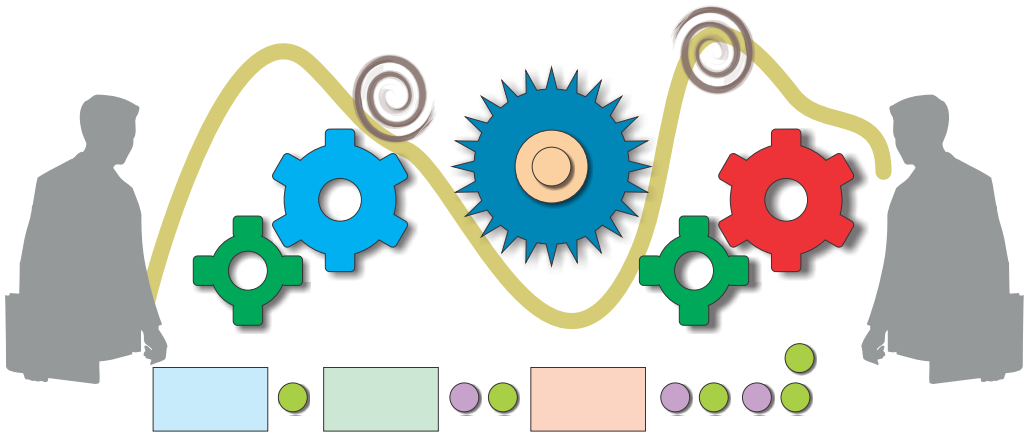


Análise e Melhoria de Processos da Embrapa (Manual de Uso)



***Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
Secretaria de Gestão e Estratégia
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento***

Documentos 15

Análise e Melhoria de Processos da Embrapa (Manual de Uso)

Embrapa Informação Tecnológica
Brasília, DF
2009

Exemplares desta publicação podem ser adquiridos na:

Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa)

Secretaria de Gestão e Estratégia
Parque Estação Biológica (PqEB)
Av. W3 Norte (final)
70770-901 Brasília, DF
Fone: (61) 3448-4468
Fax: (61) 3347-4480

Equipe Técnica Responsável

Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional - CDI

Adilson Maestro
Geraldo Cardoso dos Santos
Jacqueline Silveira de Sá Leitão
Job Lúcio Gomes Vieira
Marina Caldas Verne
Maristela Jesus da Silva
Nelhi Alves Brandão
Viviane Moura Martins
Vicente Galileu Ferreira Guedes

Colaboradores/Estagiários

Alessandra Souza Peres Rivera – CPAC
Flávio Popinigis
Lorien Eliane Zimmer – CNPSA
Lucas Pereira de Souza – SGE
Maria da Conceição Guanieri Leite – SGE
Priscila Guimarães de Castro – SGE
Tiago Gomes de Jesus – SGE

Revisão de texto: Marina Caldas Verne
Normalização bibliográfica: Iara Del Fiaco Rocha
Editoração eletrônica: José Batista Dantas
Ilustração da capa: Marlene de Araújo
Capa: Carlos Eduardo Felice Barbeiro

1ª edição

1ª impressão (2009): 1.000 exemplares

Todos os direitos reservados

A reprodução não-autorizada desta publicação, no todo ou em parte,
constitui violação dos direitos autorais (Lei no 9.610).

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Embrapa Informação Tecnológica

Embrapa. Secretaria de Gestão e Estratégia.

Análise e melhoria de processos da Embrapa : manual de uso / Embrapa, Secretaria de Gestão e Estratégia. Brasília, DF : Embrapa Informação Tecnológica, 2009.

79 p. (Documentos / Embrapa. Secretaria de Gestão e Estratégia, ISSN 1679-4680 ; 15).

1. Administração de empresa. 2. Modernização administrativa. 3. Planejamento administrativo. 4. Política administrativa. I. Título. II. Série.

CDD 630.72

© Embrapa 2009

Apresentação

Numa economia globalizada que exige dos administradores muito mais do que o simples exercício da função, uma organização necessita engajar-se no requisito imprescindível de detentora de espírito inovador e competitivo, para alçar patamares de excelência e inserir-se no contexto mundial.

Acompanhando as novas tendências do mundo dos negócios, onde o fator principal é a ação, a Embrapa tem implantado em suas Unidades uma nova estrutura de organização do trabalho por processo, na qual o essencial é desenvolver uma gestão que dê oportunidade aos seus empregados de executar os processos cotidianos num ambiente criativo, harmônico e cooperativo, onde o conhecimento seja compartilhado e todos possam demonstrar suas variadas competências.

Nesse cenário ocorre, gradativamente, a Gestão do Conhecimento, valorizando o “capital intelectual” existente na Empresa, o qual representa o valor intangível fincado nas organizações e, muitas vezes, não reconhecido. Dessa forma, a Embrapa busca fortalecer a qualidade dos seus processos quando da revisão das suas estratégias, sua cultura organizacional e suas estruturas para que possa atingir plenamente os seus objetivos.

À medida que as Unidades estudam seus processos de forma sistematizada, aproximam-se mais, não somente da inovação e da mudança, mas de um novo modelo de organização do trabalho num

ambiente onde os membros se envolvem como um todo em suas diversas responsabilidades.

A partir dos anos 1990, a Embrapa preocupou-se em elaborar e implantar estratégias que trouxessem novas competências gerenciais sintonizadas com a sua trajetória.

Desse modo, a partir de 1998, a metodologia de Análise e Melhoria de Processos (AMP) foi implementada na Empresa, sendo inserida como meta no SAU (Sistema de Avaliação das Unidades). Ela consiste basicamente no nivelamento de instâncias hierárquicas (mais horizontal e menos vertical), com foco no cliente final receptor do serviço ou produto, associada a ciclos periódicos de planejamento, execução, avaliação e ações corretivas no processo.

Desde então, a Empresa vem obtendo resultados satisfatórios na reorganização do trabalho e melhoria de seus processos, elevando a eficiência e eficácia dos mesmos, favorecendo a organização da informação e a gestão do conhecimento, tornando-se mais competitiva no mercado. Até hoje já foram premiados 39 processos das diversas Unidades Centrais e Descentralizadas da Embrapa, alguns deles são: Gestão de Laboratórios, Atendimento ao Cliente, Gestão Orçamentária e Implantação do Sistema de Gestão da Qualidade, entre outros. Os processos premiados são aqueles que passaram por reformulações, o que significa dizer que já foram anteriormente descritos e implantadas melhorias, encontrando-se, assim, em outro momento do ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act), explicado ao longo da metodologia.

A experiência demonstra que o gerenciamento correto do processo exige sua descrição detalhada e a verificação do seu desempenho por meio de indicadores, entre outras ações que colaboram na identificação de deficiências e gargalos, os quais demandam ações corretivas e, dessa forma, ensinam a implantação de melhorias.

Ao fazer uso de ferramentas de gestão contemporâneas, a Embrapa tem como meta aprimorar o seu modelo organizacional, aperfeiçoando-o continuamente, no anseio de tornar mais eficientes as suas estruturas e atividades, bem como os recursos disponíveis.

A Embrapa busca obter dados mais abrangentes e assertivos de suas Unidades, dos processos desenvolvidos, da participação dos seus empregados, enfim, trazer mais transparência às ações de melhoria, a partir da introdução de elementos que subsidiarão a gestão da informação e do conhecimento das ferramentas de AMP.

Redesenhar os processos e desenvolver um ambiente onde a multiplicidade do saber-fazer é o mais importante é um grande desafio. Nessa perspectiva, diversas Unidades puderam experimentar e viver na prática uma gestão compartilhada, cuja característica maior é a valorização de todos os empregados. Estes não mais atuam como cumpridores de tarefas específicas, mas se envolvem no gerenciar com eficiência e eficácia os processos da Unidade, fortalecendo os vínculos da equipe e da organização.

Contudo, é preciso ter o entendimento de que as mudanças não ocorrem simultaneamente e é necessário fazer uma reflexão, uma análise crítica e prudente sobre qual é o melhor momento para realizá-las, criando um clima de confiança, conquistando a adesão dos empregados e, principalmente, a consciência de que não se atinge o foco adequado quando não existe uma equipe disposta a ousar e acreditar em novos instrumentos para gerir os seus processos.

Desde 2004, a Diretoria Executiva da Embrapa estabeleceu um esforço institucional para formulação de uma política de gestão ambiental, visando o saneamento dos passivos ambientais nas Unidades da Embrapa, coordenando atividades que venham a atender à atual diretriz corporativa que preconiza os princípios da sustentabilidade. Assim, como meta qualitativa de AMP para 2008 foi priorizado o processo “Gerenciamento de Resíduos de Laboratórios e Campos Experimentais”. Além desse processo, a Unidade precisa eleger, pelo menos, outros dois processos que igualmente poderão concorrer à premiação nacional de equipes na categoria de AMP, conforme estabelecido na norma do Sistema de Avaliação e Premiação Nacional de Equipes – SAPRE nº 037.01.06.02.5.003.

Ao final deste documento, encontram-se referências bibliográficas como fonte complementar para a compreensão da Análise e Melhoria dos Processos.

Sumário

Visão geral de uma gestão com foco na Análise e Melhoria de Processos	9
Introdução	9
Princípios e valores para o alcance da excelência na gestão	14
Os processos em nosso cotidiano	18
Aprimoramento da gestão	20
Planejamento e Organização	25
Identificação e mapeamento de processos	25
<i>Brainstorming</i> : tempestade de idéias	25
<i>Brainwriting</i> : formulação de propostas escritas	27
Priorização de processos	28
Matriz de Priorização	28
Orientações à equipe do processo priorizado	32
Ferramentas de descrição	32
Descrição: escopo do processo	32
Indicadores de desempenho	35
Macrodiagrama	40
Fluxograma	44
Agregação de valor	47
Fatores críticos de sucesso	49

Verificação do desempenho	
atual do processo	50
Consulta aos clientes do processo	50
Problemas do Processo	53
Priorização dos problemas	54
Votação múltipla	54
Matriz GUT: Gravidade, Urgência, Tendência	55
Discutindo os problemas priorizados	57
Causas dos problemas do processo	57
Discutindo as causas	58
Diagrama de causa e efeito: Ishikawa ou “Espinha de Peixe”	58
Priorização das causas	60
Propostas de soluções	61
Análise das soluções propostas	61
Priorização das propostas	62
Elaboração do Plano	
de Melhoria do processo	63
Execução	65
Implementação do Plano de Melhoria	66
Automação do processo	66
Controle e acompanhamento	66
Instrumentos a serem utilizados	67
Procedimentos de medição	67
Avaliação do processo	70
Relatório de Três Gerações	70
Conclusão	73
Referências	75
Literatura recomendada	77

Visão geral de uma gestão com foco na Análise e Melhoria de Processos

Introdução

Gerir uma organização no bojo de constantes mudanças, atingindo resultados satisfatórios, significa estar apto a transformar o “confortável” ambiente das ilhas de saberes individualizados em um espaço de aprendizagem recíproca, no qual as informações são compartilhadas pelo grupo, por mais diversas que sejam as suas funções. Há um estímulo à valorização do conhecimento configurando um campo propício ao desenvolvimento eficaz e eficiente dos processos. Nesses pressupostos, a Embrapa implantou o planejamento estratégico e vem alicerçando o seu modelo administrativo à gestão por processos, orientando-se em seus instrumentos de gestão estratégica: PDE, PDU e SAU.

Ao incentivar a gestão por processos, a Embrapa está se propondo a implementar a sua gestão com maior transparência e flexibilidade organizacional, criar condições adequadas de reunir e integrar esforços para conquistar um objetivo comum e manter-se estrategicamente alinhada aos anseios do mercado e da sociedade.

A visão da Empresa é estar no topo dos requisitos essenciais da excelência organizacional, o que significa assumir uma postura proativa, empresarial competitiva, adiantando-se aos problemas e fortalecendo-se estruturalmente. Para tanto, algumas ações são necessárias, entre elas:

- Alinhar (atrair, manter e distribuir) os talentos, particularmente as lideranças.

- Aprimorar a inovação competitiva de produtos/serviços, de comercialização, de processos, de desenvolvimento estratégico e de desenho organizacional, utilizando os instrumentos de gestão que assegurem a eficiência e a eficácia organizacional.
- Buscar o alinhamento entre os comportamentos e os valores das pessoas e as novas estruturas, processos e tecnologias.
- Construir, manter e estimular equipes de primeira linha.
- Gerenciar a organização com foco na abordagem de processos.
- Prever mudanças, desenvolver antecipadamente suas estratégias e missão básica, alinhá-las com a equipe e implementá-las eficazmente.
- Usar intensivamente a tecnologia da informação.

Em algumas dessas ações, enunciadas por Maranhão e Macieira (2006), a Embrapa já avançou com propriedade, mas ainda há desafios a serem enfrentados; e a gestão por processos pode ser uma aliada nessa caminhada para a maior sustentabilidade da Empresa.

Outrossim, em seu trajeto de importantes transformações institucionais, faz-se necessário ressaltar as ferramentas adquiridas pela Embrapa para reestruturar o seu modelo de gestão e ampliar as suas competências gerenciais – Sistema Embrapa de Gestão (SEG), de Avaliação e Premiação por Resultados (SAPRE), de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Trabalho Individual (SAAD-RH). Tais ferramentas refletem a estratégia da Organização para o alcance das melhores práticas administrativas: estabelecimento de metas e resultados a serem alcançados, definição e adoção de indicadores de desempenho, acompanhamento e avaliação do trabalho e a integração dos diversos níveis da organização, desde o institucional até o individual.

Tendo como referência os critérios de excelência e desempenho gerenciais propostos pela Gespública (BRASIL, 2008) – liderança, estratégias e planos, cidadãos, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados –, a Embrapa vem alargando o seu leque de

produtividade, obtendo resultados consideráveis, com avanço significativo, à medida que suas Unidades têm aprimorado as estruturas gerenciais por meio da adoção dos processos de trabalho.

E o que vem a ser uma estrutura organizacional baseada em processos? É uma estrutura alicerçada no modo de como fazer o trabalho com ênfase no talento dos indivíduos, gestão participativa, atividades logicamente seqüenciadas e sistemas integrados, foco no cliente e na sinergia da atuação em equipe. É conhecer e melhorar os processos de trabalho, rompendo com as fronteiras funcionais, mostrando claramente como se dão os relacionamentos cliente-fornecedor, gerando um ambiente dinâmico, criativo, circulando o troca-troca de experiências, propiciando uma constante aprendizagem. Uma organização que realiza a gestão eficiente dos seus processos logra benefícios diversos, como:

- As necessidades e expectativas dos clientes são atendidas de forma efetiva.
- Os custos são controlados eficazmente.
- Os indicadores de desempenho do processo são definidos, aplicados e monitorados.
- Os recursos disponíveis são aperfeiçoados e maximizados.
- A ocorrência de erros e problemas é identificada e minimizada.
- Os mecanismos para as mudanças operacionais são alcançados com mais agilidade.
- O pensamento sistêmico permeia a melhoria de suas atividades.
- O maior equilíbrio sobre as ações estratégicas definidas de curto, médio e longo prazo, simplificando o realinhamento estratégico.
- A instituição amplia o seu grau de competitividade.

