

Análise e Melhoria de Processos

Slides

Diretoria de Desenvolvimento Gerencial



Análise e Melhoria de Processos

ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS

Objetivos Instrucionais

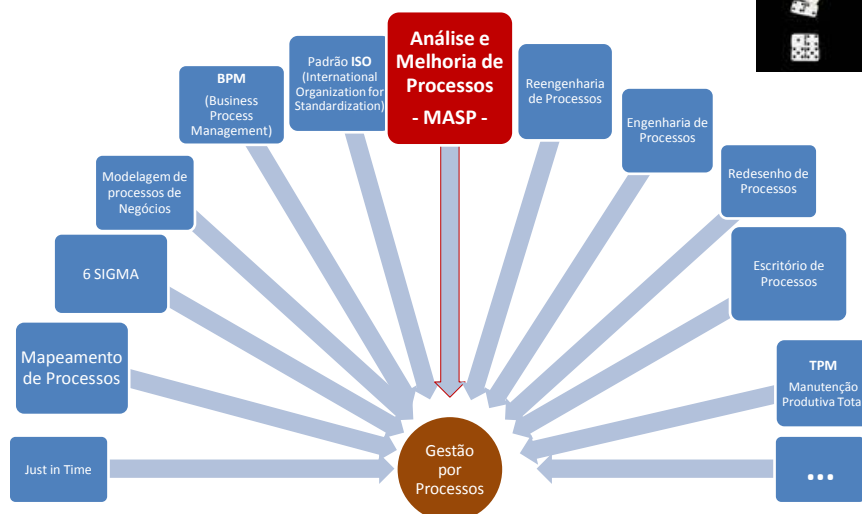


- Reconhecer a importância e a relação da gestão de processos com a política pública de gestão do Governo Federal;
- Identificar as vantagens e desafios da implantação da gestão por processos;
- Identificar o perfil necessário ao gestor e membros da equipe na implantação da gestão por processos;
- Aplicar o método de gerenciamento de processos.

ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS

- **Apresentação do Facilitador**
- **Apresentação dos Participantes**
 - Escrever em fichas separadas:
 - **QUEM SOU EU?** (uma breve apresentação pessoal com o nome, formação, órgão/unidade de trabalho)
 - **O QUE ME MOTIVA A FAZER ESTE CURSO?** (expectativas)
- **Contrato de trabalho:** horários, disciplina (pontualidade/assiduidade), respeito mútuo e participação.
- Orientações sobre facilidades da ENAP (wifi, banco, restaurante, biblioteca, secretaria) e contatos da Coordenação.
- Orientações sobre a metodologia do mural do curso. Como preencher fichas ou targetas.

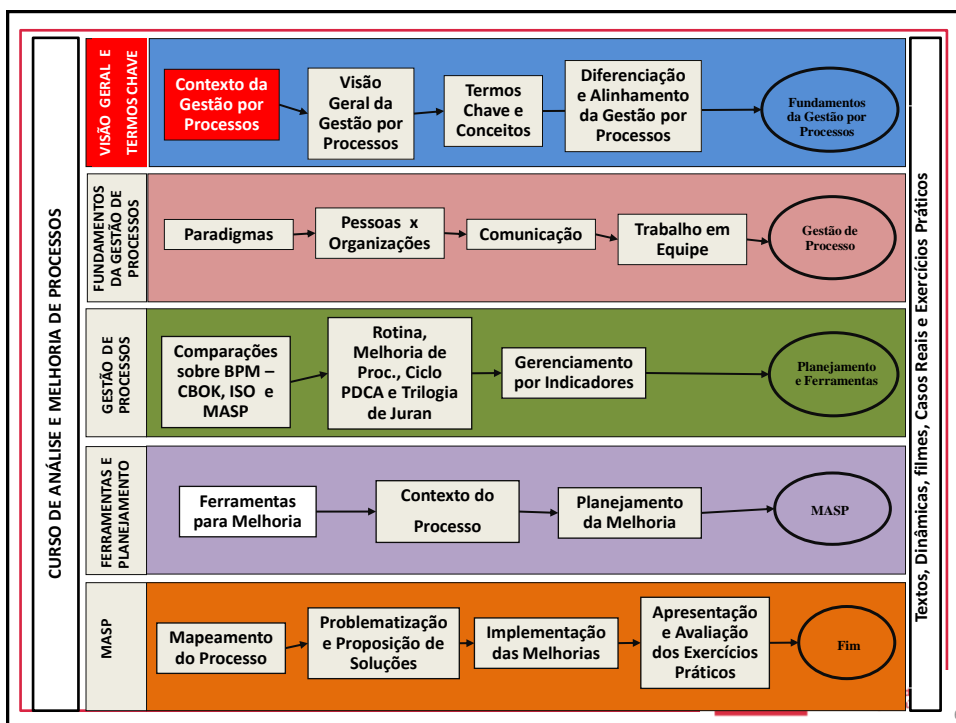
Qual a abordagem do curso



ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS

Conteúdo Programático

- Visão geral e Termos Chave.
- Fundamentos da Gestão por Processos.
- Gestão de Processos.
- Ferramentas e Planejamento para Análise e Melhoria.
- Método de Análise e Solução de Problemas.





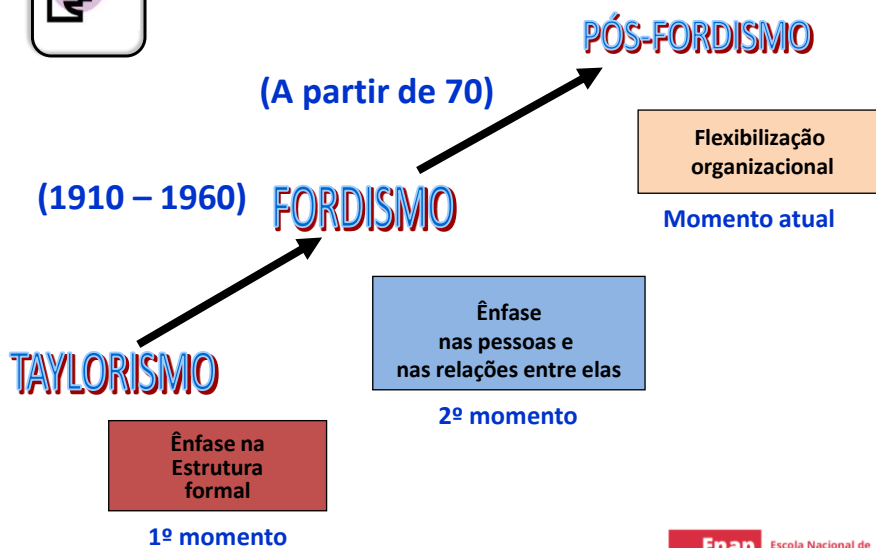
O que é Processo?



- O que é Processo para você?
- Em que processo você se insere na sua organização?



Evolução dos Modelos de Gestão





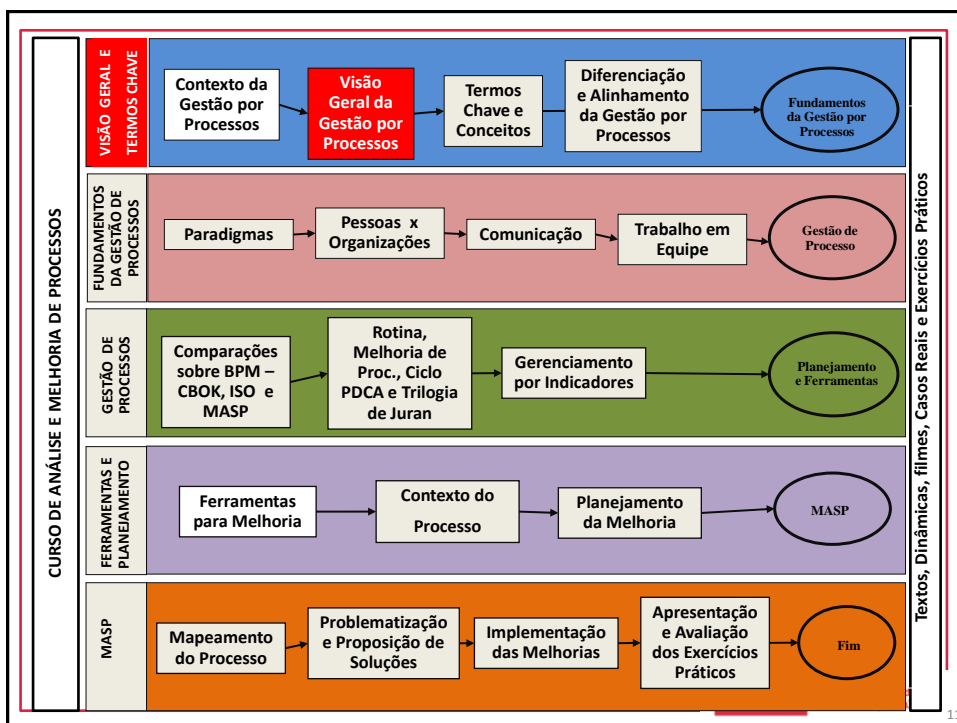
Ações Estratégicas

- Plano Estratégico;
- Balanced Scorecard;
- Gestão de Processos;
- Gestão por Processos
- Gestão de Projetos;
- Gestão da Informação e do Conhecimento;
- Estruturação de uma Rede de multiplicadores internos.
- GESPÚBLICA com:
 - Aplicação do MEGP;
 - Auto-Avaliação da Gestão;
 - Simplificação de Processos;
 - Cartas de Serviço ao Cidadão.


DESAFIOS DA GESTÃO POR PROCESSOS

Alinhar Estratégias, Processos e Pessoas





Exercício - Visão Geral



DISCUSSÃO DIRIGIDA

- Grupo 1 - **Fordismo, Toyotismo e Volvismo**
- Grupo 2 - **A organização-aprendizado**
- Grupo 3 - **As Empresas são Grandes Coleções de Processos**
- Grupo 4 - **Processo? Que processo?**

Enap Escola Nacional de Administração Pública

12



DISCUSSÃO DIRIGIDA

1ª PARTE – TEMPO 45 min

- Formar grupos
- Leitura dos textos (individual e em grupo)
- Respostas às questões dadas

2ª PARTE – TEMPO 30 min.

- Discussão dirigida em grupo e preparação para apresentação

3ª PARTE – TEMPO 10 min. por grupo

- Apresentação em plenária

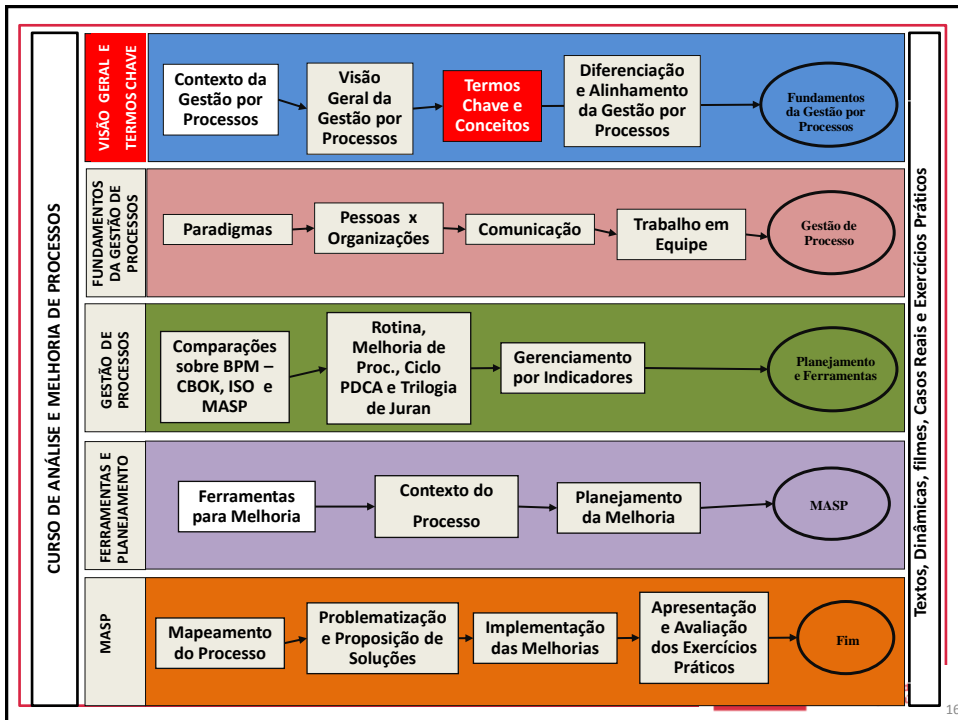
OBS.:

- Nomear um Coordenador do grupo
- Nomear um Relator do grupo
- Registrar os pontos para apresentação no flipchart

Onde estamos em relação à organização por processos? **Texto: Processo, que Processo?**

	Nível 1 A	Nível 2 B	Nível 3 C	Nível 4 D	Nível 5 E
Situação	Processos, que processos ?	A organização identifica seus processos	A organização melhora seus processos	A organização define responsáveis por processos e usa os processos como base para alocação de recursos.	A organização foi desenhada pela lógica de seus processos essenciais
Características principais	A organização sequer se deu conta da idéia de processo e de seu potencial.Existe apenas percepção do processo.	O foco do esforço de melhoria ainda está nas funções.Os processos são enquadrados na estrutura funcional.	A organização ainda raciocina por funções, mesmo que conheça bem seus processos.O poder ainda reside nas unidades verticais.	A organização começa obter resultados da ênfase em processos.Existe um nível de atrito entre a estrutura funcional e os processos	Áreas funcionais praticamente não existem.As metas e métricas são definidas para os processos
Possibilidades de melhorias	Limitadas e relacionadas ao processo de produção.	Relacionam-se ao tratamento de gargalos em aspectos pontuais.	Relacionam-se à racionalização de atividades nos processos essenciais	Pode-se melhorar a gestão de processos isolados e a integração com processos de apoio	Relacionam-se à gestão integrada dos processos essenciais

O que falta fazer para atingir uma organização por processos										
O que falta							E	Monitorar a definição do negócio		
A	Consolidar	Mapear processos	Selecionar processos essenciais	Melhorar processos essenciais + tecnologia	Redistribuir recursos + process owner	Adotar modelo estrutural rompendo com as principais funções.			Reformular o referencial e os Mecanismos de gestão.	Implantar .
B			Selecionar processos essenciais	Melhorar processos essenciais + tecnologia	Redistribuir recursos + process owner	Adotar modelo estrutural rompendo com as principais funções.			Reformular o referencial e os Mecanismos de gestão.	Implantar .
C					Redistribuir recursos + process owner	Adotar modelo estrutural rompendo com as principais funções.			Reformular o referencial e os Mecanismos de gestão.	Implantar .
D						Adotar modelo estrutural rompendo com as principais funções.			Reformular o referencial e os Mecanismos de gestão.	Implantar .



Filme

Há sempre um cliente ao seu lado.

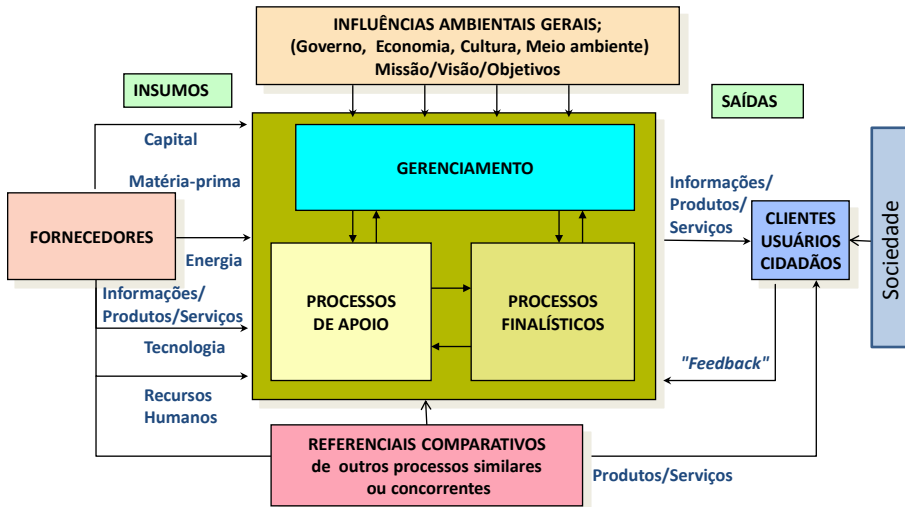
Trecho: a Guizco S.A.



Termos Chave e Conceitos Básicos

Qualidade, **Processo**, Processo de apoio, **Processo crítico**, Processo finalístico, **Estrutura por processo**, Gestão de processos, **Cliente**, Usuário, **Cidadão**, Cadeia Cliente-Fornecedor, **Padrão**, Requisitos, **Requisitos do cliente**, Problema, **Indicador**, Normalização, **Análise crítica**, Memória administrativa, **informações comparativas**.

VISÃO SISTÊMICA DA ORGANIZAÇÃO CADEIA CLIENTE- FORNECEDOR



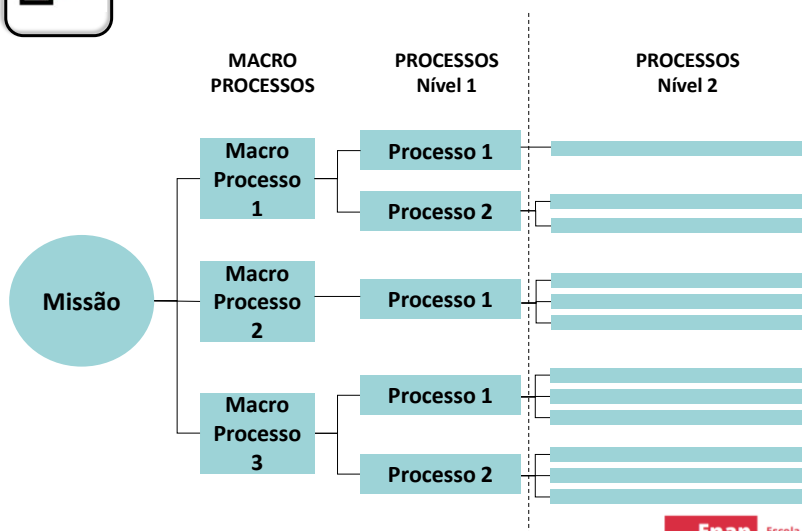
Ferreira, 2015. Baseado em Scaico, 2007



Classificação dos Processos



COMO CUMPRIMOS NOSSA MISSÃO ? (ATRIBUIÇÕES)



Macroprocessos

- ❑ Conjuntos de processos fundamentais , *críticos* para o cumprimento da missão organizacional, que se inter-relacionam *diretamente com clientes e fornecedores*, no atendimento das expectativas dos clientes.
- ❑ Conjuntos de processos para obtenção de soluções integradas de produtos e serviços capazes de satisfazer às necessidades dos clientes/usuários.



Processos

- ❑ Referem-se ao segundo nível de detalhamento.
- ❑ São conjuntos de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos ou serviços (saídas), que têm valor para um grupo específico de usuários.



Subprocessos

São conjuntos de atividades necessárias e suficientes para a execução de cada processo, inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos ou serviços (saídas), que têm valor para um grupo específico de usuários.



Etapas

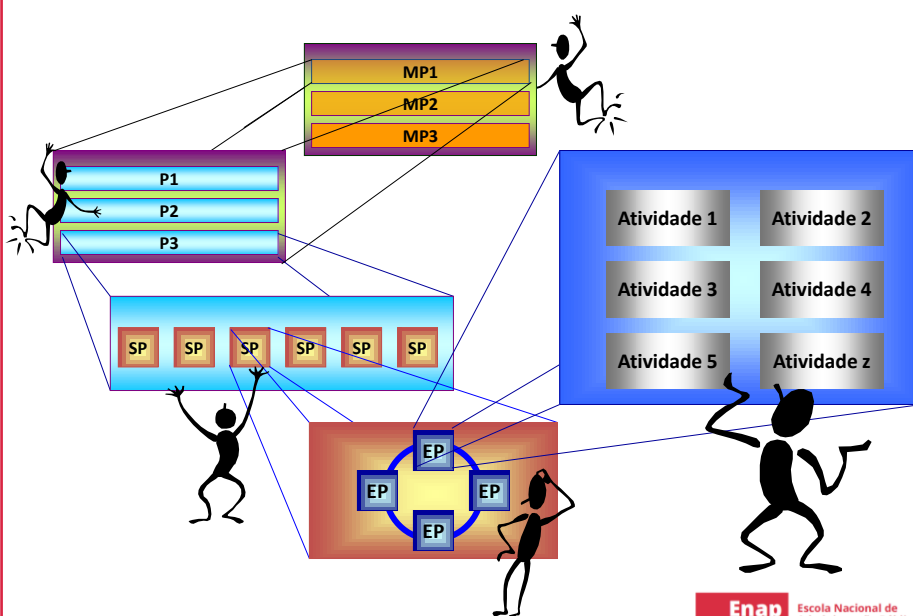
São conjuntos de atividades necessárias e suficientes para a execução de cada subprocesso.



Atividades

São conjuntos de tarefas, com início e fim identificáveis, executadas para a consecução dos objetivos das etapas.

Conceitos: Classificação dos Processos



Conceitos: Tipos de Processos



Quais são os tipos de processos?

- Processos finalísticos:** caracterizam as atividades-fim da organização ou são diretamente envolvidos no atendimento das necessidades dos seus usuários.
- Processos de apoio:** dão suporte a alguma atividade fim tais como: gestão de suprimento, manutenção, transporte, acompanhamento, planejamento institucional etc.
- Processos gerenciais:** são necessários para coordenar as atividades de apoio e os processos finalísticos. Nesse caso podem ser destacados o processo de planejamento e de orçamentação.

