



MISSÃO DO EXÉRCITO

- I. A fim de assegurar a defesa da Pátria:
- contribuir para a dissuasão de ameaças aos interesses nacionais; e
 - realizar a campanha militar terrestre para derrotar o inimigo que agredir ou ameaçar a soberania, a integridade territorial, o patrimônio e os interesses vitais do Brasil.
- II. A fim de garantir os Poderes Constitucionais, a Lei e a Ordem:
- manter-se em condições de ser empregado em qualquer ponto do território nacional, por determinação do Presidente da República, de forma emergencial e temporária, após esgotados os instrumentos destinados à preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, relacionados no art. 144 da Constituição.
- III. Participar de operações internacionais, de acordo com os interesses do País.
- IV. Como ação subsidiária, participar do desenvolvimento nacional e da defesa civil, na forma da Lei.

VISÃO DE FUTURO DO EXÉRCITO

Ser uma Instituição compromissada, de forma exclusiva e perene, com o Brasil, o Estado, a Constituição e a sociedade nacional, de modo a continuar merecendo confiança e apreço.

Ser um Exército reconhecido internacionalmente por seu profissionalismo, competência institucional e capacidade de dissuasão. Respeitado na comunidade global como poder militar terrestre apto a respaldar as decisões do Estado, que coopera para a paz mundial e fomenta a integração regional.

Ser constituído por pessoal altamente qualificado, motivado e coeso, que professa valores morais e éticos, que identificam, historicamente, o soldado brasileiro, e tem orgulho de servir com dignidade à Instituição e ao Brasil.

IP AMP-PEG

Os direitos autorais destas Instruções Provisórias pertencem ao Exército Brasileiro. É permitida a reprodução total ou parcial para uso interno da Força. A reprodução ou utilização de parte ou do todo destas Instruções Provisórias externamente ao Exército Brasileiro esta sujeita a autorização prévia a ser solicitada a Assessoria Especial do Gabinete do Comandante do Exército.

**ASSESSORIA ESPECIAL DO GABINETE DO
COMANDANTE DO EXÉRCITO**
QG DO EXÉRCITO – BLOCO “J” – 1º ANDAR – SMU
BRASÍLIA – DF – CEP 70630-901
TEL: (61) 3415-5079 / FAX: (61) 3415-6655
e-mail: aesp@gabcmt.eb.mil.br
site: www.portalpeg.eb.mil.br

Exército Brasileiro
Instruções Provisórias Análise e Melhoria de Processos – IP AMP-PEG

PREFÁCIO

O mundo contemporâneo tem se caracterizado pela rapidez e intensidade com que se processam as mudanças, impulsionadas particularmente pelas freqüentes inovações tecnológicas e transformações sociais. Diante desse quadro desafiador, com reflexos diretos sobre as Pessoas e as Organizações, descortina-se perante os líderes, em todos os níveis, a premente necessidade de buscar novas técnicas, métodos e procedimentos que tornem suas organizações e seus liderados: maleáveis diante do novo; susceptíveis à implementação consciente e voluntária de novas metodologias; voltados ao desempenho de suas funções; e permanente comprometidos com resultados.

Essa revolução tecnológica e administrativa exige das organizações a adoção de nova postura frente aos fatos. Para não ser ultrapassado pelos acontecimentos, em constantes mudanças, o Exército tem que trabalhar, permanentemente, de maneira pro-ativa para manter uma já consagrada e reconhecida competência em tudo que faz. Para tal mister, e para atender a presente demanda, o EB adotou o PEG-EB, cujo teor previne-o contra os dissabores do atraso e se propõe a conduzi-lo a patamares cada vez mais altos de excelência tendo por base uma gestão ainda mais comprometida com a eficácia, a eficiência e a efetividade, norteadas pelo imperioso objetivo de aprimorar a sua operacionalidade, fazendo-o aderir, definitivamente, ao futuro.

A publicação pela A Esp-Gab Cmt Ex das Instruções Provisórias (IP) que descrevem e apresentam aplicações do Modelo de Excelência Gerencial e de suas ferramentas traduz a necessidade de operacionalizar, de maneira sistêmica e científica, o objetivo geral do Exército de aperfeiçoar sua gestão. As IP atendem, também, orientações emanadas do Comandante do Exército para o PEG-EB, ao mesmo tempo em que procuram satisfazer às expectativas de todos os integrantes da Força no sentido de tornar a Instituição apta a superar as dificuldades e desafios decorrentes das incertezas conjunturais, fazendo uso, de novas metodologias gerenciais.

As IP têm, ainda, como proposta, disponibilizar às OM do EB ferramentas de gestão para auxiliá-las na busca da excelência de desempenho, que lhes possibilitem, em última análise, gerir com elevado nível de qualidade os recursos disponibilizados.

Agradecemos a todos os militares que com suas contribuições tornaram possível a concretização destas Instruções Provisórias, bem como àqueles que venham a contribuir, futuramente, para o aperfeiçoamento das mesmas.

CONTRA-PREFÁCIO

Essa publicação é fruto do aprendizado dos integrantes da AEsp-Gab Cmt Ex, ao longo desses últimos três anos, junto a integrantes do EB, a técnicos e à bibliografias especializados. Como esse aprendizado encontra-se em curso, a documentação referente ao MEG-EB foi publicada como IP, sendo imperiosa, portanto, a participação dos integrantes do EB com sugestões e colaborações no sentido de enriquecer os conteúdos dos textos, corrigir falhas e melhorar o entendimento do assunto.

O Glossário do MEG-EB, também disponível no Portal do PEG-EB, será atualizado a partir de solicitações dos usuários e do surgimento de novos termos de interesse.

Para que esse objetivo seja atingindo, as contribuições deverão ser encaminhadas pelos integrantes da Força, a qualquer tempo, pelo canal de comando, ou utilizando-se o endereço eletrônico aesp@gabcmt.eb.mil.br ou o fax (61) 3415 6655.