- A informação e o conhecimento são gerenciados com mais eficiência.
- As equipes de trabalho são mais integradas.
- As mudanças institucionais são propiciadas por condições favoráveis, como prevenção, promoção e planejamento.

A Análise e Melhoria de Processos – AMP é uma metodologia relevante, tornando-se uma poderosa aliada ao possibilitar à organização e aos seus colaboradores repensar a condução de suas atividades, as quais passam a ser revistas não em termos de função, áreas ou produtos, mas de processos de trabalho. Essa metodologia inclui desde a identificação, priorização, descrição, diagnóstico e avaliação dos processos até a proposição e implementação de ações que visem à otimização dos recursos disponíveis e ao atendimento das necessidades dos clientes. Abrange pesquisa, observação, estudo e comparações internas e externas sobre os diversos processos da Unidade, com o propósito de identificar os problemas e causas que estão interferindo na qualidade dos resultados, oferecendo à equipe a oportunidade de implantar as devidas soluções para a melhoria dos processos focalizados. Dessa forma, uma das principais características da AMP é o planejamento, acompanhamento, monitoramento, avaliação e aperfeiçoamento contínuo do processo.

Às equipes de trabalho cabem planejar, acompanhar a execução, avaliar e aperfeiçoar continuamente os respectivos processos, aumentando a sua efetividade. O gerenciamento de um processo fundamenta-se na compreensão do mesmo, levando-se em conta as necessidades e expectativas dos seus clientes. Ao utilizar a metodologia de AMP, as equipes passam a ter uma visão mais integrada dos processos das Unidades da Embrapa.

Nas organizações que se orientam por processo, a ênfase é na múltipla competência e treinamento das pessoas para lidar com assuntos multifuncionais, o que acaba gerando equipes ou grupos fortes. As pessoas trabalham em conjunto e têm autonomia de decisão em relação

aos seus trabalhos, entendendo não só o como, mas também o porquê, o para quê e o para quem são realizadas suas atividades. Essa forma de trabalho compreende compartilhar o planejamento, o acompanhamento e a avaliação das atividades, independentemente do lugar onde as mesmas são executadas.

Assim, a organização tradicional, que era vista como sólida e permanente, é substituída por uma organização flexível a mudanças, com relações de parcerias, alianças, participações e acordos que são firmados segundo a demanda e funcionam de forma temporária, baseados em objetivos, políticas e estratégias comuns e trabalho em equipe. Possibilita, também, integrar e dinamizar a coordenação entre as partes separadas, agilizar o fluxo de informação e realimentação por parte de suas estruturas. Portanto, não é só uma alteração em sua estrutura funcional e sim a motivação dos colaboradores para que tenham a percepção do quanto precisam para adquirir novas posturas e mudanças de valores, crenças e princípios em relação às práticas da organização.

A abordagem por processos na Embrapa não invalida as equipes encarregadas das funções atuais, mas reforça as habilidades, associando a estratégia aos seus talentos, ocorrendo uma interação da equipe para analisar e redesenhar os processos com entendimento e responsabilidade. Todos devem utilizar ao máximo o seu potencial, permeados por um sentimento de responsabilidade pelos processos, assegurando a realização dos mesmos – do início ao fim do seu ciclo, estabelecendo padrões para a avaliação da performance, apoiando, encorajando e reconhecendo as contribuições dos colegas de equipe, e alocando as pessoas com os perfis mais adequados para desempenharem suas atividades.

Em síntese, o modelo de Gestão por Processo não pode se alicerçar em “comando e controle” e sim em “colaboração e negociação”, onde o desenvolvimento contínuo do gestor deverá estar focado no cotidiano da Unidade por meio de reuniões, palestras e projetos internos que tenham como primazia aproximá-lo da perspectiva de gerir por processos. A empresa do futuro será projetada para aprender constantemente em

todos os níveis, acumular seu aprendizado e utilizá-lo de modo eficaz (MARTIN, 1996).

Princípios e valores para o alcance da excelência na gestão

Encontrar o caminho da excelência na gestão é inserir na organização um conjunto de princípios e valores que permearão as práticas rotineiras, em consonância com a cultura organizacional. Não é um caminho rápido, mas cheio de obstáculos que a organização só consegue suplantare com constância de propósitos e mobilização de todas as suas competências (FPNQ, 2007).

No *Modelo de Gestão Pública*, que representa um sistema gerencial, esses princípios e valores estão inseridos em oito partes integradas e são orientadores da adoção de práticas de excelência em gestão, conforme apresentado na Fig. 1.

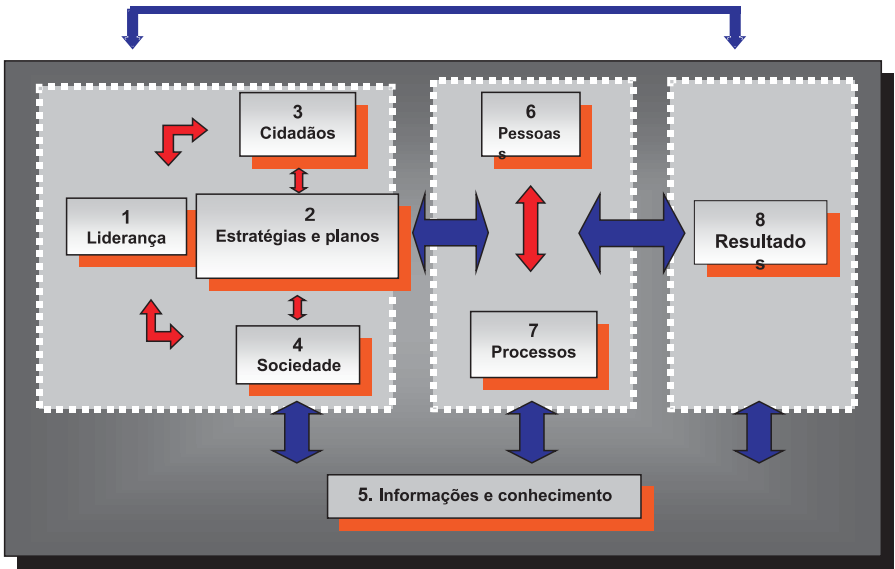


Fig. 1. Modelo de Excelência em Gestão Pública.

Fonte: Brasil (2008).

As oito partes indicadas envolvem a liderança (1) exercitada pela organização, suas estratégias e planos (2) de realização, com foco nas demandas dos cidadãos (3) e da sociedade (4), tendo as informações e o conhecimento (5), bem como as pessoas (6) e os processos (7), como meios para alcançar os resultados (8) necessários.

Juntam-se a esse modelo os critérios norteadores da excelência na gestão que estão alicerçados sobre um conjunto de conceitos intitulados *Fundamentos de Excelência*, reconhecidos internacionalmente; são a base das organizações que buscam constantemente se aperfeiçoar e se adaptar às mudanças globais, sendo o esteio na sistematização do *Modelo de excelência da Gestão Pública*. Estão elencados na publicação Instrumento para Avaliação da Gestão Pública do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – Secretaria de Gestão – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e descritos sucintamente a seguir:

Pensamento sistêmico. As organizações precisam aprender a valorizar suas redes formais com clientes, parceiros e fornecedores, bem como as redes que emergem espontaneamente entre seus integrantes e destes com o ambiente externo. É necessário criar um ambiente propício para a disseminação de conhecimentos e experiências que inclua as redes informais.

Aprendizado organizacional. Preservar o conhecimento que a organização tem de si própria, de sua gestão e processos é fator básico para sua evolução. A organização deve buscar o conhecimento compartilhado e o aprendizado coletivo. A gestão do conhecimento, apoiada na geração, codificação, disseminação e apropriação de conhecimentos, valoriza e perpetua o capital intelectual.

Cultura da inovação. Para permanecer competitiva, a organização precisa gerar continuamente idéias originais e incorporá-las a seus processos, produtos, serviços e relacionamentos. É importante gerar uma cultura que incentive o desejo de fazer as coisas de maneira diferente, a capacidade de entender de forma simples questões complexas, a propensão ao risco e a tolerância ao erro bem intencionado.

Liderança e constância de propósitos. A participação pessoal ativa e continuada dos líderes cria clareza e unidade de propósito na organização. Seu papel inclui a criação de um ambiente propício à inovação e ao aperfeiçoamento constantes, ao aprendizado organizacional e ao desenvolvimento da capacidade da empresa em se antecipar e se adaptar com agilidade às mudanças no seu ecossistema.

Gestão baseada em processos e informações. Permite planejar e executar as atividades, pela definição adequada de responsabilidades, uso dos recursos de modo mais eficiente, realização da prevenção e solução dos problemas, eliminação de atividades redundantes, a fim de aumentar a produtividade. Quando o domínio do processo é pleno, há previsibilidade dos resultados, o que serve de base para a implantação de inovação e melhorias.

Visão de futuro. Antecipar-se com agilidade e proatividade, além de adaptar-se às novas tendências do ambiente externo, às novas necessidades e expectativas das partes interessadas, ao desenvolvimento tecnológico, aos requisitos legais, às mudanças estratégicas dos concorrentes e às necessidades da sociedade, é essencial ao sucesso de uma organização.

Geração de valor. Alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização pelo aumento de valor, tangível e intangível, de forma sustentada para todas as partes interessadas. Visa a aprimorar relações de qualidade e assegurar o desenvolvimento da organização. Depende cada vez mais dos ativos intangíveis, que atualmente representam a maior parte do valor das organizações, considerando também o conhecimento tácito oriundo do trabalho em redes formais e informais.

Comprometimento das pessoas. Estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições para que elas se realizem profissionalmente e humanamente, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para

empreender. O sucesso das organizações depende cada vez mais das oportunidades de aprendizado das pessoas que as integram e de um ambiente favorável ao desenvolvimento de suas potencialidades.

Foco no cidadão e na sociedade. A organização deve estar atenta ao seu relacionamento com os clientes e a todas as características e atributos do produto ou serviço, pois é o bom relacionamento que adiciona valor aos produtos e serviços, intensificando a sua satisfação e tornando-os fiéis à marca, ao produto ou à organização. O foco no mercado mantém a organização atenta às mudanças que ocorrem à sua volta, principalmente quanto aos concorrentes e à movimentação dos clientes em relação a novas demandas e necessidades.

Desenvolvimento de parcerias. Desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, a partir da plena utilização das competências essenciais de cada uma, objetivando alcançar os benefícios da parceria. Essas parcerias podem ser com clientes, fornecedores, organizações de cunho social, ou mesmo com competidores, e são baseadas em benefícios mútuos claramente identificados, facilitando o alcance dos objetivos.

Responsabilidade social. Pressupõe o reconhecimento da sociedade como parte integrante do ecossistema da organização, com necessidades e expectativas que precisam ser identificadas, compreendidas e atendidas. A organização deve buscar o desenvolvimento sustentável; identificar os impactos na sociedade que possam decorrer de suas instalações, processos, produtos e serviços e executar ações preventivas para eliminar ou minimizar esses impactos em todo o ciclo de vida dos mesmos. Trata-se do exercício constante da consciência moral e cívica da organização, advinda da ampla compreensão de seu papel no desenvolvimento da sociedade.

Controle social. A transparência e a participação social são os requisitos fundamentais para a efetivação do controle social. Assim, a gestão pública de excelência pressupõe viabilizar as condições necessárias para que o controle social possa ser exercido pela sociedade. Nesse sentido, a

administração pública deve garantir visibilidade de seus atos e ações e implementar mecanismos de participação social.

Gestão participativa. Uma gestão participativa é implementada dando-se aos empregados maior autonomia para o alcance de metas e cobrando cooperação, compartilhamento de informações e confiança para delegar. Como resposta, as pessoas tomam posse dos desafios e dos processos de trabalho dos quais participam, tomam decisões, criam, inovam e dão à organização um clima saudável.

Assim, uma organização que aplica o *Modelo de Excelência em Gestão* passa a ter uma visão global dos seus processos, obtendo o desempenho almejado. Essa visão encontra-se esquematizada na Fig. 2, a seguir:



Fig. 2. Fundamentos da Excelência em Gestão por Processo.

Os processos em nosso cotidiano

As organizações bem-sucedidas têm que se preocupar em satisfazer as necessidades dos seus clientes com o máximo de qualidade e para que isso ocorra é primordial o uso de processos eficientes e eficazes.

Os processos são a estrutura pela qual uma organização faz o necessário para produzir valor para os seus clientes. Em consequência, uma importante medida de um processo é a satisfação do cliente com o produto desse processo. (DAVENPORT, 1994, p. 8)

A gestão de processos permite identificar o conjunto de atividades capaz de (1) gerar maior valor ao usuário/cliente que recebe um produto ou serviço, (2) integrar e orientar para vários resultados as várias unidades organizacionais e (3) auferir recursos e desenvolver competências para a consecução dessas finalidades.

A estrutura de processos de uma organização pode ter como base um macroprocesso que é dividido em processos técnicos e institucionais direcionados aos grandes objetivos ou funções da organização. Os processos, por sua vez, podem ser subdivididos em subprocessos relacionados de forma lógica e complementar. O subprocesso é constituído por um determinado número de atividades necessárias para produzir resultados. Cada atividade é constituída por tarefas executadas pelas pessoas, conforme apresentado na Fig. 3.

Processo é um conjunto de atividades logicamente inter-relacionadas, realizadas de forma contínua, intermitente ou cíclica, que utiliza recursos organizacionais para produzir os resultados esperados pelos clientes/

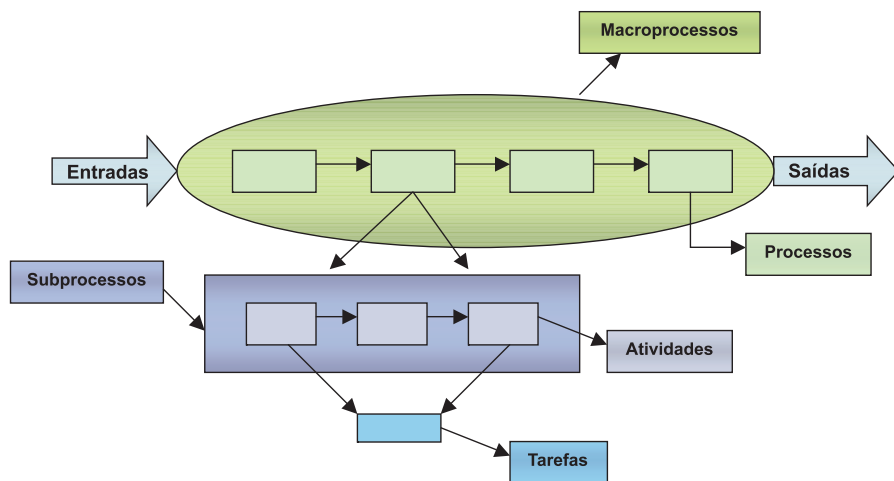


Fig. 3. Desdobramento de Processos.