Macroprocessos e Processos de Suporte no Serviço Público

Processos Finalísticos		Processos de Suporte ou Apoio	
LIGADOS AO CLIENTE OU DO NEGÓCIO	ORGANIZACIONAIS OU DE INTEGRAÇÃO	GERENCIAIS	
<ul style="list-style-type: none"> São ligados à essência do funcionamento da organização São suportados por outros processos internos Resultam no produto/ serviço que é recebido pelo cliente/usuário/cidadão Serviços diretos ao cidadão Desenvolvimento de produtos/serviços Distribuição Cobrança/controle/ monitoramento Atendimento de pedidos 	<ul style="list-style-type: none"> São centrados na organização Viabilizam o funcionamento coordenado dos subsistemas organizacionais Garantem o suporte operacional e tecnológico aos processos do negócio Planejamento estratégico Recrutamento e seleção Logística Treinamento/capacitação Operacional Manutenção 	<ul style="list-style-type: none"> São centrados nos gerentes e nas relações Incluem ações de medição e ajuste do desenvolvimento da organização Incluem ações de suporte que os gerentes devem realizar Fixação de metas Avaliação dos resultados da Organização Gestão de Interfaces Alocação de recursos POCCC 	

Adaptado de Netto, 2012

Termos Chave

Têm direitos e deveres para com a sociedade e o Estado

Cidadãos

Clientes

Têm opção de escolha do serviço/produto

É o cidadão que usa ou recebe serviço/produto como cidadão

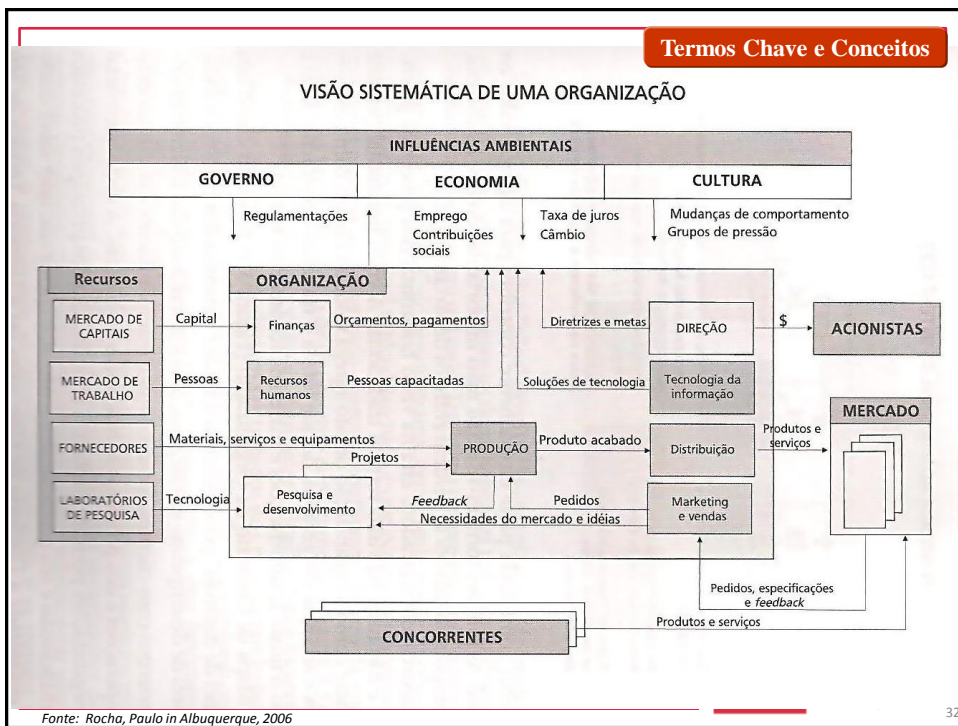
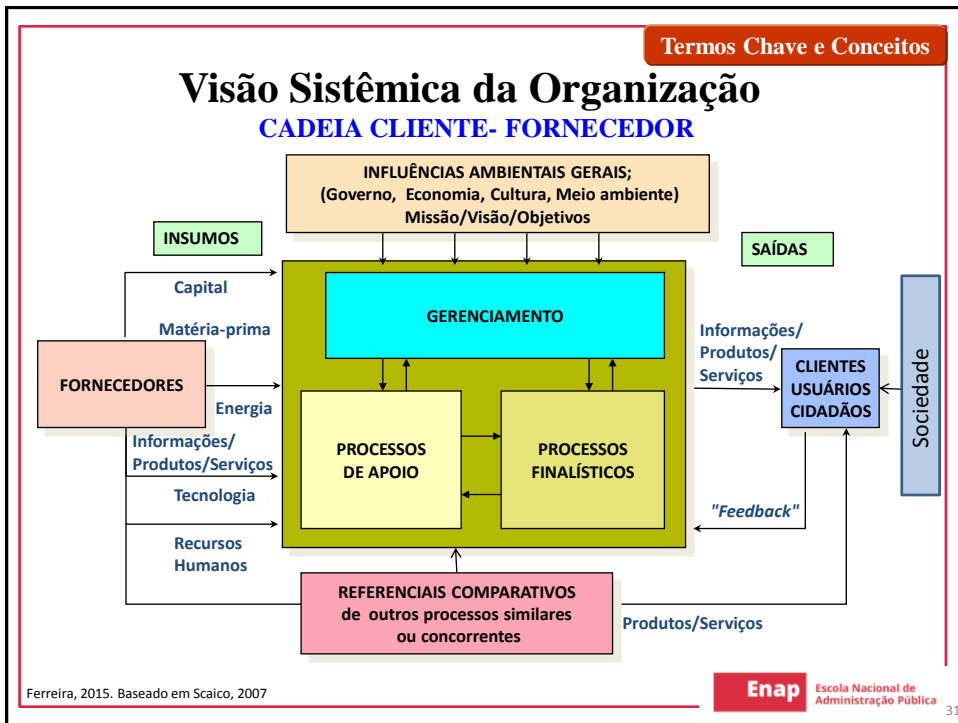
Cliente-cidadão

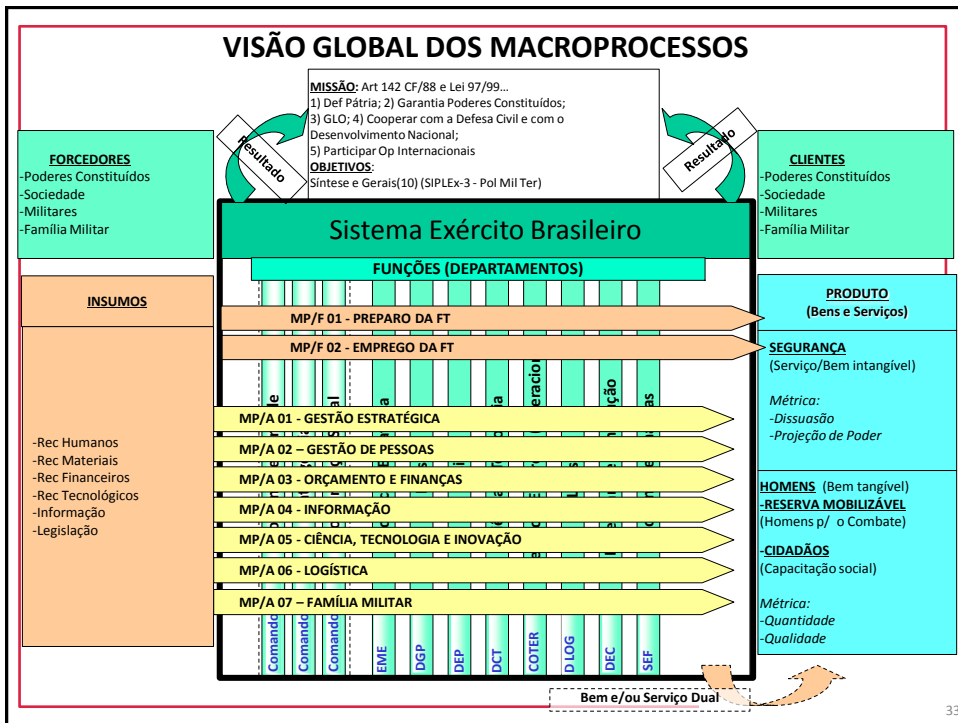
Usuário

Não tem opção de escolha do serviço/produto

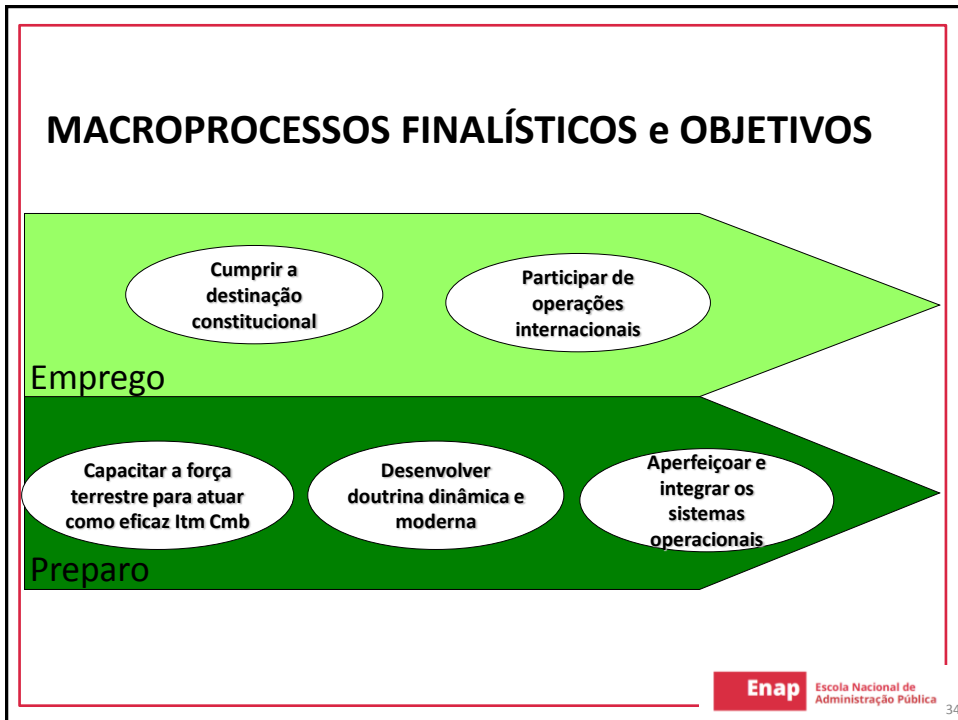
É o cidadão que usa ou recebe serviço/produto como usuário

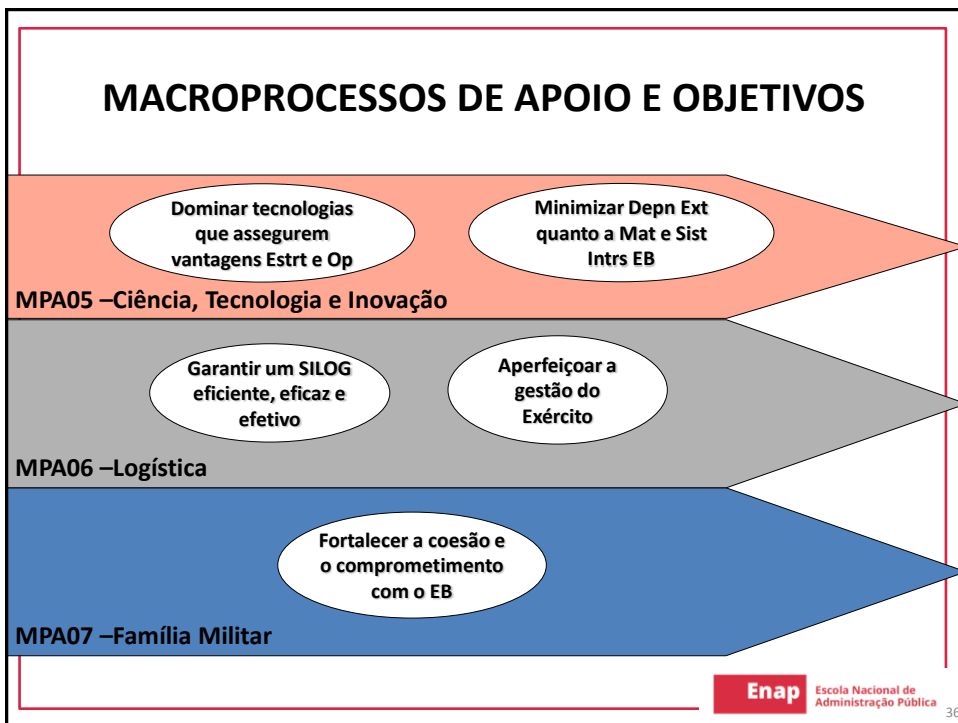
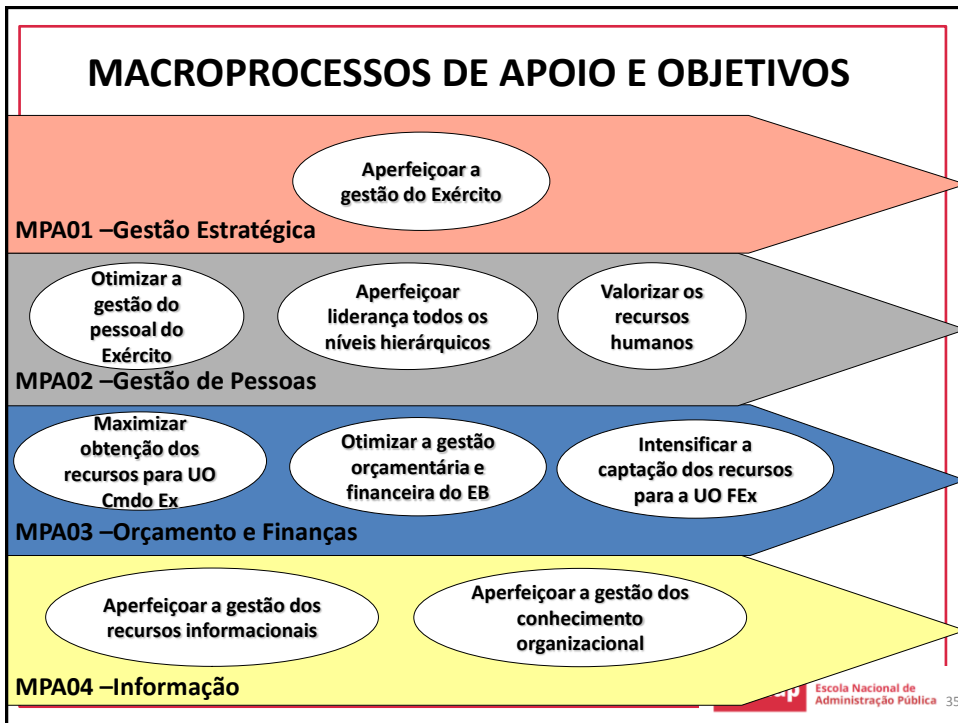
Cidadão-usuário





33





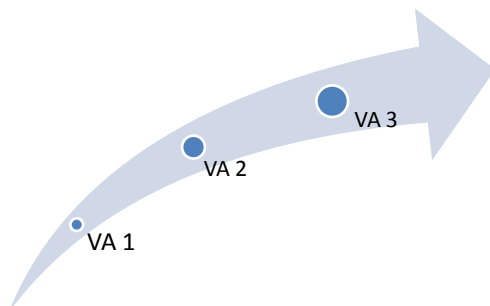


A Gestão de Processos e a Agregação de Valor

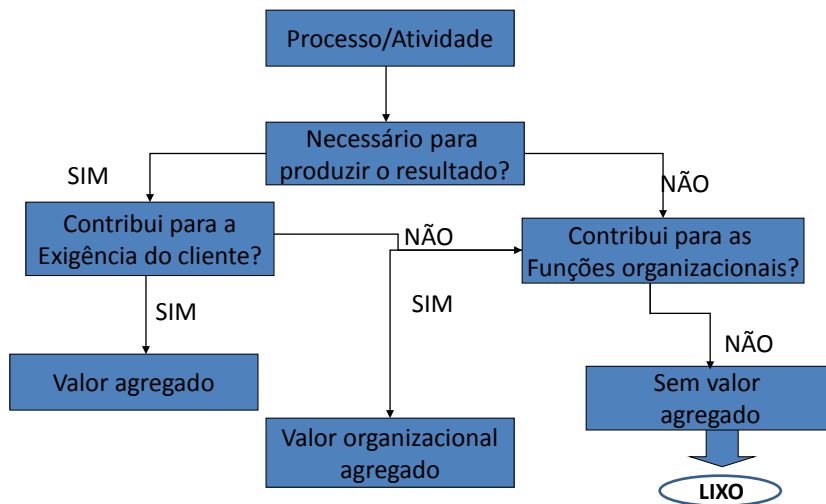


O que é valor agregado?

Valor Agregado = Valor do Produto - Σ Valores das Entradas



Valor Agregado



O que é valor para o cliente?

Segundo Albrecht, o valor para o cliente tem uma hierarquia compreendida de quatro níveis:

- **Básico:** Este valor compreende os componentes essenciais exigidos do negócio.
- **Esperado:** Aquilo que os clientes normalmente esperariam de um determinado negócio.
- **Desejado:** Valor adicional que os clientes conhecem e apreciam, mas não esperam.
- **Inesperado:** Aspectos que surpreendem e vão além das expectativas e desejos que o cliente tem ao fazer o negócio.



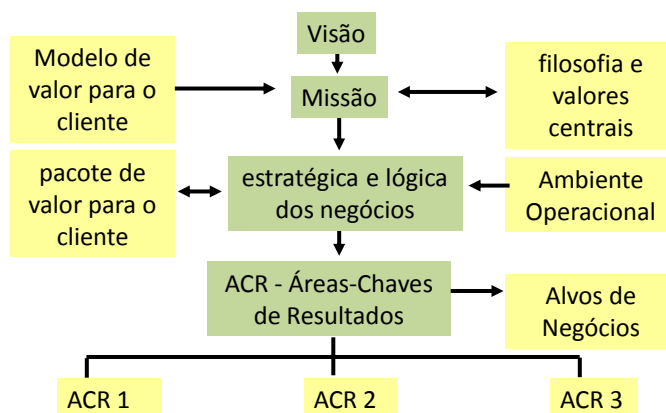
O que é pacote de valor?

Pressupõe um quadro básico de infraestrutura com componentes:

- **ambiental** - ambiente físico no qual o cliente experimenta o produto
- **sensorial** - impressões sensoriais, aspectos estéticos do cliente, e o clima psicológico do ambiente
- **interpessoal** - interação cliente/empregados, ou até mesmo com outros clientes
- **procedimentos** - como o cliente faz negócios com a empresa
- **entregas** - algo utilizado pelo cliente durante a interação
- **informativos** - informações para interagir com o cliente
- **financeiras** - quanto custa esta experiência ao cliente

Pacote de Valor

Modelo k. Albrechet



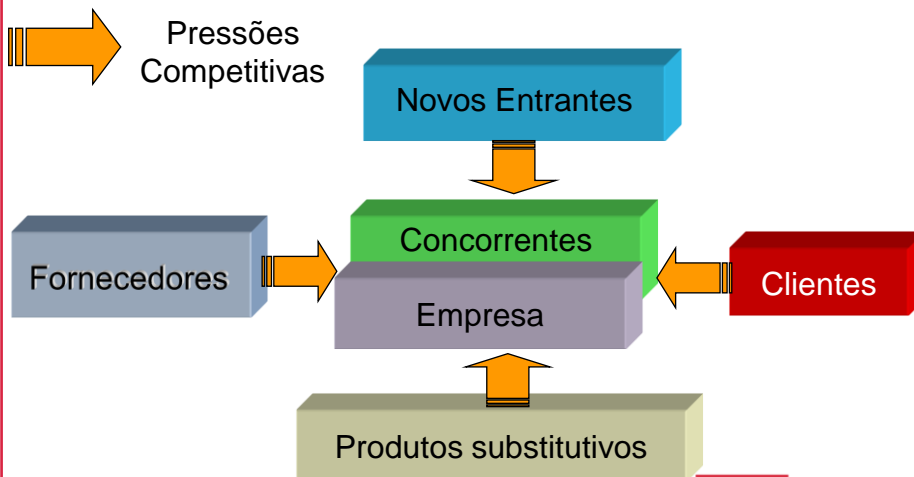
O modelo estratégico de sucesso ajuda a estruturar o sentido e a direção em cinco níveis, passando do nível mais abstrato

Pacote de Valor

Modelo k. Albrechet

Como a figura ilustra, o modelo estratégico de sucesso ajuda a estruturar o sentido e a direção em cinco níveis, passando do nível mais abstrato

Modelo de Vantagem Competitiva de Porter



Estratégias Genéricas Michael Porter (1980s)

Vantagem Estratégica

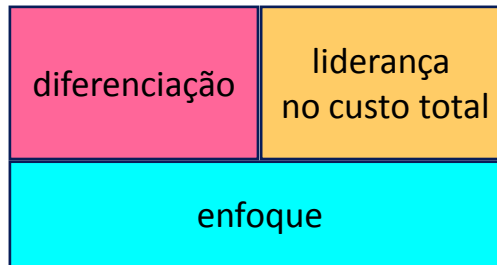
Alvo Estratégico

no âmbito de toda a indústria

apenas um particular segmento

Unicidade observada pelo cliente

Posição de baixo custo



Cadeia de Valor

- Cadeia de valor significa **cuidar de todas as etapas do processo produtivo**, desde o fornecimento de insumos, passando pela produção, pelo beneficiamento/ industrialização, transporte, armazenagem até chegar ao consumidor final do produto.
- É constituída de **atividades físicas e tecnologicamente distintas**, por meio das quais a organização cria produtos e/ou serviços valiosos para os seu cliente/público-alvo.

