, ou seja, fora das tarefas ordinárias do dia a dia, para conseguirem efetivar e acompanhar as mudanças implementadas.

Sistematização e os Ciclos

O nosso trabalho rende mais quando temos uma rotina estabelecida. Todo processo deve ter uma padronização que garanta esta rotina. Os trabalhos de redesenho estarão criando uma nova padronização, que depois de implementadas deverão permanecer até que um novo ciclo de estudo seja iniciado. É importante, após a implementação, insistir na permanência das mudanças. Não abandonar uma mudança devido a um fato esporádico indesejável ocorrido. As lideranças do processo devem estar atentas à rotina e ir documentando e medindo os eventos indesejados, para um novo ciclo de estudos do processo saná-los.

Liderança na implementação

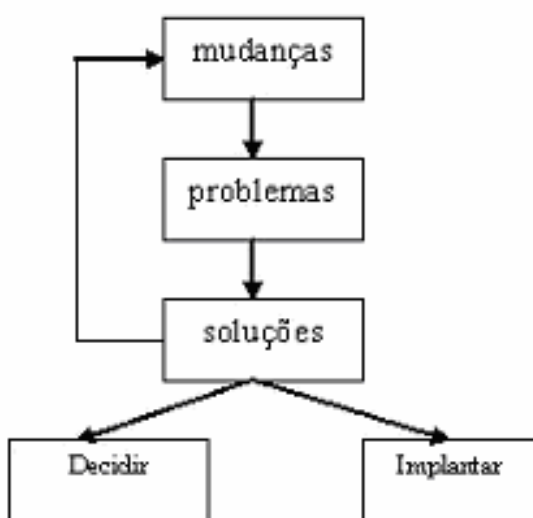
“Você concorda que as mudanças são constantes? O processo está em andamento desde o início dos tempos e continuará para sempre. O mundo está mudando física, social e economicamente. Você está mudando neste instante. As mudanças estão aí para ficar.



As mudanças criam problemas, que exigem soluções, que criam mudanças.

A questão é que as pessoas não devem esperar resolver permanentemente todos os problemas. Quando um problema é resolvido surge uma nova geração deles. Somente deixaremos de encontrar problemas quando não houver mais mudanças e isso só acontecerá quando estivermos mortos. Viver significa resolver problemas e crescer significa ser capaz de resolver problemas maiores.

A finalidade da gerência, da liderança, da paternidade ou de governar é exatamente essa: resolver os problemas de hoje e preparar-se para enfrentar os problemas de amanhã.



...a gerência da mudança envolve dois processos. Em primeiro lugar, você precisa decidir o que fazer, e depois você precisa implementar sua decisão.

Ambos os fatores, tomada de decisão e implementação, são necessários para se gerenciar a mudança e ambos são suficientes.

Se eu quero resolver problemas e gerenciar bem, seja minha vida pessoal, minha carreira, família, organização ou sociedade, preciso tomar boas decisões e implementá-las com eficiência.

Não é tão simples. Veja na sua vida pessoal. Quantas decisões você tomou e não implementou? O fato de você preparar uma lista descrevendo exatamente o que irá fazer não significa que você implementou a decisão.”¹⁹

Portanto, o grande desafio dessa etapa é transformar as decisões tomadas durante o projeto em fatos concretos implementados.

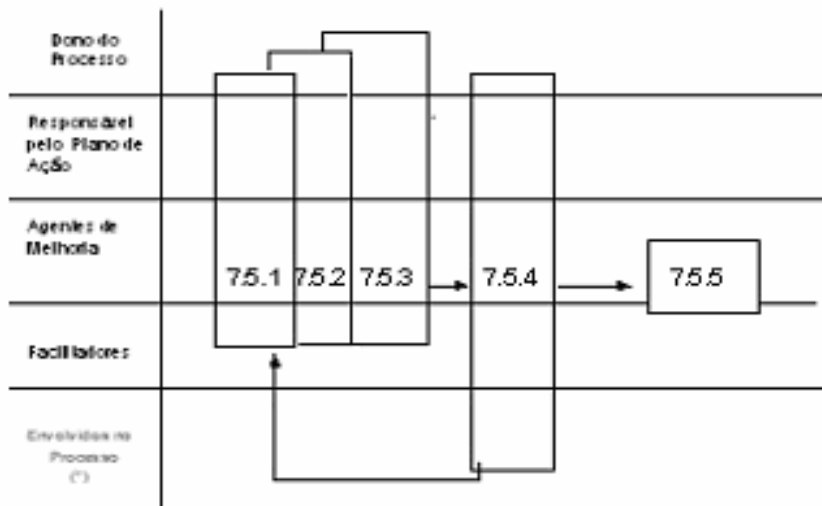
7.2 – OBJETIVOS

- Executar os Planos de Ação estabelecidos na etapa anterior.
- Incorporar as melhorias nas práticas de trabalho do processo (implantar as mudanças).

7.3 – PRÉ-REQUISITOS

- Mapa de relacionamento do novo processo.
- Mapa do Processo e/ou Planilha de Atividades.
- Sistema de Medição.
- Contratos de Trabalho e Planos de Ação dos grupos de melhoria.
- Cronograma Geral.

7.4 - MAPA DAS ATIVIDADES E PARTICIPAÇÕES



(*) clientes, fornecedores, e outros

Obs: As atividades 1, 2 e 3 desta etapa poderão se repetir enquanto os Planos de Ação não forem finalizados.

7.5 – ROTEIRO DE TRABALHO

As atividades desta etapa são desenvolvidas conforme planejado nos Contratos de Trabalho e Planos de Ação, cabendo ao Dono do Processo e Patrocinador o acompanhamento geral dos mesmos e aos facilitadores assessorá-los nesta tarefa.

7.5.1 - Execução dos Planos de Ação

- Executar cada um dos Planos de Ação propostos, adequando-os conforme necessário. Ex: incluir / excluir atividades, rever prazos, alterar equipe, etc.
- Acompanhar o andamento através dos Planos de Ação e Cronograma Geral.

7.5.2 – Criação Manual do Processo

- Elaborar o Manual do Processo para documentar, detalhadamente, todo o novo processo contendo: mapa do processo, descrição das atividades,

normas e procedimentos que regulamentam o processo, sistema de medição, etc. O manual do processo deve servir como documento de referência para operar o processo, bem como para treinamento e manutenção futura do processo.

- Definir a Tabela de Temporalidade de todos os tipos de documentos (papel, meio magnético, arquivos, etc), segundo as normas estabelecidas pelo SIARQ – Sistema de Arquivos da UNICAMP (<http://www.unicamp.br/siarq/>).

7.5.3 – Divulgação do novo processo

Divulgar as mudanças a serem implantadas no novo processo para todos os envolvidos internos e externos.

- ✓ *“A disseminação do processo na organização ocorre logo após o seu planejamento ser completado. É preciso também planejar a divulgação em função dos diversos segmentos (público alvo), da quantidade de pessoas, assim como em função do quão crítico e complexo é o processo. Em todos os casos é importante que a divulgação esclareça todas as dúvidas, porque as pessoas nem sempre estão receptivas às mudanças. É preciso realizar um esforço no sentido de demonstrar a elas a importância da implantação, e como elas se beneficiarão, individual ou coletivamente, das mudanças planejadas, assim como explicar como o processo se ajusta à Missão da instituição. Essa atividade é crítica para o sucesso da implantação das ações, porque é necessário que haja um sincronismo das informações sobre a mudança com a efetiva ação de mudança.”⁷*

7.5.4 – Treinamento do novo processo

- Estabelecer e executar um Plano de Treinamento Global para o novo processo, incluindo todos os treinamentos específicos, previstos em cada plano de ação, com a finalidade de garantir a implementação sistêmica do processo. O plano deve contemplar as seguintes questões:

- ✓ As pessoas estão capacitadas para a nova rotina?
- ✓ O treinamento poderá ser dado na empresa?
- ✓ Existem conhecimentos internos na empresa para treinamento pessoal?
- ✓ Existe plano de educação?
- ✓ Quantas pessoas serão treinadas e educadas?
- ✓ Quando será dado o treinamento?

7.5.5 – Medição do Método (Sugestão)

- Preencher as tabelas constantes do Anexo IX para cada processo redesenhado, de forma a avaliar a aplicação do método:
 - ✓ A tabela Indicadores do Método deve ser preenchida pelos facilitadores e a tabela Avaliação do Projeto de Melhoria por todos os participantes do projeto.
- Consolidar e analisar os resultados, identificando pontos de melhoria no método e/ou no projeto.

7.6 - PRODUTOS

- Planos de Ação executados.
- Manual do Processo
- Plano de Treinamento Global executado.
- Novo processo implantado.

ETAPA 8 – GERENCIAMENTO DO PROCESSO

8.1 – CONCEITOS E VALORES

“O Gerenciamento do Processo é a implantação da filosofia de acompanhamento permanente do processo, uma monitoração contínua do processo como um todo (atividades, seqüência, alocação de recursos, etc...).

Depois do processo implementado, ele não deve ser abandonado a seu destino. O processo deve ser tratado como um recurso valioso da organização. Monitorar seu desempenho com o passar do tempo e fazer revisões periódicas, verificando a necessidade de manutenção.

Para a realização do monitoramento do processo, é recomendado que, no mínimo, as mais importantes medidas de desempenho (indicadores do processo) estejam sempre vigiadas.

O gerenciamento abrange a verificação e análise contínua do andamento do processo, medindo e avaliando sua capacidade, identificando pontos de “folga” e de “gargalo”. Baseado nessa verificação, o gerenciamento propõe novas ações de melhoria..

A necessidade de termos processos sincronizados e alinhados exige o gerenciamento de cada um dos processos da organização, além da criação de mecanismos de feedbacks entre os diversos processos, de maneira que influências mútuas garantam a qualidade do todo.

A estrutura organizacional exigirá uma comunicação muito maior entre os processos e, para tanto, é fundamental a difusão, em todos os níveis da organização, de um planejamento utilizando indicadores, e a possibilidade de enviar feedbacks para os demais processos existentes.

A gestão dos diversos processos precisa receber informações dos demais pontos e se replanejar rapidamente de forma a responder adequadamente às expectativas.

As organizações devem possuir sistemas flexíveis, solucionadores de problemas, capazes de perceber a realidade interna e externa, e de se alterarem sempre que necessário para se adaptarem às realidades percebidas.

Uma estrutura organizacional onde, independente de hierarquias e competências, cada parte possa influenciar a outra, aceitando a realidade percebida por outros sem nenhum tipo de resistência, conseguirá ter flexibilidade organizacional.

Relacionamos a seguir alguns valores das organizações com flexibilidade organizacional :

- *livre e plena comunicação, independente de hierarquia e poderes;*
- *confiança mútua entre os integrantes da organização;*
- *decisões baseadas muito mais na competência e no conhecimento de medições estatísticas do que nas demonstrações de caprichos ou nas prerrogativas de poder;*
- *controle racional entre os interesses do indivíduo e os da organização, favorecendo um sentimento de maturidade do indivíduo em relação ao trabalho;*
- *participação e responsabilidade de grupos múltiplos;*
- *controle amplamente compartilhado entre as pessoas;*
- *solução de conflitos através de negociação ou eliminação de causas;*
- *habilidade de aprender através da experiência, “aprender a aprender”, isto é, do aperfeiçoamento contínuo;*

- *habilidade de adquirir e utilizar informações para as próprias atuações, em suma, de ser auto-analítico;*
- *habilidade de governar seu próprio destino;*
- *tolerância maior diante de ambigüidades, sem medo de perder o controle da racionalidade;*
- *capacidade maior de colaborar, sem medo de perder a individualidade;*
- *coragem para participar da evolução e das mudanças.”⁶*

Todos os indicadores construídos nas etapas anteriores deverão ser utilizados para auxiliar na gestão do processo.

“Medimos para:

- *saber onde devemos concentrar nossas atenções e energias;*
- *motivar o grupo a inovar suas tarefas;*
- *obter evidências estatísticas de níveis de performance que temos e que podemos esperar;*
- *ter noção de nossas possibilidades e poder, assim definir metas realistas;*
- *dar feedback aos demais processos da organização.”⁶*

As melhorias sugeridas durante o trabalho de Melhoria de Processos, mas não implementadas, deverão estar sempre na pauta das lideranças do processo.

O papel das lideranças é criar cenários para implantar essas melhorias.

Os facilitadores devem ficar atentos para ajudar na criação desses cenários. Muitas vezes, no redesenho de um outro processo surge a oportunidade de alguma melhoria pendente de um redesenho anterior ser implementada. Os facilitadores devem encontrar formas para fazer a gestão e acompanhamento dessas melhorias futuras.

8.2 – OBJETIVOS

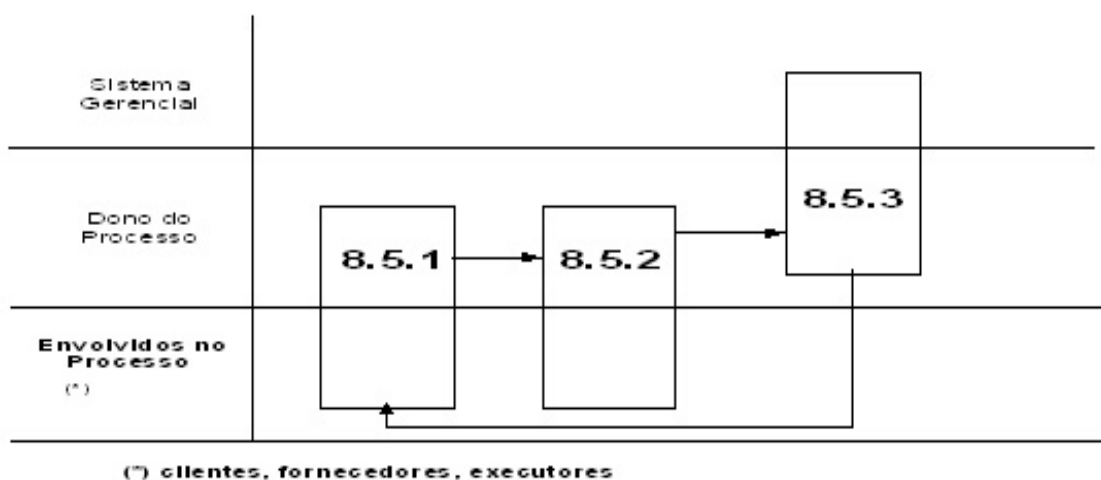
- Sedimentar a prática de Gestão por Processos para assegurar que o processo seja continuamente monitorado, apoiado e aperfeiçoado.
- Incorporar a gestão participativa como prática de trabalho do dono do processo, para facilitar o fluxo de comunicação entre a rotina e o gerenciamento do processo visando a filosofia da melhoria continua.
- Monitorar a gestão do processo através do Sistema de Medição criado.
- Garantir a permanência das melhorias implantadas.

8.3 – PRÉ-REQUISITOS

- Planos de Ação executados
- Manual do Processo
- Sistema de Medição

8.4 – MAPA DAS ATIVIDADES E PARTICIPAÇÕES

A responsabilidade das atividades desta etapa é do Dono do Processo, ficando a seu cargo o envolvimento da equipe do processo e de outras pessoas da organização.



8.5 – ROTEIRO DE TRABALHO

As atividades a seguir são orientações ao responsável pelo gerenciamento do processo, e que devem ser executadas rotineiramente de acordo com a necessidade.

8.5.1 - Monitorar o andamento do processo

- Analisar continuamente os resultados apontados no Sistema de Medição, criando e documentando séries históricas dos indicadores.
- Manter contato periódico com clientes e fornecedores, utilizando os indicadores estabelecidos no Sistema de Medição.
- Acompanhar constantemente o andamento do processo, usando os procedimentos pré-estabelecidos (Manual do Processo).
- Designar os responsáveis pela avaliação permanente e manutenção das ações implantadas (garantia da permanência).

8.5.2 – Comprometer a equipe com o andamento do processo

- Promover reuniões regulares de avaliação do processo com a equipe para:
 - ✓ Repassar as informações recebidas nas diversas instâncias. Assim a comunicação ficará garantida, e todos ficarão comprometidos com a Instituição;
 - ✓ Monitorar indicadores do Sistema de Medição;
 - ✓ Analisar os desvios ocorridos no processo;
 - ✓ Identificar oportunidades de ações corretivas;
 - ✓ Criar novos ciclos de melhoria, reiniciando-os na etapa 4 do método.
- Avaliar continuamente as habilidades das pessoas envolvidas no processo, analisando perfis e qualificações necessárias.

- Desenvolver o Plano de Capacitação necessário.

8.5.3 – Reportar o andamento do processo para a alta administração

- Criar uma sistemática de acompanhamento do processo, com agenda pré-estabelecida junto à Alta Administração, para reportar:
 - ✓ Resultados alcançados baseados nos indicadores, utilizando Sistema de Medição;
 - ✓ Benefícios obtidos e criação de cenários futuros para as melhorias ainda não implantadas, utilizando os Planos de Ação e o Cronograma Geral;
 - ✓ Oportunidades para iniciar novos ciclos de melhoria do processo.