Fonte: Maranhão e Macieira (2006).

usuários de uma organização, adicionando valor a cada etapa. Não existe um produto ou serviço sem que haja um processo associado a ele. Sendo ininterrupto, é diferente de projeto que possui início, meio e fim.

O conceito de processo assemelha-se ao de sistema, que prevê três grandes fases: entradas (insumos), processamento e saídas (produtos), que fornecem informações de avaliação (feedback) umas às outras, conforme mostra a Fig. 4, adiante.

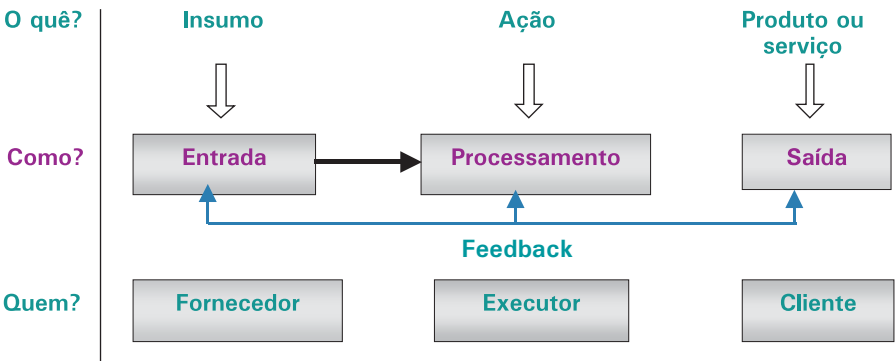


Fig. 4. Principais etapas de um processo.

As entradas podem ser as normas e os procedimentos utilizados no decorrer do processo, as informações e o conhecimento, os recursos físicos e financeiros, a matéria-prima, a energia. Já as saídas são os produtos entregues, o serviço realizado, a necessidade atendida.

Aprimoramento da gestão

As grandes etapas do ciclo de gestão são planejamento e organização, coordenação e acompanhamento e controle e avaliação do processo, representadas no ciclo PDCA – Plan, Do, Check, Act, traduzidos como planejar, executar, controlar, avaliar para agir de forma corretiva (Fig. 5).

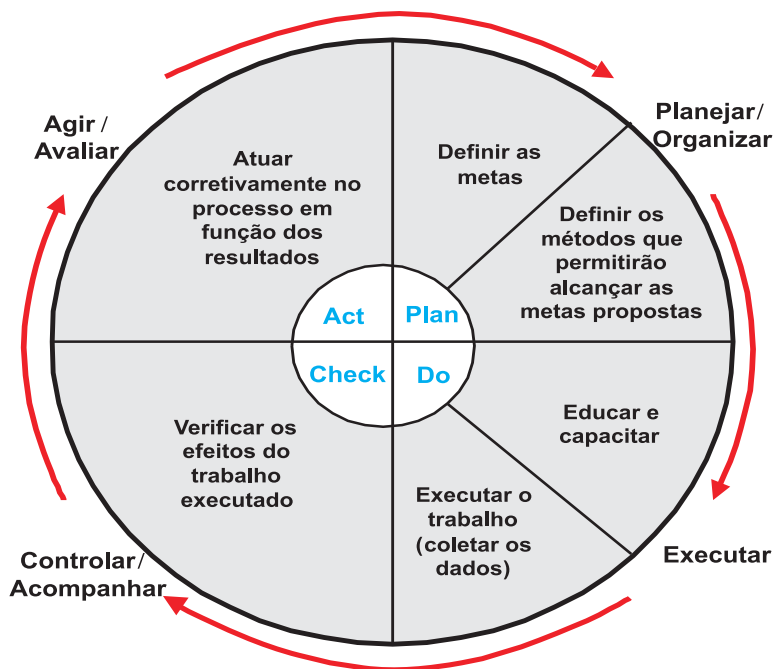


Fig. 5. Ciclo PDCA.

São o alicerce da metodologia de Análise e Melhoria de Processos, apresentada neste documento. Acompanhando esse ciclo, torna-se fácil compreender como o processo em análise se encontra e o que é preciso realizar para o alcance de seu adequado desempenho. Ressalta-se, no entanto, que o ciclo de execução do processo é diferente do ciclo PDCA; o primeiro pode ser diário, semanal, mensal, enquanto o segundo representa as grandes etapas a serem seguidas para se atingir o objetivo de melhoria do processo.

Na etapa **Planejamento e organização**, é constituída a equipe responsável e feita a identificação e priorização dos processos, além da modelagem do processo priorizado, na qual utilizam-se as ferramentas escopo, macrodiagrama, fluxograma, identificação das atividades que agregam

valor e dos fatores críticos de sucesso, consulta aos clientes, definição dos indicadores de desempenho, identificação e priorização dos problemas, causas e soluções. O plano de melhorias (Planilha 5W2H) é elaborado nessa etapa. A etapa de **Execução** compreende a implantação do plano de melhorias, a automação possível das tarefas e a normatização do processo. A etapa de **Controle e acompanhamento** consiste em avaliar os resultados do processo alcançados com a implantação das ações de melhorias, por intermédio do monitoramento dos indicadores de desempenho. A etapa de **Avaliação** é feita por meio da verificação de pontos problemáticos, proposição de novas ações, nova consulta aos clientes e reuniões de análise corretiva.

A partir do Ciclo PDCA e do passo-a-passo demonstrado adiante, a equipe responsável pelo trabalho tem um caminho gradativo para desenvolver com segurança a análise e melhoria de processos. Portanto, antes de iniciar os trabalhos é preciso fazer uma leitura atenta de cada item para que haja assimilação dos conceitos, das técnicas, ferramentas e seus respectivos significados. Para facilitar o entendimento da metodologia, antes da descrição detalhada de como aplicar cada técnica e/ou ferramenta, existe um “roteiro geral” e um “fluxograma” retratando a caminhada a ser percorrida.

Com o intuito de facilitar a demonstração das ferramentas de AMP, utilizou-se nos exemplos o Processo *“Trâmite de Documentos na SGE”* (Secretaria de Gestão e Estratégia / Embrapa Sede), realizada como meta qualitativa de melhoria de processos, no ano de 2007. Para fins didáticos, foram feitas algumas adaptações.

A Tabela 1, a seguir, sintetiza as ações envolvidas em cada etapa do método, com os respectivos objetivos, técnicas e ferramentas a serem utilizadas em cada uma delas, e a Fig. 6, referente ao fluxograma de AMP, demonstra o trajeto a ser trilhado na aplicação da metodologia.

Tabela 1. Ações envolvidas em cada etapa da metodologia de AMP.

Etapas		Ação	Objetivo	Técnica/Ferramenta
Planejamento Plan	Identificação e priorização dos processos	<ul style="list-style-type: none">• Conhecer os processos que compõem a estrutura organizacional da Unidade;• Estabelecer prioridade e a hierarquia entre os processos (macroprocessos, processos, subprocessos, atividades).		<ul style="list-style-type: none">✓ Brainstorming, Brainwriting;✓ Matriz de importância versus desempenho.
	Descrição dos processos	<ul style="list-style-type: none">• Possibilitar que os membros da equipe conheçam todas as etapas e o conteúdo do processo;• Nivelamento de informações sobre o processo;• Conhecimento do processo.		<ul style="list-style-type: none">✓ Escopo;✓ Macrodiagrama;✓ Fluxograma;✓ Fatores críticos;✓ Indicadores de desempenho.
	Consulta aos clientes	<ul style="list-style-type: none">• Conhecer as expectativas, necessidades, requisitos de qualidade e o grau de satisfação dos clientes com os produtos e serviços.		<ul style="list-style-type: none">✓ Entrevistas;✓ Informações obtidas por diferentes canais de comunicação (ouvidoria, SAC e outros);✓ Questionário.
	Análise do processo	<ul style="list-style-type: none">• Investigar os diferentes fatores que possam estar interferindo no desempenho do processo. Inclui:<ul style="list-style-type: none">a) Identificação dos problemas;b) Priorização dos problemas;c) Identificação das causas;d) Priorização das causas;e) Proposição de soluções para os problemas identificados;f) Priorização das soluções;g) Planejamento das soluções (Plano de ação).		<ul style="list-style-type: none">✓ Identificação e priorização dos problemas;✓ Identificação das causas (Diagrama de causa e efeito);✓ Identificação das soluções;✓ Plano de melhoria (Planilha 5W2H).
	Execução Do	<ul style="list-style-type: none">• Promover o aperfeiçoamento do processo, por meio de:<ul style="list-style-type: none">a) Implantação das medidas corretivas;b) Automação do processo;c) Execução do processo;d) Normalização do processo após melhoria.		<ul style="list-style-type: none">✓ Implantação das ações cabíveis da Planilha 5W2H;✓ Automação das tarefas, quando for o caso;✓ Normalização do processo.
Controle Check	Acompanhamento e controle do processo	<ul style="list-style-type: none">• Gerenciar o processo e a correta execução do plano de melhoria.• Verificar a efetividade do processo, por meio do monitoramento dos Indicadores de Desempenho;• Prevenir o reaparecimento de novos problemas.		<ul style="list-style-type: none">✓ Planilha de Indicadores de Desempenho.
	Avaliação do desempenho Act	<ul style="list-style-type: none">• Avaliar se os resultados obtidos correspondem aos resultados programados;• Avaliar a satisfação dos atores com o processo melhorado;• Propor medidas corretivas, se necessário.		<ul style="list-style-type: none">✓ Relatório de Três Gerações;✓ Entrevistas, questionários, etc.✓ Reuniões de análise corretiva.

Planejamento e Organização

A etapa de planejamento e organização é o momento de projetar adequadamente a condução das atividades futuras, compreender o processo tal como ele ocorre quando da sua análise e estabelecer a equipe de trabalho que irá aplicar a metodologia de AMP para que o alvo maior – o processo melhorado – seja alcançado.

Essa equipe de trabalho responsável pela AMP deve ser designada pela Unidade, e é importante que seja composta, se não integralmente pelo menos majoritariamente, por pessoas que conheçam a metodologia de AMP, os processos da Unidade e as estratégias institucionais.

Identificação e mapeamento de processos

A equipe designada como responsável pela AMP deverá primeiramente realizar a identificação e o mapeamento (listagem) dos processos da Unidade obtendo, assim, uma visão geral de quais são os seus processos. Empregando as técnicas de *brainstorming* ou *brainwriting*, explicadas a seguir, é possível identificar e mapear os processos existentes na organização; também podem ser utilizadas para a identificação dos problemas do processo analisado, das suas causas e soluções.

***Brainstorming*: tempestade de idéias**

Essa técnica é utilizada amplamente em vários momentos do dia-a-dia na gestão das organizações por possibilitar tomada de decisão segura pelas características do amplo debate que o precede. Por ser uma abordagem livre, pode gerar entusiasmo do grupo, igualar o envolvimento de todos e resultar em soluções originais para os problemas. Cabe ao facilitador do grupo evitar eventuais situações constrangedoras.

Principais regras para se conduzir uma sessão de *brainstorming*:

- Incentivar todos a se sentirem livres; não rejeitar qualquer idéia, mesmo que no momento pareçam tolas; quanto mais idéias, melhor.

- Impedir discussão durante a fase de geração de idéias na sessão de *brainstorming*.
- Evitar julgamentos e críticas às idéias dos outros, inclusive com expressões e olhares.
- Deixar as pessoas “pegarem carona” – desenvolvendo e aperfeiçoando idéias dadas por outros membros do grupo.
- Escrever todas as idéias, de modo que o grupo todo possa examiná-las posteriormente.

Roteiro para se conduzir uma sessão de *brainstorming*:

- Escolher as pessoas que irão participar do trabalho (no mínimo um representante de cada segmento): clientes do processo, fornecedores/executores do processo, donos do processo e facilitador da metodologia.
- Definir data, frequência e o tempo de duração das sessões de *brainstorming*.
- Obter a concordância e o compromisso da chefia imediata do participante, com o objetivo de oferecer caráter oficial ao trabalho, propiciando uma tendência de garantia de efetiva participação das pessoas em todas as reuniões.
- Analisar o objetivo e definir o assunto para o *brainstorming*.
- Esclarecer a “regra do jogo” e os princípios da técnica a serem utilizados na reunião, deixando-os renovados na mente de cada participante.
- Escolher, entre os membros do grupo, uma pessoa que atuará como secretário. Tal pessoa deverá anotar todas as idéias, recorrendo sempre ao grupo para verificar se as frases estão corretas ao se

proceder as anotações. O grupo deve validar as frases que constarão nas anotações do secretário.

- Ao iniciar a reunião, o dono do processo ou a pessoa que conhece o assunto deve fazer uma apresentação sobre o processo aos participantes, para que todos possam contribuir durante a sessão.
- Conceder a todos os participantes alguns minutos de silêncio para que reflitam sobre o tema em discussão.
- Solicitar a cada membro do grupo que apresente uma idéia de cada vez sobre o tema em questão (processo, problema, causa ou solução). Após o último participante relatar a sua proposta, recomençar uma nova rodada e, assim sucessivamente, até que não existam mais sugestões ou idéias.
- Em consenso com o grupo, agrupar idéias similares, eliminar as questões consideradas sem importância, redundantes ou inviáveis, e aperfeiçoar a redação das propostas que permanecerem.
- Numerar os itens que compõem a lista das sugestões relacionadas ao assunto discutido.

Brainwriting: formulação de propostas escritas

É considerada uma variação do *brainstorming*, com a diferença essencial de que as idéias, em vez de serem expostas verbalmente desde o início do levantamento dos problemas, são escritas individualmente em folhas.

Procedimentos para realização do método:

- Eleger o grupo que participará da sessão de acordo com o descrito anteriormente.
- Um coordenador apresenta um processo crítico ao grupo e distribui uma folha de papel para cada um dos membros.

- Cada participante escreve três sugestões relacionadas com o tema da sessão.
- Após um tempo pré-definido, os participantes trocam os papéis, até que cada pessoa receba o seu papel de volta.
- Ao receber o papel de outra pessoa, cada participante tenta acrescentar mais três sugestões.
- O coordenador recolhe os papéis para as sugestões dos participantes da sessão – para isso sugerimos o uso do *flip-chart* para facilitar a visualização das idéias sugeridas.
- Proceder a uma análise dos itens listados, verificando duplicidade, possibilidade de agrupamento, aperfeiçoamento da redação.
- Elaborar, em consenso com o grupo, a relação final com as sugestões identificadas.

Priorização de processos

A priorização dos processos para análise permite à empresa concentrar seus recursos e esforços naqueles processos considerados críticos e que impactam mais fortemente na eficiência e na eficácia da organização.

Por meio da utilização da ferramenta de priorização de processos (Matriz de Importância versus Desempenho - Tabelas 2, 3, 4), a equipe prioriza o(s) processo(s) a ser(em) analisado(s) e melhorado(s).