INSTRUÇÕES PROVISÓRIAS EDITADAS PELA ASSESSORIA ESPECIAL DO GABINETE DO COMANDANTE DO EXÉRCITO

- Modelo de Excelência Gerencial - (IP MEG - PEG)
- Planejamento Estratégico Organizacional – (IP PEO – SMDO)
- Melhoria Contínua - (IP MC – PEG)
- Análise e Melhoria de Processos – (IP AMP – PEG)
- Sistema de Medição do Desempenho Organizacional – (IP SMDO – PEG)
- Elaboração e Gerenciamento de Projetos – (IP EGP – PEG)
- Ferramentas Gerenciais – (IP FG – PEG)

INSTRUÇÕES PROVISÓRIAS DE ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS ÍNDICE

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO.....	1-1
1.1 Finalidade.....	1-1
1.2 Importância dos processos para as Organizações.....	1-1
1.3 Princípios para AMP	1-2
CAPÍTULO 2 - PLANEJAMENTO PARA APLICAÇÃO DA AMP 2-1	2-1
2.1 Generalidades	2-1
2.2 Organização da equipe de AMP	2-1
2.3 Reconhecimento do sistema.....	2-2
2.4 Definição do plano de ação	2-2
2.5 Conceitos e valores	2-2
CAPÍTULO 3 - IDENTIFICAÇÃO E SELEÇÃO DE PROCESSOS. 3-1	3-1
3.1 Generalidades	3-1
3.2 Níveis de processo.....	3-2
3.3 Tipos de processo.. ..	3-3
3.4 Identificação de processos.....	3-4
3.5 Seleção de processos	3-5
CAPÍTULO 4 - ANÁLISE DO PROCESSO.....	4-1
4.1 Mapeamento do fluxo atual.....	4-1
4.2 Conhecimento sobre o processo	4-4
4.3 Identificação de problemas	4-6
4.4 Priorização de problemas.....	4-8
4.5 Identificação das causas dos problemas prioritários.....	4-12
4.6 Priorização das causas	4-15
CAPÍTULO 5 - MELHORIA DE PROCESSOS.....	5-1
5.1 Generalidades	5-1
5.2 Identificação as alternativas de solução	5-1
5.3 Priorização das alternativas de solução	5-3
5.4 Desenvolvimento de soluções	5-6
5.5 Levantamento de necessidades de treinamento	5-7
5.6 Definição de metas.....	5-7
5.7 Estabelecimento de indicadores.....	5-8
CAPÍTULO 6 - PLANEJAMENTO DA IMPLANTAÇÃO.....	6-1
6.1 Identificação de problemas potenciais.....	6-1
6.2 Normatização	6-1
6.3 Consolidação do planejamento da implantação	6-1
CAPÍTULO 7 - IMPLANTAÇÃO.....	7-1
7.1 Disseminação de informações	7-1
7.2 Educação e treinamento	7-1

IP AMP-PEG

7.3	Elaboração ou execução.....	7-1
7.4	Medição.....	7-1
7.5	Comparação.....	7-2
	CAPÍTULO 8 - GESTÃO DO PROCESSO.....	8-1
8.1	Generalidades.....	8-1
8.2	Acompanhar.....	8-1
8.3	Avaliar.....	8-1
8.4	Atualizar.....	8-2
8.5	Ciclo PDCA.....	8-2
	ANEXO A – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	A-1
	ANEXO B – QUADRO - RESUMO.....	B-1
	ANEXO C – CASO PRÁTICO	C-1
	ANEXO D - GLOSSÁRIO.....	D-1
	ANEXO E - FORMULÁRIO ÁRVORE DE SOLUÇÕES.....	E-1
	ANEXO F - FORMULÁRIO DE CADASTRO DE INDICADORES.....	F-1
	ANEXO G - FORMULÁRIO APLICAÇÃO DE INDICADORES.....	G-1

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1.1 Finalidade

Esta instrução provisória tem por finalidade apresentar uma metodologia para Análise e Melhoria de Processos (AMP).

A análise e melhoria de processo é de fundamental importância para o fortalecimento e o desenvolvimento dos processos de uma organização, a fim de conduzi-la ao caminho da excelência gerencial.

Esta metodologia propicia às organizações estruturar a seqüência de trabalhos a serem desenvolvidos, com vistas à análise, à simplificação e ao aperfeiçoamento ou melhoria dos processos, bem como tratar de forma adequada seus problemas, de modo a promover a obtenção de uma consistente garantia da qualidade.

1.2 Importância dos Processos para as Organizações

Os processos fazem parte da rotina das Organizações Militares, dos mais simples (recepção de um visitante no Corpo da Guarda) aos mais complexos (realização do tiro de Bia AAAe). Sua execução pode ser diária (confecção do BI), em determinados períodos (Instrução Individual de Qualificação ou Adestramento), quadrimestral (realização do TAF), anual (recepção aos conscritos), bienal (passagem de comando), ou em qualquer espaço de tempo.

A implementação da AMP pode gerar certo desconforto por introduzir um novo modelo no trato com os processos organizacionais, pois requer o empenho e a participação efetiva dos quadros e o imprescindível envolvimento de todos.

Mudar a cultura da forma de trabalhar bem como implementar novas tecnologias e equipamentos gera um natural desconforto.

Hoje, não conseguimos imaginar nossa vida sem a presença de computadores, internet e celulares. Entretanto, necessitou-se de tempo para que se pudessem compreender as vantagens dessas novas tecnologias. Houve necessidade também de treinamento para a sua adequada utilização.

IP AMP-PEG

Há inúmeros desafios a serem superados para que se implemente a AMP. O primeiro é o planejamento das atividades, seguido daquele que se considera a ação fundamental – capacitação dos militares e servidores – para que todos compreendam os objetivos da AMP e possam utilizar adequada e eficientemente as ferramentas propostas na metodologia.

O novo enfoque dos processos organizacionais proposto permitirá significativas vantagens para a OM:

- melhor entendimento das funções pelos militares e servidores;
- facilidade de adaptação dos militares transferidos dentro dos padrões adotados pela OM;
- motivação dos recursos humanos, em virtude de haver acompanhamento de muitas atividades consideradas, anteriormente, como secundárias e haver participação de todos os componentes no crescimento organizacional;
- integração dos diversos setores;
- garantia do cumprimento das missões, com a redução de retrabalhos e gastos desnecessários, por estarem os processos padronizados;
- introdução de conceitos modernos de gestão no cotidiano das pessoas;
- incremento nos resultados dos processos com a introdução de conceitos de qualidade (cadeia fornecedor-processo-cliente); e
- fortalecimento do trabalho em equipe.