Obs.: O Dono do Processo deve consolidar e documentar essa etapa (gerenciamento do processo).

8.6 – PRODUTOS

- Processo gerenciado.
- Ações de gerenciamento documentadas.

CONCLUSÃO

Para melhorarmos continuamente a organização de nossa Instituição precisamos ter um constante espírito de indagação, que encontre meios organizados para se expressar e colaborar na construção de sonhos coletivos. Sonhos compartilhados por muitas pessoas se concretizam. Vale refletirmos sobre as palavras:

- **Organização:** modo pelo qual se organiza um sistema (deriva do grego organon que significa uma ferramenta ou instrumento)
- **Instituição:** estrutura decorrente de necessidades sociais básicas, com caráter de relativa permanência, e identificável pelo valor de seus códigos de conduta, alguns deles expressos em leis (Dicionário Aurélio)

A Metodologia de Gestão por Processos é um meio para que muitas pessoas, envolvidas com um determinado assunto, se expressem sobre ele, criem um sonho de como melhorá-lo e implementem a parte do sonho possível de ser implementado naquele momento. A parte não implementada, continuará sendo perseguida, através da criação de cenários futuros que possibilitem a sua concretização.

“O objetivo principal da metodologia aqui representada é criar uma base comum de foco e comunicação dos processos organizacionais. Ela propicia uma linguagem por meio da qual as pessoas possam compartilhar seu entendimento: todos compartilham o mesmo paradigma; todos têm a mesma base.

Se os gerentes entenderem os processos, adquirem uma base sólida para a melhoria. Depois que o processo é documentado de forma clara e concisa, fica mais fácil localizar oportunidades de melhoria no tempo de resposta e na qualidade, permitindo uma redução do custo. O mapeamento do processo abre o diálogo entre administração e funcionários, criando uma compreensão comum sobre o que realmente acontece no negócio.

Ademais, com o mapeamento do processo, a administração pode ver onde e por que os recursos são consumidos. Finalmente, o processo mapeado serve de base para o treinamento. Tipicamente, as empresas treinam os novos funcionários fazendo-os executar as tarefas, sem quaisquer subsídios auxiliares. A documentação do processo permite à administração comunicar o que realmente está ocorrendo na organização e o que deveria acontecer em cada tarefa. Os funcionários vêem como suas atividades encaixam-se em processos mais gerais e como estes, por sua vez, focalizam o atendimento e a superação das necessidades, desejos e expectativas do cliente.

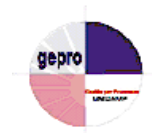
Todavia, há perigos em seu uso indiscriminado. Na maioria das vezes, existe a tendência de demorar muito e gastar dinheiro em excesso na análise do custo da aplicação de recursos na criação de processos novos e melhores apoiados por um programa vigoroso de mudanças. É por este motivo que os métodos de utilização defendidos pelos autores normalmente apresentam a capacidade de alcançar uma decomposição em etapas dos processos e em sub-processos e suas atividades constitutivas subjacentes.

Métodos científicos de análise de processo do taylorismo de cerca de 1880 até o presente dependem, fundamentalmente, da obtenção de fatos seguida pelo uso de um meio adequado de análise. Em muitas ocasiões, principalmente em análises de processos industriais, o exame minucioso de grandes quantidades de dados é uma parte essencial da investigação e não pode ser descuidada.

O perigo que tem que ser evitado é o da “paralisia pela análise”, no qual nenhum progresso é feito na definição de novas maneiras de trabalhar, porque o que deveria ser um meio para alcançar um fim – a análise dos dados – torna-se um fim em si mesmo, e começa a preocupar totalmente as equipes de projeto de redesenho organizacional.

O mapeamento de processo já existente não deve prosseguir além do necessário para permitir a formação de uma visão do novo processo. A atenção deve ser dirigida para o novo processo tão cedo quanto possível”¹⁷

Pretende-se que a Metodologia de Gestão por Processos incentive a adoção de uma filosofia de melhoria contínua nas práticas de trabalho da Instituição, dentro dos valores da Gestão da Qualidade. A Metodologia criada mostra um caminho a ser seguido para se conseguir a melhoria contínua dos processos institucionais e, como todo caminho, pode ser melhorado.



ANEXOS



ANEXO I.A – Modelo Gepro

CONTRATO DE TRABALHO

1. O que estamos tentando realizar?		
Objetivo do Projeto: <descrever em linhas gerais a finalidade do projeto, qual (is) melhoria (s) são desejadas, qual(is) o(s) incômodo(s) que justifica(m) o esforço de melhoria, etc)>		
Importância do Projeto (ligação com o Planes e os clientes): < citar a relação do projeto com o Planejamento Estratégico e relacionando-o com as questões ou objetivos estratégicos associados> <descrever a importância para o cliente e como a melhoria irá beneficiá-lo> <quais as conseqüências caso não se faça nada?>		
Processo(s) envolvido(s) no projeto (nome, início, fim): <caracterizar o(s) processo(s) que serão foco de estudo neste projeto, estabelecendo o nome de cada um deles, onde começa e onde termina. Geralmente apenas um processo é foco do projeto>		
Restrições e Riscos: <especificar as restrições de fronteiras, de mudanças, de recursos e de indicadores> < citar os pontos de risco que podem afetar as mudanças propostas>		
Ganhos esperados: <descrever os benefícios/ganhos esperados com o esforço de melhoria foco do projeto>		
2. Como saberemos que uma mudança é uma melhoria?		
Indicadores	Desempenho atual	Meta
<indicadores que consigam mostrar se a melhoria buscada foi efetiva>	<qual o valor (medida) atual do indicador. Se não existente montar o plano de coleta >	<qual o valor esperado para o indicador após implantadas as melhorias>

3. Informações Adicionais

Plano de Trabalho / Plano de Ação (5W2H)

Etapas envolvidas: < citar quais etapas do método utilizado são foco deste contrato >

O QUÊ (WHAT) NECESSIDADE DE ATUAÇÃO (AÇÃO)	PARA QUE (WHY) JUSTIFICATIVA / BENEFÍCIOS	QUEM (WHO) RESPONSÁVEL	QUANDO (WHEN) PRIORIDADE / PRAZO	ONDE (WHERE) QUE ÁREA	COMO (HOW) – ATIVIDADES NECESSÁRIAS PARA IMPLEMENTAR	QUANTO CUSTA (HOW MUCH)

Perfil	Representantes (Nome/Área)
Patrocinador	< nome e cargo do patrocinador >
Dono do Processo	< nome e cargo do dono do processo, foco do projeto >
Colaboradores Táticos	< nome, área e cargo dos colaboradores táticos, participantes das atividades previstas neste contrato >
Agentes de Melhoria	< nome, área e cargo dos agentes de melhoria, participantes das atividades previstas neste contrato >
Facilitadores	< nome dos facilitadores envolvidos neste projeto, indicando o líder dos facilitadores >
Clientes	< nome, área/empresa, cargo dos clientes envolvidos >
Fornecedores	< nome, área/empresa, cargo dos fornecedores envolvidos >

OBS: < acrescentar gerente e co-gerentes PDG quando for o caso >

Data: < data de quando o contrato foi firmado >

Patrocinador Dono do Processo

Dono do Processo

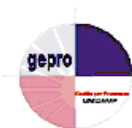
Os tópicos abaixo “Premissas para o sucesso do trabalho” e “perfil da equipe do projeto”, deverão ser enfatizados pois são condicionantes para o sucesso do projeto. Os representantes deverão ser escolhidos com base nos perfis e responsabilidades definidos para cada um deles.

PREMISSAS PARA SUCESSO DO TRABALHO:

- Comprometimento dos patrocinadores com o projeto (visibilidade de apoio, proporcionar ambiente de colaboração).
- Participação efetiva dos escolhidos (motivação, dedicação da equipe).
- Alocação de recursos (físicos/financeiros) para atender às necessidades identificadas já durante o andamento do projeto.
- Definição/negociação de políticas necessárias.
- Consciência e disposição de todas as áreas envolvidas para aproveitamento das oportunidades de melhoria identificadas.

PERFIL DA EQUIPE DO PROJETO:

- Ter conhecimento do processo
- Ser criativo
- Ter entusiasmo
- Ser persistente
- Ser aberto a mudanças



ANEXO I.B – Modelo PDG (Programa de Desenvolvimento Gerencial)

CONTRATO DE TRABALHO

(Versão adotada a partir de 09/2007)

1. O que queremos realizar?		
1.1 Descrição do incomodo ou oportunidade 1.2 Importância para o negócio 1.2.1 Porque é importante realizar esse projeto 1.2.2 Impacto para a organização e para os usuários (financeiro, qualidade, outros) 1.3 Objetivos do projeto (Cada objetivo declarado deve ter um ou mais indicadores associados. Uma forma de declarar é: Verbo no infinitivo + complemento – Exemplo: Reduzir tempo de ciclo)		
2. Como saberemos que uma mudança é uma melhoria?		
(Indicadores devem estar diretamente conectados aos objetivos – para cada objetivo pelo menos um indicador, Se houver dados, anexe um gráfico de tendência do indicador)		
Indicadores	Desempenho atual	Alvo
1.		
2.		
3.		
4.		
3. Restrições para as atividades		
Fronteiras		
Mudanças		
Produtos		
Recurso		
Indicadores		
Outras		
4. Informações Adicionais		
Identificação do projeto e dos recursos		
Projeto No:		
Nome do projeto:		
Unidade:		
Equipe		
Nome	Função	Assinatura
Patrocinador:		
Local e data de aprovação:		

O CONTRATO PARA MELHORIA

- Contrato é um acordo entre o patrocinador e o time de melhoria sobre o que é esperado do projeto;
- Deve conter uma descrição clara do incomodo que se pretende aliviar;
- O contrato é importante para detalhar o projeto estabelecendo claramente
 - ✓ Qual é o incomodo ou oportunidade que o projeto deve atacar
 - ✓ Quais indicadores se pretende causar impacto e as metas
 - ✓ As restrições
 - ✓ O time de melhoria
- Evita retrabalho, surpresas e frustrações no meio do projeto;
- Acelera o processo de formação da equipe para que ela alcance um nível adequado de desempenho;
- Promove comunicação clara entre patrocinador e equipe sobre o foco do projeto;
- Ajusta as expectativas mútuas quanto aos critérios de sucesso do projeto e restrições de atuação da equipe;
- Dá poder à equipe para o teste e implementação de mudanças;
- Mantém o time focado e alinhado.

Os elementos de um Contrato

- O patrocinador deve se preparar para apresentar e discutir com o grupo as respostas sobre questões abordadas em cada um dos elementos a seguir:
 - ✓ Importância do projeto para a organização
 - ✓ Indicadores e Resultados Esperados
 - ✓ Restrições

1. O que estamos querendo realizar?

- Descrição Geral (descrição do incomodo ou oportunidade)
- Importância para a organização e para os usuários (porque é importante realizar esse projeto)
- Objetivos do projeto

2. Como saberemos que uma mudança é uma melhoria?

- Quais indicadores mostrarão os impactos das mudanças que o grupo irá implementar?
- Indicadores devem estar diretamente conectados aos objetivos – para cada objetivo pelo menos um indicador
- Quando diremos que o projeto está encerrado?

Meta:

Aumentar a porcentagem de publicações registradas no SIPEX para todas as unidades em 50% até janeiro de 2008.

O que (objetivo) Onde Quanto Quando

- Observe que o objetivo está na forma “verbo no infinitivo + complemento”. O complemento quase sempre é um indicador

3. Restrições para as Atividades

- Quais as fronteiras – áreas, processos ou produtos – em que o grupo poderá atuar?
- Há alguma mudança que o grupo não deve considerar como alternativa?
- Quais recursos – pessoas e verbas – estarão disponíveis para a equipe?
- Quais outros indicadores da organização não podem sofrer impacto?

4. Informações adicionais

- Nome do projeto
- Equipe
- Patrocinador
- Aprovações

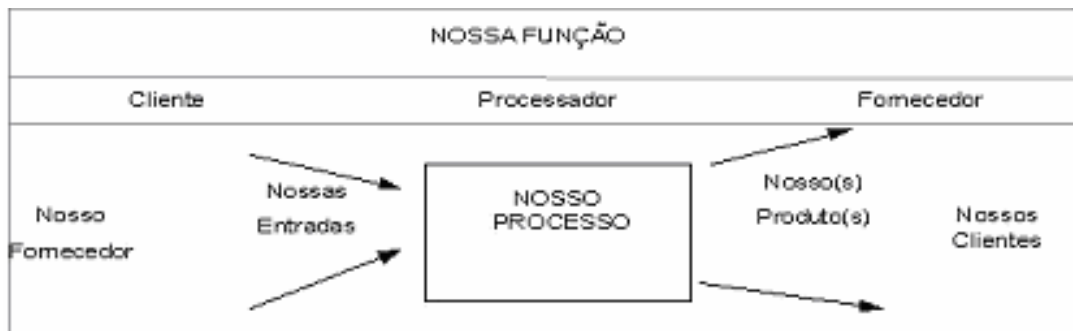
ANEXO II – MAPA DE RELACIONAMENTO

MAPA DE RELACIONAMENTO

O conceito utilizado no MAPA DE RELACIONAMENTO é o do DIAGRAMA DE TRIPOL DE JURAN ¹.

“O Diagrama TRIPOL de Juran representa o processo processador adquirindo bens e serviços como entradas, os quais são usados na execução de seus produtos/serviços. Assim, o processo processador é cliente de quem fornece essas entradas. O processo processador executa várias atividades para produzir seus produtos e serviços e estes são fornecidos a seus clientes. Desta forma, o processo processador é fornecedor de quem recebe seus produtos e serviços.

*Além disso, o Diagrama TRIPOL representa o processo através de duas partes: uma externa (etapa 4), formada por clientes, fornecedores, produtos; e uma interna (etapas 5 e 6), chamada de Nosso Processo.”*⁶

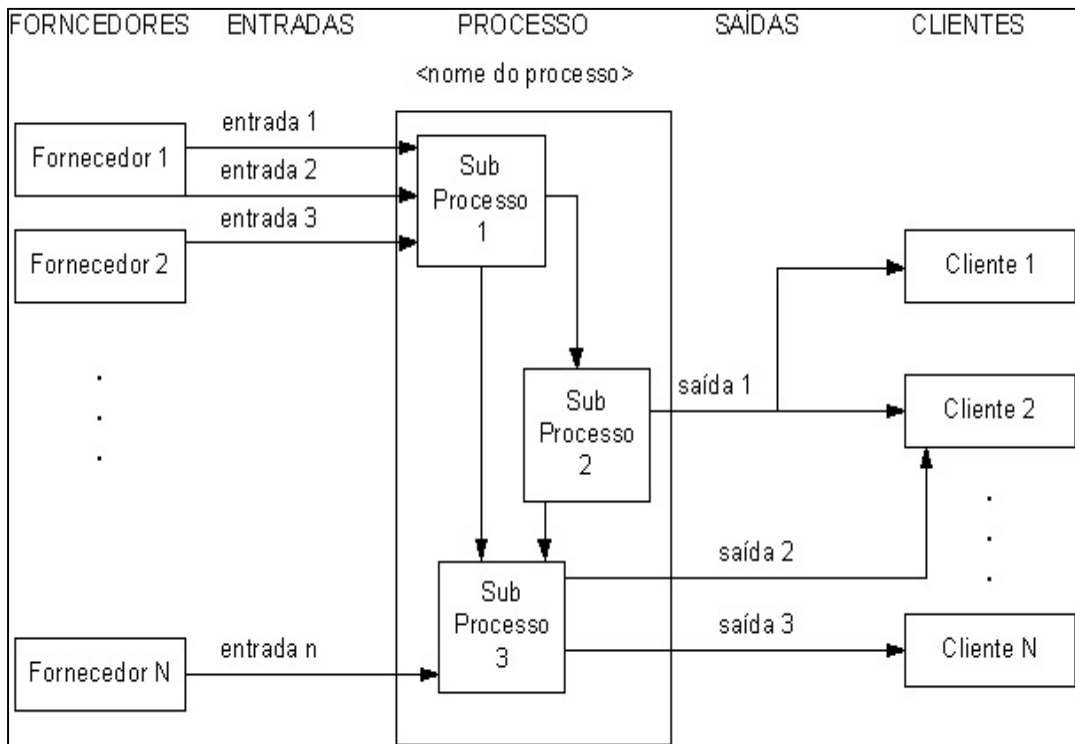


O Diagrama de Tripol

A cada processo, utilizando-se o conceito do Diagrama de Tripol de Juran, iremos construir o(s) Mapa(s) de Relacionamento(s).

Os donos dos principais processos do negócio devem realizar o estudo de seus processos, através do modelo que segue.