Cadeia de Valor

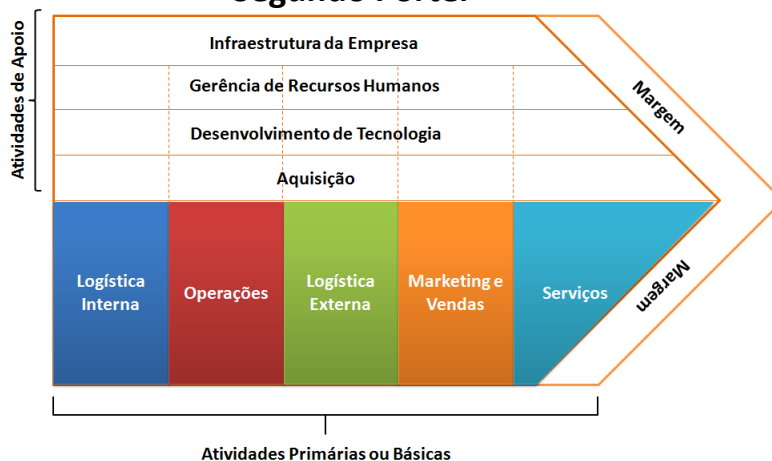
A Cadeia de Valor é composta por Atividades de valor e Margem.

As atividades de valor podem ser divididas em dois tipos gerais:

- **Atividades primárias** (logística interna e externa, operações, serviço, marketing e vendas) e;
- **Atividades de suporte e apoio** (infra-estrutura da empresa, gerência de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e aquisição).

A margem é a diferença entre o valor total e o custo coletivo da execução das atividades de valor.

Cadeia de Valor Genérica Segundo Porter



$$\text{Margem} = \text{Valor Total} - \text{Custo Coletivo da Execução das Atividades de Valor}$$

Cadeia de Valor – ANEEL

Atividades primárias	Logística interna	Produção	Logística externa	Marketing & Vendas	Serviço/ Produto
Macroprocessos	Fiscalização técnica / comercial	Fiscalização econômico – financeira	Regulação Técnica Regulação econômico-financeira	Outorgas	Relação com a sociedade

Fonte: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/980181.PDF>

Cadeia de Valor (atividades primárias) – ANEEL

	Logística interna	Produção	Logística externa	Marketing & Vendas	Serviço/ Produto
Macroprocessos	Fiscalização técnica / comercial	(Fiscalização econômico – financeira)	Regulação técnica Regulação econômico-financeira	Outorgas	Relação com a sociedade
Processos	<ul style="list-style-type: none"> Fiscalização: <ul style="list-style-type: none"> -da geração -transmissão -distribuição 	<ul style="list-style-type: none"> Fiscalização: <ul style="list-style-type: none"> -dos agentes -dos fundos Anuência prévia Validação dos elementos 	<ul style="list-style-type: none"> Reg. técnica: <ul style="list-style-type: none"> -Geração -Transmissão -Distribuição -Comercialização Reg. Econ-$\\$: <ul style="list-style-type: none"> -Mercado -Tarifas 	<ul style="list-style-type: none"> Concessões: <ul style="list-style-type: none"> -Geração -Transmissão -Distribuição 	<ul style="list-style-type: none"> Relações: <ul style="list-style-type: none"> -Institucionais -Consumidores Audiência pública Conselho de consumidores

Fonte: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/980181.PDF>



O que é valor público?

Segundo Moore, o valor público apresenta 3 conceitos:

- ❑ **soma das satisfações individuais** que podem ser produzidas por um dado sistema social ou por uma política governamental.
- ❑ **tudo aquilo que um governo** devidamente constituído, atuando como agente de seus cidadãos, **declara ser um propósito importante** a ser perseguido utilizando os poderes e os recursos do governo..
- ❑ **propósitos importantes que podem incrementar o nível de satisfação individual usufruído pelos membros de uma organização política**, que não necessariamente seriam alcançados por mercados competitivos operando por si só, sendo que a organização política atribuiu ao governo a tarefa de ajudá-la a alcançá-los coletivamente para seu benefício individual.

No final dos anos 1990 e 2000, ele tem sido um dos críticos principais da [Nova Gestão Pública](#) movimento dominando o desenvolvimento da administração pública na década de 1980 e início de 1990 e pode ser considerado como um dos principais contribuintes para a mudança para a [gestão de valor público](#)

Construção da Cadeia Cliente-fornecedor do Processo:

Churrasco de confraternização da turma de AMPR

Tempo: 15 min

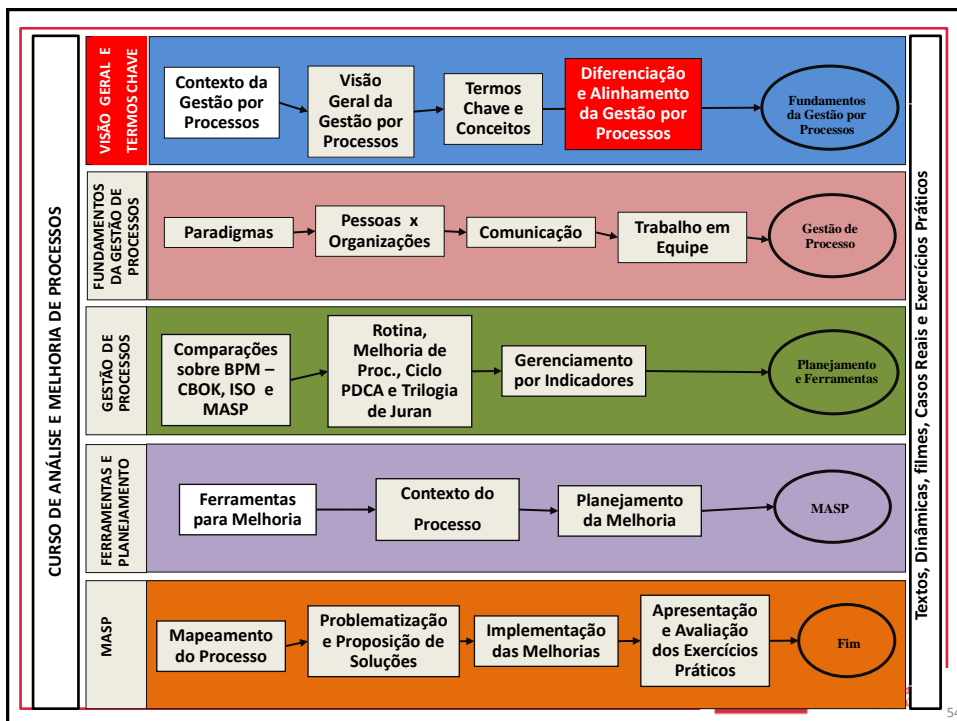


Construção da Cadeia Cliente-fornecedor de Processo organizacional em sua área de trabalho, no qual o participante esteja envolvido e domine

1ª etapa – individual – 20 min

2ª etapa – compartilhamento em grupos de 4 a 5 min cada

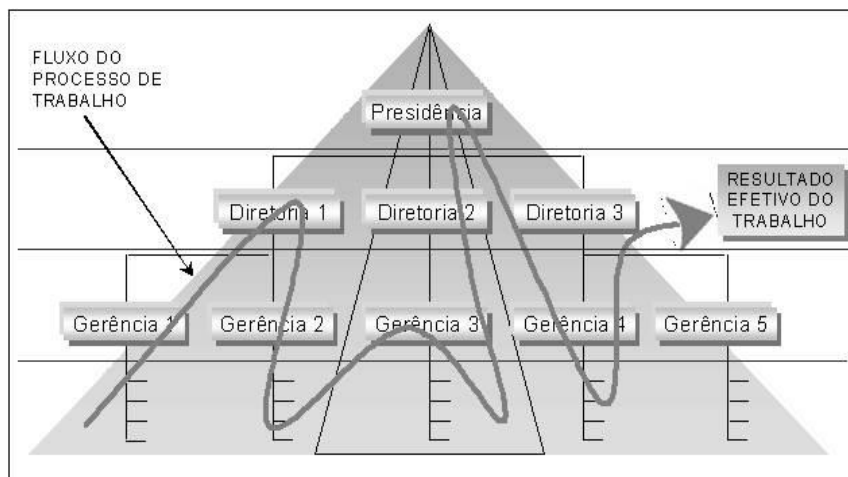
Total: 45 min





Diferenciação e Alinhamento da Gestão por Processos

A Transversalidade de um Processo





O que é gestão **de** processos?

- Conjunto de ações sistemáticas, baseadas em fatos e dados (geralmente traduzidos por indicadores), que permite manter estável a rotina e implementar melhorias.
- Caracteriza-se pelo gerenciamento da operação de empresas/organizações.



O que é gestão **por** processos?

- Estilo de organização e gerenciamento da operação de empresas.
- Compreende a visão integrada de todas as atividades dos processos, em vez da visão funcional, alinhada não somente à eficiência, mas também a eficácia e efetividade, com o objetivo de fazer as coisas certas, da melhor forma possível, para alcançar os resultados e atender ao interesse dos clientes (cidadão).



Quais as vantagens da Gestão por processos?

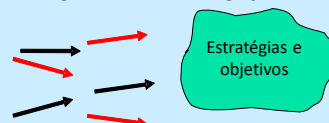
- A organização desenvolve-se além do seu desempenho básico;
- Direciona os esforços para resultados, por meio da melhoria efetiva dos processos essenciais
- Mudança cultural (de visão por função para visão do todo).
- Facilita a gestão do conhecimento organizacional
 - Compreensão como as coisas são feitas na organização, revelando problemas, estrangulamento e ineficiências;
 - Redução de custos (Retrabalho, logísticos, etc...) e conflitos;
 - Aumento da satisfação dos clientes (Cidadão e colaboradores)
- Concentra o foco no que realmente interessa
- Facilita a gestão de competências
- Flexibilidade organizacional (descentralização, organização em rede, alianças estratégicas entre organizações).

Estágios da integração das práticas de gestão

(1) Abordagem não integrada

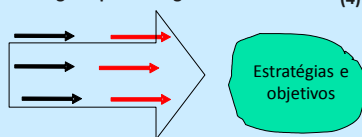


(2) Abordagem em início de integração



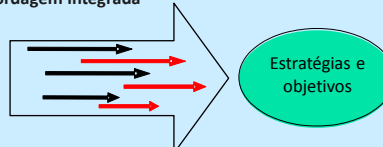
As práticas de gestão são coerentes com as estratégias e objetivos da organização, mas não há inter-relacionamento entre as mesmas e não há cooperação entre as áreas e com as partes interessadas.

(3) Abordagem quase integrada



As práticas de gestão são coerentes com as estratégias e objetivos da organização e estão inter-relacionadas, mas não há cooperação entre as áreas e com as partes interessadas.

(4) Abordagem integrada



As práticas de gestão são coerentes com as estratégias e objetivos da organização e estão inter-relacionadas, há cooperação entre as áreas e com as partes interessadas, produzindo elevada sinergia.



Quais são os desafios da implantação da Gestão por Processos?

- Quebrar paradigmas internos
- Reorganização estrutural por meio da horizontalização das estruturas hierárquicas
- Buscar inovações tecnológicas, métodos modernos de gestão dos processos organizacionais;
- Integrar as cadeias de valor da organização (clientela e fornecedores)
- RH estratégico
- Reformular as estruturas ultrapassadas, reinventando os processos.

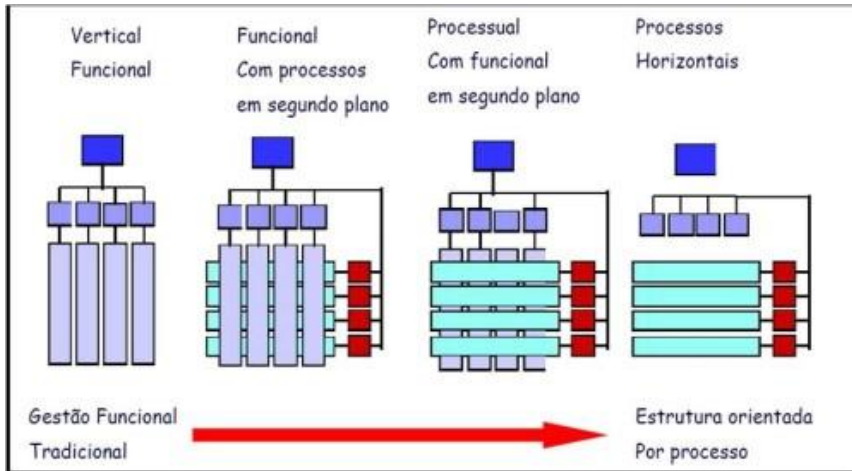


Diferenças importantes entre a gestão funcional e a gestão por processos

Característica	Funcional	Por processos
Alocação de pessoas	As pessoas são distribuídas por áreas funcionais.	Times de processos envolvendo diferentes perfis e habilidades.
Avaliação de desempenho	Centrada no desempenho funcional do indivíduo.	O que conta é o resultado final do processo.
Cadeia de comando	Forte supervisão de níveis hierárquicos superpostos.	Dirigida às múltiplas competências da multifuncionalidade requerida.
Natureza do trabalho	Repetitivo e com escopo bastante restrito, mecanicista.	Bastante diversificado, voltado ao conhecimento / evolutivo-adaptativo.
Utilização de tecnologia	Sistema de informação com foco em áreas funcionais.	Integração e "orquestração" dos sistemas de informação



Estruturas Organizacionais por Processos

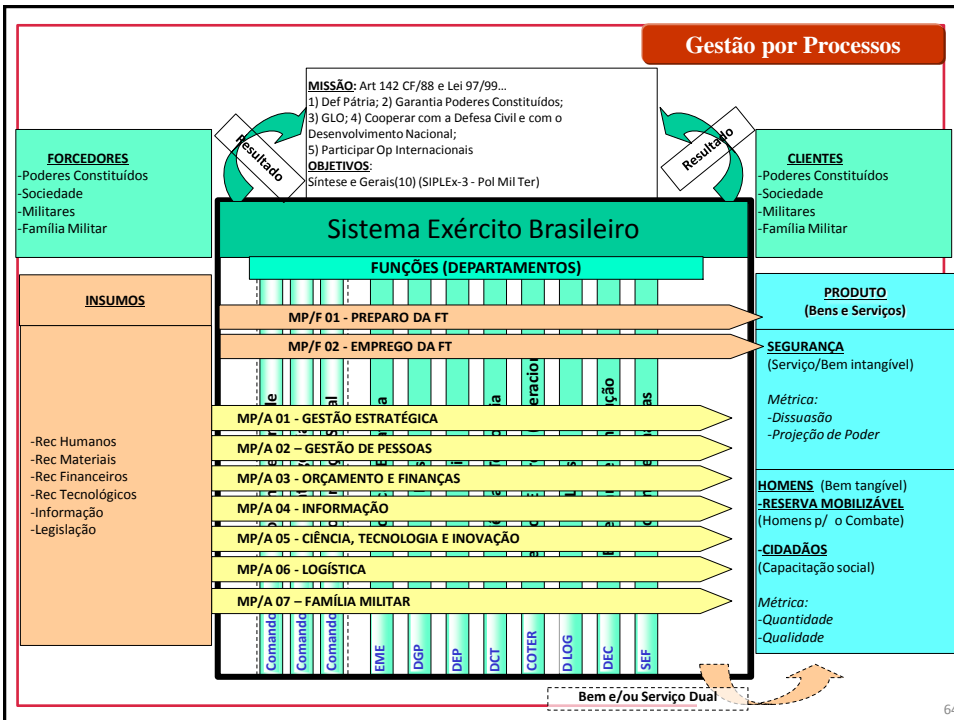


Paim, Cardoso, Caulliraux, & Clemente, 2009

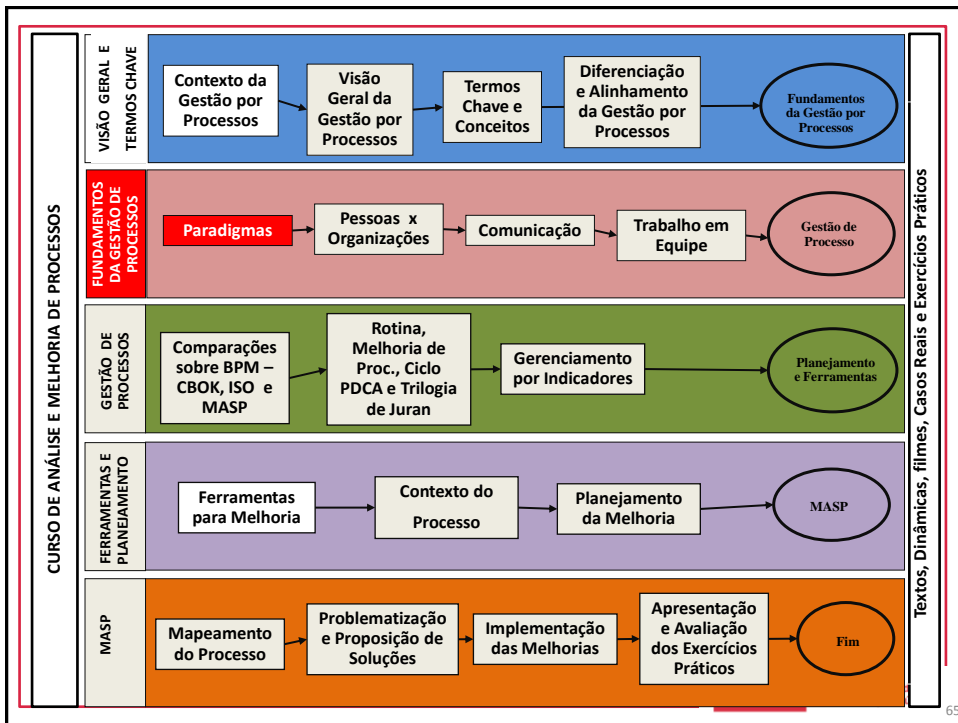
Enap

Escola Nacional de Administração Pública

63



64



Caderno de Leituras

Texto

“A fábula dos porcos assados”



Leitura individual: 15 min
Comentários e reflexão da turma: 15 min

© Can Stock Photo - csp12967832



Escola Nacional de Administração Pública

66

PARADIGMAS ULTRAPASSADOS

Paradigmas

“A luz elétrica será esquecida tão logo for encerrada a Exposição de Paris.”
(Presidente da Royal British Society em 1900)

“A teoria de Pasteur é pura fantasia!”
(médicos e cientistas em 1900)

“A televisão não dará certo! A família americana não ficará horas olhando uma simples tela!”
(manchete do “New York Times” em 1938)

“Nenhum trem pode deslocar-se a mais de 37Km/h porque os passageiros morreriam pela falta de ar devido ao vácuo formado em seu interior!”
(Academia Francesa de Ciências em 1904)

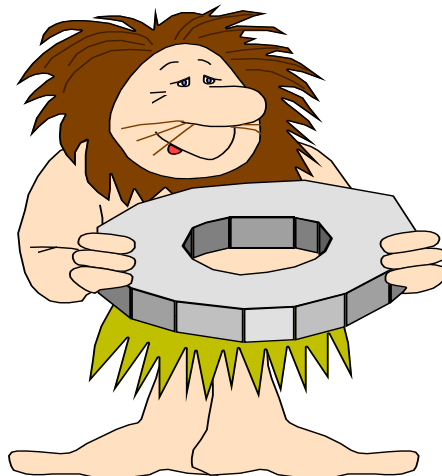
Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

67

“ A ÚNICA COISA PERMANENTE É A MUDANÇA”
(Heráclito, 450ac)

Paradigmas



Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

68

Enap

inovação
inovação
inovação



20º Concurso
Inovação na Gestão
Pública Federal
2015

Distribuição e orientação do exercício: Casos premiados no Prêmio de Inovação da Gestão – ENAP 1995 - 2015

Tarefa para casa:
Analisar o caso e preparar nota com resumo do caso,
problema identificado,
método implementado e
resultados alcançados.
Para ser comentado em 5 minutos no último dia de curso.

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

69



Máquina registradora

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

70



Formas de decisão e possíveis consequências:

Por maioria – minoria não se compromete

Por minoria – boicote da maioria

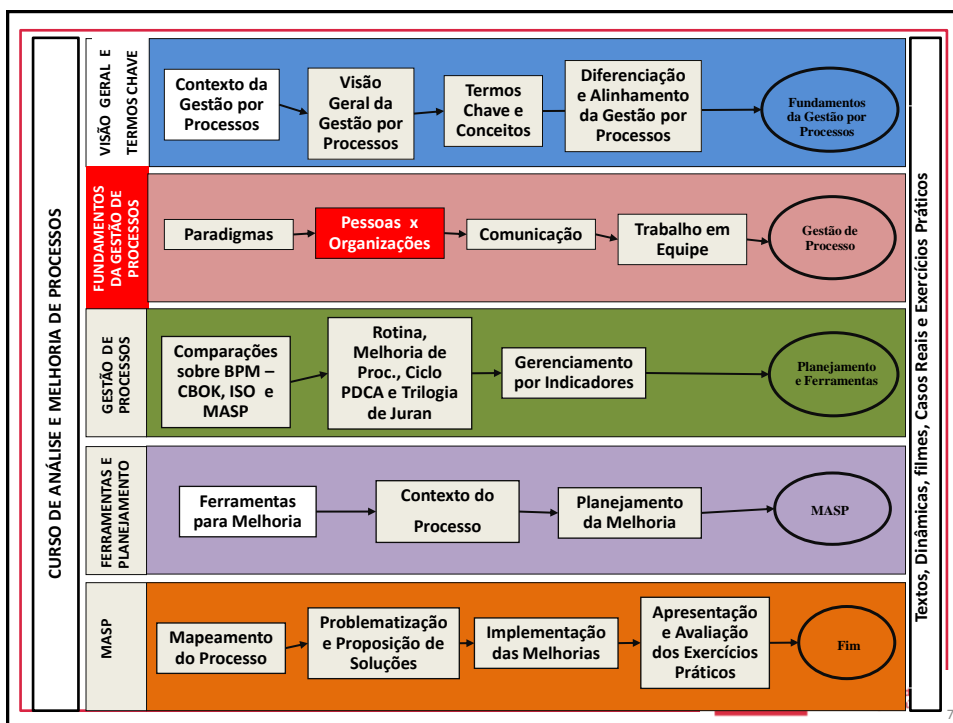
Por autoridade – responsabilidade do chefe

Por sorte – inconsequência

Por uso de ferramentas – aceleração da decisão e relativo comprometimento

Por consenso – tempo e envolvimento de todos

Evidência x Inferência



Filme

Há sempre um cliente ao seu lado

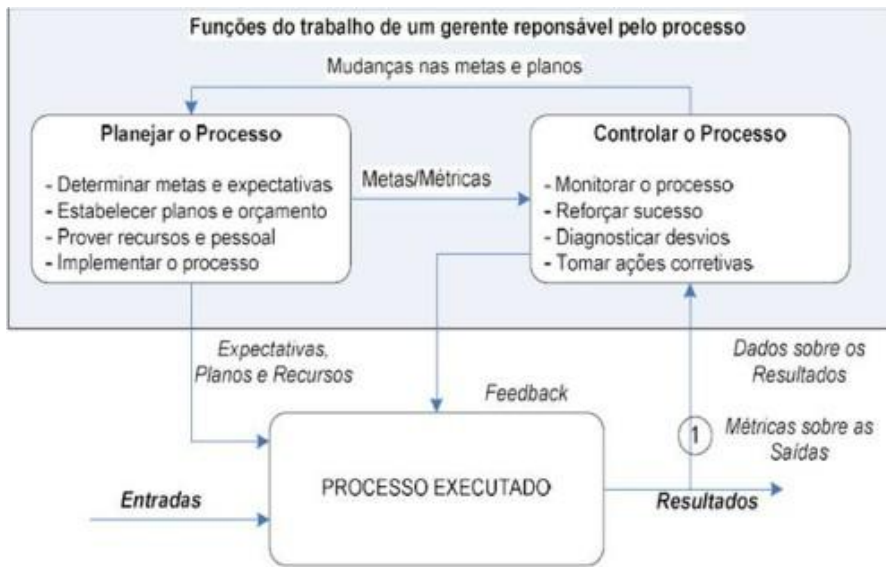
Trecho: a Mundial Parafusos S.A.