1.3 Princípios para AMP

a. Satisfação dos clientes/usuários: um processo projetado corretamente considera as necessidades, perspectivas e requisitos dos clientes/usuários. É preciso conhecer bem o cliente, para que se possam definir adequadamente suas necessidades e requisitos e atendê-los da melhor forma possível. O processo deve ser projetado de modo a produzir resultados que satisfaçam

às exigências do cliente. Esse é o principal aspecto a ser considerado nas ações de melhoria de um processo.

b. Gestão participativa: o Comando de uma organização deve procurar conhecer e avaliar a opinião dos seus subordinados envolvidos no assunto em questão. Esse aspecto é importante para que as idéias sejam discutidas, e o melhor desempenho de um processo seja alcançado.

c. Desenvolvimento humano: o princípio, o meio e o fim da prosperidade das organizações é a evolução e a felicidade dos seres humanos que nelas trabalham. É com base no conhecimento, habilidades, criatividade, motivação e competência das pessoas que se pode chegar à melhor eficiência, eficácia e efetividade da organização. O sucesso das pessoas depende cada vez mais de oportunidades para aprender e de um ambiente favorável ao pleno desenvolvimento de suas potencialidades.

d. Constância de propósitos: é preciso saber aonde se quer chegar e perseverar na forma como chegar. Nem sempre, na melhoria de processos, consegue-se um bom resultado da primeira vez, por isso é importante confiar na metodologia e persistir na sua aplicação, pois certamente os resultados vão aparecer.

e. Melhoria contínua: o comprometimento com o aperfeiçoamento contínuo é que move a AMP. Convém que a melhoria do desempenho dos processos seja um dos objetivos permanentes da organização.

f. Gestão de processos: um processo deve ser selecionado, discutido, tratado e melhorado em esforço conjunto de seus fornecedores, gerentes, executores e clientes/usuários, conforme as prioridades da organização. É a própria aplicação do Ciclo PDCA (Plan-Planejar, Do-Executar, Check-Verificar e Act-Agir) aos processos. A metodologia da AMP é imprescindível para o desenvolvimento desses processos.

g. Gestão de informação e comunicação: passar a informação certa para a pessoa certa no momento oportuno e de forma correta. A obtenção de uma solução rápida e adequada de um problema certamente está ligada à forma como a informação é tratada pela organização.

h. Garantia da qualidade: assegurar que a melhor qualidade conseguida até hoje possa ser mantida e servir de referencial para novas melhorias. Também está presente em algumas fases importantes da metodologia de AMP como, por exemplo, o conhecimento e a sistematização do processo existente e a normatização das melhorias introduzidas.

IP AMP-PEG

i. Busca da excelência: no caminho para a excelência, os erros devem ser evitados e as suas causas eliminadas, mas sempre considerados como a melhor oportunidade de acerto. A definição do que é certo é básica para traçar os objetivos da AMP.

CAPÍTULO 2

PLANEJAMENTO PARA APLICAÇÃO DA AMP

2.1 Generalidades

Uma fase preliminar à AMP trata do planejamento inicial para a aplicação da metodologia. Consiste basicamente na organização da equipe de trabalho, no reconhecimento do sistema e na definição de um plano de trabalho.

O hábito de disciplinar a busca de soluções com ferramentas adequadas evita uma série de armadilhas muito comuns nas decisões do cotidiano, como:

a. **concluir por intuição:** ir direto à solução do problema sem analisar os ângulos da questão, sem explorar outras alternativas;

b. **decidir pelo caminho mais curto:** desprezar dados e fatos fundamentais por pressa ou dificuldade em obtê-los;

c. **explorar mal o problema:** muitas vezes, a solução encontra-se em esfera superior de decisão - fora do controle da OM - ou depende de negociações em outras esferas, pois não é da competência do grupo encarregado de resolver a questão;

d. **contentar-se com uma única solução:** insistir na solução encontrada, tentar justificá-la, passando por cima de objeções, dificuldades e custos;

e. **isolar-se com o problema:** não consultar pessoas chave para a solução nem aquelas que serão responsáveis pela implementação da decisão;

f. **desprezar os detalhes:** encontrar a solução sem aprofundar sua viabilização com o planejamento dos recursos financeiros humanos e materiais.

2.2 Organização da equipe de AMP

a. Nesta etapa, deve-se compor a equipe de trabalho para a AMP. Além da definição dos componentes da equipe, suas atribuições e responsabilidades, devem-se estabelecer objetivos e metas a serem alcançados pela equipe.

b. Trabalho em equipe é um dos fundamentos da administração bem-sucedida. Equipes bem-sucedidas apresentam características como:

- 1) têm liderança firme, que faz acontecer;
- 2) estabelecem objetivos precisos;
- 3) tomam decisões baseadas em fatos e dados;
- 4) mantêm uma boa comunicação entre os seus membros;
- 5) dominam as habilidades e técnicas necessárias para executar os projetos pelos quais são responsáveis; e
- 6) definem metas mensuráveis por alcançar.

2.3 Reconhecimento do sistema

a. Deve-se, nesta fase, reconhecer o sistema no qual o trabalho será desenvolvido, identificar sua constituição e a documentação básica, procurar obter uma idéia preliminar e genérica da complexidade do sistema. (Veja figura 3.1 e a definição de sistema no glossário).

b. Além dos procedimentos acima, devem-se levantar ainda:

- 1) oportunidades "*psicológicas*" para aplicar a metodologia (momento oportuno);
- 2) expectativas, ensejos e aspirações do Comando;
- 3) viabilidade técnica e
- 4) necessidades críticas da organização etc.

2.4 Definição do plano de ação

Deve ser definido um plano geral de ação no qual será especificado quando cada etapa da AMP será executada, quem vai executá-la, onde e como o trabalho será desenvolvido e quais recursos são necessários para a execução do trabalho. A ferramenta **5W2H**, que se encontra detalhada no capítulo 4, pode ser usada para definição do plano de ação.