MAPA DE RELACIONAMENTOS DO PROCESSO



Roteiro para desenvolvimento de um Mapa de Relacionamento:

1. Descreva, no quadro central do mapa, o escopo a ser desenhado: a organização ou um negócio ou um processo específico.
2. Liste os produtos/serviços finais gerados pelo negócio e identifique os seus clientes atuais e potenciais:
 - Faça um “brainstorming” com o grupo, registrando em um flipchart os produtos/serviços citados e, em outro flipchart, os clientes;
 - Consolidar os produtos/serviços, se necessário, agrupando-os sem prejuízo do entendimento do negócio.
3. Identifique, para cada um dos produtos/serviços, o processo que o gera, determinando seus elementos básicos:

- Nome do processo – use um verbo no nome do processo para descrever a transformação;
 - Descrição – descrever em linhas gerais o objetivo do processo, o que ele contém e o que não contém se necessário, para esclarecimento;
 - Fronteiras – onde começa e onde termina;
 - Participantes: órgãos, figuras, áreas e possíveis representantes dessas áreas.
4. Identifique outros processos de trabalho que suportam os processos listados anteriormente determinando também seus elementos básicos.
 5. Levante as entradas (informações, insumos, instruções, materiais), do(s) processo(s) e seus fornecedores:
 - ✓ Faça um “brainstorming” com o grupo, registrando em um flipchart as entradas citadas e, em outro flipchart, os fornecedores;
 6. Mostre os processos/sub-processos como retângulos e arranje-os em alguma seqüência lógica numa página, seguindo o modelo (anotações em post-it afixadas num quadro são uma maneira útil de fazer isso).
 7. Ligue os processo com relacionamentos importantes (entradas/resultados, informações de fluxo, etc) com uma seta na direção do fluxo, para mostrar as ligações entre os processos. Geralmente é útil re-arranjar os processos-chave para diminuir o número de interligações e setas.
 8. Colocar sobre as setas que ligam os Fornecedores ao processo/sub-processo o insumo fornecido, por exemplo: prontuários, matéria-prima, dados de alunos, etc. Sobre as setas que ligam o processo/sub-processo aos clientes, colocar o produto/serviço fornecido, por exemplo: consulta médica, automóveis, notas e freqüência, etc.

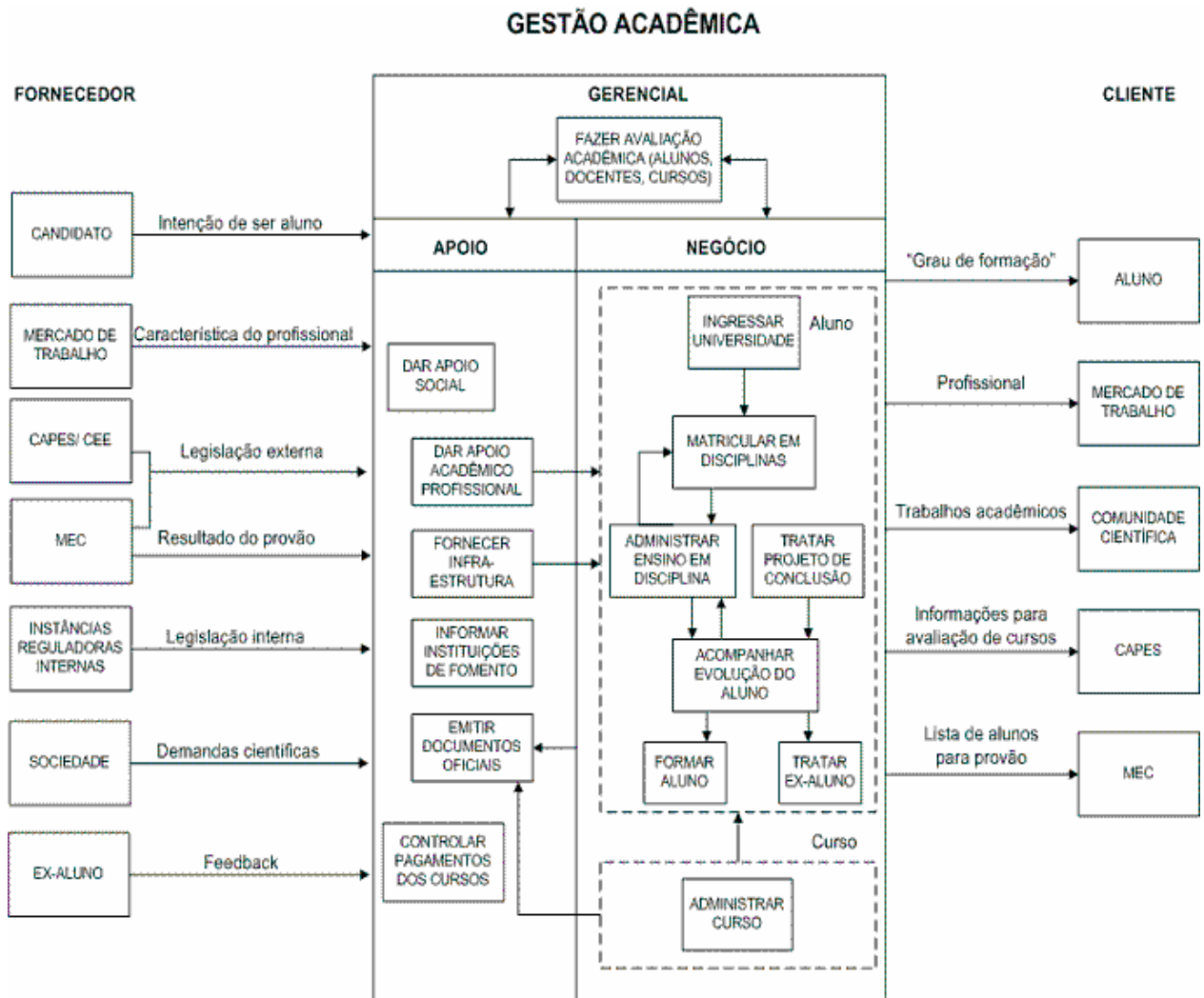
Estas etapas irão produzir um primeiro desenho de uma interligação de processos. Agora o diagrama pode ser refinado para torná-lo mais útil ao esforço de melhoria. Algumas vezes uma interligação de processos se torna muito complexa para ser trabalhada. Nestes casos, trabalhe para encontrar um nível de detalhes apropriado para entender a área estudada e definir o processo foco do esforço de melhoria. Tenha certeza que todos os processos são consistentes no nível de detalhe.

Muitas vezes ao detalharmos ou descermos um nível ou mais do Mapa de Relacionamento, verificamos que faltou alguma informação em um nível anterior. Neste caso, devemos voltar a esse nível e acrescentar a informação faltante.

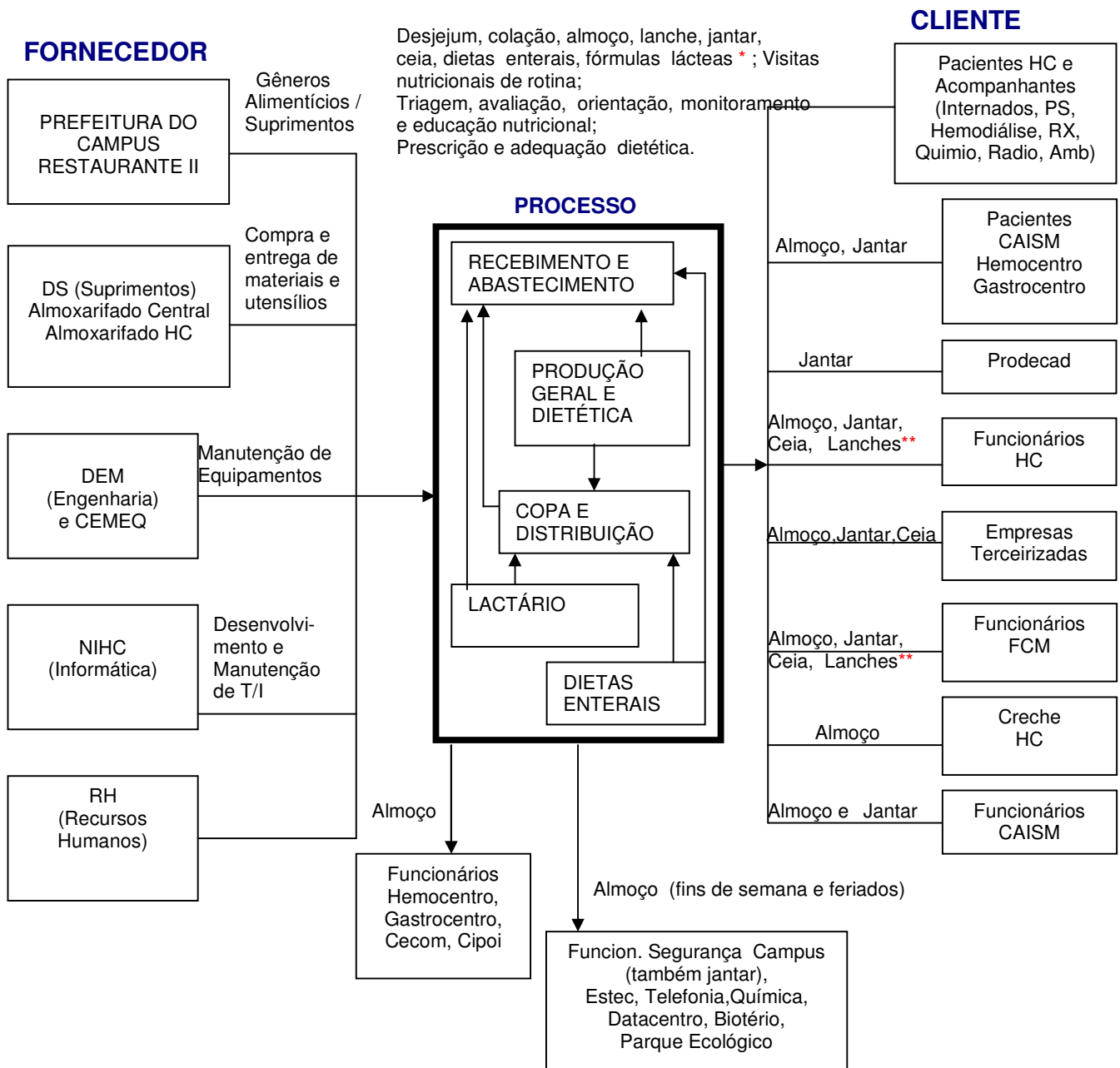
Alguns usos adicionais da interligação de processos nos esforços de melhoria incluem:

- Identificação das restrições e pontos de alavancagem no sistema.
- Treinamento nas mudanças para o sistema.
- Treinamento de novos funcionários sobre como o sistema funciona.
- Padronização de sistemas (em projetos, escritórios de campo, etc).
- Coleta de dados ao estudar o sistema.
- Comunicação com os clientes, fornecedores e acionistas quanto às melhorias para o sistema.
- Relato para o sistema de queixas e problemas com os clientes.
- Reorganização e reprojeto do trabalho.
- Estudo dos custos em um sistema.
- Identificação do que medir no sistema.

Exemplo: Mapa de Relacionamento do Processo de Gestão Acadêmica



Exemplo: Mapa de Relacionamento do Processo da Nutrição do HC/UNICAMP



* Colação - p/ Pediatria e dietas especiais; Ambulatórios - só almoço; Lanche - não p/ acompanhantes; Jantar - p/ internados, PS, acompanhantes; Ceia - p/ internados e PS;

** Lanches - p/ Centro Cirúrgico, Central de Material Esterilizado, UTI, Lavanderia

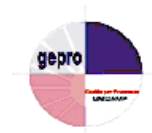
ANEXO III - OFICINAS DE TRABALHO E REUNIÕES

“Quando você ouve outras pessoas, quer você goste ou não, o que elas dizem torna-se parte de você....o espaço comum está criado, onde as pessoas começam a conter as suas próprias opiniões e a ouvirem às das outras pessoas... Em algum momento, as pessoas começam a reconhecer que esse espaço comum é mais importante que seus espaços individuais.” - David Bohm

OFICINAS DE TRABALHO E REUNIÕES

1 – CONCEITOS E VALORES

- Garantir a participação do maior número possível de envolvidos com os assuntos tratados.
- Ouvir a todos, independentemente de hierarquia e competência.
- Criar rituais de encontro entre as pessoas para refletirem sobre suas práticas de trabalho.
- Promover **as atitudes para participação em grupo:**
 - ✓ Todos os membros têm oportunidades iguais de participarem
 - ✓ Não há lugar para críticas
 - ✓ Nenhuma idéia deve ser tratada como insignificante
 - ✓ Uma idéia de cada vez
 - ✓ Atmosfera agradável
 - ✓ Liberte a criatividade
 - ✓ Expresse a idéia de modo simples e completo, registrando-as de modo visível a todo o grupo



→ Ressaltar **os valores para as equipes de trabalho:**

- ✓ “Foco” no futuro
- ✓ “Foco” no cliente
- ✓ Motivação
- ✓ Credibilidade
- ✓ Confidencialidade / Confiança
- ✓ Relevância
- ✓ Criatividade

2 – AS OFICINAS E REUNIÕES

Diferente das reuniões que são encontros com número reduzido de pessoas e que costumam durar de 1 a 2 horas, as oficinas são encontros que envolvem muitas pessoas, onde se procura ter representantes que possam contribuir com visões diferentes sobre um determinado assunto, e podem durar de horas a dias.

Nesses encontros as pessoas irão refletir sobre uma determinada pauta, seguindo uma estruturação previamente organizada, para que diferentes pontos de vista sejam colocados à tona para a análise de todos. Por exemplo, a etapa de levantamento das necessidades dos clientes em relação ao processo podem ser obtidas organizando-se uma oficina onde todos os clientes são convidados, bem como representantes de todas as principais atividades do processo alvo.

O papel do facilitador nas oficinas e nas reuniões é muito importante. Eles devem desenvolver habilidades em planejar e estruturar tais encontros. Além de habilidades para conduzir e equilibrar o fluxo de comunicação.

Algumas lideranças, no seu dia a dia, estão habituadas a uma comunicação unilateral. Sendo assim, esses encontros exigirão delas flexibilidade para defrontarem-se com opiniões diversas.

Os facilitadores devem esforçar-se para manter um clima pró-ativo e evitar quaisquer desvios da pauta estabelecida.

Nos encontros dos grupos os facilitadores deverão ficar atentos para garantir que as sugestões feitas ao processo sejam recebidas como críticas construtivas; desta forma, o gerente sentir-se-á seguro e em consonância com os demais participantes.

O papel do facilitador é de mediar o encontro, garantindo que todos os pontos de vista sejam considerados e estudados. Nenhuma idéia deve ser abandonada, sem antes ter sido estudada. Uma linha de raciocínio deve ser traçada sobre a idéia, e só então decretar-se o aceite ou o descarte dela. Muitas idéias inovadoras são abandonadas, pois são julgadas instantaneamente a partir

dos nossos paradigmas e preconceitos. Os paradigmas precisam ser estudados - os bons devemos manter, os demais “quebrar”. Os preconceitos devem ser todos quebrados, pois como o próprio nome diz, vem antes do conceito ter sido entendido. Se não agirmos assim, iremos aprovar apenas aquilo que esperamos e todo o resto será sumariamente reprovado.

“As preocupações que afligem uma pessoa são consideradas muito importantes para ela; assim, caso ocorram por parte dos participantes, críticas e sugestões, os facilitadores podem usar um flip-chart para anotar cada crítica, cada sugestão, cada solicitação de recurso. Esta maneira de proceder fará com que as pessoas sintam-se ouvidas e entendidas, e contribuirá, certamente, para o andamento produtivo da reunião.

Se algum participante discursar sobre matéria fora da pauta, os facilitadores deverão explicar que o assunto já está registrado no flip-chart e que oportunamente será retomado. Os flip-chart são instrumentos importantes no controle do andamento das reuniões, pois permitem anotar assuntos que deverão ser tratados posteriormente, sintetizar idéias do grupo, criar modelos e desenhos explicativos; enfim, registrar os assuntos tratados durante o encontro.”⁶

3 – ORGANIZAÇÃO DAS REUNIÕES

“O Quadro de Reuniões é um instrumento que organiza os trabalhos e fornece dados importantes, tais como: quanto falta para o término de uma determinada fase; quanto já foi realizado; se processos com mesmas características estão com períodos aproximados de conclusão dos trabalhos. Através do estudo comparativo dos diversos Quadros de Reuniões gerados, pode-se obter medições sobre os trabalhos realizados.”⁶

QUADRO DE REUNIÕES: <nome do processo / sub-processo>

DATA/HORA LOCAL	PAUTA	PARTICIPANTES	DURAÇÃO

4 – BRAINSTORMING

O *brainstorming*, que significa “tempestade de idéias”, é uma técnica de grupo empregada para incentivar o pensamento criativo, para gerar idéias de forma espontânea. É um componente importante de várias ferramentas da qualidade. Costuma ser utilizado como a primeira etapa para facilitar a coleta de dados verbais ou a geração de idéias para ajudar a solucionar um problema.

Por que usar esta ferramenta?