Pessoas x Organizações

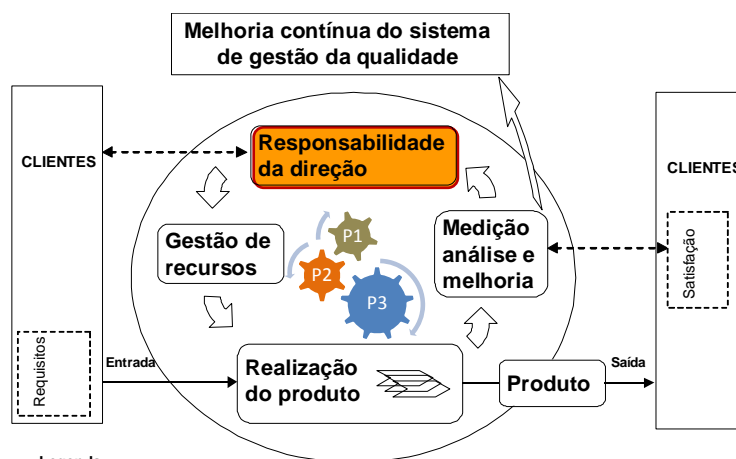
- Reciprocidade
- Qual a relação dos servidores com o seu trabalho?
- Quais as expectativas em relação ao futuro profissional?
- Motivação
- Criatividade
- Ousadia





NBR ISO 9001:2000

Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processo:



Legenda:

- Atitudes que agregam valor
- - - Fluxos de informação



Tipo de Trabalho em Cada Função

- DIREÇÃO: estabelece metas
- GERÊNCIA: atinge metas, treina supervisão, detecta e elimina anomalias crônicas, apoia a supervisão no tratamento das anomalias.
- SUPERVISÃO: verifica cumprimento dos padrões de trabalho, treina operação, registra anomalias, conduz análise de causas.
- OPERAÇÃO: cumpre padrões de trabalho, relata anomalias.



“Líderes são visionários enquanto os gerentes só estão interessados em controlar, planejar e fazer relatórios financeiros.”

(Benis, 2002)



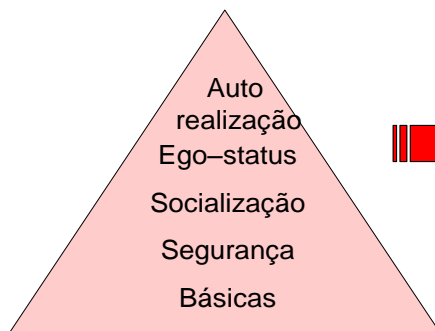
O Papel do Líder



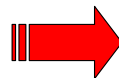
- Interpretar a realidade emergente
- Gerir os recursos com eficiência
- Desenvolver e promover novas capacidades em resposta às mudanças
- Facilitar a criação, captação e disseminação de conhecimentos



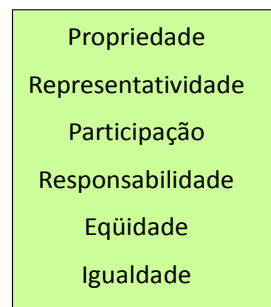
Comportamento Auto-centrado



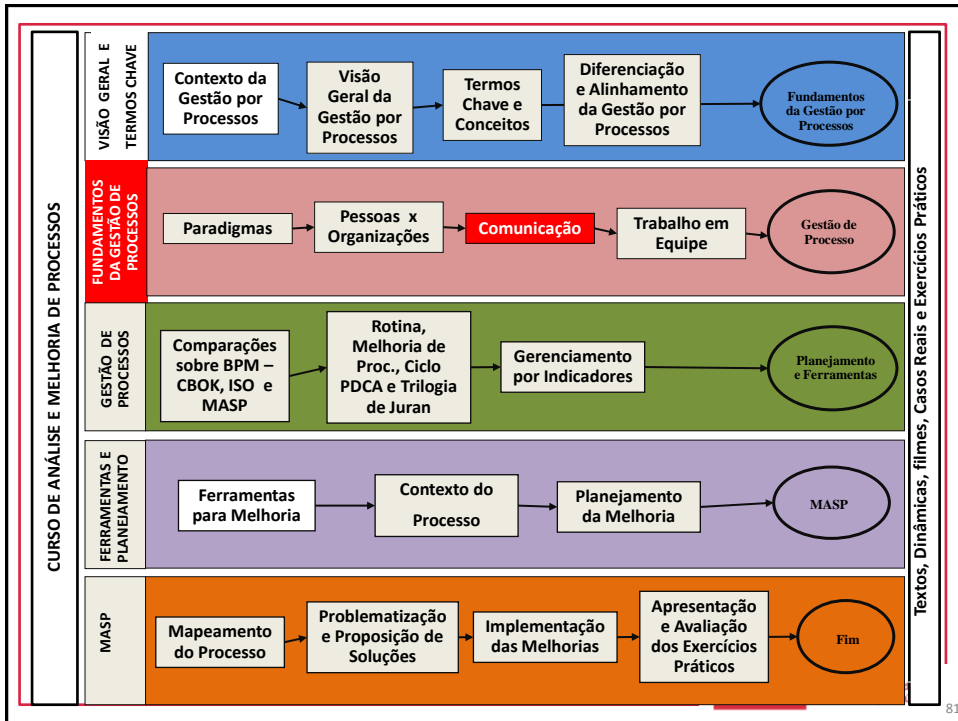
Necessidades



Comportamento Altruístico



Valores



Dinâmica



**Comunicação
- Exercício -**

Enap Escola Nacional de Administração Pública

82



Comunicação

Comunicação

- Maneira como a informação circula;
- falar com clareza e objetividade;
- ser sucinto, evitando longos casos e exemplos;
- ouvir ativamente, explorar, em vez de discutir, cada ideia do orador;
- evitar interrupções e conversas paralelas quando outros estão falando;
- compartilhar informações em muitos níveis, tais como declarações relativas a sensações, provenientes de reflexões, relativas a sentimentos, declarações de intenções ou de ações.

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

83



São muito variáveis as formas de comunicação da equipe:

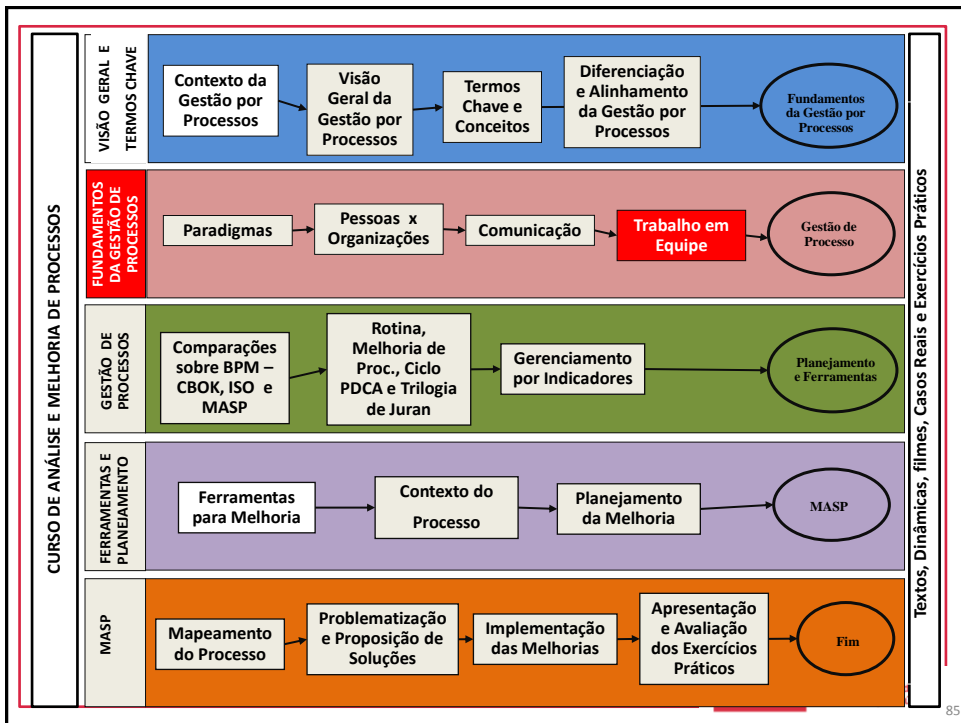
Comunicação

- Enfraquecimento e deturpação da mensagem
- Fortalecimento e clarificação da mensagem
- Linear
- Em cadeia
- Leque
- Circular
- Integral (dinâmica de grupo)


Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

84



Trabalho em Equipe



Tipos de Equipes

- Círculos de Controle de Qualidade
- Equipes de Melhoria
- Equipes de Projetos

Enap Escola Nacional de Administração Pública

86



Tipos de Equipes:

Círculos de controle de qualidade: são grupos de pessoas que buscam formas de aumentar a eficiência e eficácia de seus processos de trabalho pelo alcance da maior produtividade e da melhoria de sua qualidade. (bottom-up)

Equipes de melhoria: são equipes de resolução de problemas constituídas para lidar temporariamente com questões que cruzam funções ou linhas de autoridade e têm sua vida restrita a uma tarefa. (top-down)

Equipes de projeto: são organizadas para trabalhar especificamente em um projeto, como no caso do desenvolvimento de novo produto, implantação em novo serviço ou programa. Da mesma forma que as equipes de melhoria, sua vida restringe-se ao projeto para qual foram criadas. (top-down)

Características pessoais dos participantes:

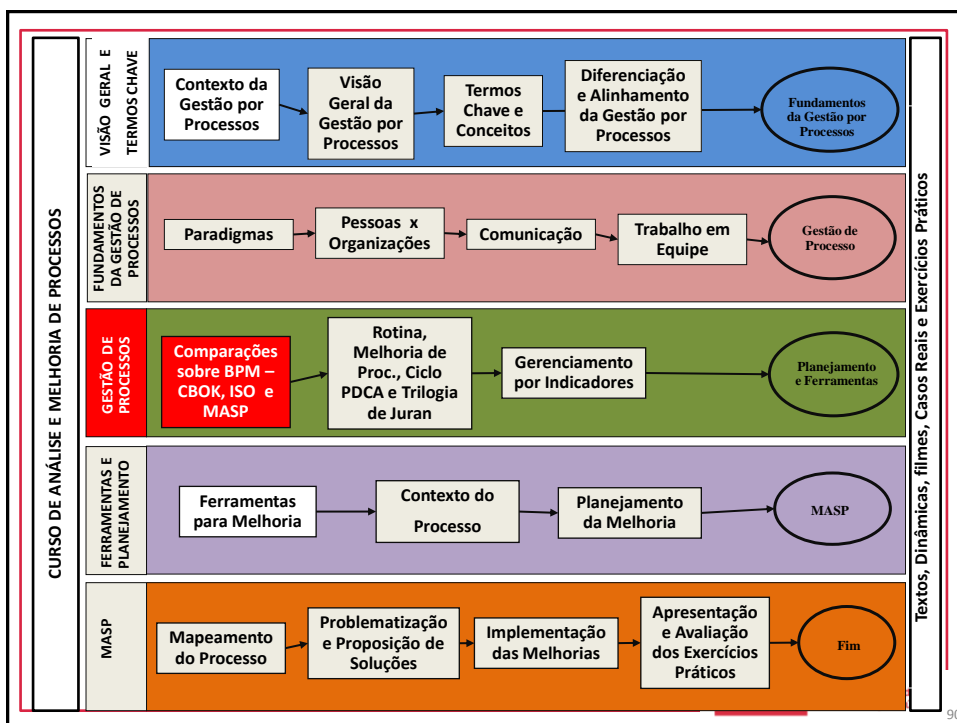


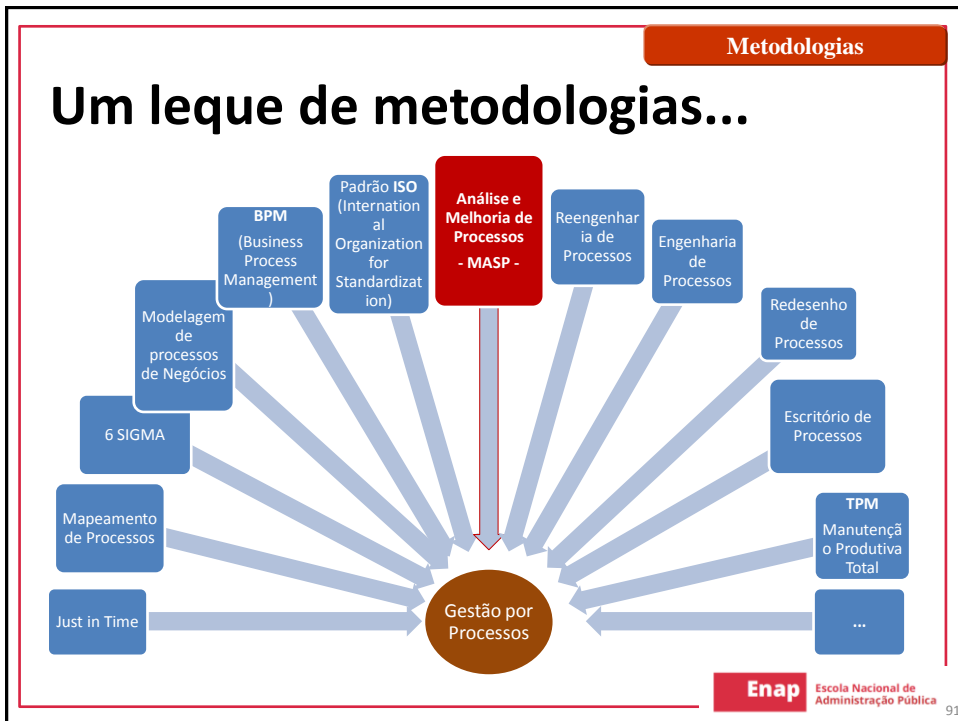
- participantes **hesitantes ou relutantes**;
- participantes **dominadores**;
- participantes **autoritários**;
- participantes **antagônicos**;
- **menosprezo** a declarações que "caem no vazio";
- devaneios, digressões e tangentes;
- **pressa** em finalizar a tarefa;
- aceitação de **opiniões** como fatos;
- atribuição como justificativa de fuga;
- **confusão** entre opiniões e fatos;
- crença de que **ninguém é capaz de fazer algo** para resolver determinados problemas;
- **precário equilíbrio**, entre programação, custo e qualidade;
- pessoas que tentam **se proteger**;
- postura gerencial de **caça aos culpados**.




Estratégias para reduzir o aparecimento de problemas.

- Prever e evitar os problemas de equipe sempre que possível;
 - dispor de algum tempo para as pessoas se conhecerem melhor;
 - estabelecer regras básicas de convívio;
 - discutir normas para comportamento da equipe;
 - não estereotipar as pessoas.
-
- **Não exagerar, nem ser muito moderado nas reações**
 - existem comportamentos que causam transtornos passageiros e outros crônicos ou graves que impedem ou diminuem o progresso da equipe.
 - reconheça a gravidade da situação e estabeleça a reação adequada para cada caso, lembrando-se sempre do valor de cada pessoa para a equipe.





Metodologias



Informações sobre o Corpo Comum de Conhecimentos sobre Gerenciamento de Processos de Negócios – (BPM - CBOK) v. 2.0

1. Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM) é uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio automatizados ou não, a fim de atingir resultados consistentes com metas estratégicas da organização.

2. BPM envolve definição deliberada, colaborativa e cada vez mais suportada por tecnologia, melhoria, inovação e gerenciamento de processos de negócio ponta a ponta que conduzem a resultados de negócios, criam valor e habilitam a organização alcançar seus objetivos com maior agilidade.

ENAP MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO **BRASIL**



Metodologias

Informações sobre o Corpo Comum de Conhecimentos sobre Gerenciamento de Processos de Negócios – (BPM - CBOK) v. 2.0

3. Habilita a organização a alinhar seus processos à sua estratégia de negócio conduzindo ao efetivo desempenho geral através de melhorias de atividades específicas de trabalho em um departamento específico, ao longo da organização ou entre organizações.
4. Um processo é um conjunto definido de atividades ou comportamentos realizados por humanos ou máquinas para atingir uma ou mais metas.



Metodologias

Informações sobre o Corpo Comum de Conhecimentos sobre Gerenciamento de Processos de Negócios – (BPM - CBOK) v. 2.0

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



Metodologias

Informações sobre o Corpo Comum de Conhecimentos sobre Gerenciamento de Processos de Negócios – (BPM - CBOK) v. 2.0

. Fatores-chave de sucesso BPM incluem os seguintes:

- . Alinhamento da estratégia de negócio, definições de cadeia de valor e processos de negócio.
- . Estabelecimento de metas da unidade de negócio e da organização para se atender a estratégia de negócios.
- . Desenvolvimento de planos de ação e táticas de negócio visando a atingir com sucesso metas da organização.
- . Designação de patrocínio executivo, responsabilidade, prestação de contas e autoridade por processos para liberar processos no alcance de metas.



Metodologias

Informações sobre o Corpo Comum de Conhecimentos sobre Gerenciamento de Processos de Negócios – (BPM - CBOK) v. 2.0

. Fatores-chave de sucesso BPM incluem os seguintes:

- . Designação clara de propriedade do processo, bem como autoridade para engendrar mudanças.
- . Estabelecimento de métricas, medição e monitoramento de processos.
- . Institucionalização de práticas, tais como investigações contínuas de melhorias, gerenciamento de mudanças, controles de mudança e alavancagem adequados de produtos e BPMS que levem a melhorias e mudanças.
- . Padronização e automação de processos de negócio e metodologias relacionadas ao longo da organização.



Metodologias

Informações sobre o Corpo Comum de Conhecimentos sobre Gerenciamento de Processos de Negócios – (BPM - CBOK) v. 2.0

. Fatores-chave de sucesso BPM incluem os seguintes:

. BPM é uma disciplina profissional formada por oito subdisciplinas: Modelagem, Análise, Desenho, Gerenciamento de Desempenho, Transformação, Organização, Gerenciamento de Processos Organizacionais e Tecnologia.

. Os quatro pilares do BPM são Valores, Crenças, Liderança e Cultura.

. O ciclo de vida BPM inclui Planejamento e Estratégia, seguido por Análise, desenho e Modelagem, Implementação, Monitoramento e Controle, levando assim ao Refinamento.



Metodologias

Informações sobre o Corpo Comum de Conhecimentos sobre Gerenciamento de Processos de Negócios – (BPM - CBOK) v. 2.0

. Fatores-chave de sucesso BPM incluem os seguintes:

. Fatores-Chave que impactam o ciclo de vida BPM são: organização, definição de processo, responsabilidade, patrocínio, medição, consciência, alinhamento, tecnologia da informação e metodologia BPM.

. Um elemento-chave de BPM é a identificação e definição de controles operacionais e financeiros informatizados. Alcançar uma aderência bem sucedida a esses controles requer desenho, teste, implementação e monitoramento das atividades de controle.



Metodologias

Informações sobre o Corpo Comum de Conhecimentos sobre Gerenciamento de Processos de Negócios – (BPM - CBOK) v. 2.0

O BPM CBOK® v2.0 apresenta 9 áreas de Conhecimento:

1. Gerenciamento de Processos
2. Modelagem de Processos
3. Análise de Processos
4. Desenho de Processos
5. Gerenciamento de Desempenho
6. Transformação de Processos V 1.0
7. Organização de Processos
8. Gerenciamento de Processos Corporativos V 2.0
9. Tecnologias de Gerenciamento de Processos

Metodologias

A série de **normas ISO** foram criadas pela Organização Internacional de Padronização (ISO) com o objetivo de melhorar a qualidade de produtos e serviços.

Estas normas certificam produtos e serviços em várias organizações no mundo todo. Essa normalização está baseada num documento de normas que oferece um modelo padrão para a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade.

No Brasil, estas normas são compostas pela sigla NBR e são criadas e gerenciadas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).



NBR ISO 9001:2000

Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processo:



MASP – Método de Análise e Solução de Problemas

- O MASP é um caminho ordenado, composto de passos e sub-passos pré-definidos para a escolha de um problema, análise de suas causas, determinação e planejamento de um conjunto de ações que consistem uma solução, verificação do resultado da solução e realimentação do processo para a melhoria do aprendizado e da própria forma de aplicação em ciclos posteriores. O MASP prescreve como um problema deve ser resolvido e não como ele é resolvido, contrapondo dois modos de tomada de decisão que Bazerman (2004) denomina de “modelo prescritivo” e “modelo descritivo”. O MASP segue o primeiro modelo e por esse motivo é também definido como um modelo racional.
- É simples e de fácil, rápida e livre aplicação no serviço público.