Matriz de Priorização

A Matriz de Importância x Desempenho (Tabela 2) analisa o grau de importância que o processo tem para a consecução dos propósitos e objetivos da organização e o grau de percepção dos clientes com relação ao desempenho do mesmo. A sua aplicação possibilita identificar a situação atual do processo e as áreas prioritárias para melhoria, as

necessidades de adequação aos requisitos dos clientes e as medidas de seu desempenho.

A metodologia fundamenta-se no pressuposto de que a prioridade para melhoria deve se concentrar nos processos considerados mais importantes para a organização atingir seus objetivos e que estejam apresentando baixo desempenho.

Procedimentos para a sua aplicação:

Utilizando uma planilha, conforme modelo apresentado a seguir, a equipe deve relacionar os processos da Unidade identificados a partir da sessão de *brainstorming* ou *brainwriting*.

Tabela 2. Planilha Matriz de Importância x Desempenho.

Processos	Importância (A)	Desempenho (B)	Diferença (A-B)	Classificação

Com base em uma escala de 1 (um) a 5 (cinco), na qual “1” significa baixo desempenho ou baixa importância e “5” alto desempenho ou alta importância, atribuir uma nota para cada um dos processos. Para estabelecer a nota adequada, analisar alguns aspectos em relação à importância e ao desempenho por meio das seguintes questões:

Importância:

Qual a importância deste processo para atingirmos nossos objetivos?

Este processo impacta diretamente nos nossos resultados?

É um processo-chave do nosso negócio?

É um processo de suporte “crítico” em relação aos processos finalísticos?

Desempenho:

Este processo tem atingido os resultados esperados?

Qual o nível de satisfação dos clientes em relação a este processo?

Têm sido registradas reclamações? Elogios? Sugestões de melhoria?

As Tabelas 3 e 4 descrevem alguns estágios de importância e desempenho dos processos, sendo valiosas para uma melhor avaliação.

Tabela 3. Classificação dos processos segundo a Importância.

Importância	Descrição
Alta	O processo é de extrema importância para consecução do propósito e dos objetivos da Unidade. Pode ser considerado um processo-chave e crítico para o negócio da organização.
Média	É um importante processo para a Unidade. Os seus resultados afetam diretamente os processos-chave da organização.
Baixa	É um processo que tem baixo impacto nos processos-chave.

Tabela 4. Classificação dos processos segundo o Desempenho

Importância	Descrição
Ótima	Os resultados do processo são substancialmente livres de erros. A performance é superior quando comparada com os processos de outras empresas.
Bom	As principais melhorias já foram implantadas, com resultados mensuráveis realizados. O processo pode se adaptar facilmente às mudanças.
Estável	O processo é eficaz (atende às expectativas do cliente) e eficiente (menor custo, menor tempo). Não existem problemas operacionais significativos.
Razoável	O processo apresenta alguns problemas operacionais, mas suas deficiências podem ser corrigidas a curto prazo.
Crítico	O processo é ineficaz ou ineficiente, tem grandes problemas de desempenho que requerem ação corretiva imediata.

A determinação de prioridade dos processos ocorre a partir de sua importância para o atendimento dos propósitos da Unidade e classificação de desempenho inferior ao necessário (Tabela 5).

Próximos passos:

- Calcular, para cada um dos processos, a diferença entre a nota atribuída para importância e para desempenho.
- Classificar os processos por ordem decrescente segundo essa diferença (Tabela 5).
- Os processos priorizados para análise e melhoria serão aqueles em que houver maior diferença entre importância e desempenho (Tabela 5).
- Em caso de empate, a equipe pode reavaliar os processos que ficaram empatados ou priorizar o de maior importância.

Tabela 5. Priorização de processos – Importância x Desempenho (Exemplo de Priorização de processos).

Processos	Importância (A)	Desempenho (B)	Diferença (A-B)	Classificação
Normatização	4	4	0	3º
Texto para discussão	2	1	1	2º
Trâmite de documentos	5	1	4	1º

Realizada a priorização do(s) processo(s) a ser(em) analisado(s) e melhorado(s), a equipe deverá encaminhar a proposta para a Chefia da Unidade homologar e submeter ao Diretor Executivo da Embrapa, para a aprovação e a inclusão nas metas da Unidade e no SIDE – Sistema de Informação de Apoio à Decisão Estratégica da Embrapa.

Orientações à equipe do processo priorizado

Definido o processo a ser melhorado, deve-se agregar à equipe responsável pela AMP na Unidade, pessoas que atendam ao perfil indicado a seguir, os respectivos papéis e responsabilidades:

- responsável pela gestão do processo;
- pessoas que executam o processo;
- clientes e fornecedores do processo.

O responsável pelo processo a ser analisado faz a apresentação referente ao seu conteúdo, cujo objetivo é dar conhecimento a todos os membros, propiciando um nivelamento de informações, bem como o esclarecimento de possíveis dúvidas.

Ferramentas de descrição

A descrição do processo é a fotografia da sua realidade, confeccionada pelos seguintes instrumentos: **escopo**, **macrodiagrama** e **fluxograma**, os quais possibilitam à equipe a oportunidade de identificar os indicadores de desempenho, os fatores críticos de sucesso e as atividades que agregam valor ao processo, problemas, causas e soluções. Ao descrever o processo, demonstra-se o seu funcionamento, devendo ser retratado com fidelidade; o processo é mapeado e apresentado na íntegra, conforme ocorre. Um membro da equipe, executor ou responsável pelo processo, utilizando técnica de apoio audiovisual, deverá apresentar o escopo, o macrodiagrama e o fluxograma para que uma análise geral do processo seja realizada, e também eventuais ajustes.

Descrição: escopo do processo

Nome do Processo: representa, de forma sintética, o conteúdo do processo.

Objetivo: indica para que o processo é executado.

Entradas ou Insumos: indica quais as informações ou materiais necessários para fazer o processo funcionar adequadamente (não considerar os materiais de consumo, mas aqueles que sofrerão transformações durante a execução do processo e se constituirão em componentes da saída – produto ou serviço – para o cliente, como, por exemplo, material para análise, peça adquirida para manutenção de equipamento). Não devem ser incluídos recursos humanos, instalações, equipamentos, ferramentas. Se a equipe julgar importante registrar esses itens, deve criar um item específico denominado estrutura necessária.

Documentos de referência (orientadores): indicam as leis, normas, diretrizes, regimentos internos, manuais de procedimentos e práticas de laboratório, entre outros, utilizados pelo processo (mencionar número, datas de aprovação e de publicação e canal de publicação – Diário Oficial, BCA, boletim interno, Internet, Intranet, etc.).

Início: descreve a primeira ação ou atividade que inicia o processo.

Conteúdo: descreve as atividades ou ações do processo na sequência em que elas ocorrem, de modo geral, excluindo-se a primeira e a última ação, já registradas em início e término do processo, respectivamente.

Término do processo: refere-se à última atividade ou ação executada no processo.

Produtos ou saídas: indica o que é gerado pelo processo (resultado). Importante ressaltar que para cada ação realizada no processo há um produto ou serviço associado, até chegar ao produto final. Essa informação fica mais clara com a visualização do macrodiagrama.

Equipe do Processo: responsável pelo processo (gestor) e pessoas que o executam.

Clientes: pessoas, setores ou processos beneficiários dos produtos ou serviços gerados durante o processo.

Fornecedores: aqueles que fornecem insumos para o processo.

Indicadores de Desempenho: são medidas estabelecidas para monitorar e avaliar o desempenho e quantificar os resultados do processo.

A seguir, um exemplo de escopo do processo.

Exemplo de escopo (descrição) do processo Trâmite de documentos:

Nome do Processo
Trâmite de Documentos

Objetivos:

Geral:

- Gerenciar o controle e arquivamento de documentos.

Específicos:

- Registrar o recebimento e expedição de correspondências.
- Controlar o fluxo de documentos.
- Facilitar o intercâmbio de correspondências entre a SGE e as Coordenadorias.
- Realizar a integração entre as Coordenadorias e destas com a Chefia.
- Arquivar documentos relevantes.

Entradas

- Sistema de Gerenciamento de Documentos (SIGED).
- Lista de protocolo da SGE.
- Pastas de Arquivos: Controle de recebimento e remessa; Relatório do SIGED; Cópias sem correspondências; Documentos cadastrados em outras Unidades.

Documentos de referência (orientadores)

- Manual do SIGED (Sistema de Gerenciamento de Documentos-Embrapa).
- Código de Classificação de Arquivos da Embrapa.
- Normas de Arquivo da Embrapa.

Início do Processo

- Recebimento de correspondências.

Conteúdo

- Cadastramento das correspondências recebidas na Secretaria.
- Abertura, conferência, carimbo e registro no SIGED em pasta própria.
- Geração de nº e capa do processo pelo SIGED.
- Registro manual (pasta própria) de documentos não cadastrados pelo Sistema.
- Organização diária dos documentos em pasta específica.
- Encaminhamento à Chefia para despacho.
- Análise, verificação, definição da data para retorno, devolução à Secretaria.
- Envio às Coordenadorias por Guia de Remessa.

Término do Processo

- Registro no Arquivo Temporário.
- Encaminhamento ao interessado.
- Envio para o Arquivo Central da Embrapa.

Produtos ou saídas

- Controle da correspondência recebida/expedida.
- Acompanhamento dos despachos.
- Encaminhamento ao destinatário.
- Registro em Arquivo Temporário na SGE.

Clientes

- Chefias, Coordenadorias, Empregados, Órgãos Governamentais, Órgãos Não-Governamentais.

Fornecedores

- Protocolo, SIGED, Secretaria da Chefia, Chefia, Destinatários.

Indicadores de Desempenho

- Devolução de documentos com tramitação incorreta.
- Número de despachos sem retorno e atraso de resposta.
- Tempo de espera para despacho.

Indicadores de desempenho

Indicadores de desempenho são formas quantificáveis e comparáveis que representam características de produtos e processos. São derivados de alguma informação ou dado básico, gerados pelo processo ou associados a ele, e são utilizados para avaliar, acompanhar o seu desempenho e

melhorar seus resultados ao longo do tempo. Devem ser estabelecidos de forma que os executores e gerentes do processo disponham de informações, relacionadas principalmente aos seus fatores críticos, para, assim, intervir na execução, visando ao seu aprimoramento.

A transformação das necessidades e expectativas dos clientes em requisitos mensuráveis deve permitir a sua quantificação, o entendimento das etapas do processo e o estabelecimento de metas que os contemplem satisfatoriamente. Definidos os requisitos, devem ser estabelecidos indicadores capazes de permitir a avaliação do desempenho do processo e do grau de atendimento aos anseios dos clientes. Não existe gestão do processo sem que se tenha resultados concretos do seu desempenho. A equipe precisa dar prioridade na definição de indicadores que possam realmente medir o desempenho do processo, retratando fielmente o que está acontecendo.

Na elaboração das medidas do processo é relevante entender a interação entre os três seguintes conceitos:

indicador tem como função avaliar o desempenho do processo em relação a um padrão a ser alcançado;

índice é o resultado numérico de uma relação matemática correspondente ao indicador, utilizado para quantificar o desempenho de um processo;

padrão é o índice escolhido como referência de comparação ou de meta de desempenho a ser alcançada.

Deve-se definir pelo menos um indicador de cada um dos tipos descritos a seguir.

Indicadores de Eficácia: são aqueles que medem o resultado do processo em termos de satisfação dos clientes e características do produto ou serviço.

Indicadores de Eficiência: são aqueles que medem a produtividade, ou seja, a proporção de recursos consumidos em relação aos resultados (produtos) dos processos. Exemplo: produtividade, rentabilidade, tempo de ciclo.

Quanto mais racional for o uso dos recursos, mais produtivo e eficiente será o processo.

Indicadores de Efetividade (impacto): são aqueles que medem a satisfação do cliente com as consequências da utilização dos produtos ou serviços resultantes dos processos. Estão alinhados à preocupação da organização com seu relacionamento externo, sua sobrevivência e o atendimento das reais necessidades sociais. Exemplos: utilidade, impacto, segurança.

O processo, quando destinado à eficiência, está relacionado ao “fazer certo a coisa”, e quando destinado à eficácia, está relacionado ao “fazer a coisa certa”.

Os indicadores estabelecidos para cada processo devem ser medidos periodicamente, visando a identificar possíveis desvios que interfiram em seu desempenho. O Relatório de AMP deve mencionar qual é a periodicidade em que os indicadores estão sendo medidos.

Objetivos dos indicadores de desempenho:

- Internalizar na organização as necessidades e expectativas dos clientes.
- Facilitar o planejamento e o controle do desempenho pelo estabelecimento de medidas-padrão e pela apuração de eventuais desvios evidenciados pelos indicadores.
- Possibilitar o desdobramento das metas do negócio.
- Dar consistência à análise crítica dos resultados do negócio e do processo de tomada de decisão.

- Contribuir para a melhoria contínua dos processos organizacionais.
- Viabilizar a análise comparativa do desempenho da organização em negócios diversificados, ou no mesmo negócio, em diferentes épocas.

Principais atributos dos indicadores:

Adaptabilidade: permitir capacidade de resposta às mudanças de comportamento e exigências dos clientes. Os indicadores que perderem a utilidade ao longo do tempo devem ser imediatamente eliminados ou substituídos por outros de maior utilidade.

Representatividade e abrangência: serem captados nas etapas mais importantes e críticas dos processos, ou seja, no local certo, para que sejam suficientemente representativos e abrangentes. Deve-se, portanto, estabelecer um equilíbrio entre a representatividade e a possibilidade para coleta.

Simplicidade e clareza: ser de fácil compreensão, interpretação e aplicação, tanto pelos executores quanto pelos que receberão seus resultados. Os nomes e expressões devem ser conhecidos e entendidos por todos os envolvidos de forma homogênea, garantindo validade por toda a organização.

Rastreabilidade: a origem dos dados deve ser facilmente identificável e os registros devem ser efetuados e mantidos. Sempre que possível, deve-se transformar os resultados em gráficos para facilitar a visualização de tendências e progressos obtidos.

Disponibilidade: os dados devem ser facilmente acessíveis para coleta, e estarem disponíveis a tempo, para as pessoas certas e sem distorções, servindo de base para a tomada de decisões.

Economia: não deve ser gasto tempo demais procurando dados, muito menos pesquisando ou aguardando novos métodos de coleta. Os

benefícios trazidos com os indicadores devem ser maiores que os custos incorridos na medição.

Praticidade: garantia de que realmente funcionam na prática e permitem a tomada de decisões gerenciais. Para isso, devem ser testados no campo e, se necessário, modificados ou excluídos.

Estabilidade: garantia de que são gerados em rotinas de processo e permanecem ao longo do tempo, permitindo a formação de série histórica.

A seguir, são apresentados na Tabela 6 exemplos de indicadores e respectivas fórmulas de cálculos.

Tabela 6. Indicadores de desempenho predefinidos e fórmula de cálculo. (Exemplo de Indicadores de Desempenho do processo Trâmite de Documentos).