O *brainstorming* proporciona aos membros da equipe um fórum para pensarem de maneira criativa, sem serem julgados. Esse tipo de ambiente ajuda os membros da equipe a:

- Expressar suas idéias.
- Desenvolver idéias com maior profundidade, envolvendo as experiências coletivas da equipe.
- Gerar mais idéias do que cada indivíduo seria capaz de produzir sozinho.
- Gerar uma variedade de idéias diferentes daquelas que se pensa normalmente.

Antes de começar a usar esta ferramenta

Antes de começar a usar essa ferramenta, você vai precisar de:

- Um facilitador para a equipe. Ele é alguém que conduz o grupo de discussão, monitora o ritmo dele e ajuda a equipe a se concentrar no problema ou questão;
- Folhas de anotações ou auto-adesivas (tipo Post-it);
- Flip chart ou quadro branco;
- Canetas ou lápis.

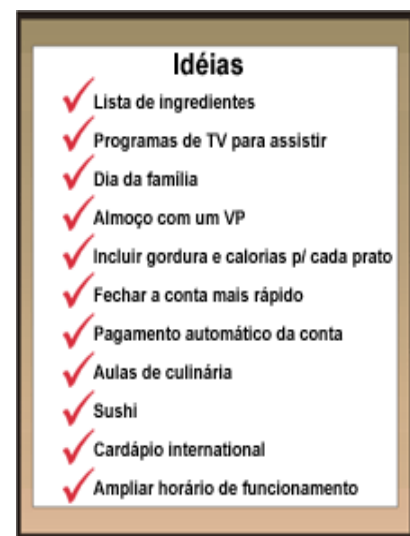
Instruções detalhadas

- 1- Defina o objetivo do trabalho ou oportunidade de melhoria.

Exemplo: oportunidade = aumentar o número de refeições servidas no almoço do Café

Dicas:

- Defina as regras a serem seguidas;
- Prepare o clima do grupo para que a sessão seja descontraída, mas focada no problema;
- É necessário que todos os membros da equipe concordem com o objetivo;
- Escreva o objetivo no quadro ou no flip chart, para que todos vejam.



- 2- Todos geram idéias. As idéias são geradas em um formato aberto (os participantes sugerem idéias de maneira aleatória), ou num formato estruturado (o facilitador percorre a sala, solicitando a cada participante que expresse suas idéias – regra do bastão).

Dicas:

- O formato deverá ser determinado antes do início da sessão de brainstorming.
 - O formato estruturado oferece a cada participante uma chance de contribuir
- 3- O facilitador registra todas as idéias no flip chart. O facilitador deverá incentivar os participantes a gerar o maior número de idéias possível.

Siga estas regras ao registrar e gerar idéias:

- Não critique, nem avalie as idéias dos outros participantes. (Esse comportamento inibe a criatividade e cria um ambiente de insegurança para a geração de idéias.)
- Registre TODAS as idéias apresentadas;
- Pare o processo de coleta de idéias após duas rodadas em vazio.

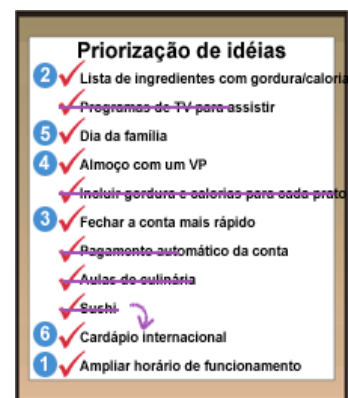
Opcional: método de brainstorming por escrito

O *brainstorming* por escrito oferece uma abordagem diferente, proporcionando aos participantes a oportunidade de escrever as idéias em vez de apenas dizê-las. Como uma alternativa, os participantes podem escrever suas idéias em notas adesivas (do tipo Post-it) e entregá-las ao facilitador.

O facilitador então escreverá ou anexará todas as idéias no flip chart e, em seguida, o grupo começará a avaliar e a atribuir prioridades às idéias. O *brainstorming* também pode continuar a partir daí de forma aberta. O *brainstorming* por escrito proporciona uma oportunidade de participar àqueles que possuem menor eloquência verbal

4- Avalie e priorize as idéias, depois que tiver sido gerada uma quantidade suficiente de idéias.

- Combine as idéias que se sobrepõem e exclua aquelas que o grupo concorda que não são úteis. Complete idéias, se possível.
- Vote nas idéias para obter um consenso a respeito da prioridade e viabilidade de cada uma.
- Insira números ao lado de cada idéia para criar a lista priorizada.



Sobre o Voto

Você poderá usar uma técnica conhecida como voto plural para atribuir prioridades às idéias. Cada membro da equipe atribui 10 pontos a uma ou mais idéias. Conte os votos para cada idéia e defina as prioridades de acordo com o resultado do grupo.

Avaliação do sucesso

Para avaliar seu sucesso no uso desta ferramenta, reveja as seguintes perguntas:

- O objetivo foi compreendido com clareza por todos os membros da equipe?
- Você forneceu tempo suficiente para a geração de todas as idéias ou soluções possíveis?
- As idéias geradas são opções realistas de soluções?
- Todas as idéias foram aceitas e registradas sem julgamentos ou críticas?

ANEXO IV - REQUISITOS E SISTEMA DE MEDIÇÃO

REQUISITOS E SISTEMA DE MEDIÇÃO

1 – REQUISITOS

Os esforços de melhoria devem ser, obrigatoriamente, monitorados através de indicadores de desempenho, que devem traduzir de forma objetiva e mensurável os requisitos dos clientes. Esses requisitos referem-se às características de qualidade ou necessidades que o cliente tem para os produtos ou serviços resultantes do processo, foco do esforço de melhoria. Uma declaração de requisito é uma descrição breve e completa do desempenho estabelecido para um produto ou serviço. É a forma de transformarmos em realidade a idéia que o cliente tem de qualidade.

Cabe aqui reforçar um conceito abordado anteriormente que é a característica de qualidade. Uma característica de qualidade é um requisito, preferencialmente mensurável, de uma entrada, de um resultado do processo, ou do desempenho de um processo. As características de qualidade fornecem medições do sucesso da atividade de melhoria. A qualidade de um resultado é afetada pela qualidade das entradas e desempenho do processo.

Os requisitos dos clientes podem ser classificados em duas categorias principais:

Requisitos de saída: referem-se às características desejadas pelos clientes em relação aos produtos ou serviços finais, resultantes do processo.

Requisitos de serviços: referem-se à maneira como os clientes esperam ser tratados ou servidos durante o desenrolar do processo. Esses requisitos são mais subjetivos e difíceis de identificação. Eles respondem a questões do tipo: Como poderemos interagir com ou como podemos tratar nosso cliente durante a prestação dos serviços?

Especificar corretamente um requisito nem sempre é uma tarefa fácil. Muitas vezes o próprio cliente não têm claro quais são suas necessidades, tão pouco tem

conhecimento de como funciona o processo que lhe oferece determinado produto ou serviço e, muitas vezes, oferecem soluções em vez de requisitos específicos.

Ao serem questionados podem ser vagos e imprecisos quanto ao que desejam como “qualidade”. Exemplos: “gostaria de ser atendido melhor”, “se vocês usassem o Sedex, a entrega seria mais rápida”, “tudo deveria ser diferente”, etc.

Voz do Cliente (VOC) é um método usado para descrever as necessidades do cliente (seus requisitos) e suas percepções de seu produto ou serviço. Dados do VOC ajudam a organização a:

- Decidir que produtos e serviços oferecer.
- Identificar características e especificações críticas para esses produtos e serviços.
- Decidir onde focar esforços de melhoria.
- Obter uma medida de referência de satisfação do cliente como parâmetro para comparar melhorias.
- Identificar os principais causadores de satisfação ou insatisfação do cliente.

Priorizando requisitos

Nem todos os requisitos de clientes são gerados da mesma forma e nem todos os clientes dão a mesma importância para determinado defeito. Você por exemplo, você pode ficar chateado quando seu avião sai atrasado, mas seguramente ficará muito mais chateado se ele chegar atrasado no próximo aeroporto e você perder a última conexão do dia para sua casa.

Os times de melhoria devem pensar em como priorizar os requisitos e estabelecer o seu desempenho padrão, avaliando como isso afetará a satisfação dos clientes. O que deixou seus clientes satisfeitos o ano passado, pode não mais satisfazê-los este ano, daí a importância de ouvir o cliente continuamente.

Uma abordagem para priorização dos requisitos dos clientes é denominada Análise Kano, (ver Figura VI-1) baseada no trabalho do Dr. Noriaki Kano, figura chave no movimento para qualidade no Japão. Dr. Kano dividiu os requisitos dos clientes em três categorias:

Descontentadores ou Requisitos Básicos. Dr. Kano chama esse tipo de requisito de “must be” (necessários): são características ou desempenho dos requisitos que devem estar presentes para atender as expectativas mínimas dos clientes.

O usuário provavelmente não avisará se essa característica ou desempenho estiver presente, porém, ele notificará e, com certeza bastante insatisfeito, se eles estiverem faltando. Você não liga sua TV e ao ver a imagem exclama, Oh! Que TV!. Ver a imagem é o mínimo que você espera ao ligá-la; você julgará a qualidade dela através de outras características, como tamanho da tela, resolução da imagem, entre outras.

Satisfatórios ou Requisitos Variáveis. Quanto maior ou menor for o desempenho desses requisitos, maior ou menor será o valor de seu produto ou serviço para o cliente. O preço é certamente um dos mais significativos requisitos do tipo satisfatório: quanto menos um cliente tem que pagar uma certa característica, mais feliz ele ficará. Para Kano, esses requisitos são do tipo “quanto mais, melhor” – quanto mais o cliente recebe dessas características mais satisfeito ele fica. A grande parte da competição do dia-a-dia se concentra sobre esses fatores. Se sua empresa está buscando atender aos requisitos mínimos de seus clientes, muitas das prioridades de melhoria de seus processos estarão dentro dessa categoria de requisitos.

Encantadores ou Requisitos Latentes. Esses são características, fatores ou capacidades que estão acima das expectativas dos clientes ou que eles não conseguem expressá-las por si próprios. Provavelmente nenhum cliente expressou: eu quero um “palm top”, porém, ter acesso a um organizador eletrônico portátil, seguramente encantou muitas pessoas.



Figura VI -1

Uma análise Kano não é uma atividade que possa ser realizada uma vez a cada dez anos. Os requisitos dos clientes e suas expectativas mudam rapidamente. Um requisito que era originalmente encantador um tempo atrás, tende a se tornar um requisito básico ao longo do tempo. Há alguns anos atrás ter ar condicionado no carro era um luxo; atualmente é requisito esperado pela maioria dos usuários de automóvel.

Conhecer as necessidades e prioridades dos clientes terá pouca utilidade se você não tiver condições de dizer se elas serão ou não atendidas. Por questões práticas, entretanto, você provavelmente focará sua atenção nos dois ou três requisitos do topo da lista de prioridades e trabalhará com os clientes para determinar indicadores e metas específicas. Por exemplo: um cliente pode querer que “suas remessas cheguem em tempo”. Explorando mais a fundo você determinará o que o cliente quer dizer com “em tempo”, e também, onde a entrega

deverá ser feita. Dessa forma, os requisitos poderão ser mensuráveis: “remessas recebidas entre 6:30 e 7:00 horas, de segunda a sábado, na Avenida Francisco Glicério, 1280”.

Traduzir e colocar medidas nos requisitos dos clientes é provavelmente muito mais arte que ciência, mas é uma arte importante, pois atender os requisitos dos clientes, medi-los e eliminar os defeitos é o que precisamos para realizar melhorias.

O que devemos e não devemos fazer no estabelecimento de requisitos dos clientes

Fazer:

- Dê atenção igual aos requisitos de resultados quanto aos requisitos de serviços, levando em consideração cada segmento de cliente. Uma empresa que fornece bons produtos e não fornece bons serviços na obtenção do produto, pode sobreviver até que o cliente não encontre outro fornecedor melhor. Esteja preparado para mudanças nos requisitos, se o cliente assim se manifestar.
- Seja específico. Esforce-se para criar requisitos claros e mensuráveis, isto será necessário para entender seu cliente e para avaliar o desempenho de seu processo.
- Descreva um único critério de performance em cada requisito, estabelecendo um nível aceitável e um não aceitável de desempenho.

Não Fazer:

- Fechar a mente para novas informações sobre o que os clientes realmente desejam. Não é inteligente ignorar o que os cliente querem. Lembre-se, os **clientes sempre tem poder!!**
- Transformar novos requisitos em procedimentos padrão rígidos. Esteja preparado para perceber que os requisitos dos clientes mudam sempre e

rapidamente. Defina revisões contínuas para seus processos de forma a refletir a Voz do Cliente no seu negócio.

- Falhar em medir e acompanhar o desempenho do processo independentemente dos requisitos dos clientes. O processo em si deve ter indicadores que permitam avaliar continuamente como está seu desempenho a cada dia.

O Quadro VI-1 mostra exemplo de requisitos bem e mal declarados.

Mal declarados	Bem declarados
Entregas rápidas	Entregas recebidas em três dias úteis a contar do dia do recebimento do pedido (são considerados os pedidos recebidos até as 15 horas).
Tratar todos os pacientes como família.	Acolher o paciente até 20 seg após sua entrada na área de espera; Tratar o paciente por Sr ou Sra seguido de seu sobrenome; Tratar o paciente pelo seu primeiro nome, se ele lhe der permissão.
Fazer bicicletas fáceis de montar e que não exijam experiência técnica	Todos os 1200 modelos de bicicletas devem ser possíveis de montar por um adulto, em 15 minutos ou menos, usando somente uma chave-inglesa e uma chave-de-fenda.
Política liberal de devolução	A devolução de qualquer item, de valor até R\$200,00, será aceita com restituição integral do valor, sem questionamento.
Requerimento simples	Formulário de requerimento de no máximo duas páginas.

Quadro VI-1 – Exemplos de requisitos

Algumas empresas têm sistemáticas bem estabelecidas para captação da “Voz do Cliente – VOC” e transformá-la em requisitos e indicadores mensuráveis, captando dados periodicamente. Caso isso não ocorra, a organização deverá dedicar tempo e recursos nesta tarefa, fundamental para avaliar se o esforço

despendido no projeto de melhoria resultou numa mudança positiva e duradoura. O Anexo I – Pesquisas aborda como coletar informações das pessoas, através de pesquisas, ou seja, alternativas para ouvir a voz do cliente.

Existem sistemáticas reativas e ativas para obtenção de informações junto aos clientes. Nos sistemas reativos, a informação chega a você, quer você faça algo ou não. Nos sistemas pró-ativos, você precisa se esforçar para obter a informação. A Tabela VI-1 mostra exemplos de fontes ativas e reativas para obtenção de informações.

Fontes reativas	Fontes ativas
Reclamações	Entrevistas
Telefones problemas/serviços	Grupos de foco
Ligações suporte técnico	Pesquisas
Ligações serviço ao cliente	Cartões-resposta
Relatórios de vendas	Visitas/chamados de vendas
Informação de devolução de produto	Observação direta
Reivindicações de garantia	Pesquisa/Monitoramento de mercado
Atividade na página Web	Benchmarking
Outras	Outras

Tabela VI-1 – Exemplos de fontes para obtenção de informações

As questões abaixo são exemplos de como os clientes podem ser questionados para identificação de suas necessidades.

- O que é importante para você sobre nosso produto/serviço? (Peça-lhes para colocar cada uma dessas necessidades por ordem de importância.)
- O que você acha que é um “defeito”?
- Qual é o nosso desempenho nas áreas que você considera importantes?

- O que você gosta em nosso produto/serviço?
- O que podemos fazer para melhorar nosso produto/serviço? O que podemos fazer para tornar o seu trabalho mais fácil?
- Quais recomendações específicas você nos faria?

Num esforço de melhoria de processos não podemos deixar de considerar os requisitos das pessoas envolvidas no processo, considerando toda a cadeia produtiva. Neste caso estão incluídos os fornecedores, os parceiros e, sobretudo, aqueles que realizam o trabalho propriamente dito. Todos têm necessidades de como as coisas devem acontecer para que seu desempenho seja adequado e voltado ao atendimento das necessidades dos seus clientes finais. A identificação desses requisitos pode seguir as mesmas orientações dadas até aqui para requisitos de clientes.

O estabelecimento de uma sistemática para identificação, mensuração e acompanhamento contínuo desses requisitos são fundamentais para manter o processo no nível de desempenho esperado, de forma a resultar em produtos ou serviços que atendam as expectativas de seus clientes.

2 – SISTEMA DE MEDIÇÃO

Um Sistema de Medição nos ajuda a tomar ações para melhorar o nosso futuro, nos permite prever situações para embasar nossa tomada de providências. O que aconteceria com um avião onde o marcador de combustível indicasse apenas duas situações: cheio ou vazio. É necessário uma graduação que nos dê tempo para tomar as ações preventivas necessárias, antes do fato acontecer. Além disso, nos posicionam historicamente, indicando tendências. Por exemplo: através de uma série histórica da idade da população brasileira, podemos concluir que a população brasileira está ficando mais velha. Muitas ações podem ser tomadas para se preparar para esta tendência, em vários aspectos tais como educação, saúde, previdência social, entre outros.