2.5 Conceitos e valores

A análise do processo deve ser alicerçada nos seguintes valores:

- 1) O processo existe para atender à necessidade de um cliente/usuário. Assim, tudo é feito com foco no cliente/usuário.
- 2) Quem mais sabe sobre uma atividade é quem a realiza, independentemente de hierarquia ou grau de instrução.
- 3) Os diagnósticos sinalizados no processo alvo são, na maioria das vezes, causados pela própria forma como o processo está estruturado e não pelas competências ou incompetências das pessoas; o foco do estudo é o processo e não as pessoas que nele trabalham, apesar da enorme importância delas.
- 4) Os facilitadores devem ajudar as pessoas operacionais a utilizar os mesmos conceitos usados neste Caderno de Instrução para processo relativo às atividades que elas realizam; no caso, são atividades relacionadas a clientes e fornecedores internos do processo.
- 5) As melhorias pretendidas dependem da realização de tarefas extraordinárias, isto é, tarefas não rotineiras realizadas no dia-a-dia. Muitos grupos de melhoria serão criados, e os participantes dessas equipes deverão estar dispostos a compartilhar necessidades e atividades rotineiras com as atividades necessárias para implantar as melhorias em suas práticas.

“ Todas as mudanças visam fazer com que o processo cumpra com o papel que lhe cabe dentro da organização.”

CAPÍTULO 3

IDENTIFICAÇÃO E SELEÇÃO DE PROCESSOS

3.1 Generalidades

a. Processos: são conjuntos de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos ou serviços (saídas), que têm valor para um grupo específico de clientes.

b. Insumos: são as entradas de um processo; podem ser materiais, equipamentos e outros bens tangíveis, mas também podem ser informações e conhecimentos (bens intangíveis).

c. Todo trabalho importante realizado nas organizações faz parte de algum processo. Não existe produto ou serviço oferecido por uma organização sem um processo organizacional.

d. A utilização do conceito de processos permite ter-se uma visão do comportamento gerencial de forma mais integrada e abrangente.

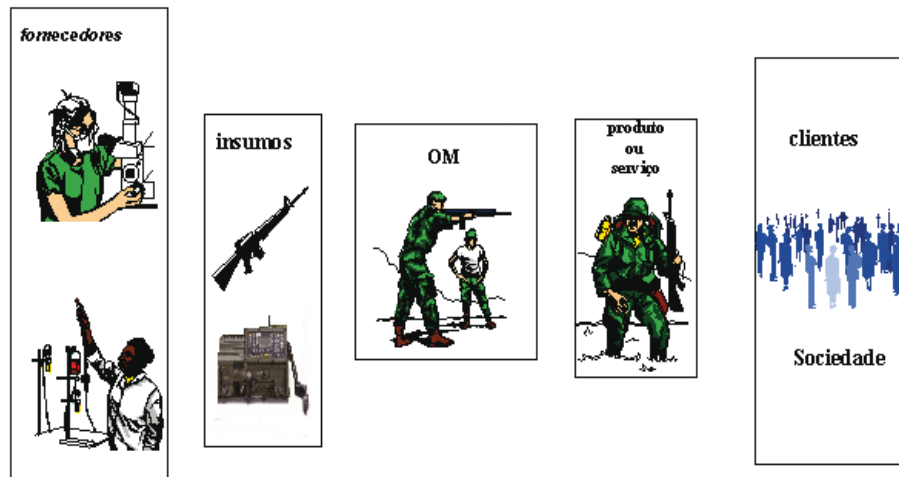


Figura 3.1 – Visão sistêmica

e. Na Figura 3.1, apresenta-se uma visão sistêmica de uma OM (processo de preparo da tropa), em que podemos identificar “De onde vem” (fornecedores), “O que vem” (insumos), “O que faz” (processo), “O que sai” (produto) e “Para onde vai” (cliente/usuário).

3.2 Níveis de processo

Para entendermos como as partes do Sistema Organizacional estão relacionadas, é importante visualizar os processos organizacionais em cinco níveis de detalhamento:

a. Macroprocessos (MP)

São conjuntos de processos para obtenção de soluções integradas de produtos e serviços capazes de satisfazer às necessidades dos clientes/usuários do Exército.

b. Processos (PR)

Os processos representam o segundo nível de detalhamento. São conjuntos de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos ou serviços (saídas), que têm valor para um grupo específico de clientes.

c. Subprocessos (SP)

São conjuntos de atividades necessárias e suficientes para execução de cada processo da organização.

d. Etapas (Etp)

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

e. Atividades (Atv)