Comparação

MASP

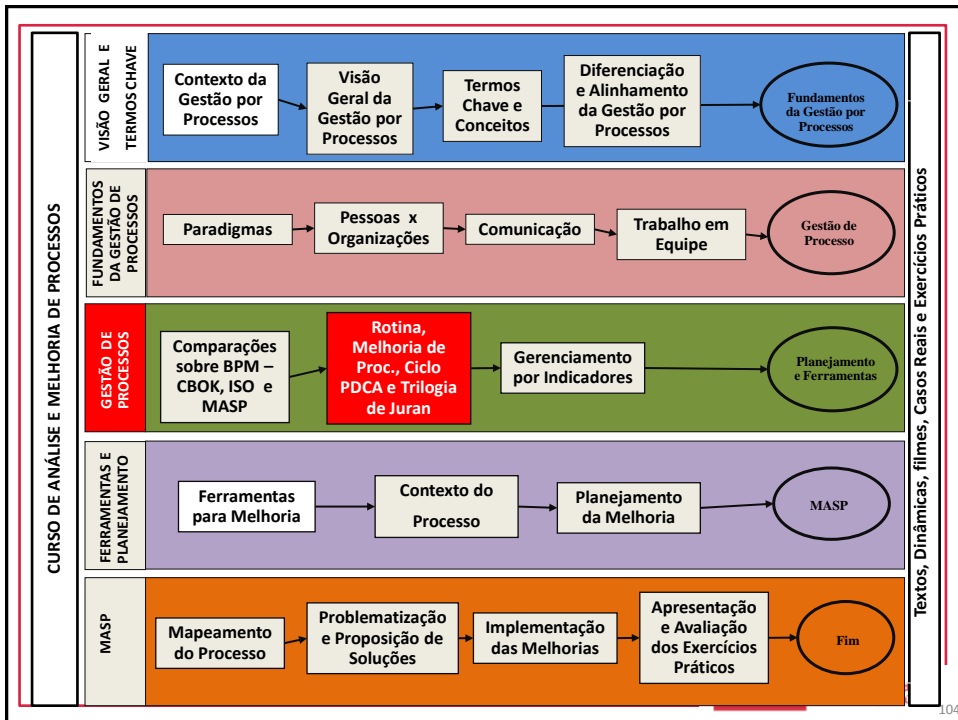
- É simples e de fácil, rápida e livre aplicação no serviço público.
- De implementação isolada ou sistêmica
- Pode ser conduzida por consultoria externa ou interna

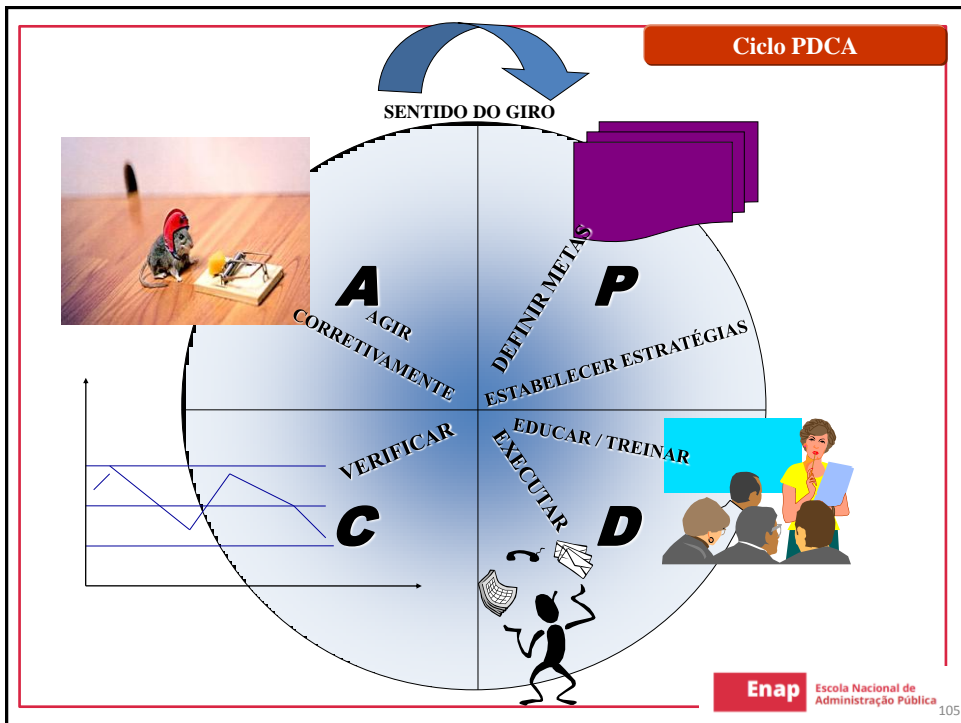
ISO

- Nível de padronização de processos em busca de refinamento e credibilidade
- Pode envolver consultoria e certificação externa
- Gera visibilidade, marketing e endomarketing do processo

BPM

- Mais complexo e de implementação sistêmica
- Geralmente conduzido por consultorias externas
- Condutores devem ser certificados nacional e internacionalmente





Rotina

O que é rotina?

OBEDIÊNCIA A PADRÕES

- Planejar, treinar, executar segundo padrões pré-estabelecidos
- Checar se o executado está conforme o planejado
- Agir corretivamente, se necessário

Enap Escola Nacional de Administração Pública 106

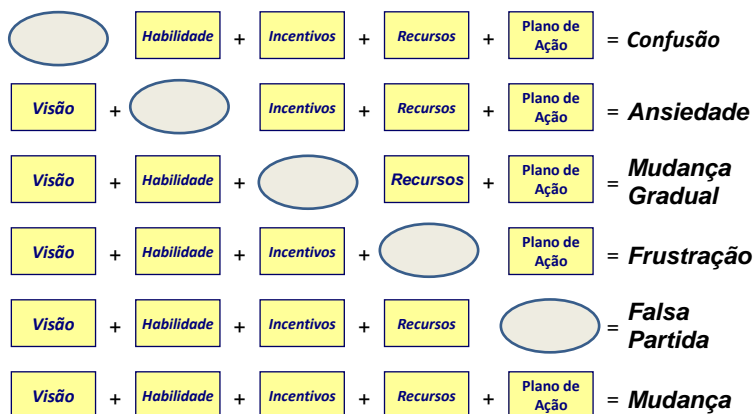


O que é melhoria?

Implantação de novos padrões



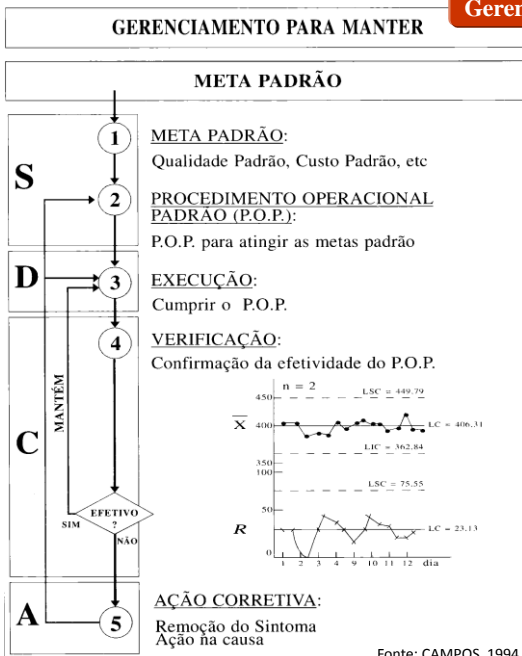
Requisitos para Mudança





Gerenciando para Manter

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

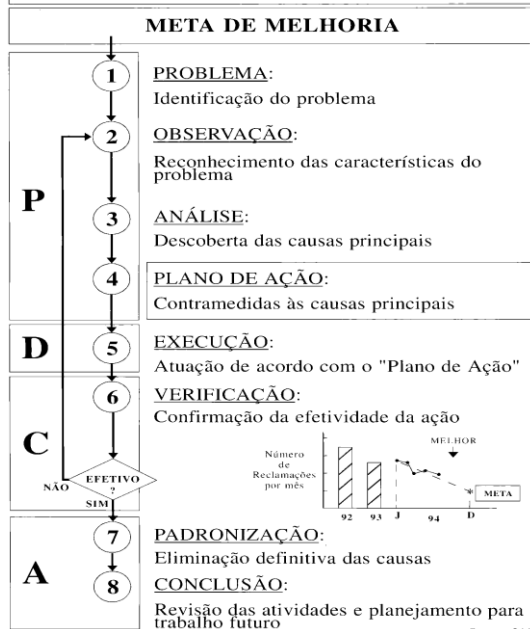




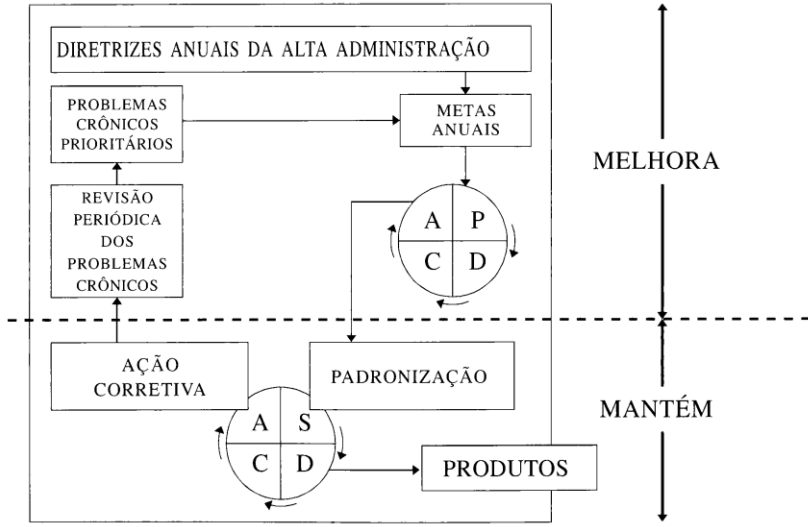
Gerenciando para Melhorar

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

GERENCIAMENTO PARA MELHORAR



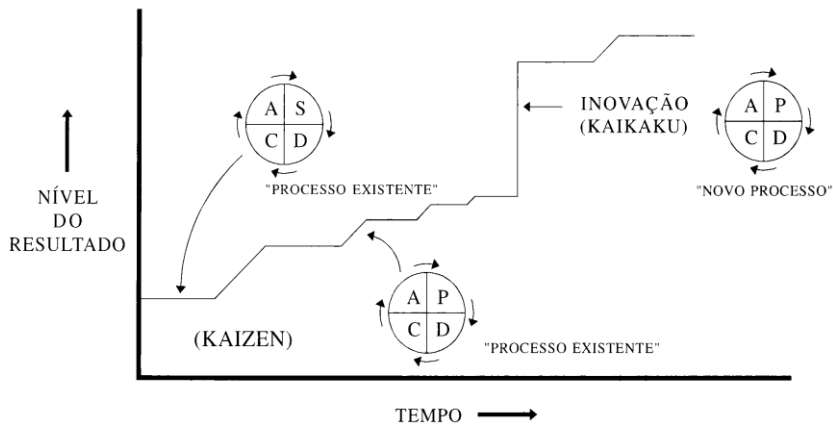
Gerenciando para Melhorar e para Manter



Fonte: CAMPOS, 1994

Ciclos de Manutenção e Melhoria que Compõem o Melhoramento Contínuo

CONCEITO DE MELHORAMENTO CONTÍNUO



Fonte: CAMPOS, 1994



O Desafio

- Manter as rotinas com ótimo desempenho.
- Transformar as organizações públicas em organizações de alto desempenho:
 - ✓ 1º - definindo políticas e estratégias que atendam as expectativas das partes envolvidas.
 - ✓ 2º - Melhorando continuamente os processos.
 - ✓ 3º - Alinhado os recursos e as organizações.



A Trilogia de Juran

Juran Management System (JMS)

Resultado de mais de 50 anos de estudos, este sistema, cujo desenvolvimento iniciou-se em meados da década de 50 na Toyota, sendo caracterizado como o primeiro a atribuir a qualidade à estratégia empresarial. Para Juran, existem duas formas de se definir qualidade. A primeira delas é utilizada para designar um produto que possui as características procuradas pelo consumidor e, portanto, é capaz de satisfazê-los. De acordo com esta perspectiva, a alta qualidade implica altos custos. No entanto, qualidade também pode caracterizar a existência mínima ou ausência de falhas e deficiências e, portanto, menores custos.



A Trilogia de Juran

A essência do JMS para o gerenciamento da qualidade é denominada **Trilogia de Juran** e é constituída dos seguintes conceitos:

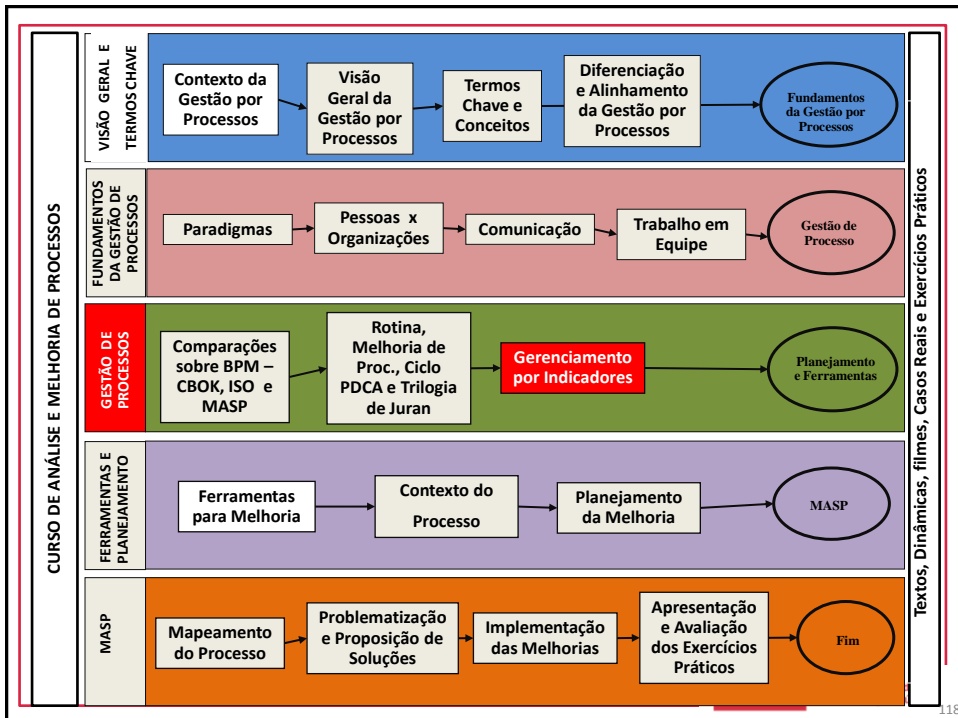
- planejamento da Qualidade;
- controle da Qualidade;
- melhoria contínua.

KAIZEN: Melhoria contínua KAIKAKU: Mudança / origem no [Sistema Toyota de Produção](#)

Enap

Escola Nacional de Administração Pública

117



118



Indicadores de Gestão de Processos

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



William Edwards Deming



Indicadores

Dados ou informações preferencialmente numéricos (índice) que representam avanços de metas, características de produtos, projetos e processos, ao longo do tempo.



Tipos de Indicadores

Indicadores Estratégicos: informam o “quanto” a organização se encontra na direção da consecução de sua Visão.

Indicadores de Produtividade (eficiência): medem a proporção de recursos consumidos com relação às saídas dos processos.

Indicadores de Qualidade (eficácia): focam as medidas de satisfação dos beneficiários/clientes e as características do produto/serviço.

Indicadores de Efetividade (impacto): focam as consequências dos produtos/serviços (fazer a coisa certa da maneira certa).

Indicadores da Capacidade: medem a capacidade de resposta de um processo (saídas produzidas por unidade de tempo).



Hierarquização dos Indicadores

Nível da organização	Nível do indicador	Quem acompanha
Estratégico	Macro	Diretores
Tático	Intermediário	Coordenadores
Operacional	Elementar	Supervisores



Principais Atributos dos Indicadores

Adaptabilidade – capacidade de resposta às mudanças

Representatividade – cobertura das etapas mais importantes e críticas.

Simplicidade – facilidade de ser compreendido e aplicado.

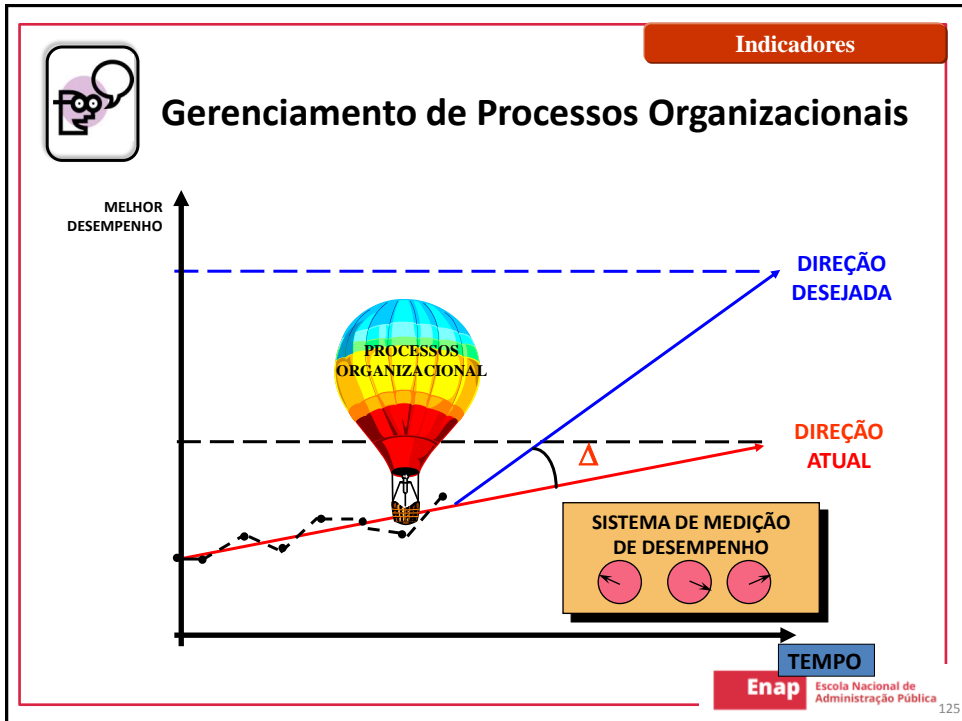
Rastreabilidade – facilidade para identificação da origem dos dados.

Disponibilidade – facilidade de acesso para coleta.

Economia – baixo custo de obtenção.

Praticidade – garantia de que realmente funciona na prática.

Estabilidade – permanece ao longo do tempo.



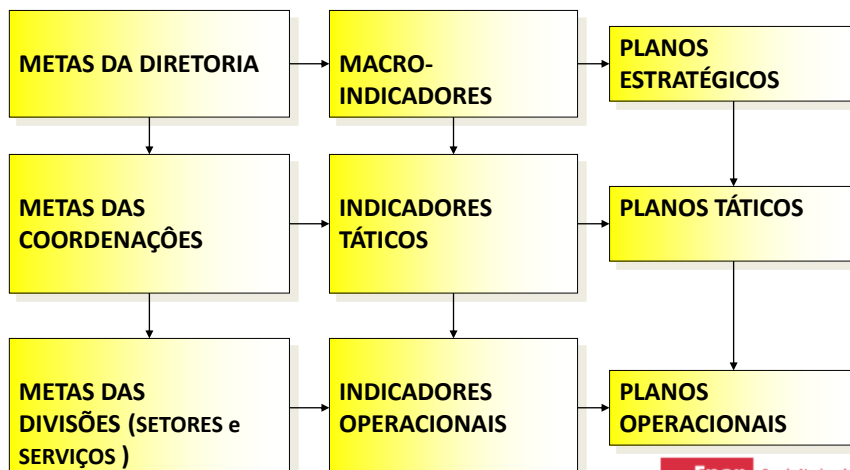


Metas

Devem ser...

Específicas
Mensuráveis
Alcançáveis
Realistas
Temporárias

Desdobramento das Metas





Papel dos Indicadores

- Transmitir as **necessidades e expectativas** dos clientes;
- Viabilizar o **desdobramento das metas** do negócio;
- Dar suporte à **análise crítica** dos resultados do negócio, às **tomadas de decisão** e ao **novo planejamento**;
- Contribuir para a **melhoria** dos processos e produtos.



Mapeamento de Processos

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



Dimensões da Qualidade

- **Custo**

Representa o conjunto de valores que a organização retira da sociedade (materiais, energia, informação) e aos quais agrega valor para esta mesma sociedade.

- **Atendimento**

É a garantia de entrega dos produtos ou serviços (finais ou intermediários) no prazo, local e quantidade acertados. O mesmo que entrega.

- **Qualidade intrínseca**

São as características técnicas asseguradas ao produto ou serviço, que conferem sua habilidade de satisfazer as necessidades dos clientes.



Dimensões da Qualidade

- **Segurança**

Envolve a segurança física dos servidores e dos usuários do produto/serviço.

- **Moral**

É a dimensão da qualidade que mede o nível médio de satisfação das pessoas de uma organização.

- **Ética**

Trata-se da dimensão da qualidade relacionada ao cumprimento de normas, regulamentos, leis e códigos de conduta na organização.

O CLIENTE TEM NECESSIDADES E EXPECTATIVAS.

Necessidades – algo que o cliente quer que seja atendido e, em geral, declara.

Expectativas – outras coisas que o cliente quer obter, mas não explicita.

Como conhecer as necessidades e expectativas dos clientes?
Perguntando ao cliente e validando continuamente após cada processo.