“As informações de medições de processo dificilmente surgem de forma espontânea. A maior ou menor dificuldade na obtenção dessas informações dependerá dos valores organizacionais vigentes.

Em organizações voltadas principalmente para o controle, as medições são definidas por pessoas externas ao grupo que está sendo medido. Nestes casos não se considera a possibilidade do próprio grupo que será medido indicar as medições e, caso a possibilidade exista, a decisão de indicar o que medir será constrangedora.

Geralmente as pessoas não temem a medição em si, mas como esta será usada. Contudo, o ser humano motiva-se ao obter feedback sobre o seu desempenho. Este fato, aliado a um bom uso das medições, representa um poderoso recurso para enfrentar as dificuldades culturais existentes. As medições devem ser propostas pelos que serão medidos e não devem ser impostas. Se algo está indo mal, os ensinamentos da Qualidade Total nos dizem que a probabilidade da causa estar no processo é muito maior do que na pessoa que executa a atividade.

Ter medições é importante para:

- saber onde devemos concentrar nossas atenções e energias;
- motivar o grupo a inovar suas tarefas;
- obter evidências estatísticas de níveis de desempenho que temos e que podemos esperar;
- ter noção de nossas possibilidades e poder, assim definir metas realistas;
- ter um feedback de como as coisas estão caminhando, para saber se os problemas que estamos enfrentando estão se agravando ou não, e também para indicar o quanto o processo está se aproximando do esperado;

- deixar evidente que o processo precisa ser reformulado para evitar os problemas e em que ponto esta reformulação deve ocorrer;
- dar feedback aos demais processos da organização”⁶.

Os resultados das medições devem ser exibidos periodicamente a todos os integrantes do processo e devem ser analisados em reuniões periódicas com a participação de todos os envolvidos. Essas reuniões devem estimular a conscientização, o comprometimento com as atividades exercidas e com os resultados esperados.

As medições de desempenho de um processo são feitas através da coleta de dados e da apuração dos indicadores de desempenho referentes aos requisitos estabelecidos. Os indicadores referem-se a dimensões como: rapidez, clareza, qualidade, quantidade, custo, etc. Exemplo de indicadores: tempo de ciclo, número de dúvidas, quantidade de serviços entregue por hora, média de homens/hora por produto, número de erros, temperatura, etc.

Os indicadores devem:

- ser baseados nos requisitos dos clientes;
- ter importância para o negócio;
- ter integração com a estratégia da empresa;
- ser mensurável;
- ter simplicidade e clareza;
- ser específico (sem necessidade de fazer composições para análise);
- estar rapidamente disponível (logo após a ocorrência do fato);
- ter baixo custo de implementação;
- ser fácil de ser comparável;
- ser documentado e comunicado.

Um sistema de medição é composto de alguns elementos para estabelecer sistemáticas de avaliação, tais como:

Indicadores de Desempenho – são grandezas resultantes da relação matemática entre duas ou mais medidas de desempenho, cujo objetivo é dimensionar o comportamento de um processo, inclusive seus resultados, permitindo, através da comparação com padrões pré-estabelecidos, melhor gerenciá-lo.

Medidas de desempenho – são as medições que quantificam o estado de um processo ou do resultado deste. Indicadores como “número de defeitos”, “tempo para atendimento de um pedido”, “número de reclamações”, “unidades produzidas”, “tonelada de sucata gerada”, etc, dão medidas de desempenho aceitáveis se houver condições de medição. Porém, a utilização dessas medidas isoladamente não propicia uma visão sistêmica necessária para se gerir um processo.

Índices – são os resultados numéricos obtidos para os indicadores de um processo.

Padrões – são valores particulares dos índices definidos para um processo.

Metas – são os valores que esperamos alcançar para o índice de cada indicador, considerando o desempenho atual e as reais possibilidades de melhoria. O estabelecimento de metas deve levar em conta os padrões existentes no mercado.

Baseado nos conceitos acima, pode-se dar uma definição mais técnica do problema, como sendo a diferença entre os índices e os padrões. As oportunidades de melhoria estão exatamente na solução desses problemas.

Os indicadores, como seu próprio nome já diz, indicam o que está ocorrendo em um processo. Assim, um indicador deve ser considerado como a base de uma ação de melhoria, pois através da comparação de indicadores elaborados antes e

após as mudanças podemos demonstrar que nossos esforços resultaram em melhorias.

É importante lembrar que o indicador apenas reflete a situação numérica de um processo. É necessário interpretar este número para tomar as decisões gerenciais para se atingir o desempenho adequado. Assim, se hoje estamos gastando R\$1.500,00 para atender 500 clientes, o indicador não vai dizer se isso é bom, ruim ou se está de acordo com o esperado. Caso o conhecimento de seus resultados indique uma situação não desejada, isto significa que um problema está ocorrendo e impedindo de se atingir a situação desejada. Portanto, uma melhoria precisa ser feita.

Existem três tipos básicos de indicadores:

Indicadores da Qualidade – representam a proporção entre o que foi feito em conformidade com os padrões requeridos e o total feito. Seu resultado é dado quase sempre em forma percentual.

$$\frac{\text{Total de problemas, erros, desvios} \times 100}{\text{Quantidade total produzida}}$$

O cálculo de um indicador da qualidade ocorre quando se apuram a “conformidade” ou “adequação ao uso” das saídas de um processo (produtos ou serviços) e se relacionam esses resultados com o volume ou quantidade total produzida ou gerada. O resultado desta comparação pode ser mostrada a partir do percentual de não conformidade ou não adequação ou, de forma inversa, o percentual de conformidade ou adequação. Por exemplo: se um digitador digitou 20 cartas erradas em 100 cartas que ele digitou ao todo, o indicador de qualidade deste processo – digitar cartas – irá apontar:

20% de não conformidade = $(20 \text{ cartas erradas} / 100 \text{ cartas digitadas}) \times 100$
(Indicador de não qualidade)

ou

80% de conformidade = $(80 \text{ cartas certas} / 100 \text{ cartas digitadas}) \times 100$
(Indicador de qualidade)

Como o indicador da qualidade demonstra desvios, preferimos dizer que o digitador precisa melhorar 20% o seu trabalho, ou seja, ele tem 20% de oportunidades de melhoria em seu processo. A mesma coisa dita de uma forma diferente seria dizer que ele está 80% bom em seu processo. Esse enfoque pode gerar acomodação, enquanto o primeiro leva ao desafio, à busca de melhoria constante.

É bom lembrar que o grau de satisfação obtido por pesquisas tanto internas (cliente interno) quanto externas (cliente externo) também representa indicadores de qualidade.

Indicadores da Produtividade – representam a competência no uso dos recursos necessários à produção de um bem ou serviço. O indicador da produtividade representa o resultado da relação entre as saídas (produtos e/ou serviços) de um processo e os recursos utilizados (consumidos e/ou usados) para sua produção.

Assim, analisando o trabalho de uma área de digitação, se cinco funcionários digitaram 400 cartas em uma hora de trabalho, teríamos:

Total produzido = 400 cartas

Recursos consumidos = 5 digitadores por hora

Indicador de Produtividade = $(400 / 5) = 80 \text{ cartas/digitador.hora}$

Observe que o resultado desse indicador não é representado em forma de percentual e sim pela relação entre as duas medidas de desempenhos distintas entre si.

É importante lembrar que todo indicador de produtividade está sempre ligado à utilização de um determinado recurso empregado na geração de um bem ou serviço, daí ser ele de fundamental importância para gestão do uso desse recurso.

O indicador da produtividade também pode ser representado como Recursos utilizados / Total produzido, que é o inverso do caso acima mostrado. Isto é usado quando falamos de dinheiro, por exemplo: R\$ / peça produzida, R\$ / cliente atendido, etc.

Indicadores da Saída ou da Capacidade – representa a quantidade de produtos e/ou serviços gerados em um determinado período de tempo. É o que normalmente se chama de “produção” ou “geração”.

Exemplos:

- Cadeiras produzidas / dia
- Atendimentos da enfermaria / mês
- Km de túnel perfurado / mês
- Clientes atendidos / hora

O indicador da saída relaciona uma determinada produção realizada em um intervalo de tempo. Assim, se produzimos 300 peças por dia no mês anterior e passamos a produzir 600 peças por dia neste mês, podemos dizer que dobramos nossa produção ou nossa “saída”.

É importante alertar que em muitos casos tem-se unidade de medida de tempo (mês, dia, hora, etc) acompanhada de unidade de medida recurso utilizado

(homem, máquina, energia elétrica, etc). Exemplo: homem X hora; máquina X dia; Kw X h.

A competitividade de um processo é ditada pela composição adequada de seus indicadores da qualidade, produtividade e capacidade. Um indicador de saída de um processo não permite avaliar a utilização dos recursos empregados no processo.

Resumidamente:

- Indicador da Qualidade (IQ) → Mede a Eficácia do Processo (o que)
- Indicador da Produtividade (IP) → Mede Eficiência do Processo (como)
- Indicador da Capacidade (IC) → Mede a produção do processo no tempo

Eficácia do Processo = relação entre o índice de qualidade obtido para a saída de um processo e o índice padrão de qualidade desejado. A eficácia de um processo é sempre expressa em termos de percentagem e está diretamente ligada à competência na conformidade com determinado requisito (ou conjunto de requisitos de qualidade do produto ou serviço gerado). Na grande maioria dos casos o índice padrão de qualidade desejado é “zero defeito” ou “100% certo”. Neste caso o próprio índice de qualidade obtido do processo representa um valor numericamente igual ao da eficácia do processo.

$$(IQ \text{ obtido} / IQ \text{ padrão}) \times 100 = \text{Eficácia do Processo}$$

Eficiência do Processo = relação entre o índice de produtividade obtido de um processo e o índice padrão de produtividade desejado = $(IP \text{ obtido} / IP \text{ padrão}) \times 100$. A eficiência de um processo é sempre expressa em termos de percentagem e está diretamente ligada à competência no adequado uso de determinado recurso para a geração de um produto ou serviço. Por exemplo, se o padrão para o processo “digitalizar cartas” é considerado como sendo de 100 cartas por digitador.hora, então

se o funcionário digitou 400 cartas em 5 horas, o $IP = 400 / 5 = 80$ cartas/digitador.hora, sendo, então, a eficiência do processo de 80%.

Se após uma melhoria no processo “digitar cartas”, o mesmo trabalho, isto é, a digitação de 400 cartas, tivesse sido produzida por 4 digitadores em 1 hora daria:

$$IP = 400 / 4 = 100 \text{ cartas / digitadas.hora}$$

$(IP \text{ obtido} / IP \text{ padrão}) \times 100 = (100 / 100) \times 100 = 100\%$. Logo houve um aumento na eficiência do processo de 80 para 100%.

É importante estabelecermos uma sistemática formal para coleta dos dados, apuração dos indicadores e análise de seus resultados, confrontando-os com as metas estabelecidas. Durante a análise e melhoria de processos, devemos:

- Analisar e definir qual(is) o(s) melhor(es) momento(s) do processo para fazer a mensuração de cada um dos indicadores.
- Definir, para cada indicador, a forma como será coletado: sistema automatizado, formulário de coleta de informação, etc.
- Definir o responsável pela coleta / registro de cada medida.
- Definir como serão feitos a análise e o tratamento das informações coletadas.
- Orientar o que deve ser feito em cada situação encontrada.

Seguindo essas orientações teremos estabelecido um processo ou um sistema de medição para o processo em estudo. Todo processo para ser gerenciado adequadamente, precisa ter um sistema de medição bem definido.

Este sistema será um dos instrumentos mais importantes que o dono do processo utilizará para seu gerenciamento. Lembre-se a responsabilidade sobre a identificação dos requisitos, indicadores e metas e estabelecimento da respectiva

sistemática de captação e análise é da equipe de melhoria. O acompanhamento e identificação das mudanças necessárias é responsabilidade do dono do processo.

Sugere-se um formulário padrão para documentação do sistema de captação e análise de cada um dos indicadores estabelecidos. Este modelo é apresentado no Quadro abaixo.

Nome: (nome do processo)	Indicador: < nome do indicador > Tipo: [Q] [P] [C]
Sigla: <sigla pela qual o indicador será conhecido>	Periodicidade: <intervalo de tempo em que o indicador será aplicado>
Objetivo: < o que o indicador irá medir >	
Fonte: < local / pessoa que fornecerá os dados >	Destino: <quem receberá os resultados do indicador>
Forma de Coleta: < manual, automática – descrever como >	
Fórmula: < fórmula para obtenção do indicador – duas unidades de medida correlacionadas >	

Formulário para documentação de indicadores

Estabelecer uma sistemática que auxilie a captação, análise e avaliação de indicadores e a identificação de oportunidades de melhoria do processo em questão tem por objetivos:

- Desenvolver controles e metas para avaliação contínua do processo;
- Estabelecer um sistema de feedback: apesar da importância da medição, ela por si só, é inútil. A menos que exista um sistema de feedback, o sistema de medição é um desperdício de tempo, esforço e dinheiro. O feedback, específico permite que um indivíduo reaja em função dos dados e corrija qualquer problema;
- Auditar o processo periodicamente: há a necessidade da gerência de cada área realizar auditorias periódicas, formais e documentadas, usando

procedimentos preestabelecidos por escrito. Os resultados dessas auditorias devem ser relatados para a administração e para os funcionários, junto com a ação corretiva adequada.

O conjunto de indicadores de processos da organização poderá servir de base para o estabelecimento da sistemática de avaliação do desempenho organizacional como um todo. As mesmas preocupações e cuidados na avaliação do desempenho de um processo podem ser levados para o nível organizacional, como abordado a seguir.

As organizações ainda estão aprendendo com a sistematização da medição do desempenho organizacional. Segue uma relação de equívocos ou de falsas impressões, segundo Sink e Tuttle (1993), que costumam desviar os gerentes que buscam desenvolver um sistema de medição do desempenho da organização:

- Medir o que é mais fácil de ser medido esperando encontrar evidências de qualidade;
- Medir pensando apenas em controlar, estimulando a cultura do controle, do atendimento de metas, inadvertidamente comprometendo a busca de melhorias; e,
- Medir com a intenção de encontrar desvios e apontar culpados, transformando a medição em um processo que antecede a punição, distanciando-se mais uma vez da busca de melhorias.

Referindo-se a algumas crenças que comprometem o desenvolvimento de um sistema de medição eficaz, Sink e Tuttle destacam os seguintes paradigmas:

- A medição é ameaçadora: quando o sistema de medidas é usado para diminuir recursos ou autonomia, exigir novos relatórios e aplicar ações disciplinares. O problema não está no sistema de medição, mas no fato de que este está sendo usado como instrumento de um estilo gerencial baseado no medo e na intimidação.

- A precisão é essencial à medição útil: a medição do desempenho para ser útil não precisa ser tão precisa. A finalidade básica da medição do desempenho é dizer à organização se ela está se encaminhando na direção correta; para tanto a precisão na medição é dispensável.
- Enfoque em um único indicador: As organizações são complexas e nelas a performance também é complexa. O desempenho organizacional não pode ser medido por um único indicador. Tanto o gerenciamento de um único indicador como de um único ponto de informação dão margem a erros de decisão.
- Ênfase excessiva em produtividade do pessoal: As organizações são o resultado da somatória de vários fatores de produção. Enfatizar a produtividade da mão de obra pode levar a organização a desvalorizar a contribuição dos demais fatores como determinantes do desempenho total. Assim, faz-se necessário adotar a medição de múltiplos fatores de produção, em complemento ao fator pessoas, afim de garantir melhores decisões gerenciais.
- As medidas subjetivas não são confiáveis: as organizações de trabalho intelectual e prestação de serviços necessitam de medir dimensões menos objetivas do desempenho. Dimensões tais como moral do pessoal e satisfação dos clientes são dimensões essencialmente subjetivas. A tecnologia de medição associada a atitudes e percepções está bem desenvolvida e pode levar a medidas confiáveis e válidas. Este tema é objeto de estudo da psicologia organizacional.
- Os padrões funcionam como teto de desempenho: usa-se freqüentemente a idéia de padrão como se ele fosse absoluto; assim, é mais adequado usar a idéia de meta, que permite o entendimento de superação. Este entendimento será conveniente desde que a superação não traga sobrecarga às outras partes da organização.