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

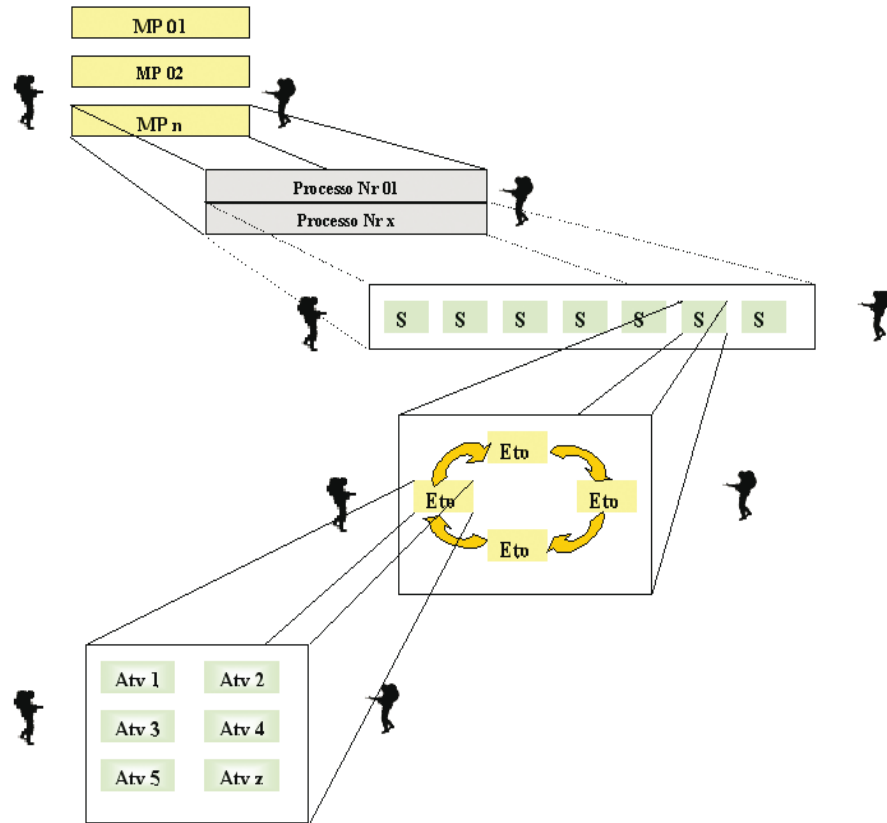


Figura 3.2 – Detalhamento dos níveis de processo

3.3 Tipos de processo

Existem três categorias básicas de processos organizacionais:

- 1) processos finalísticos;
- 2) processos de apoio;
- 3) processos gerenciais.

1) Processos finalísticos: são aqueles que caracterizam a atuação da organização e são apoiados por outros processos internos. Resultam no

produto ou serviço que é recebido por um cliente externo.

2) Processos de apoio: geralmente produzem resultados imperceptíveis para os clientes externos, mas são essenciais para a gestão efetiva da organização. Viabilizam o funcionamento dos vários subsistemas da organização e garantem o suporte adequado aos processos finalísticos.

3) Processos gerenciais: são processos de informação e decisão necessários para coordenar as atividades de apoio e os processos finalísticos. Planejamento de gestão, gestão dos processos e gestão do conhecimento são exemplos de processos gerenciais.

Processos finalísticos	Processos de apoio	Processos gerenciais
São ligados à essência do funcionamento da organização.	São centrados na organização.	São centrados nos gerentes (Cmt/Chefe/Diretor).
São apoiados por outros processos internos.	Viabilizam o funcionamento dos vários subsistemas da organização.	Estão relacionados aos processos decisórios e de informações.
Resultam no produto ou serviço que é recebido por cliente externo.	Garantem o suporte adequado aos processos finalísticos.	Incluem as ações de medição e ajuste do desempenho da organização.

Tabela 3.1 – Síntese dos tipos de processos

3.4 Identificação de processos

a. A identificação dos processos consiste em relacionar os processos da organização ou área funcional. Essa enumeração deve ser feita de forma ampla; posteriormente, o processo será detalhado até se chegar ao nível necessário.

MINISTÉRIO DA DEFESA EXÉRCITO BRASILEIRO (escalões hierárquicos até a OM)		Identificação dos processos		Visto <hr/> Cmt/Ch/Dir
Seção: Pel Rad		Data: 11/06/05		Elaborado por: Ten Lutito - Ch Eqp AMP
Ordem	Processos	Tipo	Selecionado ?	
1.	Processo de Manutenção	De Apoio	X	
2.	Processo de Instrução Militar	Finalístico	X	
3.	Processo de Aquisição de Materiais	De Apoio	X	
4.	Processo de Gestão Patrimonial	De Apoio		
5.	Processo de Gestão Financeira	De Apoio		

Tabela 3.2 Identificação dos processos

b. A abordagem de processo adota o conceito de hierarquia de processos e do detalhamento em níveis sucessivos. Dessa forma, os processos podem ser subdivididos em **subprocessos** e agrupados em **macroprocessos**. O nível de detalhe que importa é aquele mais adequado à análise que se pretende realizar.

3.5 Seleção de processos

a. A escolha de um ou vários processos para serem redesenhados ao mesmo tempo dependerá da força de trabalho disponível para isso. O(s) processo(s) será(ão) selecionado(s) com base nas prioridades estabelecidas pela organização, constantes no planejamento estratégico ou oriundas de oportunidades identificadas que tenham impacto sobre o cliente/usuário e sobre a organização.

b. O estabelecimento de prioridade para os processos de uma Organização Militar (OM) baseia-se na importância do processo para o cumprimento da missão da organização.

c. Deve ser feita uma seleção dos processos com os quais se pretende aplicar a metodologia de AMP. Para a seleção dos processos, devem-se observar critérios como:

- 1) grau de vinculação com os objetivos organizacionais ou com o direcionamento estratégico da organização;
- 2) impacto no cliente externo;

IP AMP-PEG

3) potencial para a obtenção de benefícios financeiros ou a redução de custos para a organização;

4) impacto na imagem externa etc.

d. A escolha dos processos a serem trabalhados compete ao Comando da organização.

CAPÍTULO 4

ANÁLISE DO PROCESSO

4.1 Mapeamento do fluxo atual

a. O mapeamento do processo serve para indicar a seqüência de atividades desenvolvidas dentro de um processo. Deve ser feito de forma gráfica, com a utilização da ferramenta fluxograma, para representá-lo. Antes de usar o fluxograma, deve-se listar a seqüência das ações do processo (listar cada passo).

b. O **fluxograma** é uma representação gráfica das etapas de um processo; mostra-se bastante útil na investigação de oportunidades para a melhoria de um processo e na obtenção de um entendimento detalhado de como o processo realmente funciona. Ao examinar o modo como as várias etapas do processo se relacionam umas com as outras, podem-se descobrir fontes potenciais de problemas.

c. A ferramenta fluxograma serve, ainda, para documentar um órgão ou seção específica envolvida em cada etapa do processo, permitindo que se identifiquem as interfaces.

d. Utiliza-se a simbologia abaixo para elaboração dos fluxogramas:

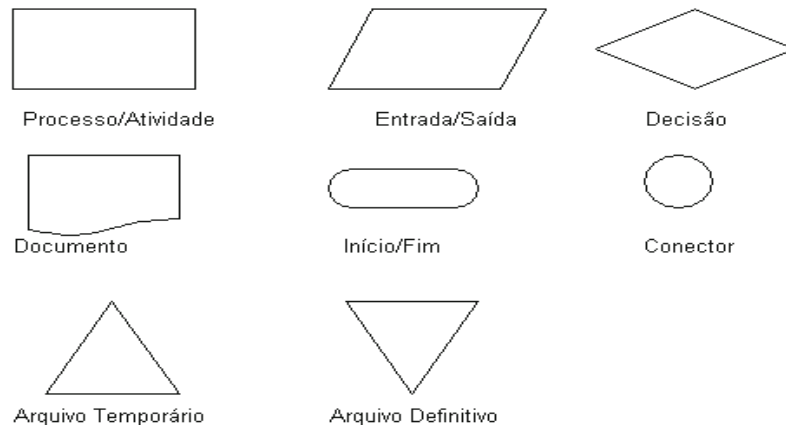


Fig 4.1 – Simbologia para fluxograma

e. A simbologia apresentada traz apenas os símbolos mais comumente utilizados. Outros símbolos poderão ser empregados para mapeamento dos processos.

f. O fluxo do processo desenhado deve retratar com clareza as relações entre as áreas funcionais da organização. O maior potencial de melhoria muitas vezes é encontrado nas interfaces das áreas funcionais. Recomenda-se a utilização do fluxograma multifuncional, pois ele ressalta o que é feito e onde o trabalho é realizado (modelo usado no exemplo do anexo D).

g. Enfatiza-se a documentação dos processos, com base nestas premissas:

-a realização de alguma melhoria no processo exige seu conhecimento e entendimento prévio;

-a qualidade de um produto ou serviço é reflexo da qualidade e do gerenciamento do processo utilizado em seu desenvolvimento.

h. Deve-se fazer constantemente um questionamento em relação ao modo atual de se realizarem as ações, a fim de simplificar ou eliminar aquelas que não contribuem para o resultado do processo, isto é, não agregam valor.

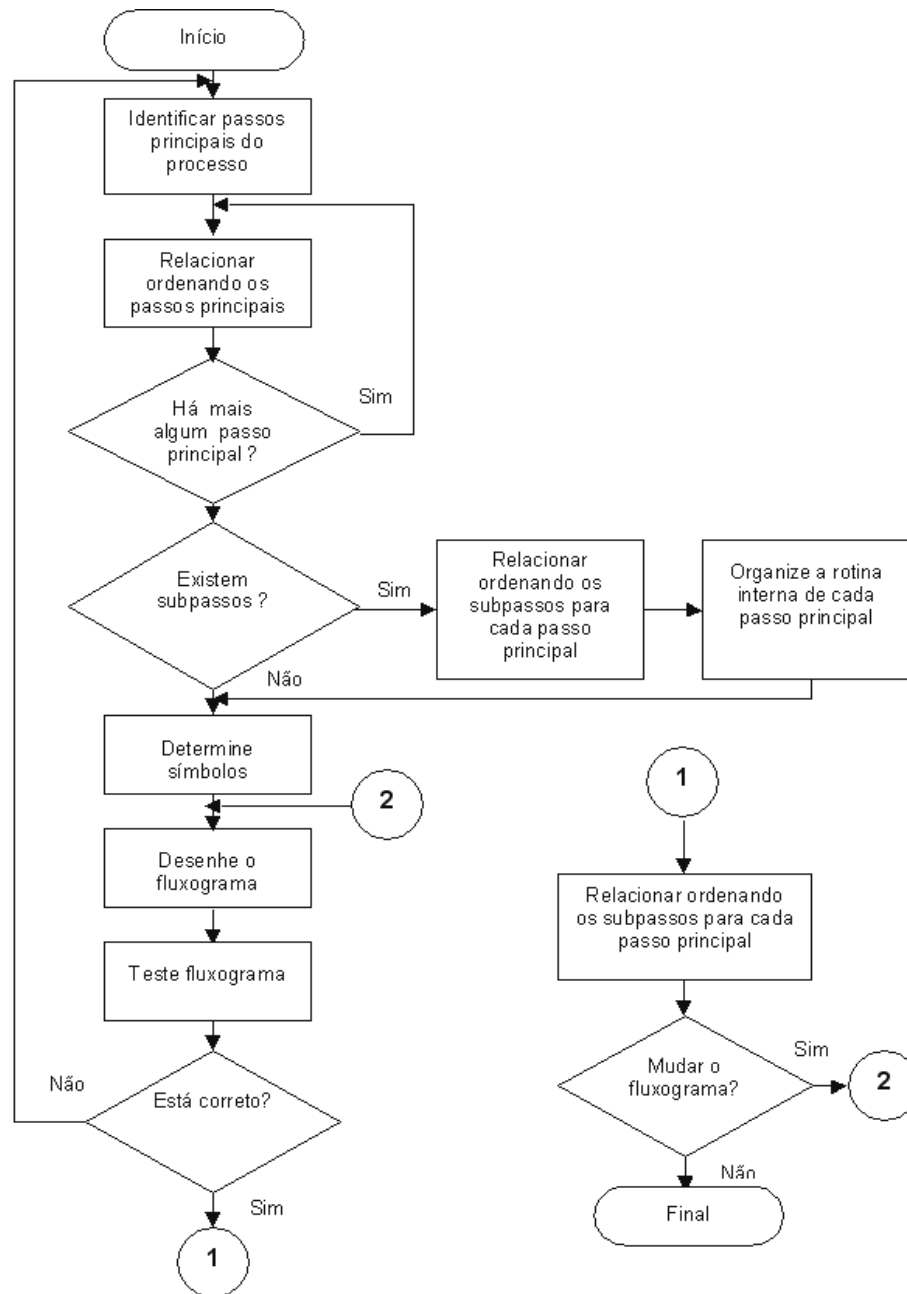


Fig 4.2 – Fluxograma de trabalho

4.2 Conhecimento sobre o processo

a. Ferramenta para se conhecer o processo (**5W2H**)

Nesta fase, deve-se procurar conhecer o histórico de cada processo, identificando os elementos, as atividades, as normas que são utilizadas em seu desenvolvimento, os produtos e serviços e os padrões a eles associados. Conhecer os processos significa conhecer como os produtos são planejados, produzidos e entregues.

1) O quê/Que/Qual (**What**)

(1) Quais são os insumos do processo?