Indicadores	Fórmula de cálculo
Devolução de documentos c/ tramitação incorreta	$\frac{\text{Nº de documentos com tramitação incorreta}}{\text{Nº total de documentos tramitados}} \times 100$
Número de despachos sem retorno e atraso de resposta	$\frac{\text{Nº de despachos sem retorno} + \text{nº de despachos atrasados}}{\text{Nº total de documentos despachados}} \times 100$
Tempo de espera para despacho	$\frac{\text{Nº de documentos que ultrapassaram o tempo limite p/ despacho}}{\text{Total de documentos p/ despacho}} \times 100$

Importante: Esses indicadores devem ser revistos constantemente. Na elaboração do escopo e demais ferramentas de descrição do processo, eles são indicados, mas quando da etapa de resultado da consulta aos clientes (a ser descrita mais adiante), precisam ser analisados cuidadosamente.

Macrodiagrama

É uma representação gráfica, simplificada, que fornece uma visão rápida e abrangente do processo, não possibilitando uma análise suficientemente detalhada. É elaborado após o escopo e visa conhecer a magnitude do processo, proporcionando o seu desdobramento em subprocessos ou atividades. É útil para identificar e evidenciar as relações dos principais componentes (fornecedor/entrada/atividade e atividade/saída/cliente), facilitando sua compreensão inicial, especialmente a identificação dos vínculos entre os atores, as entradas, as saídas e as atividades.

Essa ferramenta consiste de uma figura composta de retângulos dispostos em cinco colunas. Os subprocessos ou atividades são representados nos retângulos da coluna central, por meio da inserção de seus nomes. Ao identificar os componentes do processo, pode ocorrer, muitas vezes, que o cliente de um subprocesso seja o fornecedor de outro e vice-versa. No macrodiagrama não deve haver preocupação em documentar minuciosos detalhes do processo; as atividades detalhadas serão documentadas quando da elaboração do fluxograma e utilização de outras ferramentas de AMP.

Subprocesso

É um conjunto de atividades/tarefas interligadas ou interdependentes subordinadas a um processo. Para se identificar os subprocessos, deve-se procurar os conjuntos de atividades/tarefas com alto grau de interdependência entre si e baixo grau de interdependência com os outros conjuntos.

A seguir estão listadas algumas características que um conjunto de atividades/tarefas possui e que o torna um possível subprocesso:

- São executados em tempos diferentes: rotina mensal, anual, eventual.

- Geram produtos diferentes e, normalmente, para cada produto (saída) é necessário um conjunto de atividades/tarefas particular. Nesse caso, verificar se dois ou mais produtos não são feitos da mesma forma, ou seja, se não possuem a mesma rotina de trabalho.
- São executados por equipes diferentes. As rotinas diferentes normalmente são executadas por pessoas diferentes. Nesse caso, lembrar que uma pessoa ou equipe pode executar mais de uma rotina.
- São alternativas de trabalho diferentes. Ou se faz isto ou aquilo dependendo de algum parâmetro, ou alguma decisão entre as alternativas, tomada no curso do processo.

Orientações para elaboração do macrodiagrama:

- Fazer um macrodiagrama para cada processo.
- Dividir o processo em partes menores (subprocessos e/ou atividades) considerando o enfoque *top down*, ou seja, da visão global para o particular, do estratégico para o operacional, do geral para o detalhe.
- Analisar para cada processo:

Fornecedores: atores que fornecem as entradas. Uma entrada pode ser fornecida por outro processo da organização.

Entradas: insumos, recursos e informações utilizados como pontos de partida para a execução do subprocesso (este item é similar às entradas da descrição do processo).

Subprocessos/Atividades: subconjuntos de tarefas que aparecem na coluna central do macrodiagrama (Fig. 7).

Observe a seguir (Fig. 7) um exemplo de macrodiagrama do processo.

Fornecedores	Entradas	Subprocessos/ Atividades	Saídas	Clientes
Protocolo	Documentos recebidos	Conferência dos documentos	Documentos conferidos	SIGED
SIGED	Documentos conferidos	Lançamento documentos no SIGED	Documentos cadastrados	Secretaria da chefia
Secretaria da chefia	Documentos cadastrados	Encaminha à chefia	Documentos encaminhados	Chefia
Chefia	Documentos encaminhados	Realiza despachos	Documentos despachados	Protocolo
Protocolo	Documentos despachados	Lançamento despachos SIGED	Guia de remessa emitida	Destinatários
Destinatários	Emissão da guia de remessa	Execução	Ação executada	Protocolo

Fig. 7. Exemplo de Macrodiagrama: Trâmite de documentos.

Saídas: o que o subprocesso gera – produtos, documentos, relatórios e serviços, entre outros. Este item é similar às saídas da descrição do processo. São vários os produtos gerados ao longo do processo; para cada atividade gera-se um produto ou serviço, até que se elabore o produto final.

Clientes / Público-alvo: para quem é feito, para quem vai ser entregue. Se para cada atividade realizada temos um produto ou serviço, para cada produto/serviço termos um cliente diferente. O cliente final recebe o produto final do processo.

- Preencher inicialmente a coluna central (*subprocessos / atividades – a escolha entre um ou outro vai depender do nível de agregação*) com as informações contidas em início, conteúdo e término do processo, respectivamente.
- Fazer uma lista dos subprocessos/atividades do processo em questão. Deve-se perguntar “quais subprocessos devem ser executados?”, ou “o que é feito para executar este processo?”. Utilize o verbo no infinitivo ou no presente do indicativo, para dar idéia de ação. Ex.: gerar, preencher, verificar, ou gera, preenche, verifica. Escolha apenas uma forma para que o macrodiagrama fique

homogêneo. Não se preocupe em esgotar todos os subprocessos e/ou atividades na primeira tentativa, liste os que lembrar.

- Verificar se todos os subprocessos listados são mesmo do processo em questão e não de outro processo. Para auxiliar, pergunte: o dono do processo tem controle sobre este subprocesso? Pode alterá-lo? Se a resposta for não, é um indício de que o subprocesso não pertence ao processo. Os processos da organização têm ligações: um usa o outro. As ligações entre os processos serão representadas como fluxos de informação que pertencem ao mesmo processo.
- Passar os subprocessos levantados para o formulário, ocupando a coluna central denominada “atividade”.
- Se um subprocesso for muito pequeno, tiver poucas atividades/tarefas em relação aos demais, observar se poderá ser agrupado a outro, ao anterior ou ao sucessor, sem prejuízo da compreensão. Ter cuidado para não agrupar coisas diferentes.
- Se um subprocesso for muito grande, tiver muitas atividades/tarefas em relação aos demais, verificar se é possível subdividi-lo sem prejuízo da compreensão.
- Avaliar a alternativa de unir dois subprocessos que tiverem muita ligação ou se um for continuação de outro, sem novas entradas.
- Dividir os subprocessos da maneira mais representativa possível; eles normalmente têm tamanhos diferentes. Revisar a lista até estar completa.
- Preencher as colunas laterais, os componentes do subprocesso: *fornecedor / entrada / saída / cliente*. Ao identificar os componentes do subprocesso, pode ser verificado que o cliente de um subprocesso seja o fornecedor de outro ou vice-versa.

Caso existam alterações nas informações retiradas do escopo durante a elaboração do macrodiagrama, aquele deverá ser modificado de modo que essas ferramentas estejam coerentes. O escopo, o macrodiagrama e o fluxograma são complementares, portanto, é permitido esse “vai-e-vem” para a devida adequação entre eles.

Fluxograma

É a representação gráfica das atividades, ou fases de um processo, na seqüência cronológica em que ocorrem, permitindo entender, a partir da representação visual, como o processo é executado (ver Fig. 8).

Mediante uma análise técnica, o fluxograma permite identificar, também, gargalos e atrasos, bem como atividades desnecessárias ou que não agregam valor, ou ainda que poderiam ser feitas em paralelo, evidenciando o desperdício; identifica oportunidades para melhoria e os fatores críticos de sucesso.

Orientações para elaboração do fluxograma:

- Usar o enfoque *top down*, ou seja, da visão global para o particular, do estratégico para o operacional, do geral para o detalhe, com refinamentos sucessivos.
- Trabalhar cada subprocesso definido no macrodiagrama. Só inicie o fluxograma do segundo subprocesso após concluir o fluxograma do primeiro subprocesso.
- Fazer uma lista das atividades/tarefas do subprocesso, na ordem cronológica em que são executadas, antes de construir o fluxograma. Deve-se perguntar “o que é feito para executar este subprocesso?”. A exemplo do macrodiagrama, utilize o verbo no infinitivo ou no presente do indicativo, para dar idéia de ação. Escolha aquela já adotada no macrodiagrama e utilize em todo o fluxograma. Essa lista é apenas um rascunho, uma anotação de auxílio e não será mantida após a elaboração do fluxograma.

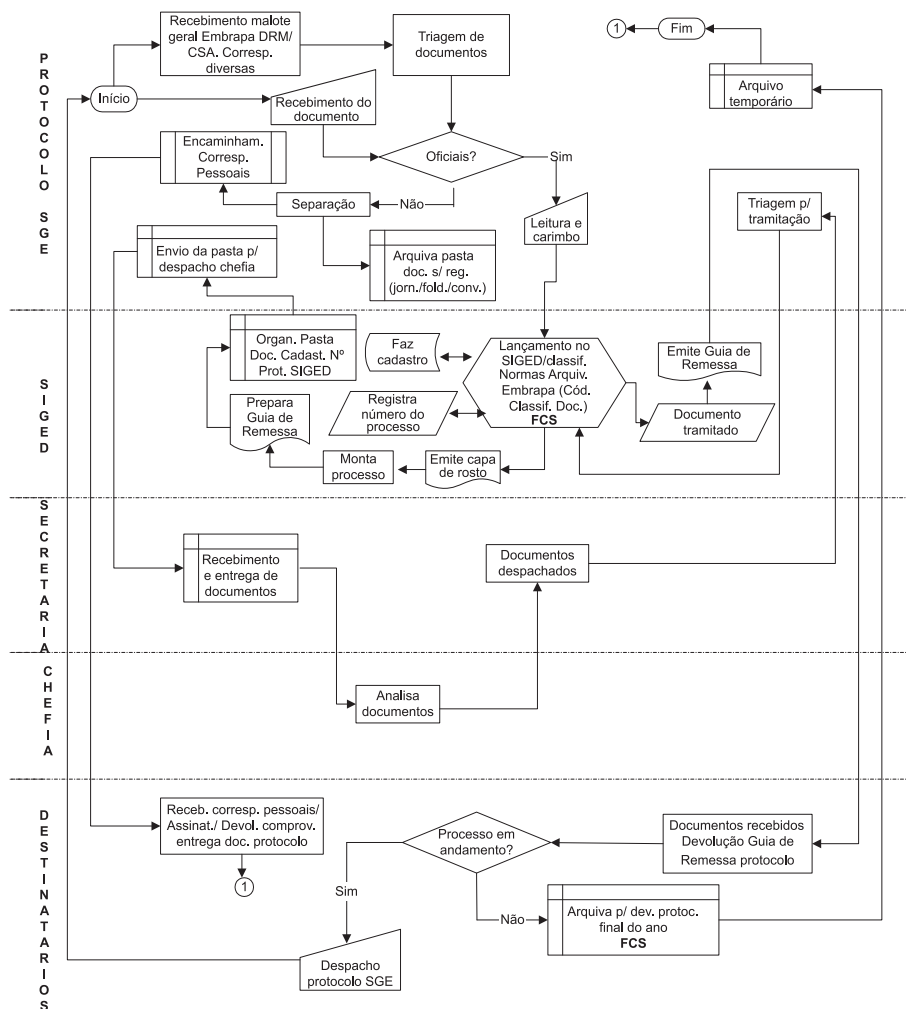


Fig. 8. Fluxograma. (Exemplo de Fluxograma: Trâmite de documentos).











- Conferir se as atividades/tarefas listadas podem ser decompostas em atividades menores. Em caso positivo, listar as atividades que a compõem, para que também apareçam no fluxograma.
- Analisar se as atividades/tarefas listadas são executadas em ordem seqüencial ou se podem ser executadas em paralelo (se uma pode iniciar ao mesmo tempo que a outra ou antes de a outra ser

concluída). No caso de atividades que caminhem em paralelo, estas devem ser representadas, numerando-as em seqüência ou com o mesmo número. A numeração das atividades representa a ordem cronológica em que são executadas.

- Verificar se uma ou mais atividades listadas não são de outro processo. As atividades de outro processo e/ou de setores externos à empresa (clientes, fornecedores, outros órgãos públicos) não devem ser detalhadas; representar apenas a interface e/ou conexão das mesmas.
- Observar se um conjunto de atividades listadas se repete em vários pontos do subprocesso em questão ou se é possível se repetir em outro processo. Em caso positivo, assinalar esse conjunto de atividades, que deverá ser detalhado e documentado uma única vez para ser usado na automação.
- Perceber quais são os atores do subprocesso. Para isso, pergunte para cada atividade “quem a executa?”. Anote o ator de cada atividade. Pode ser na frente da atividade listada. Dividir a folha de papel na qual será feito o fluxograma em “faixas”, uma para cada ator. As faixas podem ser de larguras diferentes, sendo as mais largas para os atores mais freqüentes (aqueles responsáveis pelo maior número de atividades). Coloque o nome de cada ator em uma faixa. Procure deixar os atores que se comunicam em faixas mais próximas para que a seqüência das atividades seja melhor representada.
- Construir o fluxograma registrando o *início*. Represente cada atividade da lista com o símbolo correspondente na faixa do ator por ela responsável, conforme orientado na Tabela 7.

Observação: Além do fluxograma que retrata o funcionamento do processo na fase de análise, é importante elaborar um fluxograma do processo após a implantação das melhorias, registrando como passou a funcionar o processo após a implantação das mesmas.

Tabela 7. Símbolos mais utilizados no Fluxograma.

Símbolo	Nome	Significado
	Retângulo	Operação: ação, atividade de qualquer natureza. Representa os passos que existem em um processo.
	Seta	Fluxo: sentido e seqüência entre as atividades ou fases alternativas do processo.
	Losango	Decisão: sim ou não. Representa uma tomada de decisão que determina o caminho a seguir entre as alternativas.
	Círculo pequeno	Conexão: indica interligação de partes de um fluxograma (conector), representa uma saída ou entrada para outra parte do fluxograma. Normalmente numeram-se os conectores para melhor entendimento.
	Atividade automatizada	Automação: atividade dentro do processo que já funciona de forma automatizada.
	Retângulo com fundo ondulado	Documento Impresso: use este símbolo para mostrar quando a saída de uma atividade inclui informações registradas em papel (por exemplo: relatório escrito, cartas, listagens de computador).
	Retângulo c/ lados duplamente paralelos	Sub-rotina: rotina executada que faz parte de uma rotina predefinida.
	Pentágono	Conexão: símbolo de conexão do fluxo em outra página.
	Quadrado c/ lados não paralelos duplos	Armazenagem: arquivos de dados, documentos e informações relevantes.
	Elipse	Início ou Fim: pontos de partida e término de um fluxograma.