3 – PASSOS PARA DEFINIR OS REQUISITOS DOS CLIENTES E SEUS RESPECTIVOS INDICADORES E METAS

- 1- Determine o que você precisa saber, ou seja, quero determinar requisitos de que? De qual produto ou serviço? O que é importante para o cliente? Do que ele gosta, do que não gosta? O que é considerado defeito? Como estamos em relação aos nossos concorrentes?
- 2- Identifique os clientes ou segmentos de clientes de cada produto ou serviço selecionado anteriormente. Quanto mais focado você for, mais fácil será o seu trabalho.
- 3- Colete e analise os dados que já existem de reclamações, comentários de clientes, etc (fontes de dados reativas), se existirem e complete-os com dados coletados através de abordagens pró-ativas. Não tente adivinhar as necessidades dos clientes, tão pouco pense que o que é importante para você, é importante para eles.
- 4- Gere uma lista-chave de necessidades de clientes na linguagem deles.
- 5- Traduza a linguagem do cliente em declarações de requisitos e estabeleça para cada um deles indicadores mensuráveis (estabeleça especificações para as CTQs - Críticas-para-Qualidade). Você deve traduzir o que os clientes disseram em algo que possa ser observado e medido. Para ter certeza que fez uma boa declaração do requisito, você pode se questionar se existem fatores observáveis que lhe indicarão ter alcançado o requisito e/ou se questionar, se é possível observar ou medir esses fatores. Para avaliar se sua declaração de requisito está clara, objetiva, fácil de entender, mensurável, etc, mostre-a para outras pessoas de sua equipe ou pessoas fora dela e avalie o entendimento de cada um. Refaça sua declaração, se necessário.

- 6- Valide seus requisitos e indicadores com todos os envolvidos no processo (clientes, parceiros, etc). O objetivo é verificar se o requisito e indicador descrevem o que realmente o cliente deseja.
- 7- Estabeleça metas para cada um dos indicadores tendo por base o desempenho atual de cada um deles. Caso esse número não seja conhecido, estabeleça uma sistemática de coleta do mesmo, avaliando o esforço necessário para essa apuração. Você deverá utilizar Ciclos de Aprendizado e Melhoria – PDSA's para realizar essa tarefa, que será visto mais adiante neste curso.
- 8- Revise os requisitos, indicadores e metas, se necessário. Quando existe uma distância significativa entre o que o cliente espera e o que você oferece como resultado, é conveniente avaliar se é possível alcançar essa expectativa do cliente ou não. É melhor garantir que o cliente espere o que você é capaz de atender, do que surpreendê-lo quando você não atendê-lo.

Construir um bom conjunto de requisitos, indicadores e metas é uma tarefa difícil e desafiante. Será necessário tempo e acordos, mas sem isso você estará “adivinhandando” o que seu cliente quer e “torcendo” para que ele fique feliz.

ANEXO V - MAPEAMENTO DO PROCESSO

MAPEAMENTO DO PROCESSO

Uma das etapas iniciais para melhorar um processo é documentar as atividades importantes através do desenvolvimento de um fluxograma do processo. **O fluxograma é uma representação gráfica de uma série de atividades que descrevem um processo.** O desenvolvimento de um fluxograma permite um conhecimento do processo em estudo e exibi-lo é importante para que todos possam vê-lo e estudá-lo. O fluxograma fornece informações sobre como as várias atividades do processo estão relacionadas umas às outras. Historicamente, esta ferramenta provou ser um método muito eficiente para outras disciplinas como a engenharia e a programação de computadores.

Fluxogramas – Benefícios

A maioria das equipes de melhoria considera que o fluxograma é a chave para seu sucesso. O fluxograma é normalmente utilizado para ajudar a definir um processo de trabalho e para auxiliar uma equipe na obtenção de um entendimento comum desse processo. Sem um fluxograma, muitas equipes consideram difícil melhorar a qualidade ou até mesmo saber por onde começar. Os fluxogramas são úteis para as indústrias tradicionais de manufatura e processamento, mas têm seu maior impacto nos processos administrativos e de serviços, onde não podemos “ver” o processo operar (Shostock, 1984). Por este motivo, o fluxograma é normalmente um bom ponto de partida para o aprendizado do processo. Além de ajudar a equipe a começar as melhorias de qualidade, o fluxograma oferece muitos outros benefícios, como:

- Fornecer uma experiência de aprendizado para a equipe;
- Fornecer uma exibição visual do processo atual;
- Facilitar o projeto de um novo processo;

- Demonstrar os papéis e relações entre as etapas e departamentos envolvidos num processo;
- Ajudar a explicar um processo a outras pessoas em um treinamento ou quando houver necessidade de passagem de informações;
- Indicar áreas problemáticas, ciclos desnecessários, complexidade e aqueles pontos / áreas onde o processo pode ser simplificado;
- Ajudar a identificar o lugar para coletar dados e onde uma investigação mais detalhada pode ser necessária;
- Ajudar a identificar quais elementos de um processo podem ter um impacto sobre o desempenho;
- Documentar e padronizar o processo.

O fluxograma não é utilizado somente uma única vez pela equipe. Para garantir os benefícios acima mencionados, o fluxograma deverá ser exibido e utilizado durante as reuniões da equipe de melhoria. Por isso o fluxograma do processo deve ser mantido atualizado, ou seja, deve refletir as mudanças realizadas no processo.

O objetivo básico do fluxograma é fornecer uma compreensão sobre como o processo funciona para aqueles que interagem com ele. Para auxiliar esta importante comunicação, as equipes de melhoria adotaram o uso de símbolos padronizados para descrever um fluxo de processo. Muitos tipos de sistemas de fluxogramas e símbolos especializados são usados e existem muitas variações.

Os símbolos são usados numa seqüência que mostra como o processo funciona. O uso destes símbolos padronizados garante uma compreensão comum do processo, problemas e oportunidades para melhorias. Embora a padronização dos símbolos seja útil, o uso dos símbolos não deverá inibir o esforço de melhoria.

Diretrizes para a Construção de Fluxogramas

Para utilizar efetivamente um fluxograma, a equipe deverá ter em mente os seguintes conceitos:

- O fluxograma deverá ser usado como suporte para o objetivo global de melhoria.
- O fluxograma inicial deverá descrever o processo como ele realmente funciona, a não ser que seja usado para descrever mudanças de processo a serem efetuadas (por exemplo, padronização) ou para projetar um novo processo.
- A equipe deverá incluir no fluxograma somente os detalhes suficientes para que ele possa servir de suporte para o objetivo de melhoria.
- O fluxograma deverá ser construído por aqueles que conheçam como o processo funciona no dia-a-dia.

Utilização dos Fluxogramas

Os fluxogramas são utilizados há anos na área de programação de computadores e várias outras disciplinas de engenharia. O nosso foco está no uso de fluxograma para:

- 1- Definição do processo: Muitos processos que precisam ser melhorados não são bem definidos. O esforço de melhoria poderá ocorrer vagarosamente ou até parar completamente sem uma boa definição do processo. O fluxograma ajudará a definir o processo através da:
 - Definição das relações entre cliente e fornecedor
 - Determinação das fronteiras do processo
 - Comunicação das relações entre as atividades no processo

O processo de elaboração de um fluxograma é muitas vezes mais proveitoso do que o próprio fluxograma finalizado. Durante as fases iniciais de coleta de dados atuais sobre o processo, os membros da equipe compartilham muitas crenças sobre como ele funciona. Algumas dessas crenças são resultados de um treinamento formal, algumas são baseadas em experiência e outras, mitos sobre o processo. Às vezes será um completo mistério entender como que “as coisas estão sendo feitas”.

- 2- Padronização dos procedimentos: O uso de diferentes procedimentos por aqueles que trabalham no processo pode causar variações significativas nos resultados do processo. Isto é causado pela falta de procedimentos documentados, padronizados, treinamento inadequado ou fraca liderança. Um fluxograma é uma ferramenta útil para identificar as partes do processo em que os procedimentos variam. Um fluxograma também pode ser usado para padronizar um processo. Em muitos casos, um fluxograma é um instrumento para implantar procedimentos padronizados que, quando seguidos pelos funcionários com a ajuda de supervisores e especialistas técnicos, resulta numa redução significativa das variações dos resultados.
- 3- Identificação da complexidade: Em qualquer processo existem muitas chances das coisas saírem erradas. Quando as coisas saem erradas, o que poderia ter sido uma atividade relativamente simples pode tornar-se algo complexo. A complexidade num processo pode ser definida como etapas ou atividades que não acrescentam valor. A seguir algumas atividades de um processo que podem ser consideradas complexidades:

Inspeção	Tratamento de reclamação
Retrabalho	Expedição
Revisão/Controle	Reprocesso pelo computador
Mudança de pedidos	Autorização reduntante
Mudança de cronograma	Procura de material que está em falta
Reclamações de qualidade	Manutenção não planejada
Espera	Interrupções

4- Projeto ou modificação de processo: Uma vez que o fluxograma de um processo tenha sido desenvolvido, aqueles que conhecem o processo deverão procurar as áreas óbvias para melhoria ou modificação. Determinadas etapas, que eram consideradas necessárias no passado, podem ser desnecessárias hoje. Uma equipe não deveria gastar tempo melhorando uma atividade que não vale à pena em primeiro plano. Antes de prosseguir com os esforços para melhorar um processo, a equipe deverá considerar como projetaria o processo se pudesse fazê-lo desde o início. A comparação do fluxograma do novo processo com o existente ajudará a equipe a identificar as áreas para melhoria.

Quantos Detalhes são Necessários num Fluxograma?

Uma das etapas mais difíceis no desenvolvimento de um fluxograma é decidir quantas atividades ou operações deverão ser incluídas no fluxograma e com que grau de detalhes. Durante as fases iniciais de elaboração de um fluxograma, a equipe muitas vezes comete um dos seguintes erros: (1) incluir detalhes em demasia e sucumbir sob esse fardo; ou, (2) incluir detalhes muito pequenos e tornar o fluxograma inútil.


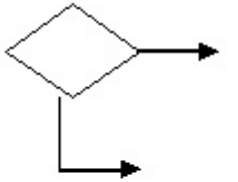

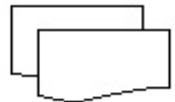






Um fluxograma deverá incluir quantidade suficiente de detalhes sobre os processos-chave para que todos os membros tenham compreensão suficiente do processo para comunicar como ele funciona.

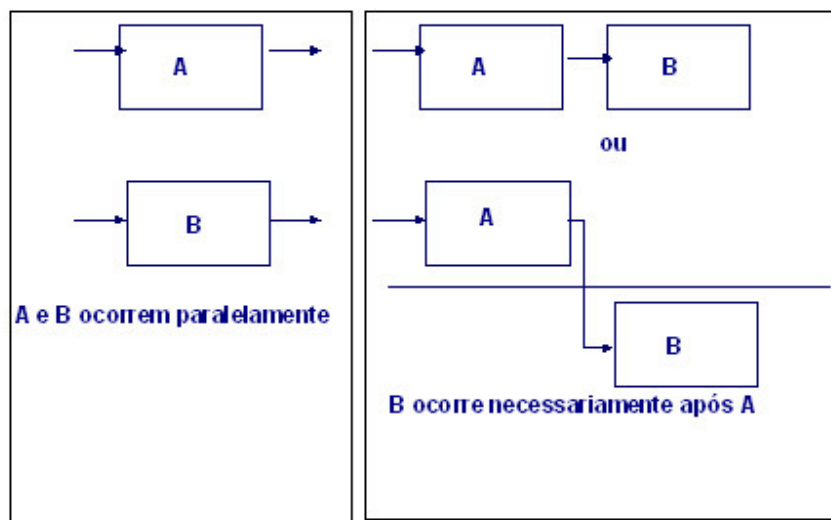
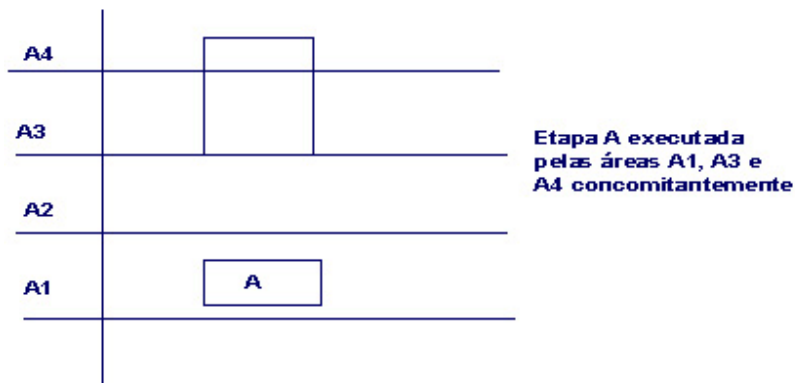
Mapa de Processo e Planilha de Atividades

Na metodologia GEPRO – Gestão por Processos, foi estabelecido um padrão de fluxograma, para retratar de forma gráfica, como o processo é ou deve ser desenvolvido, atividade por atividade, mostrando como as entradas são ou serão convertidas nas saídas específicas, gerando o que denominamos **Mapa do Processo**. Esse padrão utiliza algumas das características mais importantes de cada um dos tipos de fluxograma encontrados na bibliografia, seguindo as regras básicas de construção.

O padrão proposto busca retratar de forma clara o que é feito (atividades realizadas), qual a seqüência de execução dessas atividades, quem as realiza (área, função ou pessoa), facilitando a visualização de pontos de melhoria potenciais.

A simbologia utilizada no Mapa de Processo é a simbologia padrão, acrescida de alguma simbologia complementar. Os símbolos utilizados são colocados a seguir:

Símbolo	Significado
	Atividade / Etapa
	Decisão a ser tomada
	Direção do fluxo
	Documento (s) / Relatório (s)
	Conexão (numerada seqüencialmente)
	Início ou fim do processo
	Repositório de informações
	Local Físico
	Outro processo de trabalho
	



Etapas para a Construção do Mapa de Processo

As etapas descritas servem para construção de qualquer tipo de fluxograma.

- 1- Defina as fronteiras do processo. A planilha de fronteiras do modelo para melhorias é uma grande ajuda para esta tarefa. Essa atividade será útil para definir o escopo do mapeamento do processo, ou seja, onde começa e onde termina o mapeamento.
- 2- Identifique todas as áreas e/ou funções envolvidas no processo, relacionando-as no eixo esquerdo e traçando uma faixa horizontal para cada um.
- 3- Ilustre as etapas do processo da esquerda para a direita, começando pela atividade que impulsiona o processo. Sugere-se utilizar bilhetes Post-It colados num quadro branco ou num flipchart para o desenvolvimento do

fluxograma inicial, pois a equipe poderá movimentá-los ao adicionar novas etapas/atividades.

- 4- Use palavras de ação ou verbos para descrever as atividades importantes do processo. Por exemplo, em lugar de “conta do frete” use “preparar conta do frete”. Isto ajudará a equipe a visualizar a atividade como um processo, ao invés de um resultado. Preceda o “nome da atividade” de um número de forma a facilitar sua descrição mais detalhada, quando necessário.
- 5- Use os símbolos de fluxograma propostos para o mapa de processo, porém como já dito, se for necessário crie ou adapte símbolos que façam sentido para a sua equipe. Utilize os símbolos de modo que contribuam para a comunicação. Nestes casos deve-se criar uma legenda na primeira folha do Mapa do Processo, explicando o que cada novo símbolo criado significa no desenho.
- 6- Ao se deparar com um ponto de decisão ou uma divisão do processo, siga um caminho por vez, até completá-lo. Este procedimento deverá ser usado para todos os pontos de decisão durante a realização do mapa do processo.
- 7- Se a equipe não tiver os conhecimentos necessários sobre o processo, para completar uma das seções do mapa, anote este ponto para poder completá-lo mais tarde, envolvendo as pessoas que conhecem como trabalho é realizado.
- 8- Verifique se todos os envolvidos numa determinada atividade do processo a realizam da mesma maneira, de forma a retratar as diferenças significativas.
- 9- Registre no mapa, quando significativo, o número de pessoas de cada função e/ou área envolvidas nas diferentes etapas do processo. Outra anotação importante, se disponível, é o tempo que uma atividade ou conjunto de atividades leva para ser executado.

10-Revise o mapa acabado sobre os seguintes pontos de vista:

- O mapa reflete o processo do modo como ele realmente funciona?
- Todas as etapas necessárias, para entendimento claro do processo, foram definidas? Faltam etapas?
- O mapa contribuirá para o objetivo de melhoria?
- Os pontos úteis de coleta de dados podem ser identificados?

Algumas observações para orientar o mapeamento de processos merecem registro:

- ✓ Evite fazer duas perguntas dentro de um mesmo símbolo de decisão (losango). As alternativas podem não ser as mesmas;
- ✓ Procure utilizar uma única ação em cada retângulo;
- ✓ Um decisão só admite duas respostas: sim ou não, não um talvez ou mais ou menos;
- ✓ Procure usar conectores ao invés de ficar cruzando linhas pelo fluxo. Linhas demais podem confundir o acompanhamento da rotina ou desinteressar o seu estudo;
- ✓ Utilize quantas folhas forem necessárias, numerando-as com conectores de páginas ou seqüência numérica simples. Depois de pronto, pode-se emendá-las, se forem pequenas, de forma a mostrar exatamente a complexidade (ou não) do processo;

Caso o processo a ser mapeado seja muito complexo, divida-o em Sub-Processos, criando um Mapa que retrate o relacionamento entre eles, de forma a deixar mais simples o entendimento do processo como um todo. O Mapa de Relacionamento de processos é uma ferramenta útil nestes casos.

O Mapa de Processo pode ser desenvolvido em reuniões de trabalho, planejadas antecipadamente, com todos os envolvidos no processo ou um

subgrupo que os represente e /ou através de visitas nas áreas envolvidas no processo seguindo o fluxo de trabalho coletando e analisando os documentos utilizados (formulários, relatórios, normas) e as regras de negócio / políticas associadas.