(2) Que produto/serviço o processo produz?

(3) Quais são as metas, padrões e indicadores de desempenho do processo?

(4) Quais são os métodos e tecnologia empregados?

(5) Qual o grau de satisfação do cliente com o processo?

2) Onde (**Where**)

(1) Onde o processo é planejado, executado e avaliado?

(2) Onde o processo deveria ser executado?

3) Quem (**Who**)

(1) Quem são os clientes, fornecedores, gerentes e executores do processo?

(2) Quem participa das decisões?

(3) Quem deveria executar o processo?

4) Quando (**When**)

(1) Quando deve começar e terminar a preocupação do dono do

processo com o seu processo?

(2) Quando deve começar e terminar o envolvimento dos clientes com o processo?

(3) Quando o processo é planejado e avaliado?

(4) Quando o processo deve ser executado?

(5) Quando cada subprocesso deve ser executado?

5) Por quê/Para quê (*Why*)

(1) Por que/para que esse processo existe?

(2) O que está sendo feito é necessário?

(3) Por que deve ser feito dessa maneira?

6) Como (*How*)

(1) Como o processo é planejado, executado e avaliado?

(2) Como as informações são registradas e disseminadas?

(3) Como é avaliada a satisfação do cliente?

(4) Como está o desempenho do processo?

7) Quanto (*How much*)

(1) Quanto custa a atividade?

b. Outros procedimentos

Nesta etapa de conhecimento do processo, além da utilização da ferramenta **5W2H**, deve-se ainda:

1) levantar a documentação da rotina atual;

2) verificar se existe legislação específica a ser observada na execução do processo;

3) verificar se há dados históricos do processo e se este já foi

IP AMP-PEG

normatizado etc;

4) verificar se todos os passos do processo são necessários, a fim de se buscar uma simplificação das ações; nesse caso, podem aparecer alguns problemas que devem ser solucionados com as ferramentas disponíveis.

c. Implementação prática

Nesta fase da análise e melhoria dos processos, podem-se adotar algumas práticas que visam facilitar os trabalhos das equipes de processos:

- 1) adotar um ficha de processos;
- 2) descrever a seqüência das ações;
- 3) estabelecer um plano de ação do processo e
- 4) montar um fluxograma de trabalho.

4.3 Identificação de problemas

a. Sob a ótica da gestão pela excelência, **problema ocorre** quando se reconhece que determinado objetivo, meta ou padrão, isto é, uma situação desejada como alvo não foi, não está ou não será alcançada. Problema, portanto é **toda diferença entre a situação atual e a desejada (gap)**. Para identificar esses problemas, podem-se utilizar diversas técnicas, mas as mais recomendadas são as pesquisas, entrevistas, monitoração de reclamações, percepção mediante contato com os clientes e **benchmarking**.

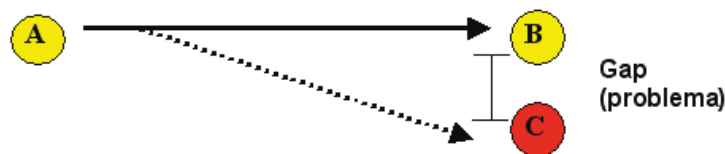


Fig 4.3 – Identificação de problemas

b. A metodologia de AMP considera um problema como ponto de partida para a melhoria de um processo imperfeito. Deve-se, a partir de um problema, identificar qual o processo da organização que é responsável pelo seu aparecimento e tratar esse processo.

c. A satisfação do cliente é considerada meta prioritária de qualquer processo. No entanto, para que se possa melhorar o processo, é preciso avaliar se o cliente está satisfeito ou não com os produtos e serviços que recebe.

d. Os problemas de um processo podem ser identificados por intermédio de:

- 1) pesquisas / inspeções / entrevistas;
- 2) monitoração das reclamações dos clientes/usuários;
- 3) percepção dos servidores nos contatos com os clientes/usuários;
- 4) acompanhamento dos indicadores e
- 5) **benchmarking** .

e. Pesquisas / inspeções / entrevistas

1) As pesquisas de opinião do cliente sobre produtos ou serviços oferecidos, organização do órgão, atendimento recebido etc. constituem-se numa poderosa ferramenta de avaliação.

2) Nas pesquisas, deve-se procurar identificar não só a satisfação do cliente, mas também qual a importância que ele atribui a cada item pesquisado.

3) A tabulação dessas respostas pode fornecer à organização insumos para a priorização dos aspectos que mais desagradam os clientes e o que eles avaliam ser mais importante em seu relacionamento com a organização.

f. A monitoração das reclamações dos clientes bem como a percepção dos servidores nos contatos com eles são também de grande importância para identificar problemas.

g. Benchmarking

1) É a busca sistemática dos melhores processos em uso, que levam a organização a um desempenho superior.

2) É um processo de obtenção de metas de desempenho, com base nas práticas de organizações líderes, que leva a um desempenho excelente com vistas à satisfação dos clientes, ou ainda, é um processo contínuo de medição de produtos, serviços e práticas (processos), em relação aos concorrentes mais competitivos ou às organizações reconhecidas como líderes.

3) A comparação dos processos de uma organização com outra que é reconhecida por possuir excelência naquilo que faz nos permite levantar questões como: “*por que a organização X tem sucesso?*”, “*qual a diferença entre os nossos produtos e o deles?*” ou “*por que nós não fazemos de modo semelhante?*”

4) O **Benchmarking** deve ser constantemente praticado, pois mantém a organização sempre voltada para o crescimento e os desafios da superação dos problemas.

h. Além da utilização das ferramentas mencionadas para identificação de problemas, deve-se verificar:

1) se existem atrasos na saída ou na entrada do processo;

2) se existem erros, enganos ou falhas freqüentemente;

3) se há solicitações urgentes com freqüência;

4) se as rotinas atuais possuem instruções confusas ou complicadas;
e

5) se há erros decorrentes de dados incompletos ou de qualquer outra falta de informação.

i. Essas questões poderão levar a organização a adotar padrões cada vez melhores para os seus processos, de forma a se igualar às organizações que apresentam os melhores resultados e até mesmo superar o desempenho delas. Não se pode esquecer de que “**quem diz que o produto ou serviço de uma organização tem qualidade não é a própria organização, mas os seus clientes/usuários**”.

j. A utilização sistemática de **indicadores** permite evitar que desvios ocorram no processo e não sejam percebidos. Quanto mais tempo for necessário para se identificar um desvio, um erro ou uma não-conformidade, maiores serão os prejuízos e os esforços requeridos para retornar à situação desejada. É o custo do retrabalho.