Agregação de valor

Valor agregado é o diferencial quantitativo ou qualitativo adicionado durante o processamento de um processo ou subprocesso, atividade ou tarefa, medido no resultado ou produto.

Utilizando o fluxograma, a equipe analisará o valor de cada atividade que compõe o processo (os fluxogramas de todos os subprocessos), para verificar quais as ações que agregam e as que não agregam valor. Aquelas atividades que o grupo considerar que não agregam valor devem ser selecionadas (diferencie das demais utilizando cores diferentes) e, após análise da conveniência e impacto, se o grupo chegar a uma conclusão, poderão vir a ser eliminadas ou revistas. Essa eliminação de atividades já se configura em uma melhoria no processo; portanto, deve ser anotada para constar do Relatório de AMP.

As atividades podem ser classificadas e tratadas, em relação à agregação de valor, da seguinte forma:

- agregam valor ao processo ou ao produto e devem ser mantidas e aperfeiçoadas constantemente;
- agregam valor caso sejam feitas algumas modificações na atividade, se for o caso;
- não agregam valor, mas são obrigatórias por causa de regras ou regulamentos externos; portanto, não podem ser eliminadas;
- não agregam valor para o cliente final, mas são necessárias para a funcionalidade, garantia da qualidade e do desempenho, imagem empresarial, e não podem ser eliminadas;
- não agregam valor mas, para serem eliminadas, envolvem custos maiores do que os existentes para sua manutenção;
- não agregam valor, implicam custos e não existe razão alguma para sua manutenção, logo devem ser eliminadas.

A seguir (Tabela 8) estão apresentados exemplos de uma análise de agregação de valor de três atividades.

Tabela 8. Valor Agregado (Processo Trâmite de documentos).

Atividades que agregam valor	Atividades que não agregam valor
<ul style="list-style-type: none"> • Triagem de documentos • Lançamento no SIGED/(Classif. Normas Arq. Embrapa) • Análise de documentos pela Chefia 	<ul style="list-style-type: none"> • Arquivar pasta de documentos sem registro no SIGED (folders/convites/jornais) • Organizar pasta com documentos cadastrados com o nº do protocolo do SIGED • Recebimento de correspondências pessoais

Fatores críticos de sucesso

São atividades cujos resultados favoráveis são absolutamente necessários para o sucesso do processo, devendo ser ressaltadas no fluxograma. São as atividades nas quais “as coisas têm que dar certo”, pois falhas nessas ações implicam retrabalho e prejuízos. Os fatores críticos de sucessos (FCS) podem aparecer em atividades desenvolvidas internamente ao processo, no qual a equipe responsável tem total domínio sobre o seu resultado, como em atividade cujo procedimento do responsável pela ação não pertence à equipe, ou seja, a equipe responsável não tem ação direta sobre o resultado da atividade a ser desenvolvida. Como consequência, as atividades consideradas fatores críticos de sucesso devem ser constantemente mensuradas e devem receber atenção especial durante o gerenciamento do processo. Todas as informações relativas aos FCS devem ser colocadas à disposição para todos os envolvidos com o processo.

A determinação dos FCS é feita pela equipe que, por meio da análise da descrição do processo, seleciona aquelas atividades que têm maior impacto no resultado final e/ou podem implicar resultados indesejáveis, ou ainda retrabalho, quando é executada de forma incorreta.

A seguir (Tabela 9) são apresentados exemplos de fatores críticos de sucesso do processo em análise:

Tabela 9. Fatores Críticos de Sucesso (Processo: Trâmite de documentos).

Fator crítico de sucesso	Justificativa
<ul style="list-style-type: none">• Lançamento no SIGED (Classificação de acordo com as Normas de Arquivo da Embrapa/ Código de Classificação de Documentos)	<ul style="list-style-type: none">• O registro da entrada/saída do documento é necessário para que se tenha controle da sua trajetória, respeitando o padrão legislativo vigente
<ul style="list-style-type: none">• Arquivamento para devolução ao setor de protocolo no final do ano	<ul style="list-style-type: none">• O documento precisa ser entregue para o arquivo temporário como parte da memória histórica dos trabalhos desenvolvidos anualmente

Verificação do desempenho atual do processo

A verificação do desempenho atual do processo inicia-se com a consulta aos clientes. São importantes atores para a análise do processo, pois, entendendo os nível de satisfação deles com o resultado – o produto final do processo –, podemos delinear quais problemas o processo apresenta. Com base nessa consulta, a equipe continua a verificação identificado os problemas e, em seguida, as causas e possíveis soluções.

Consulta aos clientes do processo

Compreender o processo significa também considerar as metas e os problemas do cliente e não apenas a mecânica do processo. É necessário que a equipe identifique quais são as reais necessidades dos clientes do processo; quais são os problemas no processo e nos resultados segundo a visão dos clientes; qual o seu nível de satisfação com os resultados.

Por intermédio de técnicas como o *brainstorming*, a equipe identifica os clientes do processo. Para levantar suas necessidades, obtém a visão dos mesmos sobre o processo, prepara e realiza entrevistas e documenta as informações coletadas. A participação da equipe na observação das fases do processo permite identificar as reais necessidades do cliente. A equipe do processo deve procurar idéias sobre como atender melhor o cliente.

Existem várias formas de se “contatar” os clientes de um processo: contatos pessoais, por telefone e por e-mail, entre outros. O contato deve ser feito antes e após a implantação das melhorias para verificar a percepção dos clientes quanto à qualidade do trabalho prestado por uma organização ou alguma de suas subunidades.

A consulta aos clientes pode ser feita por meio de entrevistas. Tais entrevistas podem ser abertas, quando não há um roteiro previamente estabelecido; semi-estruturadas, caracterizadas pela existência de um questionário que servirá apenas como eixo orientador ao desenvolvimento da entrevista, mas que adapta-se à conversa estabelecida com o entrevistado; ou estruturadas, também chamadas de fechadas, onde o questionário é utilizado de forma rigorosa.

A seguir, exemplos de questionários qualitativo e quantitativo:

Exemplo de questionário com questões abertas (qualitativo) de Consulta aos clientes

Protocolo de entrevista do Processo Trâmite de Documentos

I – Dados do entrevistado

Nome do Entrevistado:

Coordenadoria:

Data de entrevista:

II – Conhecimento do Processo

1 – O Sr. conhece ou sabe como funciona o processo de trâmite de documentos na SGE?

2 – O Sr. sabe quem é a pessoa responsável por esse processo na SGE?

3 – Na sua opinião, esse processo é importante para o controle do fluxo de correspondências/documentos que transitam pela SGE?

III – Participação no Processo

1 – O Sr. já precisou localizar algum documento do seu interesse por intermédio da SGE?

Se sim, como o Sr. avalia o atendimento à sua demanda com relação a agilidade, segurança e prestação?

2 – Em média, quanto tempo o Sr. leva para despachar os documentos que lhes são encaminhados?

3 – É comum as pessoas procurarem por documentos que lhes foram encaminhados?

4 – O Sr. costuma guardar em gavetas ou arquivo próprio documentos cujas demandas já foram atendidas?

5 – O Sr. já vivenciou a experiência de um documento lhe ser encaminhado com tramitação incorreta? (solicitar um breve relato)

6 – O Sr. já precisou obter retorno de documentos encaminhados a outras pessoas e demorou mais do que o normal para ser atendido ou não obteve a resposta? Faça um breve relato.

7 – O Sr. tem alguma sugestão que possa contribuir para melhorar o processo de trâmite de documentos na SGE?

Exemplo de questionário com questões fechadas (quantitativo) de Consulta aos clientes

Prezado colega,

Gentileza responder às perguntas seguintes, relacionadas ao nível de satisfação do processo Trâmite de documentos na SGE. Use a escala indicada, de acordo com o seu nível de satisfação referente aos itens citados. Não é preciso que se identifique.

Escala de avaliação:				
1	2	3	4	
Plenamente insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Plenamente satisfeito	
Questões:	1	2	3	4
1ª - Atendimento no protocolo				
2ª - Encaminhamento de documentos				
3ª - Retorno de documentos				
4ª - Tempo de despacho				
5ª - Capa de rosto do documento				
6ª - SIGED – Sistema de Gerenciamento de Documentos				

Problemas do Processo

É fundamental perceber quais os principais problemas apresentados pelos processos organizacionais para que se possa verificar as respectivas causas e providenciar prováveis soluções. É importante que sejam consideradas tanto informações da equipe quanto aquelas obtidas por meio da consulta da satisfação dos clientes. Ao final, a equipe terá uma lista de problemas validada por todos os membros. Segue-se com exemplos de problemas que podem ser identificados no processo em análise.

Exemplo de Lista de problemas identificados na consulta ao cliente (Processo Trâmite de documentos)

Problemas
1 - Documento sem retorno
2 - Demora no trâmite do documento
3 - Desconhecimento do SIGED
4 - Inexistência do registro da quantidade de documentos: (c/ tramitação incorreta e s/ retorno ou c/ atraso na resposta)
5 - Escassez de campos informativos na Capa de Rosto do documento
6 - Excesso de circulação para se obter a resposta
7 - Acúmulo de papéis p/ o Chefe (demandas desnecessárias)
8 - Documento c/ tramitação incorreta

Importante: Ao fazer as análises das respostas dos clientes, a equipe perceberá que alguns “problemas” são, na verdade, causas que refletem o(s) problema(s) maior(es) do processo e que deverão ser relacionadas posteriormente. É papel da equipe estudar as causas minuciosamente, e apontar os grandes problemas que podem estar ocasionando as falhas citadas pelos clientes e as identificadas pela equipe. As “falhas no processo” necessitam de muita atenção da equipe, já que é a partir desse levantamento que haverá subsídios para o “remédio a ser prescrito” posteriormente.

Priorização dos problemas

Nesta etapa, é de suma importância que a equipe faça uma reflexão profunda sobre os problemas listados e somente aqueles considerados críticos deverão ser priorizados. Para facilitar essa seleção, a equipe pode escolher uma das ferramentas indicadas a seguir.

Votação múltipla

É muito utilizada para selecionar e priorizar problemas e causas que merecem atenção imediata, por afetarem mais intensamente o processo. Essa técnica permite selecionar os itens mais importantes de uma lista, segundo a opinião dos participantes do processo, e é aplicada após a identificação dos problemas ou causas por meio de *brainstorming* ou *brainwriting*. A utilização da Votação Múltipla é recomendada quando se obtém uma relação com poucos itens – menos que dez, por exemplo.

Como conduzir a votação múltipla:

- Entregar a cada um dos participantes uma lista com os problemas que foram identificados por meio dos indicadores ou, em casos de falta destes, da sessão de *brainstorming* ou *brainwriting*;
- Cada membro do grupo deve proceder à votação dos problemas ou causas em ordem decrescente, em função da importância, iniciando com o número de itens constantes da lista. Os menos importantes recebem numeração mais baixa, e vice-versa. Para uma lista com sete problemas, cada item deverá receber numeração entre 1 e 7.
- Com os dados organizados, cada participante apresenta o seu voto para o coordenador, que registra os valores no quadro ou *flip-chart*, e depois efetua a soma de cada voto como demonstrado na Tabela 10, a seguir.

Os problemas são priorizados por ordem decrescente da pontuação. O primeiro problema a ser trabalhado será o de número **1**, que recebeu maior pontuação, e depois os outros, na ordem crescente de prioridade.

Tabela 10. Compatibilização dos votos dos problemas em votação múltipla (Exemplo de Votação Múltipla Problemas do processo Implantação do Sistema de Gestão da Qualidade).

Problemas	Votação dos membros do grupo	Total	Prioridade
Extravio do documento	2/1/2/3/2/1/3/3	17	2º
Desconhecimento do SIGED	1/2/2/1/3/2/3/1	15	3º
Demora no trâmite do documento	2/3/1/2/1/3/3/3	18	1º

Matriz GUT: Gravidade, Urgência, Tendência

É consubstanciada em três palavras, com base nas quais deve-se analisar e priorizar os problemas e as causas de um processo. As palavras são: Gravidade, Urgência e Tendência, daí o surgimento da sigla GUT.

As etapas para utilização da Matriz GUT:

1. Relacione em uma tabela os problemas ou causas do processo que está sendo analisado.
2. A fim de determinar as prioridades com que os problemas deverão ser analisados e solucionados, deve-se fazer os seguintes questionamentos em relação à gravidade, urgência e tendência:

Gravidade:

- Qual a gravidade do problema (desvio em relação à situação desejável)?
- Que efeitos surgirão a longo prazo, caso esse problema não seja resolvido?
- Qual o impacto do problema sobre coisas, pessoas e resultados?

Urgência:

- Qual a urgência de se eliminar o problema? (A resposta está relacionada com o tempo disponível para resolvê-lo e com o impacto sobre os resultados do processo.)

Tendência:

- Será que o problema tornar-se-á progressivamente maior?
 - Será que permanecerá estável?
 - Será que tenderá a diminuir e desaparecer por si só?
3. Em função das respostas dadas aos questionamentos e utilizando a tabela de pontuação a seguir (Tabela 11), cada membro do grupo atribui uma pontuação que varia de 1 a 5, dependendo da influência que cada problema/causa exercerá sobre o processo, sendo 1 (um) o valor para o que menos influencia e 5 (cinco) para o fator de maior influência.

Tabela 11. Matriz de pontuação para priorização de problemas/causas.

Valor	G Gravidade	U Urgência	T Tendência
5	Os prejuízos ou dificuldades são extremamente graves	É necessário uma ação imediata	Se nada for feito 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 a longo prazo
1	Sem gravidade	Não tem pressa	Não vai piorar e pode até melhorar

4. Multiplicar as pontuações atribuídas para gravidade, tendência e urgência para cada um dos problemas ou causas. Ver exemplo apresentado na Tabela 12.

Tabela 12. Formulário da Matriz GUT.

Problema	Valores			Total	Classificação
	G(X)	U(X)	T(X)		
a) Demora no retorno do documento	5	5	5	125	1º
b) Extravio do documento	3	6	5	90	2º

5. A prioridade para análise e busca de solução será daqueles itens que tiveram maior pontuação.

Discutindo os problemas priorizados

Seleciona-se o primeiro problema priorizado e um membro da equipe apresenta aos demais participantes da reunião. Essa iniciativa tem por objetivo garantir que todos tenham o mesmo entendimento sobre qual é o problema, onde e por que ele ocorre, e quais os efeitos provocados no processo.

Importante: considerando a modelagem do processo, os fatores críticos e os resultados da pesquisa de satisfação dos clientes, a equipe deve avaliar os indicadores de desempenho estabelecidos para verificar se estão adequados ao que foi constatado. Caso não estejam de acordo, deverão ser elaborados novos indicadores com base nos quais será feito o monitoramento do processo. Para um melhor acompanhamento desses indicadores, deve-se montar uma planilha de controle e estabelecer a forma de medição.