Planilha de Atividades - forma de preenchimento

Nem sempre o Mapa do Processo é suficiente para deixar claro alguns detalhes de como as atividades são realizadas, sem que o nível de detalhamento gráfico seja muito grande, tornando a representação gráfica não prática ou não didática. Nestes casos, sugere-se a complementação do Mapa de Processo com uma **Planilha de Atividades** proposta a seguir. Nem todas as atividades precisam ser descritas na Planilha de Atividades, somente aquelas mais complexas.

Atividades: colocar o número e nome da atividade constante do mapa de processo, seguidos de uma descrição mais detalhada da mesma. Essa descrição deve auxiliar o entendimento do que é realizado e como é realizado.

Responsável: colocar a área ou função constante do mapa do processo e, se necessário, especificar a(s) pessoa(s) que a realiza(m).

Observações: completar esta coluna com indicações complementares, como por exemplo, norma / legislação que a atividade segue, condições especiais de realização, etc, quando necessário.

Planilha de Atividades: <nome do processo / sub-processo>

ATIVIDADES	RESPONSÁVEL	OBSERVAÇÕES

Identificando Desconexões

A análise do processo durante ou após seu mapeamento é uma atividade essencial na identificação das oportunidades de melhoria nele existentes, que serão foco dos esforços de mudança. Essa análise consiste na identificação dos pontos que denominamos **desconexão**.

Uma desconexão é todo desvio, erro ou não conformidade que impede o alcance de uma situação desejada. Correspondem aos “fios desligados” do processo: entradas e saídas faltantes, redundantes ou ilógicas que podem afetar o processo.

As questões a seguir auxiliam na identificação das desconexões do processo. Essas questões devem ser feitas pela equipe de melhoria durante uma seção de análise do processo. O objetivo é identificar as áreas que tenham necessidade óbvia de melhoria, bem como áreas com oportunidades para reduzir atividades de inspeção/avaliação múltiplas e outras etapas redundantes.

Questões relativas às saídas do processo:

- Está produzindo alguma saída desnecessária?
- Está deixando de produzir saídas para os clientes adequados?
- Está deixando de atender expectativas de qualidade dos clientes? de prazo?
- Está deixando de atender expectativas internas de produtividade? de custos?

Questões relativas às entradas do processo:

- Está deixando de receber alguma entrada necessária?
- Está recebendo alguma entrada desnecessária?
- Existem entradas chegando de fornecedores errados?

- Existem entradas deixando de atender expectativas de qualidade dos clientes? de prazo? Expectativas internas de produtividade/custos?

Questões relativas às atividades do processo:

- Alguma atividade necessária está faltando?
- A atividade existente:
 - ✓ Está agregando valor?
 - ✓ Está produzindo alguma saída necessária?
 - ✓ Está fornecendo suas saídas aos devidos clientes?
 - ✓ Está produzindo saídas que satisfazem as expectativas dos clientes?
 - ✓ Está sendo realizada na hora certa no processo?
 - ✓ Está sendo realizada pela área/pessoa certa?
 - ✓ Está criando gargalo ou não está sendo executada com eficiência?
 - ✓ Apresenta fluxo do processo em série em vez de paralelo?
 - ✓ Há etapas redundantes?
 - ✓ Está claro o responsável pela atividade?
 - ✓ Existem recursos?
 - ✓ Existem informações sobre o desempenho?

Sugere-se que as desconexões e/ou oportunidades de melhorias identificadas durante o mapeamento do processo e suas respectivas sugestões de implantação, se surgirem, sejam registradas numa Planilha de Desconexões, conforme modelo abaixo. Além disso, deve-se marcar no mapa do processo o ponto em que essa desconexão foi identificada, colocando uma identificação para

ela num círculo, referenciando essa identificação na planilha, na frente de sua descrição.

Caso alguma desconexão identificada possa ser alvo de um esforço de melhoria imediato, identificar na planilha a pessoa ou grupo que ficará responsável por essa ação.

Um estudo mais detalhado das desconexões, também é recomendado e pode ser realizado da seguinte forma:

- ✓ Classificar as desconexões levantadas por tipo (exemplos: espaço físico, equipamentos, capacitação técnica, estrutura organizacional, normas e procedimentos, sistemas de informação, recursos financeiros, etc), montar gráficos que evidenciem os maiores focos de necessidade de atuação no processo.
- ✓ Identificar as desconexões que tem maior impacto no alcance dos objetivos estratégicos e no atendimento das necessidades dos clientes. Essas desconexões serão base para priorização das melhorias.
- ✓ Identificar quais desconexões dependem exclusivamente do processo e quais dependem de outros processos para serem resolvidas.
- ✓ Analisar as causas dos “fios desligados” ou seja, das principais desconexões quando as mesmas não estiverem suficientemente claras. Algumas já são conhecidas ou não são importantes para a solução. Outras exigem o uso de ferramentas apropriadas como o Diagrama de Afinidades, Análise de Causa e Efeito, Matriz de Risco, entre outras.

Planilha de Desconexões e Sugestões: <nome do processo/sub-processo>

DESCONEXÕES	SUGESTÕES	GRUPO

ANEXO VI – BENCHMARKING

BENCHMARKING

Nos últimos anos a prática do benchmarking tem sido usada por muitas organizações como um método para ajustar o objetivo de seus esforços de melhoria. O termo benchmarking vem da topografia e se refere a um marcador de posição previamente determinada, que pode ser usado para estabelecer uma nova posição.

Benchmarking é o processo de identificação e aprendizado das melhores práticas ou dos melhores desempenhos de outras organizações, para identificar potenciais para mudanças para melhorias. Segundo Sorio, em seu artigo “O que é Benchmarking?”, este conceito originou-se da palavra japonesa “*dantotsu*” que significa lutar para tornar-se “*o melhor do melhor*”, com base num processo de aprimoramento que consiste em procurar, encontrar e superar pontos fortes dos concorrentes, tendo se enraizado numa nova abordagem de Planejamento Estratégico e produzido resultados impressionantes em companhias como a Xerox, a Ford e a IBM.

De forma mais simples, benchmarking é meramente olhar ao nosso redor para verificar como os outros fazem as coisas e tentar aprender com eles, novas abordagens e possibilidades. Todos nós podemos aprender com isso e muitas empresas fazem isso de forma informal. O benchmarking nos dá um método formal, com alguma estrutura, para fazermos observações e, depois, usar as informações coletadas para realizarmos melhorias.

O benchmarking pode comparar como as coisas são feitas diferentemente (práticas), ou pode comparar medições feitas em processos (métricas / indicadores). Normalmente, ambas são necessárias. Exemplo: podemos olhar como algumas universidades realizam seu processo de matricular alunos e aprender com essas diferenças ou podemos comparar algumas medições desse

processo, como por exemplo, número de alunos matriculados por hora, para aprendermos com as diferenças encontradas.

Benchmarking é...	Benchmarking não é...
Um processo contínuo	Um evento isolado
Uma investigação que fornece informações valiosas	Uma investigação que fornece respostas simples e “receitas”
Um processo de aprendizado com outros	Cópia, imitação
Um trabalho intensivo, consumidor de tempo, que requer disciplina	Rápido e fácil
Uma ferramenta viável a qualquer organização e aplicável a qualquer processo	Mais um modismo da administração

Sorio, Washington

O Processo típico de Benchmarking de 10 etapas

O método de benchmarking, em 10 etapas, definido por Camp (1989) (modificado) é mostrado abaixo:

- 1- Identificar o que deve ser;
- 2- Identificar organizações comparáveis;
- 3- Determinar o método de coleta de informações e coletá-las;
- 4- Determinar o atual “desvio” de desempenho;
- 5- Projetar futuros níveis de desempenho;
- 6- Divulgar os resultados apurados e conseguir sua aceitação;
- 7- Estabelecer objetivos funcionais;
- 8- Desenvolver Planos de Ação;
- 9- Implementar ações específicas e monitorar o progresso;
- 10- Rever as “marcas de comparação”.

Ao final da etapa 10, melhorias foram realizadas e podemos repetir o ciclo do benchmarking novamente, tantas vezes quanto desejarmos, voltando à etapa 1.

Benefícios do Benchmarking

Um dos benefícios do benchmarking é a visão externa que ele traz para uma organização. Mesmo numa organização comprometida com as melhorias, a gerência interna da organização pode não ser capaz de julgar quanta melhoria é possível numa determinada área ou processo.

O benchmarking também pode ser usado, para uma equipe de melhoria estabelecer as prioridades de seus esforços. Em outros casos, o benchmarking é apenas uma prática para manter-se a par do que está acontecendo em nossa profissão ou campo de trabalho. Camp (1989) enfatiza que, frequentemente, podemos aprender como outras organizações executam um processo semelhante ao nosso. Por exemplo, os supermercados foram os primeiros a usar scanners eletrônicos para registrar a saída de mercadorias do estoque. Uma organização que pratica benchmarking de maneira ativa descobriria este método e o adaptaria a outras situações, mesmo que não fosse do negócio de supermercado. Por exemplo, controle de peças numa linha de montagem, controle de saída de medicamentos numa farmácia, etc.

Os processos nos quais os fornecedores e clientes são internos à organização podem ser particularmente beneficiados pelo benchmarking. Apesar do cliente e fornecedor muitas vezes concordarem com o que o processo deveria fornecer, isto pode não estar baseado numa compreensão atualizada das possibilidades. Ambos podem não estar cientes de que há melhores possibilidades. Nesta situação, uma visão externa, como a fornecida pelo benchmarking, pode ser particularmente útil. Os processos que servem clientes externos tendem a ter um feedback imediato caso seus serviços ou produtos precisem de melhorias. Os clientes podem informar-lhes de práticas adotadas por outros ou mesmo mudar para um fornecedor alternativo. Em ambos os casos, a organização recebe um

estímulo externo a partir do qual aprende. O benchmarking pode fornecer esse estímulo “externo” às áreas da organização que normalmente não recebem nenhum feedback direto do mercado.

Cuidados no Benchmarking

- 1- Não copiar simplesmente: o fato do resultado de um benchmarking mostrar algo que funciona bem numa determinada situação, não significa que isso possa ser copiado diretamente. Por exemplo, uma empresa A pode gastar muito menos para pagar suas contas que a empresa B, pelo fato de seu processo possuir menos etapas. Talvez isso se deva ao fato da empresa A ter construído relacionamentos com seus fornecedores baseados num longo histórico de confiança e cooperação.

Tais relacionamentos não podem ser construídos rapidamente. Se a empresa B tentasse adotar o processo da empresa A imediatamente, o resultado poderia ser desastroso. Este exemplo ilustra o risco de copiar uma parte de um sistema sem compreender o sistema como um todo. Com freqüência não podemos olhar de fora para uma empresa e compreender facilmente seus sutis mecanismos internos.

- 2- Não esquecer que a organização pesquisada também pode ser melhorada: enquanto uma organização está tentando chegar, por exemplo, no nível de desempenho dos seus concorrentes pesquisados, esses podem estar evoluindo e essa meta nunca ser alcançada.
- 3- Ter sempre em mente o que se está querendo melhorar, ou seja, um benchmarking será mais efetivo se for usado com um plano de melhoria bem definido. É durante a etapa de conhecimento da situação atual que descobriremos a necessidade de formalmente comparar nossos processos, produtos ou serviços através do benchmarking.

4- Planejar cuidadosamente o projeto de benchmarking, o sucesso dessa empreitada depende fundamentalmente do planejamento. É necessário considerarmos:

- Quais são os clientes do estudo?
- Qual é o escopo do estudo?
- Quais características serão mensuradas?
- Quais informações sobre o assunto estão facilmente disponíveis?
- Quem é um bom candidato para o benchmarking?
- Quais questões específicas precisam ser respondidas?
- Qual a melhor maneira de responder a essas questões?

Um benchmarking bem-sucedido exige que uma organização se sinta confortável com a idéia que não tem todas as respostas. As pessoas precisam se sentir bem ao aprender com outras pessoas que são melhores que elas próprias. Muitas vezes, este é o aspecto mais difícil do processo de benchmarking.

Mudança, transição, crescimento:

As mudanças ocorrem muito rapidamente na sociedade atual e muitas vezes as pessoas e também as organizações não têm o tempo necessário para entendê-las e incorporá-las. Muitas sucumbem às mudanças ou sofrem em longos períodos de transição, enquanto outras fazem a Gestão da Mudança, utilizando os recursos e os conhecimentos que dispõem para que as mudanças ocorram a seu favor, transformando-as em melhorias e crescimento.

“À medida que as empresas crescem e envelhecem, qualquer deficiência relativa a sua flexibilidade ou autocontrole cria dificuldades previsíveis e repetitivas que os gerentes, via de regra, rotulam de “problemas”.....Crescer significa a capacidade de lidar com problemas maiores e mais complexos. A função da

liderança é, portanto, gerenciar a organização de tal modo que ela possa passar para o estágio seguinte e mais exigente do Ciclo de Vida”²⁴.

Muitas vezes as pessoas resistem à transição, fase entre a expectativa de ter que mudar e a mudança realizada. A fase de transição traz consigo aspectos psicológicos, tais como: insegurança em lidar com o desconhecido, passar por novos testes sem a certeza da aprovação garantida, coragem de colocar à prova os conhecimentos e relacionamentos, entre outros. As pessoas conseguirão transpor rapidamente a fase de transição se na cultura organizacional imperar a proteção, o carinho e o respeito.

As organizações conseguem um cenário propício às mudanças quando estão constantemente buscando novos conhecimentos, apresentam uma cultura organizacional madura: um equilíbrio entre a flexibilidade e o controle e planejam ações de mudanças futuras de forma participativa, junto aos envolvidos e aos que serão afetados por elas.

Assim sendo, afirmamos que não é suficiente apoiar-se na persuasão racional e na técnica para garantir o sucesso das mudanças.

Mudar não resulta necessariamente em melhorar. Entretanto, não há como melhorar sem mudar. Só saberemos se uma mudança resultou em melhoria se compararmos duas situações: o desempenho antes da mudança e o desempenho após a incorporação da mudança. Assim sendo a implantação das mudanças não deve ser apressada, mas sim de forma gradual, principalmente em um processo de grandes dimensões.

É provável que refinamentos adicionais sejam requeridos durante a implantação da mudança e no período que a segue até que ela seja incorporada às práticas de trabalho. Um método conveniente é desenvolver uma implantação piloto, onde pode-se validar o funcionamento da proposta, em dimensões menores. Avaliando-se o desempenho do processo piloto, pode-se avaliar com maior grau de detalhamento, e levar a cabo refinamentos necessários e mais precisos.

Para que as pessoas da organização atuem como agentes de mudanças é necessário: envolver as pessoas que usam os resultados dos processos (clientes internos ou externos); unir atividades ao invés de integrar resultados (multifuncionalidade); colocar pontos de decisão onde o trabalho é realizado; reconhecer que a pessoa que mais sabe sobre um serviço é a que o executa; compreender que se há algo errado, a probabilidade disso se dever a um processo inadequado é muito maior do que se dever a pessoa que exerce suas funções; incorporar uma forma de liderança baseada na colaboração e na razão, em lugar da alicerçada na coerção e no medo; evoluir de uma cultura que valoriza a preocupação (pré ocupa, algo que está antes da ocupação) para uma que valorize o testar, o experimentar e o fazer acontecer.

Implantar mudanças implica em criar um certo grau de conflito. Devemos cuidar para apenas criar esses conflitos quando há indícios que o cenário será propício a implantação da mudança. Não há constrangimento em se reavaliar ou desistir de uma mudança e atuar na construção de cenários mais propícios para implantá-la. Sugerir ou implantar mudanças sem avaliar cenário é criar conflitos desnecessários dentro da organização.

Portanto, toda mudança exige um esforço no qual todos (nível estratégico, nível tático e o nível operacional) da organização devem colaborar e acreditar. Também, toda mudança durante a implantação terá ajustes, que precisaram ser feitos um a um, até que a mudança seja incorporada à pratica de trabalho. E finalmente, a mudança tem que ser alicerçada em uma análise de impacto, principalmente com o uso de medições antes e após sua implantação, para verificar se ela resultou em melhoria.

Há 3 categorias de Melhorias ²¹:

I- Eliminar ou reduzir eventos que surgem devido ao não atendimento das necessidades e expectativas dos clientes:

1. Faça certo as coisas:

- Use os padrões existentes para especificação de serviços e produtos;
- Siga os procedimentos existentes;
- Torne-se um pouco melhor no que faz – busque treinamento

2. Faça as coisas certas:

- Estabeleça prioridades condizentes com as metas da organização
- Faça primeiro as coisas mais importantes
- Use a regra 80/20 (Pareto) para permanecer focado.