Identificar os Clientes

Cliente	Necessidades dos clientes/dimensões da qualidade
Partes Interessadas	<ul style="list-style-type: none"> • Que o atendimento seja rápido • Que seja mantido o sigilo das informações prestadas • Que o custo operacional seja adequado (conforme orçado)
Usuário	<ul style="list-style-type: none"> • Que o atendimento seja preciso • Que o atendimento seja rápido • Que seja mantido sigilo das informações prestadas
Equipe	<ul style="list-style-type: none"> • Ser ouvido (Moral) • Estar satisfeito com o trabalho (Moral) • Receber salário compatível



Identificar os Clientes - Exemplos

O Setor de Arrecadação de uma Secretaria Municipal de Finanças mapeou da seguinte maneira o processo "Atender o contribuinte":

Serviço: atendimento ao contribuinte

Objetivo do processo: Atender de forma rápida e precisa a população que procura o Setor de Arrecadação.

Clientes:

CLIENTE	DISCRIMINAÇÃO
Partes Interessadas	<ul style="list-style-type: none"> • Secretário de Finanças
Usuários	<ul style="list-style-type: none"> • Demais Secretarias Municipais • População em geral
Equipe	<ul style="list-style-type: none"> • Chefe da Seção de Arrecadação • Chefe da Seção do INCRA • Chefe da Seção de Cobrança • Escriturários • Secretárias

ICQ- Exemplo

Necessidades/ Dimensões da qualidade	Itens de controle da qualidade (icq)
Que o atendimento seja rápido (atendimento)	% de entrevistados que consideraram atendimento rápido
Que seja mantido o sigilo das informações prestadas (ética)	Índice de reclamações
Que sejam prestadas informações precisas (atendimento)	% de entrevistados que consideraram as informações precisas
Ser ouvido (moral)	Sugestões por pessoa da equipe
Estar satisfeito com o trabalho (absenteísmo)	Índice de falta
Que o custo operacional seja adequado (custo)	Custo global com a prestação do serviço por mês



Realizar ajustes imediatos nas relações da Unidade/Organização

- Conhecidas as necessidades dos clientes e definidos os ICQ's, a Unidade deve realizar ajustes imediatos para adequar o produto ou serviço aos requisitos dos clientes.
- É necessário, também, ajustar as relações da Unidade com os fornecedores para que os insumos atendam aos requisitos necessários à satisfação dos clientes.



Estabelecer metas para os Itens de Controle da Qualidade (ICQ)

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

Como fazer?

- 1. Estabelecer a fórmula dos ICQ;
- 2. Definir a prioridade dos ICQ;
- 3. Identificar a posição atual do processo;
- 4. Definir metas para os ICQ;
- 5. Definir prazos para as metas.

Indicadores

Exemplos de definição de meta de ICQ na dimensão **atendimento**:

Dimensão da qualidade	Item de controle da qualidade	Prioridade	Fórmula (%)	Situação atual	Meta	Prazo
Atendimento	Índice de Processos Instruídos com Proposta de Mérito dentro do Prazo Legal	1	Nº de Processos Instruídos com Proposta de Mérito dentro do Prazo Legal / Total de Processos Instruídos	60 %	80 %	Dezembro/2016
	Índice de satisfação dos contribuintes de IPTU por ano	A1	Nº de contribuintes que aprovaram o atendimento / Total de contribuintes entrevistados	40% de aprovação	80% de aprovação	Dezembro/2016

Enap

Escola Nacional de Administração Pública

139

Indicadores

Exemplos de definição de metas de ICQ na dimensão **qualidade intrínseca**:

Dimensão da qualidade	Item de controle da qualidade	Prioridade	Fórmula (%)	Situação atual	Meta	Prazo
Qualidade Intrínseca	Índice de Retrabalho	1	Nº de correções ou adaptações realizadas por Instrução/Parecer/Relatório /Voto	5	2	Dezembro/2016
	Número total de carnês de IPTU emitidos incorretamente e por ano	A1	Número de carnês emitidos incorretamente / Total de carnês emitidos	70%	10%	Até Dezembro/2016

Enap

Escola Nacional de Administração Pública

140

Exemplos de definição de meta de ICQ na dimensão **custo**:

Dimensão da qualidade	Item de controle da qualidade	Prioridade	Fórmula (%)	Situação atual	Meta	Prazo
Custo	Índice de Custo por Processo ou Atividade de Fiscalização	1	R\$ / Atividade de fiscalização realizada (inspeção, auditoria, diligência <i>in loco</i>)	R\$ xxxxxx x	Reduzir em 20 % o Custo por Atividade realizada	Dezembro/2016
	Custo global com combustível por mês	A3	Valor global gasto com combustível por mês	R\$5 mil	Reduzir em 30%	Até dezembro 2016

Exemplos de definição de metas de ICQ na dimensão **segurança**:

Dimensão da qualidade	Item de controle da qualidade	Prioridade	Fórmula (%)	Situação atual	Meta	Prazo
Segurança	Índice de acidentes com veículos oficiais	3	N.º de acidentes com veículos oficiais por período considerado	5 acidentes por ano	0 acidente por ano	Até dezembro de 2016
	Índice de acidentes pessoais	A4	N.º de acidentes pessoais nas dependências do Setor (UG) por mês	2 acidentes por mês	0 acidente por mês	Até dezembro de 2016
Segurança	Índice de acidentes pessoais	A4	N.º de acidentes pessoais nas dependências do Setor (UG) por mês	5 acidentes por mês	0 acidentes por mês	Até julho de 2016

Exemplos de definição de metas de ICQ na dimensão **moral**:

Dimensão da qualidade de	Item De controle da qualidade	Prioridade	Fórmula	Situação atual	Meta	Prazo
Moral	Índice de faltas (Absentismo)	A5	N.º total de faltas (de membros da equipe) na escola	05 faltas mensais por membro da equipe	02 faltas mensais por membro da equipe	Até dezembro de 2016



Identificar os Itens de Verificação da Qualidade (IVQ)

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

Processo:

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

As ferramentas de verificação da qualidade serão trabalhadas no módulo seguinte

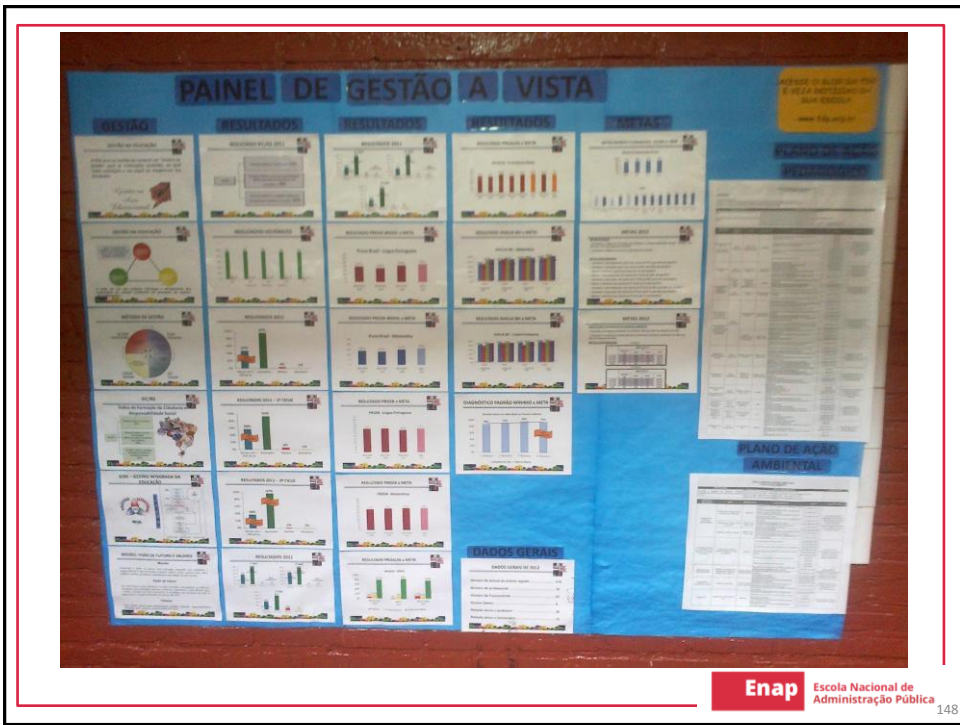
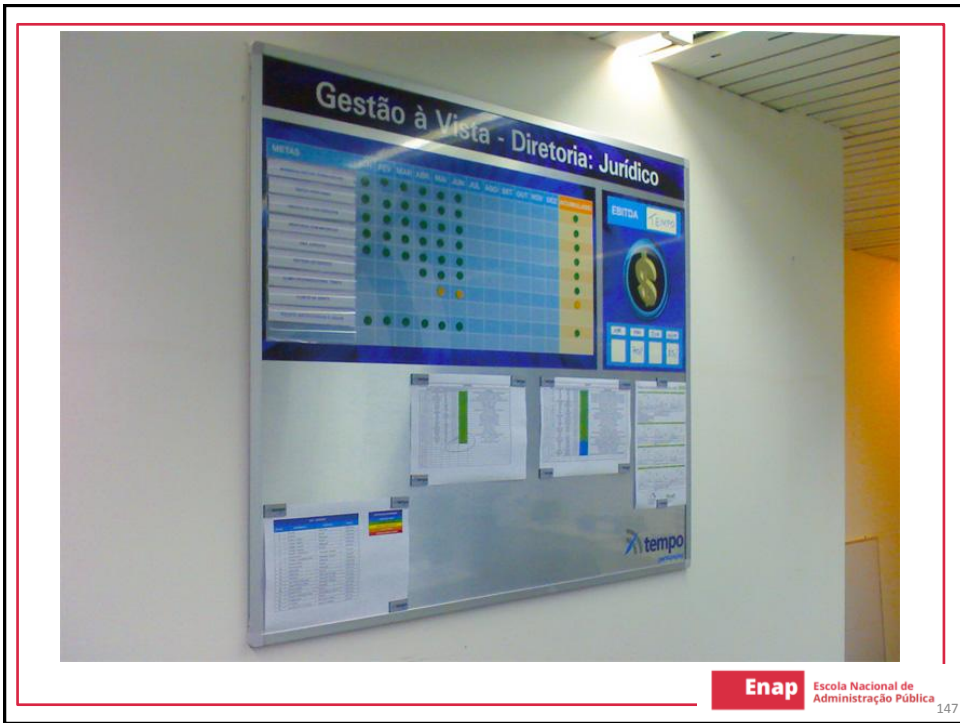


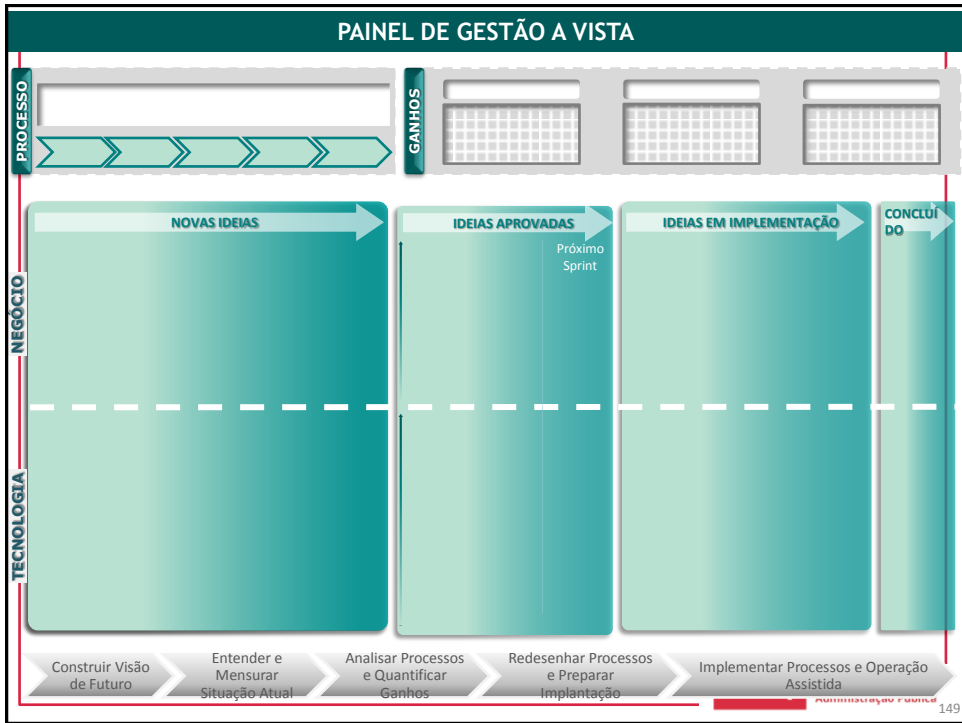
Gestão à Vista

- Por meio dela pode a gerência e a equipe de trabalho acompanhar a evolução dos desempenhos da estratégia, dos processos e das equipes/pessoas, expondo indicadores e suas evoluções.
- Os gráficos e demais informações presentes nos quadros devem ser adequados ao público a que os mesmos estão direcionados.

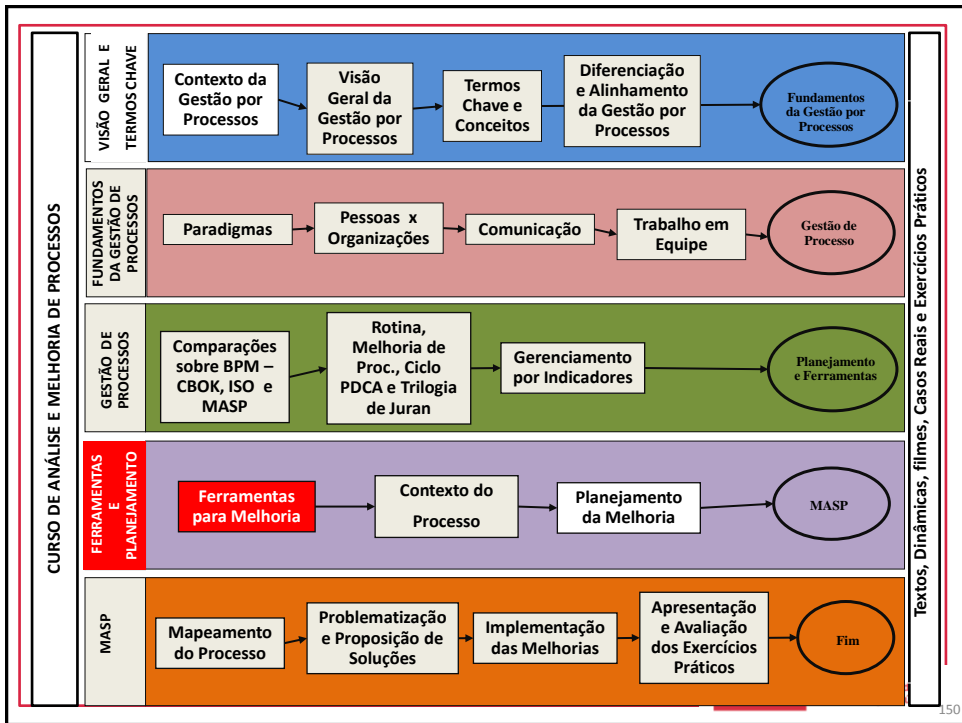
Gestão à Vista







149



150



Utilização de ferramentas

- Basear os julgamentos nos dados.
- Não confiar em palpites nem em pressentimentos.



Utilização de ferramentas

“Nós devemos conversar com os fatos e os dados. No entanto, quando vocês virem os dados, duvidem deles! Quando vocês virem o instrumento de medição, duvidem dele! Quando vocês virem uma análise química, duvidem dela! Não podemos nos esquecer que existem dados falsos, dados errados e fatos incomensuráveis.” (Kaoru Ishikawa)



ESTATÍSTICA

- Métodos científicos para coleta, organização, resumo, apresentação e análise de dados.
- Base estatística: fatos e dados



Por que usar dados?

- Entender a situação atual
- Regular e modificar o processo
- Aceitar ou rejeitar produtos ou serviços
- Minimizar conflitos interpessoais nos grupos
- Melhoria de produtos ou serviços



Como coletar dados?

- Dados devem ser significativos
- Dados ruins são piores que a falta deles
- Dados devem originar-se de amostras aleatórias
- Dados devem ser consistentes
- Não colete dados de mais ou de menos
- Não confunda amostra com populações
- Não tendencie os resultados do método de amostragem
- Incluir no mínimo: nome do coletor/data/duração e local



Ferramentas da Qualidade

ESTATÍSTICAS	NÃO ESTATÍSTICAS
HISTOGRAMA	FLUXOGRAMA
DIAGRAMA DE PARETO	FOLHA DE VERIFICAÇÃO
ESTRATIFICAÇÃO	CARTA DE TENDENCIA
DIAGRAMA DE DISPERSÃO	CHECKLIST DE ADERENCIA
GRAFICO DE CONTROLE	DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO
	5 W1H ou 5W2H
	5WHY
	MATRIZ DE GUT
	TECNICA NOMINAL DE GRUPO
	VOTAÇÃO DE PARETO
	DIAGRAMA DA ARVORE
	DIAGRAMA DE MATRIZ

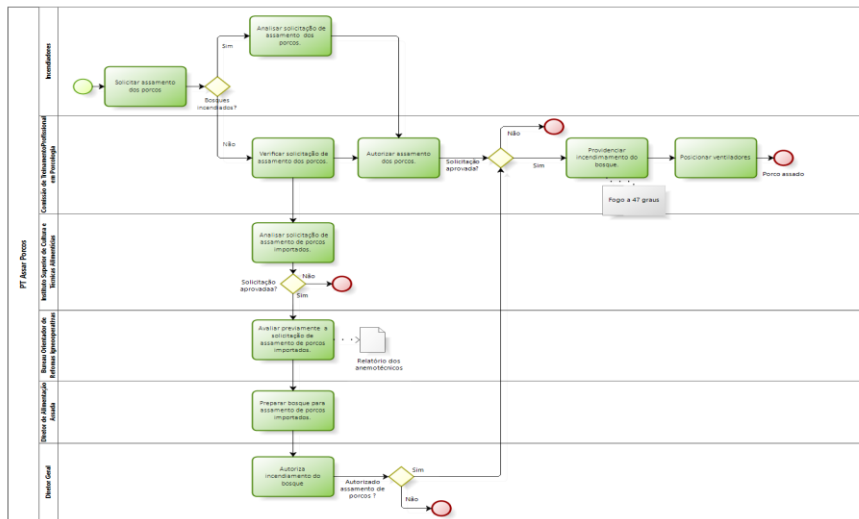
RELAÇÃO ENTRE CICLO PDCA, ETAPAS DO MASP E FERRAMENTAS UTILIZADAS

PDCA	Etapas	Fatos e dados existentes	Fatos existentes e dados inexistentes
P	1- Estudo do Processo	- Estratificação - Diagrama de Pareto	- Brainstorming - Brainwriting
P	2- Identificação e Observação do Problema	- Folha de Verificação - Diagrama de Pareto - 4Q1POC	- Votação de Pareto - 4Q1POC
P	3- Análise	- Ishikawa - Folha de Verificação - Diagrama de Pareto - Histograma - Diagrama de Correlação	- Ishikawa - Matriz GUT
P	4- Plano de Ação	- 4Q1POC - Diagrama de Árvore	- Votação de Pareto - Diagrama de Árvore
D	5- Ação	- 4Q1POC - PDCA	- 4Q1POC - PDCA
C	6- Verificação	- Diagrama de Pareto - Gráfico de Controle	- Gráfico de Controle
A	7- Normalização	- 4Q1POC - Diagrama de Árvore	- 4Q1POC - Diagrama de Árvore
A	8 - Conclusão	- 4Q1POC	- 4Q1POC



Ferramentas para Melhoria

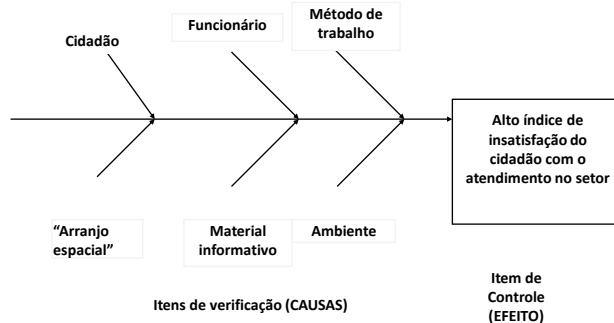
Ferramentas da Qualidade - Fluxograma





Ferramentas da Qualidade - Diagrama de Causa e Efeito Itens de Verificação da Qualidade (IVQ)

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



Ferramentas da Qualidade - Matriz GUT

É uma **matriz de priorização** de problemas a partir da análise feita, considerando três critérios:

Gravidade: impacto do problema sobre pessoas, resultados, processos ou organizações e efeitos que surgirão a longo prazo, caso o problema não seja resolvido.

Urgência: relação com o tempo disponível ou necessário para resolver o problema.

Tendência: potencial de crescimento do problema, avaliação da tendência de crescimento, redução ou desaparecimento do problema.



Ferramentas da Qualidade - Matriz GUT

Valor	<u>Gravidade</u>	<u>Urgência</u>	<u>Tendência</u>	G x U x T
	Prejuízos/ Dificuldades	Necessária Ação	Se nada for feito	
5	Extremamente sérios	Imediata	A situação irá piorar rapidamente	
4	Muito Graves	Com alguma urgência	Vai piorar em pouco tempo	
3	Graves	O mais cedo possível	Vai piorar a médio prazo	
2	Pouco graves	Pode esperar um pouco	Vai piorar em longo prazo	
1	Sem gravidade	Não tem pressa	Não vai piorar e pode até melhorar	



Ferramentas da Qualidade - Matriz GUT

MATRIZ GUT

G - Gravidade

U - Urgência

T - Tendência

Colocamos notas de 5 (pior) a 1 (melhor) para cada item e multiplicamos os três itens.

Nesta multiplicação verificamos que, no nosso exemplo, o item "Descumprimento da pauta" é o

Descrição	G GRAVIDADE	U URGÊNCIA	T TENDÊNCIA	GxUxT
1. Equipamentos obsoletos	5	3	3	45
2. Descumprimento da pauta	5	4	5	100
3. Treinamento Insuficiente	3	2	2	12
4. Iluminação precária	3	2	2	12
5. Atrasos no início da reunião	2	3	3	18

Nesta multiplicação verificamos que, no nosso exemplo, o item "Descumprimento da pauta" é o mais problemático seguido de "Equipamentos obsoletos".