Causas dos problemas do processo

A constatação de problemas em um processo ou produto pode ser atribuída a uma série de fatores/causas que, em sua essência, são os causadores de incongruências, defeitos e erros no processo ou produto.

É extremamente importante a identificação das possíveis causas dos problemas, levando-se em consideração dados, fatos e resultados dos indicadores, mecanismos necessários para uma avaliação assertiva das relações causa-efeito.

Discutindo as causas

Conduzindo uma sessão de *brainstorming* ou *brainwriting*, e munida dos resultados dos indicadores, a equipe identifica as causas que estão provocando o problema, conforme exemplificado na Tabela 13, a seguir:

Tabela 13. Identificação das causas dos problemas.

1º	Demora no trâmite do documento
1	Desconhecimento do funcionamento do Processo
2	Atraso no prazo do retorno
3	Excesso de circulação até a obtenção da resposta
4	Burocracia
5	Centralização do Chefe (demandas desnecessárias)
6	Pouca autonomia da Secretaria da Chefia
2º	Extravio do documento
1	Desconhecimento do SIGED
2	Documento sem retorno
3	Documento que não é devolvido para arquivo
4	Documento c/ tramitação incorreta
5	Documento que desaparece e não se sabe para onde foi
6	Escassez de campos informativos na Capa de Rosto do documento
7	Inexistência do registro da quantidade de documentos: (c/ tramitação incorreta e s/ retorno ou c/ atraso na resposta)

Diagrama de causa e efeito:
Ishikawa ou “Espinha de Peixe”

Denominada uma ferramenta utilizada para relacionar um resultado do processo analisado (efeito) e os fatores (causas) que, por razões técnicas,

possam afetar o resultado considerado. A sua utilização torna-se eficaz para o estudo de processos, pois permite mapear uma lista de fatores que a equipe julga afetar um problema ou um resultado desejado.

Para uma melhor compreensão sobre as causas apontadas no problema em análise, é importante que a equipe as classifique e as organize no Diagrama de Causa e Efeito, antes que sejam priorizadas. Recomenda-se que sejam estabelecidos grandes grupos, nos quais cada causa será inserida. No exemplo, a seguir, os grandes grupos são: recursos humanos, método, máquinas, materiais, gestão e ambiente (Fig. 9). Contudo, a definição desses agrupamentos deve ser feita em função das características do processo ou do problema que está sendo analisado.

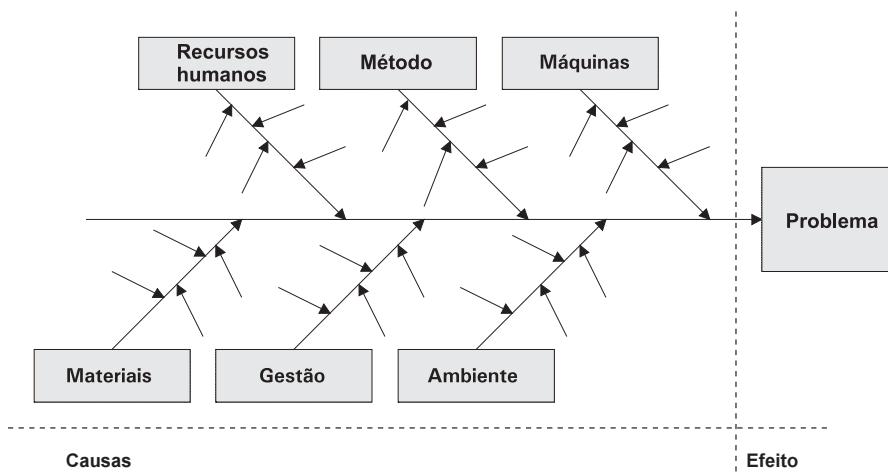


Fig. 9. Digrama de Causa e Efeito – Espinha de Peixe.

Orientações para construir e utilizar o Diagrama de Causa e Efeito:

- Desenhar a espinha de peixe em um *flip-chart* ou quadro e escrever o problema selecionado na extremidade da seta que representa a espinha dorsal da figura (efeito), circundando-o com um retângulo.
- Estabelecer os grandes grupos com base nos quais serão classificadas as causas.

- Escrever as causas identificadas pela equipe nas espinhas do Diagrama. Caso a equipe ache necessário, escrever, em espinhas secundárias, causas secundárias relacionadas às causas primárias.
- Discutir com o grupo a importância de cada causa e ressaltar as que se destacarem.
- Registrar informações que propiciem a identificação do Diagrama: título, processo, data em que o documento foi elaborado, equipe que participou da elaboração, responsável pela elaboração.

Segue um exemplo de Diagrama de Causa e Efeito (Fig. 10).

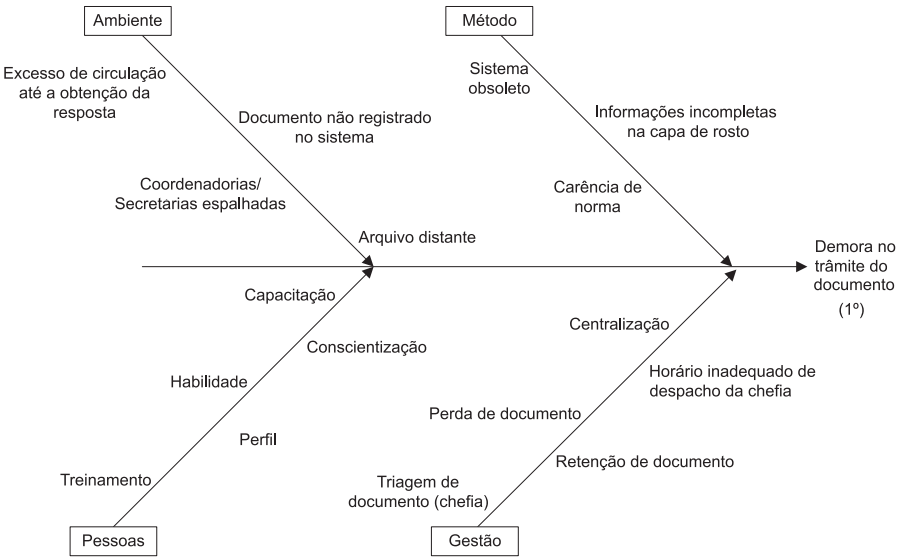


Fig. 10. Exemplos de diagrama de Causa e Efeito.

Priorização das causas

Utilizando a técnica de Votação Múltipla, explicada anteriormente, as causas do problema deverão ser priorizadas, para que sejam enfocadas aquelas que realmente tenham um grau de interferência maior no

desenvolvimento do desempenho do processo. A seguir, um exemplo de priorização das causas dos problemas do processo (Tabela 14).

Discutir as causas priorizadas é uma iniciativa que visa garantir que todos tenham o mesmo entendimento sobre o que é cada causa, como e por que ocorre.

Tabela 14. Priorização das causas (Exemplo de Priorização das causas do Processo Trâmite de documentos).

1ª	-	Centralização
2ª	-	Inexistência de triagem de documento na Chefia
3ª	-	Conscientização
4ª	-	Capacitação
5ª	-	Excesso de circulação até a obtenção da resposta
6ª	-	Carência de Norma

Propostas de soluções

Propor soluções significa indicar os caminhos mais adequados para sanar as causas que provocam a ocorrência do problema, tendo em conta as necessidades e os requisitos dos clientes. Com a análise do processo, a equipe indica possíveis soluções, a fim de obter informações suficientes para elaborar o plano de melhoria do processo. Portanto, geram-se soluções alternativas para a escolha da melhor, a mais adequada e possível de ser implementada.

Ao propor as possíveis soluções (Tabela 15) para eliminar a causa do problema, utilizando-se a técnica de *brainstorming* ou *brainwriting*, deve-se ter em mente o problema que está sendo analisado.

Análise das soluções propostas

Nesse momento, a equipe precisa:

- analisar cada uma das soluções propostas;
- verificar a viabilidade de execução;

Tabela 15. Proposta de soluções (Exemplo de soluções para as causas dos problemas do Processo Trâmite de documentos).

1 ^a - Centralização	Descentralização – tem que ter um responsável para fazer a triagem do documento para a Chefia (Assessor Administrativo)
2 ^a - Inexistência de triagem de documento na Chefia	Atribuir/instituir responsabilidade pela triagem dos documentos endereçados à chefia. Responsável para fazer a triagem do documento (Assessor Administrativo)
3 ^a - Conscientização	Reuniões com a chefia e equipe para disseminar o Processo
4 ^a - Capacitação	Esclarecimentos por meio de pequenos cursos no uso adequado dos recursos utilizados no processo
5 ^a - Excesso de circulação até a obtenção da resposta	Reunião específica de abordagem sobre o tema
6 ^a - Carência de norma	Elaboração da Norma

- descartar as propostas que não são viáveis ou possíveis de executar;
- relacionar aquelas que são interdependentes.

Todas essas informações são úteis e devem ser consideradas no momento da priorização.

Priorização das propostas

As soluções consideradas viáveis e possíveis de execução serão priorizadas por Votação Múltipla e, durante a sua realização, é necessário que a equipe faça alguns questionamentos para estabelecer o que verdadeiramente precisa ser focado:

- É este o momento de se colocar essa proposta em prática?
- Vale a pena investir nessa idéia?
- Temos os recursos para implementar essa solução?
- Quais são as chances de sucesso, caso essa proposta seja colocada em prática?

A votação múltipla deve ser repetida para as soluções de cada uma das causas priorizadas.

Todas as informações coletadas devem ser documentadas de forma clara, a fim de definir os planos de ação.

A equipe responsável pelo processo deve definir a ordem de implementação das soluções propostas, considerando os possíveis impactos e conseqüências, bem como a interdependência entre elas e a viabilidade de sua implementação. As soluções consideradas viáveis e mais eficientes para eliminar as causas de determinado problema devem ser implantadas em primeiro lugar.

Elaboração do Plano de Melhoria do processo

Esta é a etapa de elaboração de um plano para implementar as soluções priorizadas. A programação das ações é feita a partir da elaboração do Plano de Melhoria, utilizando a Planilha 5W2H (Tabela 16).

A sigla 5W2H refere-se aos termos em inglês: *what* (o que), *who* (quem), *where* (onde), *when* (quando), *why* (por que), *how* (como) e *how much* (quanto). Em português, formam a sigla 4Q1POC (Que, Quem, Quando, Quanto, Por que, Onde, Como). Esses termos representam as questões que deverão ser contempladas no plano de ação e devem ser analisadas da seguinte forma:

(*What*) O QUE – O que deve ser feito? (soluções)

(*Who*) QUEM – Quem é o setor responsável pela ação?

(*Where*) ONDE – Onde será implementada a solução? (abrangência)

(*When*) QUANDO – Quando será implementada? Com que periodicidade?

Tabela 16. Plano de Melhoria (Exemplo de Plano de Melhoria – 5W2H - Processo Trâmite de documentos).

Soluções	What O que será feito	Who Quem é o responsável	When Quando será feito	Where Onde será feito	Why Porque será feito	How Como será feito	How much Quanto: custo adicional para a empresa
Descentralização – tem que ter um responsável para fazer a triagem do documento p/ a chefia (assessor administrativo)	Autorizar ao chefe substituto ou ao coorde- nador adminis- trativo exercer tal atividade	Chefe da SGE	Imediata caso acordado pela chefia	Na etapa de encaminha- mento de documentos à chefia	Agilizar o pro- cesso de triagem de documentos encaminhados ao chefe	Instrução ao responsável sobre o enca- minhamento de documentos obedecendo determinações do chefe	Não há custo adicional
Reuniões c/ a chefia e equipe p/ disseminar o processo	Apresentação do processo, atividades envolvidas e responsabi- lidades	CDI (Responsável pela AMP do processo e equipe de apoio)	Agendar com a chefia p/ o mês de julho	Sala de reuniões da SGE	Para que todos conheçam, entendam e sejam co- responsáveis pela eficiência e eficácia do trâmite de documentos	Explicação do processo aplicando a metodologia de AMP	Não há custo adicional

(*Why*) POR QUE – Por que esta atividade é necessária? Qual o benefício? Quais os prejuízos se não for feita?

(*How*) COMO – Como será realizada esta atividade? (método)

(*How much*) QUANTO CUSTA – Quanto a empresa terá de custo adicional para executá-la?

Para cada uma das soluções priorizadas, a equipe estabelece as metas de melhorias a serem alcançadas. Para o estabelecimento de metas, é importante determinar o nível de melhoria a ser incorporado ao processo, a partir da causa do problema que foi priorizada para ser eliminada. Essa etapa permite explicitar o nível de resultado esperado, como também programar as atividades para a implementação da melhoria.

Atenção: muitas vezes, uma mesma solução elimina várias causas de um problema. Nesse caso, basta relacionar no plano de ação as diferentes causas que serão eliminadas.

O plano de melhoria deverá ser feito em conjunto, envolvendo todos os membros da equipe de trabalho, sendo eles os incumbidos de consultar as pessoas para as quais serão atribuídas responsabilidades. O acompanhamento desse plano também é de responsabilidade da equipe que realiza a análise do processo.

Execução

A fase de execução do processo diz respeito à inserção do que foi estabelecido na Planilha 5W2H no cotidiano dos responsáveis pela realização do processo, visando atingir os padrões de desempenho estabelecidos. Nessa fase, a integração de todos os envolvidos é primordial para o alcance do que foi proposto.

Gradativamente, os executores vão se adaptando às alterações realizadas, aumentando a percepção das melhorias e tornando-as parte do cotidiano de trabalho. O processo passa a ser executado com mais facilidade, trazendo harmonia às atividades diárias.

Implementação do Plano de Melhoria

É hora de verificar a execução do processo, controlando-o para que as soluções desejadas sejam implantadas. O objetivo inicial – verificar a realidade atual para aprimorar o processo – é o foco. Após ter realizado a etapa de planejamento e organização faz-se necessário implantar as melhorias programadas.

A implantação das melhorias compreende três princípios básicos:

- **Prevenção:** adequar o processo para assegurar que falhas não cheguem aos clientes ou aos processos seguintes.
- **Correção:** eliminar erros repetitivos com ações corretivas.
- **Otimização:** eliminar as atividades que tornam o processo pouco eficiente.

A implantação do Plano de Melhoria envolve a compreensão dos ajustes nas relações entre a Unidade e seus clientes, para adequar o produto ou o serviço aos requisitos e necessidades desses. Da mesma forma, a Unidade deve fazer ajustes nas relações com seus fornecedores para que as entradas (insumos) também atendam aos requisitos.

Automação do processo

A automação do processo deve ser desenvolvida somente após a validação e implantação das melhorias. A equipe deve ficar atenta para agilizar, no que for possível, a automatização do processo, aumentando a sua eficiência, reduzindo ou eliminando etapas desnecessárias.

Controle e acompanhamento

A terceira etapa do ciclo PDCA envolve o gerenciamento do processo, a partir da correta execução do Plano de Melhorias e a verificação da efetividade do processo, por meio do monitoramento dos indicadores de desempenho.