II- Reduzir significativamente os custos, ao mesmo tempo que a qualidade é mantida ou melhorada;

1. Elimine custos

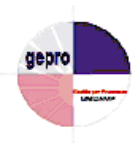
- Pare de fazer coisas que não adicionam valor
- Evite interrupções improdutivas

2. Faça melhor as coisas

- Pense cuidadosamente sobre a forma como faz seu trabalho
- Considere cuidadosamente as sugestões, com mente aberta
- Treine e ajude outros na organização quando puder
- Procure oportunidades para melhorar o trabalho

III- Aumentar as expectativas dos clientes, fornecendo produtos e serviços que os clientes percebam como tendo alto valor.

1. Faça as coisas que outras pessoas estejam fazendo bem (benchmarking)
2. Faça coisas que não foram feitas
 - Considere como novas tecnologias podem ajudá-lo
 - Esteja aberto à idéias “loucas”
3. Faça coisas que não possam ser feitas
 - Como seria um processo fantástico, perfeito?
 - O que pode nos ajudar, mas parece impossível hoje?



ROTEIRO PARA VISITAS

Exemplo 1 :

SAC – Roteiro Básico para Visitas

Dados gerais da empresa visitada:

Nome: _____

Área de atuação: _____

Nome dado a área responsável pelo processo de atendimento ao cliente: _____

Outras Informações: _____

Histórico da Implantação do SAC na empresa.

O que motivou a estruturação do serviço? _____

Como foi o processo de criação/estruturação? Quanto tempo levou? _____

Recursos utilizados (\$): _____



Tiveram consultoria externa? _____

Como foi o processo de divulgação e marketing? _____

Problemas enfrentados: _____

O que melhorou significativamente com a implantação do serviço? _____

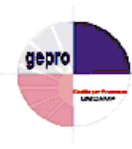
Funcionamento do SAC hoje:

Processo de atendimento: _____

Centralização X descentralização (uma unidade X n unidades de atendimento): ____

Tipos de serviços oferecidos no/através do SAC X tipo de atendimento X volumes:

Existem padrões de atendimento definidos? _____



Sistema de informações disponível (como são atualizadas as informações: quem, quando, como): _____

Sistema de avaliação / medição do processo/serviços – indicadores (qualidade, tempo, volume): _____

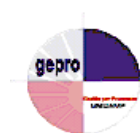
Problemas mais comuns no dia a dia: _____

Infra-estrutura e Ferramentas:

Ferramentas / Sistemas utilizados: _____

Equipamentos: _____

Local físico: _____



Recursos Humanos:

Perfis envolvidos: _____

Número de pessoas (calculado com base no número/volume de serviços?): _____

Treinamento inicial e reciclagem continuada? _____

Perfil do gerente do SAC. Como foi escolhido? Teve treinamento específico?

Informações Complementares relevantes:

Exemplo 2:

Hospital de Clínicas da Unicamp – Assessoria de Qualidade

Roteiro para Visitas a outros Hospitais

1. Visão Geral do Hospital

- Particular / Público: _____
- Estrutura Administrativa: _____
- Número de leitos: _____
- Número de funcionários (públicos/"particulares"): _____
- Número de médicos/docentes/residentes: _____
- Número de atendimentos _____
- Ambulatórios: _____
- Internações: _____
- Cirurgias: _____
- Pronto Socorro: _____
- Apoio a Diagnóstico: _____
- Especialidades: _____
- Terceirizações: _____
- Receita (tipos): _____

2. Histórico do Programa

- Objetivos do Programa: _____
 - Consultoria? _____
 - Estrutura do Programa: _____
 - Participação da Administração (política, comprometimento,...): _____
- _____

- Perfil do(s) Grupo(s): _____

- Estratégias (de implantação, de condução do programa, de atuação do grupo): _____

- Metodologias Utilizadas: _____

- Ferramentas: _____

- Indicadores de Qualidade e formas de divulgação: _____

- Acompanhamento Plano Mudanças (atividades, recursos, responsáveis) _____

- Situação Atual do Programa: _____

3. Recursos Humanos

- Tipos de Trabalho com RH (treinamentos, métodos utilizados): _____

- Estratégias para comprometimento, motivação: _____

- Valorização dos indivíduos: _____

- Benefícios/Recompensas: _____

- Dinâmicas de Trabalho (apresentações, etc...): _____

- Resistências: _____

4. Processo de Comunicação

- Interna (como facilitaram?): _____

- Externa (avaliação com os clientes): _____

5. Fatores de Sucesso do Programa

6. Fatores de Fracasso do Programa

7. Resultados Obtidos com o Programa

8. Custos do Programa de Qualidade

ANEXO VII - Planos de Ação (5W2H)

Planos de Ação (5W2H)

Os projetos de melhoria de processos, como todo tipo projeto, exigem um planejamento adequado do que deve ser feito, quando deve ser feito, como as tarefas serão distribuídas entre os integrantes da equipe de melhoria, onde cada atividade será realizada, como realizá-la e quais os custos envolvidos. Esse planejamento pode ser detalhado ou refinado ao longo de todo projeto, envolvendo maior ou menor detalhe, conforme necessário.

Uma ferramenta que apóia este planejamento é a ferramenta 5W2H. Os 5W's e 2H's correspondem a palavras de origem inglesa:

SIGLA	INGLÊS	PORTUGUÊS
5W	What Why Who When Where	o que porque quem quando onde
2H	How How much	como quanto custa

WHAT - O que deverá ser feito: refere-se à descrição da solução escolhida e a subdivisão nas atividades que se fizerem necessárias para a sua implantação.

- Quais os resultados dessa atividade?
- O que deve ser feito, quais são os objetivos de melhoria a serem atingidos?

WHY - Porquê deverá ser feito: justificativa para a realização da atividade, seus benefícios.

- Por que essa atividade é necessária?
- Por que essa atividade não pode fundir com outra atividade?

-
- Por que A, B e C foram escolhidos para executar essa atividade?
 - Qual a razão para todo esse esforço?

WHO - Quem deverá fazer: órgão ou pessoa responsável pela realização da atividade.

- Quem é o responsável por essa atividade?
- Quem executará essa atividade?
- Que pessoas devem ser envolvidas nessa atividade?

WHEN - Quando deverá ser feito: data de início e fim da atividade.

- Quando será o início da atividade?
- Quando será o término?
- Existirão reuniões presenciais que precisam ser combinadas (data/hora)?
- É importante situar no tempo?

WHERE - Onde deverá ser feito: local físico, área ou órgão onde a atividade será realizada ou seu resultado implantado.

- Onde a atividade será executada?
- Onde será implantado seu resultado?
- Onde serão feitas as reuniões presenciais da equipe?
- Como definir um local mais adequado?
- Útil especialmente quando existirem ações fora da organização.

HOW - Como deverá ser feito: sub-atividades a serem cumpridas.

- Como essa atividade será executada?
- Como acompanhar o desenvolvimento dessa atividade?
- Como A, B e C vão interagir para executar essa atividade?
- Como será feita? Quais serão as sub-atividades?

HOW MUCH - Quanto deverá custar: estimativa de investimento requerido para a realização da atividade ou implantação do seu resultado.

- Quanto custará essa atividade?
- Quanto custará para implantar seus resultados?

Como utilizar a técnica:

A técnica consiste em realizar, sistematicamente, 7 perguntas sobre o assunto em estudo. A ordem das perguntas pode mudar de acordo com o tipo de análise que se está fazendo.

Podem-se acrescentar novos campos para melhorar a compreensão.

Respostas do tipo: não, ninguém, nunca, etc, são claramente indicativos de problemas em potencial.

Preencher um formulário para cada ação e sintetizar num formulário único, de forma resumida, todas as ações.

Planos de Ação – 5W2H: <nome do processo/sub-processo>

O QUE (What)	PARA QUE (WHY)	QUEM (WHO)	QUANDO (WHEN)	ONDE (WHERE)	COMO (HOW)	QUANTO CUSTA (HOW MUCH)
Necessidade de atuação (Ação)	Justificativa / benefícios	Responsável	Prioridade	Qual área	Atividades necessárias p/ implementar	Recursos financeiros necessários

Obs: Preencher um formulário para cada Plano de Ação e sintetizar num formulário único, de forma resumida, todas as ações de cada um dos Grupos de Melhoria.

Essa ferramenta também pode ser usada para conhecimento do processo.

“Check List 5W2H para conhecimento do processo”

Who (Quem)	Quem é o cliente / usuário / beneficiário do processo?
	Quem executa?
	Quem gerencia?
	Quem fornece?
	Quem participa das decisões?
What (O Que)	Quais são as entradas do processo?
	Quais são as saídas?
	Quais são os indicadores?
	Quais são as metas?
	Quais são os recursos?
	Quais são os problemas?
	Quais são os Métodos / Tecnologias empregados?
When (Quando)	Quando é planejado o processo?
	Quando é executado?
	Quando é avaliado?
Where (Onde)	Onde é planejado o processo?
	Onde é executado?
	Onde é avaliado?
Why (Porque)	Porque / Para que esse processo existe?
How (Como)	Como é planejado o processo?
	Como é executado?
	Como é avaliado?
	Como as informações são registradas e disseminadas?
	Como é avaliada a satisfação do cliente?
How much (Quanto custa)	Quanto será gasto nesta atividade? (considerar tempo, valor, etc).

ANEXO VIII - CRONOGRAMA GERAL

CRONOGRAMA GERAL

AÇÃO	RESPONSÁVEL	PARTICIPANTES	NOV			DEZ			JAN		
			10	17	24	1	8	15	5	12	...
1.											
2.											
3.											
4.											

ANEXO IX - AVALIAÇÃO DO MÉTODO

AVALIAÇÃO DO MÉTODO

1 – Indicadores do Método

Número de clientes no Mapa de Relacionamento	
Número de clientes que participaram das reuniões	
Número de fornecedores no Mapa de Relacionamento	
Número de fornecedores que participaram das reuniões	
Número de sub-processos estudados	
Número de produtos/serviços no Mapa de Relacionamento	
Número de melhorias sugeridas	
Número de melhorias imediatas	
Número de melhorias de grupo	
Número de melhorias estratégicas	
Número de melhorias implantadas	
Número de melhorias planejadas para ser implantadas	
Número de grupos de melhorias	
Número de reuniões	
Número de horas em reuniões	
Número de participantes	
Duração do estudo (meses)	

2 – Avaliação do Projeto de Melhoria

Imediatamente após do término do estudo, passar uma avaliação para todos os funcionários, clientes e fornecedores que participaram do estudo.

Dê notas para cada quesito :

1 (péssimo) ; 2 (regular); 3 (bom); 4 (muito bom) e 5 (ótimo)

	Quantidade	Produtividade	Duração	Pontualidade	Recursos visuais	Participação	Local
Reuniões							

	Facilitador(es)	Método Utilizado	Comunicação entre você e as outras pessoas	Propostas de melhoria
Estudo				

De 4 a 6 meses do término do estudo, passar a avaliação para todos os funcionários, clientes e fornecedores que participaram do estudo.

No mesmo momento realizar a avaliação do 5S – Acrescentar os requisitos do 5S.

	Implantação	Melhora do trabalho	Aceitação da mudança
Mudanças propostas durante o estudo			

Comente:

Os nossos esforços ajudaram ao paciente, aos alunos e residentes, as áreas clientes, a nossa área?

Referências Bibliográficas

[01] JURAN, J. M - *Juran na Liderança pela Qualidade*. Editora Pioneira, São Paulo, 1989, 88-166.

[02] RUMMLER, GEARY A. ; BRACHE, ALAN P. – *Melhores Desempenhos das Empresas – Ferramentas para a Melhoria da Qualidade e da Competitividade*. Editora Makron Books, São Paulo, 1992.

[03] SENGE, PETER – *A Quinta Disciplina – Arte e Prática da Organização que Aprende*. Editora Best Seller, 1990 e *A Quinta Disciplina, Caderno de Campo* – Ed. Qualitymark, 1997.

[04] SINK, D. SCOTT; TUTTLE, T. - *Planejamento e Medição para a Performance*. Editora Qualitymark, Rio de Janeiro, 1989.

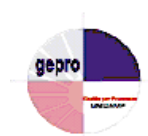
[05] DEMING, W. EDWARDS – *Qualidade: A Revolução da Administração*. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1982.

[06] CAMPOS, ENEIDA RACHED - *A Gestão da Qualidade e o Processo de Informatização Norteando as Mudanças Organizacionais para Atingir a Qualidade Total*. Tese de Mestrado - IMECC - UNICAMP, Campinas - SP, 1998.

[07] LIMA, MARIA BERNADETE B. P. B; ROCHA, MARIA DO ROSÁRIO A.; PINSETTA, WILLIANS JOSÉ M. – *A Organização do Sistema de Referência e Contra-Referência Ambulatorial e de Urgência no Hospital de Clínicas da UNICAMP*. Campinas – SP, 2003

[08] GRUPO DE FACILITADORES DA QUALIDADE DO HC-UNICAMP – *Relatório de 98/99 e Planejamento 2000 do Programa de Qualidade do HC-UNICAMP*, 1999.

- [09] LIMA, MARIA BERNADETE B. P. B – *Metodologia de Gerenciamento de Processos (Redesenho) do Programa de Qualidade do HC – UNICAMP*, 1999
- [10] GUIMARÃES, LEOVANI M. – *QFD – Quality Function Deployment: Uma análise de Aspectos Culturais Organizacionais como Base para Definição de Fatores Críticos de Sucesso (FCS) na Implementação da Metodologia*. Tese de Mestrado – IMECC – UNICAMP, Campinas, 2003.
- [11] GITLOW, H.; GITLOW, S.; OPPENHEIM, A.; OPPENHEIM, R. - *Tools and Methods for the Improvement of Quality*. Irwin, Boston-MA, 1989.
- [12] CAMPOS, ENEIDA RACHED – *Palestra: A Gestão de Processos Norteando as Mudanças Organizacionais para Atingir a Qualidade Total*, Campinas-SP, 2000.
- [13] ASSESSORIA DE QUALIDADE DO HC-UNICAMP – *Documentação padrão de Redesenho de Processos*, 2001.
- [14] ASSESSORIA DE QUALIDADE DO HC-UNICAMP – *Relatório de 00/01 e Planejamento 2002 do Programa de Qualidade do HC-UNICAMP*, 2001.
- [15] ASSESSORIA DE QUALIDADE DO HC-UNICAMP – *Relatório de 02 e Planejamento 2003 do Programa de Qualidade do HC-UNICAMP*, 2002.
- [16] ASSESSORIA DE QUALIDADE E NÚCLEO DE INFORMÁTICA DO HC-UNICAMP – *Projeto de Manualização de Normas e Rotinas do HC-Unicamp*, 2002.
- [17] SOUZA, SINVAL OLIVEIRA – *Modelagem Organizacional – Apostila do curso de Capacitação Gerencial para Dirigentes Hospitalares*, IAHCs (Instituto de Administração Hospitalar e Ciências da Saúde) / REFORSUS (Reforço do Sistema Único de Saúde), 2002.



[18] NÚCLEO DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL IBM – *Fundamentos de Gerência de Projetos* – Material de Aluno.

[19] ADIZES, ICHAK - *Gerenciando as Mudanças*, 1991. Livraria Pioneira Editora, São Paulo, 1991.

[20] MENDONÇA, MAURO - *Técnicas para a Melhoria de Processos* - Apostila do curso da Fundação Getúlio Vargas – EBAPE (Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas).

[21] ASSOCIATES IN PROCESS IMPROVEMENT – *Manual de Melhoria – Curso de Formação Black Belt – Volume I* – Copyright, 1990 – 1998, Associates in Process Improvement, Austin, Texas – EUA.

[22] CENTRO DE COMPUTAÇÃO DA UNICAMP – *Método Integrado de Revisão e Gerenciamento de Processos e Desenvolvimento de Sistemas de Informação*, Outubro, 1999.

[23] PASCHOAL, HÉLIO – *Criatividade que Irrita* – Caderno de Economia do Correio Popular de 07/09/2003, Campinas – SP.

[24] ADIZES, ICHAK – *O Ciclo de Vidas das Organizações*, 1993. Livraria Pioneira Editora, São Paulo, 1993.

[25] GEPRO DA UNICAMP – *Texto – Gráficos (Fundamentos da Estatística, Gráficos mais utilizados)*. Disponível no Teleduc, Campinas, 2006.



[26] GEPRO DA UNICAMP – *Texto – Ferramentas (Brainstorming, Diagrama de Afinidades, Diagrama de Causa e Efeito, Benchmarking, Campo de Força, Mapeamento de Processo, Planos de Ação – 5W2H, O Ciclo PDCA)*. Disponível no Teleduc, Campinas, 2006.

[27] GEPRO DA UNICAMP – *Texto – Manual de Gerenciamento de Riscos Administrativos elaborado pelo Grupo de Trabalho “Gerenciamento de Riscos Administrativos”*. Disponível no Teleduc, Campinas, 2006.

[06] LIMA, MARIA B.B.P.B. - *A Gestão da Qualidade e o Redesenho de Processos como Modelo de Desenvolvimento Organizacional em Hospitais Públicos Universitários: O Caso do Hospital de Clínicas da Unicamp*. Tese de Mestrado - FEM - UNICAMP, Campinas - SP, 2006.