Ferramentas da Qualidade - Votação de Pareto

Desenvolvida pelo economista italiano Vilfredo Pareto.
20% PRINCIPAIS X 80% TRIVIAIS

- o número de votos por participante é limitado a 20%, do total de ideias;
- todos os votos permitidos devem ser usados;
- não é permitido dedicar mais de um voto para uma mesma ideia por participante.



Ferramentas da Qualidade - Votação de Pareto

VOTAÇÃO DE PARETO

Neste exemplo listamos uma coluna com soluções e colunas com os avaliadores.

Marcamos então aquelas soluções votadas por cada avaliador.

Na votação de Pareto, os avaliadores devem votar em 20% das opções, nem mais nem menos.

No exemplo, como são dez opções, cada avaliador vota em duas soluções.

Somamos os votos e, em seguida, classificamos a lista da solução mais votada para aquela menos votada.

Caso sejam classificados dois ou mais itens com a mesma classificação.

Refazemos a votação com esses itens somente.



Ferramentas da Qualidade - 5 W2H (4Q1POC)

O nome da técnica deriva-se de cinco perguntas em inglês. São elas:

Who, Where, Why, What, When, How much and How.

Por isso, ela também é conhecida como 5W2H.

Em português, **4Q1POC** refere-se às perguntas:

Quem, O Que, Quando, Quanto, Por que, Onde e Como.



Ferramentas da Qualidade - 5 W2H (4Q1POC)

4Q1POC

- Quem?** É o nome do executor.
- O quê?** É a ação geral a ser realizada.
- Quando?** São as datas inicial e final.
- Quanto?** Custo da implementação das atividades?
- Onde?** É o local de implementação.
- Por quê?** É o motivo da implementação.
- Como?** São as etapas

QUEM?	Senhor João da Silva (nome do executor)
O QUE?	Implementar pautas em reuniões (ação geral a ser realizada)
QUANDO?	No período de 01/09/04 a 10/12/04
QUANTO?	Quanto custará a implementação das atividades?
ONDE?	No setor de Planejamento (Local)
POR QUE?	Para estancar o problema prioritário das reuniões improdutivas
COMO?	<ul style="list-style-type: none"> - Pesquisar modelos no órgãos públicos; - Escolher modelos; - Adequar modelo ao padrão da empresa; - Indexá-lo à norma de reuniões; - Publicar na intranet a alteração na norma e sua vigência.



Padronizar cada processo importante

Padronizar os processos importantes é fundamental, pois sem padronização não existe gerenciamento. O padrão é o instrumento básico do Gerenciamento da Rotina. É o instrumento que indica a meta (fim) e os procedimentos (meios) para a execução dos trabalhos. Assim, cada funcionário tem condições de assumir a responsabilidade pelos resultados de seu trabalho.

Processo:

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



Padronização do Processo - Procedimento Operacional Padrão

PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO	ORGANIZAÇÃO: PROCESSO:
O quê?	Tarefa: Preencher com o nome da tarefa
Onde?	Local: Local onde será executada a Tarefa
Quem?	Cargo: Cargo dos executantes da Tarefa (Apenas 01 Cargo por Tarefa)
Item de verificação?	Condições necessárias: ✓ ✓ Condições que devem ser atendidas para que a Tarefa possa ser executada
Como e quando?	Atividade: 1. 2. n Relato simples e ordenado da sequência de atividades.
Por que?	Resultado esperado: O que deve ser obtido com a execução da Tarefa
Verificação e Ação?	Anormalidades – Ação Problemas que podem ocorrer – O que o Executante da Tarefa deve fazer



Adequar a estrutura, recursos e organização para desenvolver as atividades dos processos importantes

- A Matriz da Qualidade é utilizada para monitorar o resultado de um processo. Ela inclui as dimensões da qualidade (qualidade intrínseca, custo, atendimento, segurança, moral e ética) e os “5 W e 2 H”

Processo:

- Definir dimensão da qualidade
- Definir o que medir (WHAT)
- Definir quem medirá (WHO)
- Definir quando medir (WHEN)
- Definir onde medir (WHERE)
- Definir por quê medir (WHY)
- Definir como medir (HOW)
- Definir quanto custará (HOW MUCH)

Unidade: setor de arrecadação processo: atendimento aos contribuintes do iptu”						
Dimensões da qualidade	What O que medir	Who Quem medirá	When Quando medir	Where Onde medir	Why Por quê medir	How Como medir
Atendimento	Índice de satisfação dos contribuintes do IPTU	Auxiliar administrativo	Anualmente	Setor de Arrecadação	Para verificar o grau de satisfação do contribuinte com o serviço de atendimento do Setor de Arrecadação	Verificar resultados da pesquisa de satisfação do cliente
	Número total de carnês de IPTU emitidos incorretament e	Auxiliar administrativo	Anualmente	Setor de Arrecadação	Para verificar número de erros nos carnês de IPTU	Verificar formulário de registro de casos de incorreção na emissão de carnês
Custo	Custo global na emissão de carnês de IPTU	Auxiliar administrativo	Anualmente	Setor de Arrecadação	Garantir custo operacional adequado	Analisar planilha de custos
Segurança	Índice de acidentes pessoais	Auxiliar administrativo	Mensalmente	Setor de Arrecadação	Para garantir a segurança dos servidores	Verificar formulário de ocorrência de acidentes
Moral	Sugestões por pessoa da equipe da escola	Chefe do Setor de Arrecadação	Mensalmente	Sala do Chefe do Setor	Garantir participação ativa dos servidores nas atividades do Setor	Verificar formulário de sugestões



Capacitar funcionários que atuam nos processos importantes para que eles possam elaborar os POP e acompanhar o desempenho dos ICQ

- É importante capacitar funcionários que atuam nos processos importantes da Unidade de Gerenciamento para que eles possam elaborar Procedimentos Operacionais Padrão (POP) e acompanhar o desempenho dos Itens de Controle da Qualidade (ICQ).

Processo:

Elaborar Folha de Manual de Treinamento;
Capacitar funcionários.



Gerenciar a Efetividade do Processo

Após a padronização dos principais processos e da capacitação dos funcionários é preciso gerenciar a efetividade dos processos por meio da coleta e processamento de dados, e sua apresentação gráfica.



Comparar dados coletados com metas fixadas para os ICQ

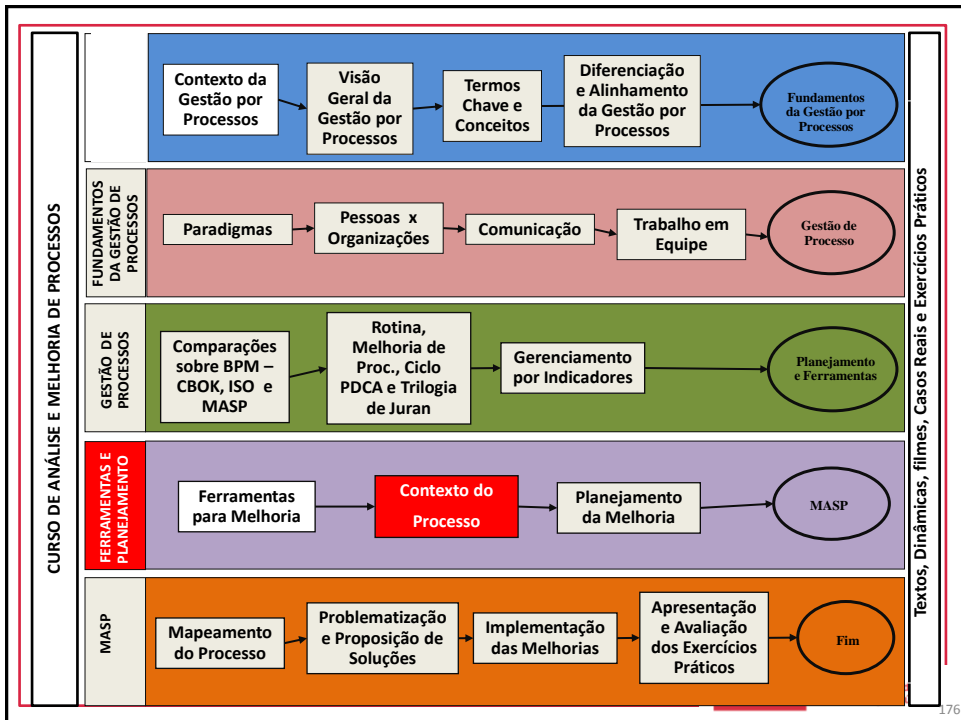
É preciso comparar os dados coletados com as metas fixadas para os Itens de Controle da Qualidade (ICQ) para verificar se o processo está sob controle e se ele é eficaz.



RELAÇÃO ENTRE CICLO PDCA, ETAPAS DO MASP E FERRAMENTAS UTILIZADAS

PDCA	Etapas	Fatos e dados existentes	Fatos existentes e dados inexistentes
P	1- Estudo do Processo	- Estratificação - Diagrama de Pareto	- Brainstorming - Brainwriting
P	2- Identificação e Observação do Problema	- Folha de Verificação - Diagrama de Pareto - 4Q1POC	- Votação de Pareto - 4Q1POC
P	3- Análise	- Ishikawa - Folha de Verificação - Diagrama de Pareto - Histograma - Diagrama de Correlação	- Ishikawa - Matriz GUT
P	4- Plano de Ação	- 4Q1POC - Diagrama de Árvore	- Votação de Pareto - Diagrama de Árvore
D	5- Ação	- 4Q1POC - PDCA	- 4Q1POC - PDCA
C	6- Verificação	- Diagrama de Pareto - Gráfico de Controle	- Gráfico de Controle
A	7- Normalização	- 4Q1POC - Diagrama de Árvore	- 4Q1POC - Diagrama de Árvore
A	8 - Conclusão	- 4Q1POC	- 4Q1POC

PDCA	Etapas MASP	Procedimentos
P	1 - Estudos do Processo	<ul style="list-style-type: none"> Nome Unidade/Pessoa responsável Número de executantes Cientes Requisitos dos clientes Produtos/Serviços Fornecedores Descrição das atividades (Sequência das ações) Normas existentes Padrões de desempenho/qualidade
P	2a - Identificação do Problema	<ul style="list-style-type: none"> Listagem dos problemas Priorização do problema (Votação de Pareto) Verificação das consequências do problema para o processo, os clientes e os fornecedores.
P	2b - Observação da Situação	<ul style="list-style-type: none"> Definição das características do problema (qualitativas e quantitativas) Coleta de informações sobre o problema "In Loco"
P	3 - Análise do Problema	<ul style="list-style-type: none"> Listagem das causas influentes (espinha de peixe) Seleção das causas mais prováveis a partir da matriz GUT Análise da relação de causa e efeito Identificação da causa fundamental
P	4 - Plano de Ação	<ul style="list-style-type: none"> Definição da estratégia de ação (alternativas de ações corretivas e preventivas) a partir da análise da solução prioritária (votação de Pareto) Verificação dos efeitos colaterais das ações Elaboração do plano de implantação das soluções (4Q1POC)
D	5 - Ação	<ul style="list-style-type: none"> Treinamento Implantação das ações Registro dos resultados
C	6 - Verificação	<ul style="list-style-type: none"> Coleta de dados Comparação dos resultados Listagem dos efeitos secundários (bons e ruins) Verificação da continuidade do problema (se o bloqueio não foi efetivo retornar à etapa 2)
A	7 - Normalização	<ul style="list-style-type: none"> Padronização (elaboração ou alteração das normas) Comunicação a todos os envolvidos Data de início da nova sistemática Treinamento e educação
A	8 - Conclusão	<ul style="list-style-type: none"> Relação dos problemas remanescentes Planejamento para solução de problemas remanescentes Recapitulação de todo o processo de solução de problemas para utilização em trabalhos futuros Divulgação da experiência por toda a organização





PRÉ-REQUISITOS DA MELHORIA

São as condições necessárias que devem ser criadas para que se possa iniciar o processo de melhoria dos processos.

• Condições:

- Instituir a Equipe;
- Capacitação da Equipe; e
- Mobilização da Organização.



Instituição da Equipe

Perfil dos membros da Equipe

- Ter acesso à alta administração e às informações da organização;
- Capacidade de articular e sensibilizar os executores para o trabalho **de melhoria de processos**;
- Ter credibilidade junto aos demais **integrantes** da organização;
- Conhecer da sua responsabilidade enquanto facilitador para a condução do trabalho.



Atribuições da Equipe

- Planejar e conduzir as ações de mobilização da organização para implementar as etapas de MMP;
- Viabilizar a realização das etapas de MMP;
- Providenciar os recursos físicos, didáticos e audiovisuais necessários para a realização das ações de reunião de trabalho;
- Providenciar o registro do material produzido nas reuniões de trabalho, bem como sua guarda para necessidades futuras;
- Planejar a melhor forma de divulgação dos resultados alcançados;



ELABORAÇÃO DO PLANO DE TRABALHO

Consiste na elaboração de um plano de trabalho, visando a formalizar e acompanhar o processo de implementação da metodologia na organização.

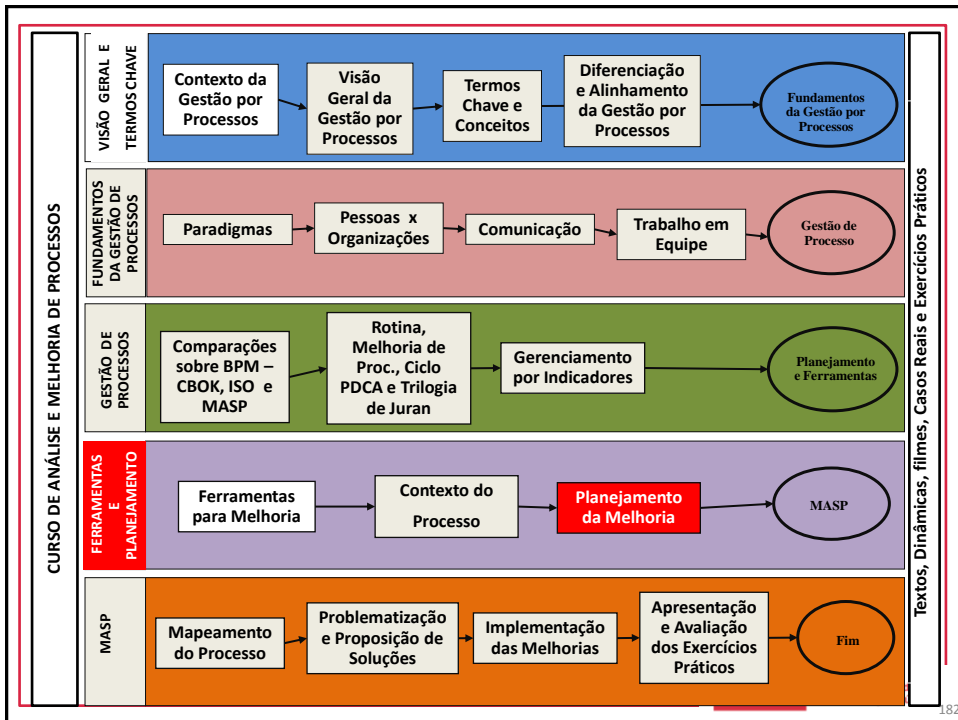
• Passos:



- Estabelecimento de Prioridades;
- Elaboração do Documento
 - Objetivo;
 - Justificativa;
 - Cronograma de ação ; e
 - Estimativa de custo.

PLANO DE TRABALHO PARA ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS

Objetivo													
Justificativa													
Cronograma de Ação	Mês/dia												Responsável
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Planejamento da Análise e Melhoria de Processos													
1. Formação da Equipe													
1. Capacitação da Equipe													
1. Mobilização dos colaboradores													
1. Definir o Plano de Trabalho													
Contexto do Processo													
1. Perfil da Organização													
1. Cadeia de Valor e Identificação dos Macroprocessos e Processos													
1. Indicadores do Macroprocesso													
Mapeamento do Processo													
1. Levantamento das Atividades e normas													
1. Identificação dos Elementos do processo													
1. Desenho dos Fluxogramas Atuais													
Análise e Melhoria dos Processos													
1. Problematização e Análise de causas													
1. Proposição de Soluções													
1. Modelagem do Processo													
1. Montagem do Sistema de Medição de Desempenho													
Implementação das Melhorias													
1. Implementação do Novo Processo													
a. Verificação e confirmação do novo padrão													
a. Manualização/Normatização e POPs													
a. Treinamento dos colaboradores para o novo processo													
a. Comunicação para toda organização													





PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

Contexto do Processo 1

Perfil da Organização	
1. Nome da organização	ENAP -
2. Vinculação	
3. Poder	
4. Esfera ou o nível de Governo	
5. Natureza jurídica	
6. Composição da alta administração	
7. Número de servidores:	
8. Missão (o que a organização faz?)	

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

183



Identifique os principais macroprocessos da Instituição/Unidade

Grupo: _____ Componentes: _____

Instituição/Unidade: _____

MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO

MACROPROCESSOS FINALÍSTICOS:

--	--	--	--

MACROPROCESSOS GERENCIAIS:

--	--	--	--

MACROPROCESSOS DE APOIO:

--	--	--	--

Contexto do Processo 2

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

184

Contexto do Processo 3



Identificação de Macroprocesso na Cadeia de Valor da área-fim da organização.

ELOS DA CADEIA DE VALOR DA ÁREA FINALÍSTICA						
	Logística interna <i>(Ex.: diagnósticos, coleta de dados, armazenamento de insumos, controle de estoques, programação de frotas, veículos)</i>	Operações <i>(Ex.: montagem, operação de produção, inovação, fiscalização)</i>	Logística externa <i>(Ex.: armazenamento e distribuição de produtos acabados, processamento de pedidos)</i>	Promoção Divulgação Institucional/ Comunicação Social <i>(Ex.: Comunicação social, campanhas publicitárias)</i>	Serviço pós-entrega <i>(Ex.: garantia, avaliação da imagem)</i>	
Macroprocessos						

Adaptado de Porter

Enap

Escola Nacional de Administração Pública

185

Contexto do Processo 4



Indicador Organizacional

Registro de indicadores			
11	Nome do indicador:		
Descrição (o que mede):			
Tipo:	1. Eficiência	2. Eficácia	3. Efetividade
Ação:			
Cálculo (fórmula):			
Fonte de dados:			
Periodicidade:			
Resultados (série histórica):			
Referenciais comparativos: informar a fonte e os resultados dos últimos dois anos			
Responsável:			

Enap

Escola Nacional de Administração Pública

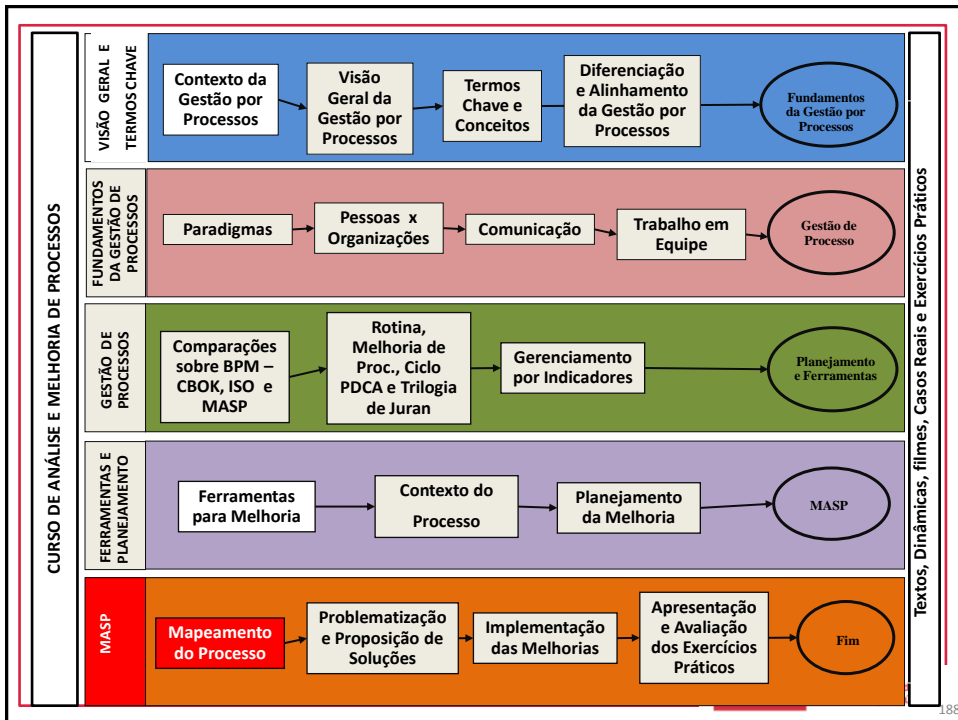
186



EXERCÍCIO 5 - Principais processos

Identifique um Macroprocesso e relate seus principais processos:

MACROPROCESSO	PRINCIPAIS PROCESSOS





Ações para Implantação da Gestão de Processo

- ❑ identificação e customização da metodologia de gestão de processo
- ❑ capacitação dos dirigentes, supervisores, líderes formais e informais e outros responsáveis pela gestão na aplicação dos princípios e metodologia da gestão de processo;
- ❑ definição do modelo estrutural dos processos , partindo da identificação, descrição e priorização destes, visando a organizar os processos de modo horizontal, com lógica vertical, desde os níveis estratégicos até os níveis operacionais;
- ❑ organização e divisão do trabalho das unidades e reorganização das equipes de trabalho, adotando a visão de processos.