Essa fase permite à equipe analisar o desempenho e os resultados do processo, por meio do acompanhamento das ações de melhorias implementadas, dos resultados obtidos e do monitoramento dos indicadores de desempenho, o que possibilitará a proposição e implantação de ações corretivas, quando necessário.

É muito importante que a equipe esteja engajada, integrada e completamente ciente de tudo que foi averiguado, estudado, combinado e projetado – daí a necessidade de se elaborar o **Relatório de AMP**, à medida que o processo é analisado.

Instrumentos a serem utilizados

É imprescindível que a equipe tenha mecanismos que auxiliem no controle e possam demonstrar como estão as mudanças implantadas. Três instrumentos são muito importantes nesta fase: os indicadores de desempenho, que são o alicerce para retratar a evolução do processo, pois os resultados que eles indicarem serão úteis para a equipe perceber se as soluções estão sendo eficazes; a planilha de indicadores e a consulta de satisfação dos clientes pós-melhorias. Esses mecanismos são viáveis porque poderão apontar falhas e, conseqüentemente, necessidade de ajustes ou implantação de novas ações de melhorias ao processo.

Procedimentos de medição

- Os indicadores medidos são comparados com os padrões (metas) estabelecidos no planejamento;
- detectam-se falhas “internas”, retrabalho, atividades que não agregam valor, mudanças organizacionais que têm reflexo no processo (legislação, mudanças nos processos relacionados);
- avalia-se a satisfação dos clientes (internos e externos) em conjunto ou por meio do processo de gerência de relacionamento;

- verifica-se se o Plano de Melhoria foi implantado de acordo com os objetivos estabelecidos;
- decide-se sobre a elaboração de um novo plano de melhoria, se necessário.

A seguir, há um exemplo da medição do desempenho do processo, realizada no período de implantação de melhorias (Tabela 17) e a análise do resultado obtido (Tabela 18 – representa o monitoramento dos indicadores).

Planilha de Indicadores:

Tabela 17 – Indicadores de desempenho do processo (Exemplo de indicadores: 1º cálculo de mensuração do desempenho do processo Trâmite de documentos na SGE – Período 19/9 a 20/10/2007).

Formas de mensuração		
Indicadores	Cálculo	Resultado
1 - Documentos com tramitação incorreta	$\frac{3 \times 100}{48}$	6,25%
2 - Despachos s/ retorno e/ou atrasados	$\frac{6 \times 100}{48}$	12,25%
3 -Tempo de espera p/ despacho	Não existem dados disponíveis porque não há uma sistemática de controle	

Tabela 18. Análise dos resultados quantitativos (Exemplo de análise dos resultados quantitativos do processo Trâmite de documentos na SGE).

Indicadores	Fórmula	Periodicidade	Responsável	Situação inicial (abril 2007)	Situação em set./out. 20/09 a 17/10/2007 (1ª medição)	Meta dezembro 2008
Documentos com tramitação incorreta	Quantidade de documentos que tramitam incorretamente/total de documentos tramitados	Anual (a partir do registro mensal obtido)	Assistente do protocolo – SIGED	Não havia medição mas muitos documentos eram tramitados incorretamente	Apresenta falhas	Tramitação totalmente correta
Despachos sem retorno e/ou atrasados	Soma de documentos sem retorno e atrasados/total de documentos despachados	Anual (a partir do registro mensal obtido)	Assistente do protocolo – SIGED	Sem mensuração	Detecta-se documentos retidos	Devolução total evitando retenção de documentos
Tempo de espera para despacho	Número de documentos que ultrapassaram o tempo de espera para despacho/total de documentos despachados	Anual (a partir do registro mensal obtido)	Assistente do protocolo – SIGED	Inexistência do controle de tempo para despacho	Não existem dados disponíveis porque não há uma sistemática de controle do tempo	Adoção de um tempo limite para despacho agilizando a tramitação

Avaliação do processo

A avaliação fornece informações para a realimentação do processo e permite a continuidade do ciclo, com vistas ao alcance de um nível de excelência no seu desempenho. A excelência é uma meta no desempenho que se quer atingir e consiste em comparar o estágio em que se encontra o processo ao padrão de desempenho estabelecido. É o objetivo que a organização deve ter como parte de seu comportamento para impulsionar uma atitude de melhoria contínua.

O desempenho do processo pode ser identificado a partir de cinco níveis, conforme apresentado abaixo:

1. O processo não apresenta erros, é eficaz e eficiente.
2. O processo está sendo medido continuamente e as expectativas do cliente foram atendidas.
3. O processo está eficiente, opera a um custo e tempo mínimos por ciclo e com pequeno desperdício.
4. O processo foi entendido e está operando de acordo com o que foi especificado na documentação exigida.
5. A condição do processo é desconhecida.

Relatório de Três Gerações

O Relatório de Três Gerações é o instrumento utilizado para avaliar o processo. A sua elaboração auxilia no acompanhamento das metas estabelecidas no plano de melhoria e dá a oportunidade para a correção de falhas no processo.

É um instrumento que apresenta os resultados satisfatórios e insatisfatórios (bons ou ruins) da execução de um Plano de Melhoria; permite visualizar o passado, o presente e o futuro das ações em um processo e, com isso, monitorar uma meta estabelecida.

Na planilha desse relatório devem ser retratados os seguintes itens:

Planejado: indicar as ações para se atingir as metas estabelecidas no Plano de Melhoria.

Executado: relatar o que efetivamente foi feito de cada ação indicada anteriormente, pois nem sempre se atinge o que foi planejado.

Resultados: citar a melhoria alcançada.

Pontos Problemáticos: enumerar as razões ou causas para o não alcance da meta.

Proposição: estabelecer a ação necessária para cada problema listado na coluna anterior. Essas ações se somarão às outras ainda não realizadas e comporão a coluna planejada do próximo relatório.

As etapas do ciclo PDCA da AMP são interdependentes e complementares, havendo um movimento contínuo de realimentação entre elas, de forma a aumentar a sinergia existente entre os vários atores do processo e evitar a sua entropia. Ao final da última etapa, reinicia-se todo o ciclo e, assim, sucessivamente. Esse ciclo de gestão, à medida que se repete, permite uma contínua correção e ajustamento do processo, sempre com vistas à geração de melhores resultados (pressuposto da melhoria contínua).

A cada repetição do ciclo PDCA, será gerado um novo Plano de Melhoria e um novo Relatório de Três Gerações para acompanhar o alcance da meta. A seguir é apresentado um exemplo do Relatório de Três Gerações do processo Trâmite de documentos na SGE (Tabela 19).

Tabela 19. Exemplo de Relatório de Três Gerações do processo Trâmite de documentos na SGE.

Planejado	Executado	Resultados	Pontos problemáticos	Proposições
Descentralizar a triagem de documentos em dois momentos: 1º setor de protocolo; 2º coordenador administrativo	Triagem de documentos sendo realizada diminuindo o acúmulo de documentos para a chefia	Documentos encaminhados com agilidade ao destinatário	Necessidade de integração entre a equipe e de conscientização do quanto é importante a fluidez na tramitação de documentos	Reunir a equipe para esclarecer a relevância do desempenho individual e parceiro na realização das atividades
Disseminação do processo com a chefia e atores para conscientizar da responsabilidade e comprometimento de todos	Processo disseminado por meio de reuniões	Atores mais comprometidos na adequada tramitação procurando assumir os devidos papéis	Falhas na comunicação entre os atores gerando conflitos em relação ao desempenho das tarefas	Realizar encontros contínuos para que percebam o quanto a cooperação é imprescindível
Criação de medidas de motivação	Valorizar o trabalho das secretárias da SGE	Está havendo mudanças de comportamento das secretárias	Problemas histórico-culturais	Criar mecanismos de valorização do trabalho das secretárias

Conclusão

Para uma eficiente condução dos trabalhos de AMP, é imprescindível que a equipe de trabalho tenha consenso no que se refere a:

- Conformidade quanto às ações a serem executadas.
- Confecção de uma agenda, contendo informações sobre o que deve ser feito, quem deve fazer, quando deve fazer.
- Registros das decisões e do que está sendo realizado:
 - a) ata ou memória de reunião, contendo a data, duração, participantes, resultados e encaminhamentos com os devidos responsáveis e prazos;
 - b) elaboração de um Relatório, o qual será o documento final (conforme descrito no texto **Relatório de AMP**, a seguir).
- Reuniões contínuas para realização e análise dos trabalhos e que sejam registradas (ata ou memória de reunião).
- Ajustes ou revisões nos processos e no plano de melhorias, sempre que necessário (a melhoria de processo é contínua e não se conclui após a análise).

O **Relatório de AMP** é o documento no qual será anotada toda a trajetória realizada pela equipe na análise e melhoria do processo. É organizado seguindo as normas de editoração, devendo conter: título, nome dos integrantes da equipe e ato de gestão que os designou, apresentação, índice, textos explicativos sobre o desenvolvimento das ações – como cada etapa foi sendo feita – incluindo a demonstração das técnicas e ferramentas usadas nas mesmas, anexos e tudo o que for útil e que comprove a aplicação da AMP. Precisa ser o mais transparente, completo e compreensível, pois é esse o documento que será utilizado pela comissão responsável em verificar os trabalhos de AMP feitos pela Unidade.

É imprescindível que a redação desse documento seja feita à medida que se conclui cada atividade.

O relatório deve ser completo (conter o escopo, macrodiagrama, fluxograma, indicadores de desempenho, etc.), mesmo nos anos subseqüentes ao da primeira avaliação, pois o grupo de avaliadores não terá acesso ao relatório do primeiro ano. Além disso, deve-se ter em mente a obrigatoriedade de incluir e atualizar no SAU/SIDE (Sistema de Avaliação das Unidades / Sistema de Informação de Apoio à Decisão Estratégica) os dados essenciais de cada processo melhorado.

Ressalte-se que o facilitador da AMP na Unidade pode, e deve, procurar a Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional (CDI) da Secretaria de Gestão e Estratégia (SGE), contatando seus técnicos, por meio de telefone ou email, para esclarecer dúvidas e demais auxílios, visando uma melhor realização dos trabalhos.

Referências

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. **Instrumento para avaliação da gestão pública: ciclo 2008**. Brasília, [2008] – 64 p.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**: como inovar na empresa através de tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

FPNQ. Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. **Critérios de excelência 2007**: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional. São Paulo: FPNQ, [2007]. 52 p.

MARANHÃO, M.; MACIEIRA, M. E. B. **O processo nosso de cada dia**: modelagem de processos de trabalho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006. 247 p.

MARTIN, J. **A grande transição**. São Paulo: Futuro, 1996. 632 p.

Literatura recomendada

ALMEIDA, F. C. de. **Comentários: gestão de processos: no contexto do Planejamento Estratégico - PE do INPE e suas conseqüências (etapa pós PE)**. Disponível em: <www.planejamento.gov.br>. Acessado em: set. 2007.

ARAÚJO, L. C. G. **Organização e métodos: integrando comportamento, estrutura, estratégia e tecnologia**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

ARAÚJO, L. C. G. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia**. São Paulo: Atlas, 2001.

BARBARÁ, S. **Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006. 336 p.

BELMIRO, T. R.; RECHE, J. R. F. **A excelência em fazer acontecer: integrando a gestão dos processos com as estratégias da empresa para alinhar a organização e os objetivos propostos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005, 120 p.

BRASIL. Prêmio Qualidade do Governo Federal. **Instrumento de avaliação da gestão pública: ciclo 2007**. Brasília: Ministério do Planejamento, s/d. 64 p.

CAMARGO, M. de; DIAS, A. T. **Estratégica, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. Caderno de pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 1, jan./mar. 2003.

CORREIA, A. N. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: LTC, 2005.

COSTA, A. F. B. **Controle Estatístico de qualidade**. São Paulo: Atlas, 2004.

CRUZ, T. **Sistemas, métodos & processos: administrando organizações por meio de processos de negócios**. São Paulo: Atlas, 2003.

DELLARETTI FILHO, O.; DRUMOND, F. B. **Itens de controle e avaliação de processos**. Belo Horizonte: Fund. Cristiano Ottoni, 1994. 151 p.

DE MAN, H. **Organizational change in its context**. Eburon Delft, Holanda, 1998.

EMBRAPA. **Modelo de gestão estratégica**. Brasília: Secretaria de Administração Estratégica, 2000.

EMBRAPA. **IV Plano diretor da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária 2004 – 2007**. Brasília, Secretaria de Gestão e Estratégia, [2004].

FALCONI CAMPOS, **Gerenciamento pelas diretrizes**. Belo Horizonte: Escola de Engenharia/UFMG, 1996. 334 p.

FALCONI-CAMPOS, V. **Gerenciamento da rotina**: o trabalho do dia-a-dia. 2 ed. Belo Horizonte: Escola de Engenharia-UFMG, 1994. 276 p.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Rev. de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 8-19, 2000.

GONÇALVES, J. E. L. Processo, que processo? **Rev. de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 8-19, 2000.

GUEDES, V. G. F.; DUARTE, E. G. Novos modos de construção do conhecimento: uma reflexão aplicada à organização. **Cadernos de Ciência e Tecnologia**, Brasília, v. 17, n. 3, p. 83-107, 2000.

GUIMARÃES, T. A. Gestão do desempenho nas organizações públicas descentralizadas. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DO CLAD, 3., Madri. **Anais...** Madri, 1998. 14 a 17 de outubro de 1998.

IBM-BRASIL. Process Management. **Gerência do processo de negócio**. [S.l.]: Market Driven Quality, 1994. Mimeo.

JUNIOR, T. W. **Gestão empresarial**: oito propostas para o terceiro milênio. São Paulo: Atlas, 2001. 200 p.

KAMEL, N. M. **Melhoria e reengenharia de processos focando o cliente**. São Paulo: Ática, 1994.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2006.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Administração de processos**: conceitos, metodologias, práticas. São Paulo: Atlas, 2006.

POPINIGIS, F.; BRANDINI, A.; LIMA, S. M. V.; MENDONÇA, S. J. B. Gestão pela qualidade total. In: GOEDERT, W. J.; PAEZ, M. L. d'A.; CASTRO, A. M. de. (Org.). **Gestão em ciência e tecnologia**: pesquisa agropecuária. Brasília, DF: [s.n.], 1994, v. 1.

RANGEL, A. **Momento da qualidade**. São Paulo: Atlas, 1995. 129 p.

ROZENFELD, H. **Gestão de desenvolvimento de produtos**: uma referência para a melhoria do processo. São Paulo: Saraiva, 2006.

SORDI, J. O. de. **Gestão por processos**: uma abordagem da moderna administração. São Paulo: Saraiva, 2005, 248 p.

TAKASHINA, N. T.; FLORES, M. C. X. **Indicadores da qualidade e do desempenho**: como estabelecer metas e medir resultados. Rio de Janeiro: Quality mark, 1996. 112 p.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento**: o grande desafio empresarial. Rio de Janeiro: Negócio, 2000.



Ministério da
Agricultura, Pecuária
e Abastecimento