MASP 1

ESTUDO DO PROCESSO



Estudo do Processo

Partes interessadas do processo	Identificação (quem são eles)	Requisitos, necessidades e/ou expectativas
Instâncias Superiores ao Macroprocesso		
<i>Clientes</i> <i>Usuários</i> <i>Beneficiários</i>		
<i>Força de trabalho</i>		
<i>Parceiros</i>		

Estudo do Processo

Indicador	Desempenho atual	Meta		Frequência de mensuração	Frequência de análise
		Valor almejado (quantificação)	Prazo para o alcance		

Estudo do Processo

Fluxograma atual do processo _____

Atores



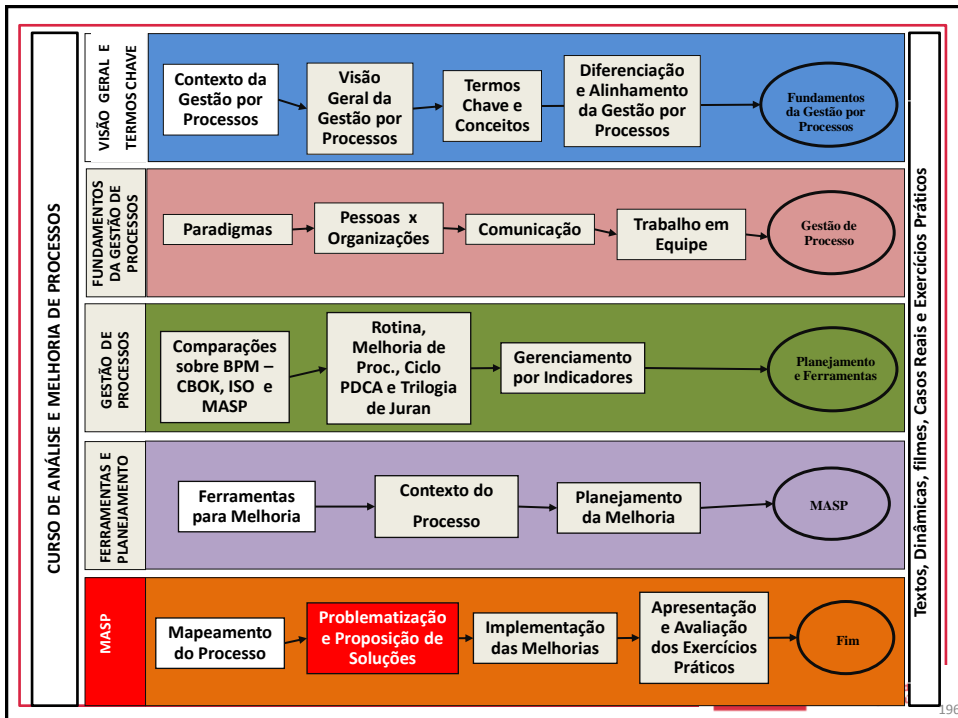
Ações



Enap

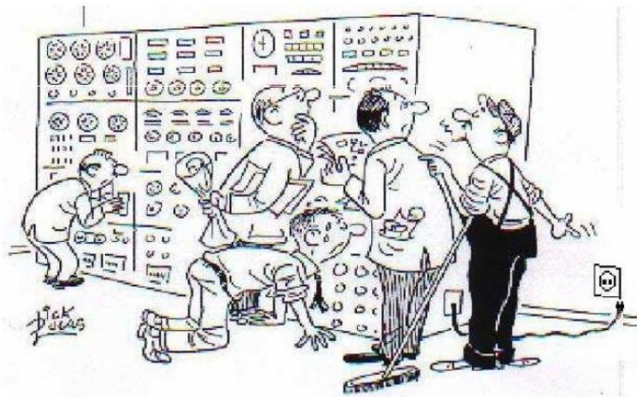
Escola Nacional de Administração Pública

195



196

O que é um problema?



Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

197

MASP 2

MASP 2

IDENTIFICAÇÃO E OBSERVAÇÃO DO PROBLEMA

- Relação de problemas
- Matriz GUT
- Observação do problema – “AS IS”



Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

198

Identificação do Problema

RELAÇÃO DE PROBLEMAS (resultados ou efeitos indesejados de seu processo)

Descreva os principais problemas que têm sido relacionados ao processo escolhido.

Priorização do Problema

Utilize a ferramenta Matriz GUT transcrevendo os problemas identificados no item anterior e em seguida selecione um problema relacionado ao processo escolhido segundo a classificação.

MATRIZ GUT

RELAÇÃO DE PROBLEMAS	G Gravidade	U Urgência	T Tendência	PRODUTO = GxUxT	CLASSIFICAÇÃO

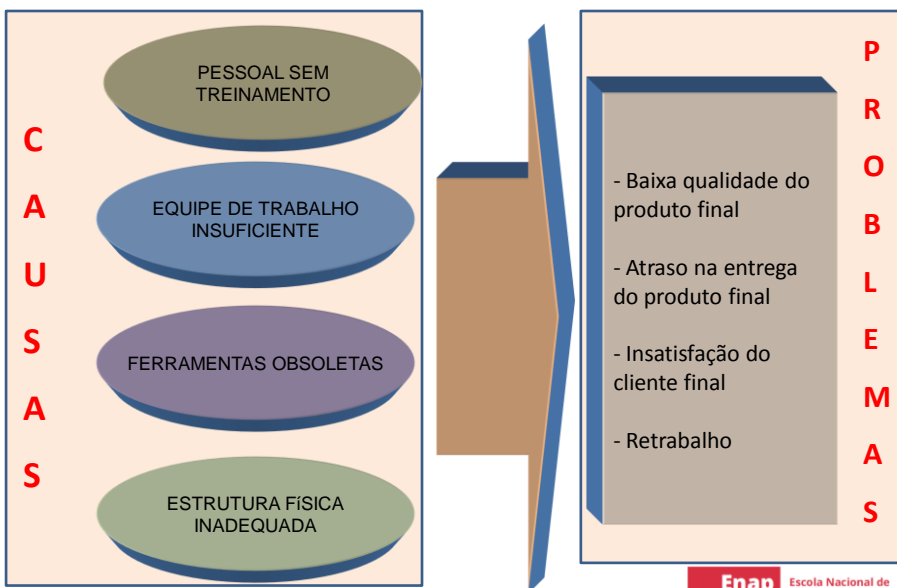
MA SP 3

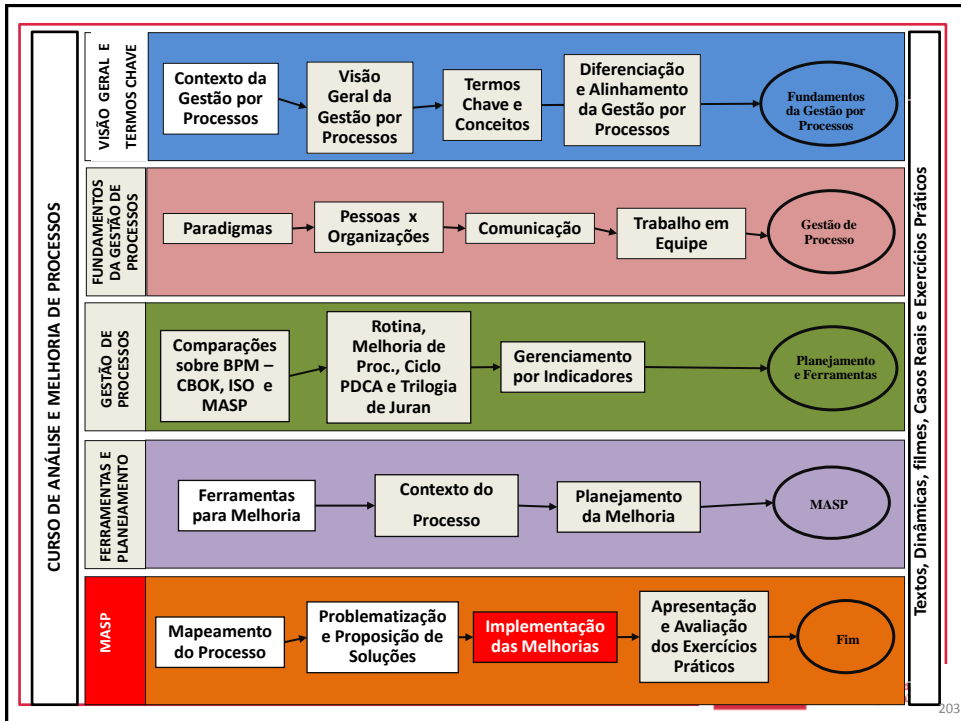
ANÁLISE DO PROBLEMA

- Diagrama de causa e efeito (espinha de peixe)
- Votação de Pareto
- Plano de ação



Causas x Problemas






MAASP 4

MAASP 4

PROPOSIÇÃO DE SOLUÇÕES

- Brainstorming de soluções possíveis
- Matriz BASICO
- Plano de Implementação da solução Prioritária



Enap Escola Nacional de Administração Pública

204

Proposição de Soluções

02. SOLUÇÕES LEVANTADAS PARA RESOLVER A CAUSA FUNDAMENTAL DO PROBLEMA DO PROCESSO

- A.
- B.
- C.
- D.
- E.
- F.
- G.

Matriz BASICO

Esta matriz é de simples utilização. Deve-se atribuir, para cada item a priorizar, uma nota, que pode variar de 1 a 5, de acordo com o sentimento positivo ou negativo que expresse em cada critério. A seguir apresentamos a descrição da matriz.

1) **B - Benefícios para a organização** - representa o impacto da solução analisada nos resultados do processo. Visa:

- (1) redução de custos gerada;
- (2) aumento na produção; e
- (3) redução dos defeitos.

2) **A - Abrangência** - significa o montante da organização (integrantes) que será beneficiado com a melhoria do processo em questão.

3) **S - Satisfação do cliente interno** - corresponde ao grau de satisfação que será gerado nos integrantes da organização que têm alguma relação com o processo cuja melhoria está sendo estudada.

4) **I - Investimentos requeridos** - considera o montante dos recursos que serão necessários para a efetivação da melhoria do processo em questão.

5) **C - Cliente externo satisfeito** - compreende o impacto que a melhoria do processo em questão terá sobre o cliente externo.

6) **O - Operacionalização** - significa a exequibilidade da melhoria do processo em estudo.

Essa exequibilidade diz respeito a aspectos como:

- (1) resistência à mudança;
- (2) impedimentos de ordem sócio / cultural / legal;
- (3) domínio da tecnologia requerida para tal;
- (4) simplicidade da implantação;
- (5) facilidade de uso dos pontos fortes da organização, etc.

Matriz BASICO

GRAU	B	A	S	I	C	O
	Benefício para a organização.	Abrangência.	Satisfação do cliente interno.	Investimentos requeridos.	Cliente externo satisfeito.	Operacionalização.
5	Benefícios de vital importância para a instituição.	Total abrangência (de 70 a 100% da instituição).	Muito grande, servindo como excelente referencial dos resultados na QT.	Mínima utilização de recursos.	Impacto positivo muito grande na imagem da instituição com o cliente.	Grande facilidade ou exequibilidade de implantação da solução, com total domínio da "Tecnologia" requerida.
4	Grandes benefícios que irão resultar em impactos significativos no desempenho da instituição.	Abrangência muito grande (de 40 a 70% da instituição).	Grande, a ponto de gerar demonstrações de reconhecimento com a atitude tomada.	Alguma utilização de recursos.	Grandes reflexos diretos nos processos finalísticos ou nos processos de apoio que atingem os clientes externos e o meio ambiente.	Boa facilidade ou exequibilidade, dependendo de tecnologia externa, mas de relativa disponibilidade no mercado.
3	Benefícios de razoável impacto no desempenho da instituição.	Abrangência razoável (de 20 a 40% da instituição).	Médio, a ponto de ser facilmente notada pelos companheiros de trabalho	Recursos além dos destinados à área.	Bons reflexos diretos nos processos finalísticos ou nos processos de apoio que atingem diretamente os clientes externos e o meio ambiente.	Média facilidade ou exequibilidade, dependendo de tecnologia de difícil disponibilidade no mercado ou razoáveis mudanças comportamentais daqueles diretamente ligados aos problemas
2	Algum benefício no desempenho da instituição, possível de ser quantificado.	Abrangência pequena (de 5 a 20% da instituição).	Razoável, mas não chega a ser facilmente notada pelos companheiros de trabalho.	Utilização de recursos que requerem remanejamento dentro da instituição.	Pouco impacto nos processos finalísticos.	Pouca exequibilidade, dependendo de ações ou decisões políticas dentro da instituição, ou mudanças acentuadas de comportamentos ou da cultura organizacional em geral.
1	Benefícios de pouca expressão quanto a impactos operacionais, mas que irão contribuir para a disseminação da QT na instituição.	Abrangência muito pequena (até 5% da instituição).	Pequeno, mas o suficiente para contribuir para a disseminação da QT na Instituição	Gastos de recursos muito significativos, além do disponível, requerendo recursos extra-instituição	Nenhum reflexo perceptível pelo cliente externo.	Baixíssima exequibilidade, dependendo de ações/decisões que extrapolam os limites da instituição.

Proposição de Soluções

PLANO DE IMPLANTAÇÃO DA SOLUÇÃO PRIORITÁRIA

Solução Prioritária:	
4Q1POC	AÇÃO
O QUE deve ser feito para implementar a solução prioritária	
POR QUE/PARA QUE (justificativa)	
QUEM (responsável pela ação)	
COMO (método)	
ONDE (local, endereço...)	
QUANDO (data prevista)	
QUANTO (valor estimado)	

Fluxograma Ajustado do Processo

Atores



Ações



Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

209

Após a implementação da mudança
elaborar o ICQ – Item de Controle de Qualidade

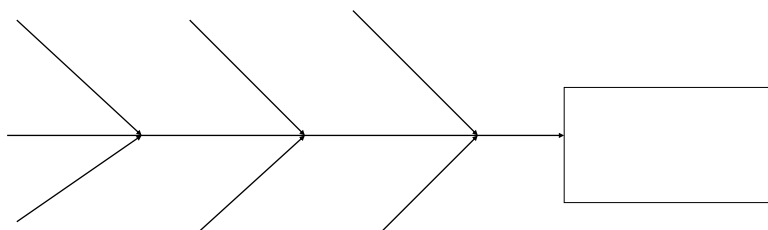
Item De controle da qualidade	Prioridade	Fórmula	Situação Atual	Meta	Prazo

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

210

IVQ – Item de Verificação da Qualidade, para o ICQ



ITENS DE VERIFICAÇÃO DA QUALIDADE (IVQ)

ITEM DE CONTROLE
(ICQ)

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

211

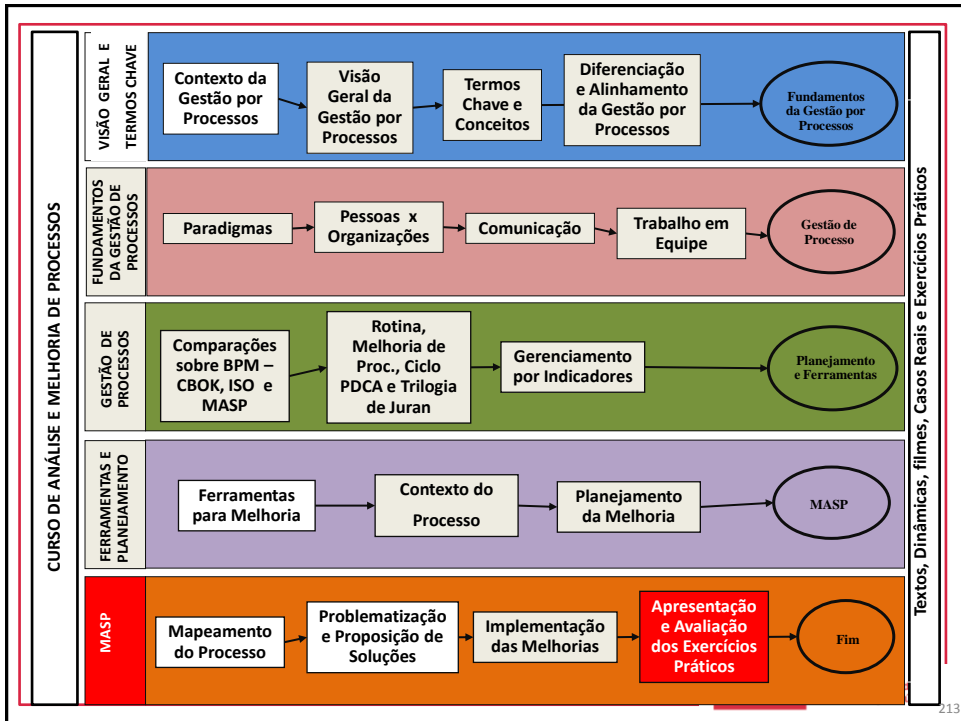
Padronização

PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO	ORGANIZAÇÃO: PROCESSO:
O quê?	Tarefa: Preencher com o nome da tarefa
Onde?	Local: Local onde será executada a Tarefa
Quem?	Cargo: Cargo dos executantes da Tarefa (Apenas 01 Cargo por Tarefa)
Item de verificação?	Condições necessárias: ✓ ✓ Condições que devem ser atendidas para que a Tarefa possa ser executada
Como e quando?	Atividade: 1. 2. n Relato simples e ordenado da sequência de atividades.
Por que?	Resultado esperado: O que deve ser obtido com a execução da Tarefa
Verificação e Ação?	Anormalidades – Ação Problemas que podem ocorrer – O que o Executante da Tarefa deve fazer


Enap

Escola Nacional de
Administração Pública


212



Dinâmica




inovação
inovação
inovação



20º Concurso
Inovação na Gestão
Pública Federal
2015

Exercício de compartilhamento: Casos premiados no Prêmio de Inovação da Gestão – ENAP 1995 - 2015



Escola Nacional de Administração Pública

214

Avaliação das Apresentações das Análises e Melhorias de Processos

CRITÉRIOS	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8
1. Estudo de Processo Foi demonstrado com clareza qual era o processo, sua inserção na organização, principais etapas, clientes e fornecedores?								
1. Identificação do Problema O problema foi definido corretamente e com foco no cliente?								
1. Observação da Situação Foi bem demonstrado a relação das causas levantadas com o problema?								
1. Ação As ações planejadas estão relacionadas com a causa priorizada? Foram definidos com objetividade e clareza todos os itens do Plano de Ação com base no 5W1H?								
1. Uso das Ferramentas As ferramentas foram aplicadas corretamente?								
1. Qualidade da Apresentação Clareza, criatividade e organização.								
1. Tempo de Apresentação (máximo de 20 minutos) a cada minuto excedente perde 1 ponto								
TOTAL								

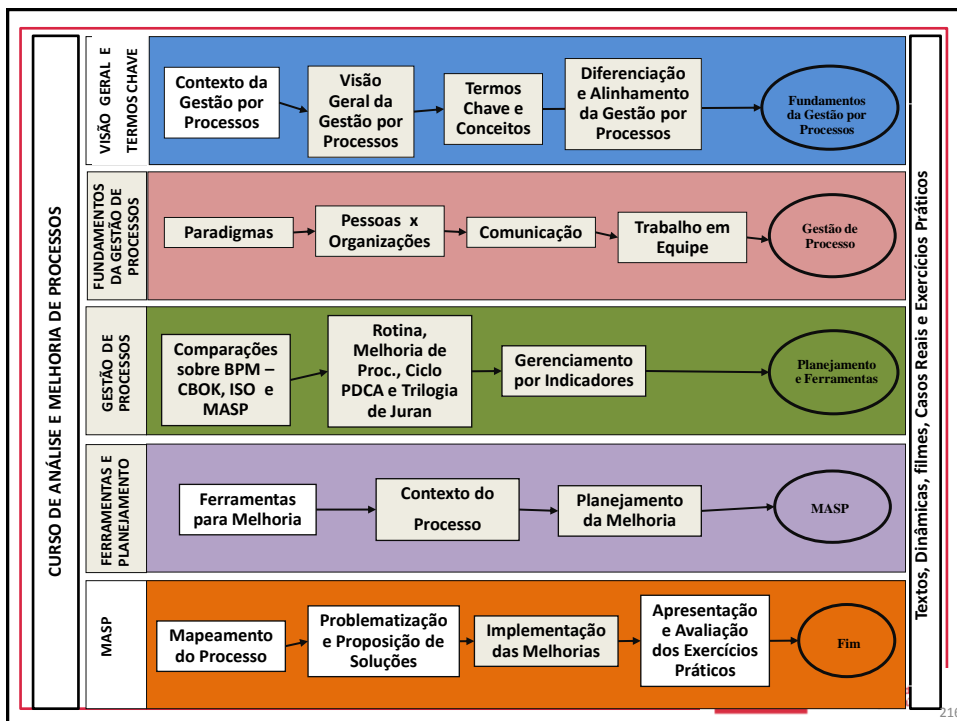
AVALIE, ATRIBUINDO PONTOS DE 1 A 4, OS SEGUINTE CRITÉRIOS:

(1 = Não cumpriu a metodologia, 2 = REGULAR, 3 = Atendeu bem a todos os requisitos, 4 = Superou Expectativas)

Enap

Escola Nacional de Administração Pública

215



Curso de Análise e Melhoria de Processos - ENAP -

Coordenadora-Geral de Programas de Capacitação: Marcia Seroa da Motta Brandão
Editor: Pedro Luiz Costa Cavalcante; Coordenador-Geral de Comunicação e Editoração:
Luis Fernando de Lara Resende; Revisão: Renata Fernandes Mourão e Roberto Carlos
R.

Araújo; Capa: Ana Carla Gualberto Cardoso; Editoração eletrônica: Vinicius Aragão
Loureiro.

Coordenação do Curso: Suzana Ghazale

FERREIRA, André Ribeiro

Slides - Análise e melhoria de processos / André Ribeiro Ferreira; revisão e adaptação
Coordenação-Geral de Projetos de Capacitação. _ Brasília: ENAP/DDG, 2015.

Turma: AMPR

Local: ENAP, Brasília – DF

Data: 18 a 22 de maio de 2015

Professor: André Ribeiro Ferreira

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

217

Escola Nacional de Administração Pública

SAIS - Área 2A - 70610-900

Brasília, DF - Brasil

Telefone: (61) 2020 3000

Portal: www.enap.gov.br



Ministério do
Planejamento