4.4 Priorização de problemas

a. Ao se analisar um processo, é comum se encontrarem diversos erros/desvios. Como nem sempre é possível atacar mais de dois problemas simultaneamente, é necessário priorizá-los em grau de importância, **pois se tudo é prioritário, nada é prioritário.**

b. Recomenda-se, na priorização dos problemas, a utilização de técnicas de priorização, para que a ordem de importância dos problemas não seja baseada no “*achismo*” das pessoas, que, por conseguinte, leve a priorizar um problema que efetivamente não é o mais relevante para aquele processo.

c. Abaixo, encontram-se ferramentas que podem e devem ser utilizadas para se estabelecer a prioridade dos problemas:

- 1) Folha de Verificação
- 2) Diagrama de Pareto
- 3) Matriz GUT
- 4) Pesquisa de Opinião
- 5) Votação múltipla etc.

A utilização detalhada das ferramentas encontra-se no “Manual de Ferramentas da Excelência”.

1) Folha de Verificação: ferramenta utilizada a partir de uma pesquisa feita junto ao cliente do processo, por meio de questionários ou entrevistas, para padronizar e verificar resultados de trabalhos ou para facilitar e organizar o processo de coleta e registro de dados. Sua utilização é básica para a montagem do Diagrama de Pareto. A construção da Folha de Verificação é simples: em uma coluna, relacionam-se os principais defeitos/problemas

IP AMP-PEG

apontados pelos clientes pesquisados e, em outra coluna, o total de citações que aqueles problemas tiveram. Os dados pesquisados na Folha de Verificação e listados em ordem de prioridade permitem a representação gráfica dos dados obtidos, técnica denominada de Diagrama de Pareto.

Exemplo:

Organização		Folha de Verificação		
Elaborado por: 1º Ten Lutito		Data: 11/06/05	Processo: Processo de Compras	
Problemas	Verificação			Total
Atraso na liberação de recursos financeiros	III	II		5
Baixo interesse dos fornecedores nas licitações	III	II	III	10
Especificações de materiais imprecisas	III	II	III I IIII	15
Atraso na liberação de crédito	III	II	III I IIII I	20

Tabela 4.1 - Folha de Verificação

Organização		Distribuição de Freqüência		
Elaborado por: 1º Ten Lutito		Data: 11/06/05	Processo: Processo de Compras	
Problemas	Freqüência	Freqüência Acumulada	% Simples	% Acumulada
Atraso na liberação de créditos	20	20	40%	40%
Especificações imprecisas de materiais	15	35	30%	70%
Baixo interesse dos fornecedores nas licitações	10	45	20%	90%
Atraso na liberação de recursos financeiros	5	50	10%	100%
Total	50	-	100%	

Tabela 4.2 - Distribuição de freqüência

2) Diagrama de Pareto: gráfico que mostra a ordem de importância na resolução dos problemas pesquisados, isto é, sua prioridade. A correta utilização desse gráfico oferece mais consistência às análises realizadas pelo grupo de melhoria de processos, sinalizando por onde se deve começar a otimização do processo estudado.

É uma técnica gráfica simples para a classificação de itens desde o mais ao menos freqüente. Ele é baseado no princípio de Pareto, que declara que, muitas vezes, apenas alguns itens são responsáveis pela maior parte do efeito. Ao distinguir os itens mais importantes dos menos importantes, maior

melhoria será obtida com menor esforço.

Mostra, ainda, em ordem decrescente, a contribuição relativa a cada item sobre o efeito total. A contribuição relativa pode ser baseada no número de ocorrências, no custo associado a cada item, ou em outras medidas de impacto sobre o efeito total. São usados blocos para mostrar a contribuição relativa de cada item. Uma linha de frequência cumulativa é usada para mostrar a contribuição cumulativa dos itens (ver Figura 4.3).

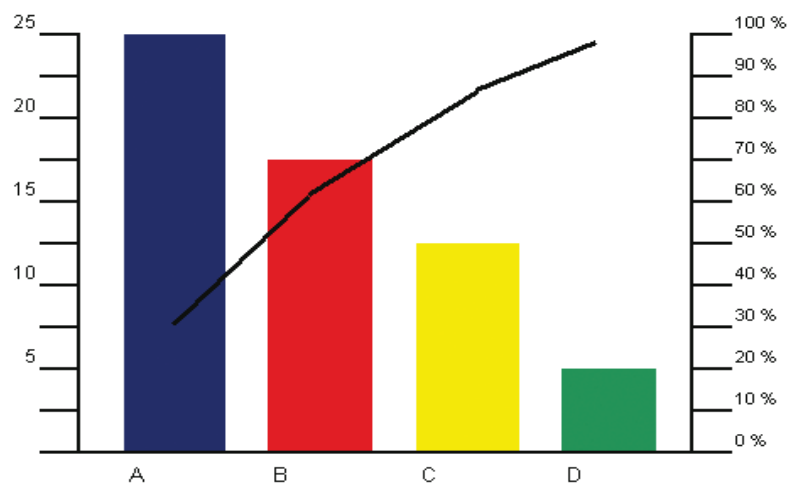


Figura 4.4 . Diagrama de Pareto

LEGENDA

- A** - Atraso na liberação de crédito
- B** - Especificação imprecisa de materiais
- C** - Baixo interesse dos fornecedores nas licitações
- D** - Atraso na liberação de recursos financeiros

3) Matriz GUT: esta matriz é uma forma de tratar problemas com o objetivo de priorizá-los. Leva em conta a gravidade, a urgência e a tendência (GUT) de cada problema.

-Gravidade: impacto do problema sobre coisas, pessoas, resultados, processos ou organizações e efeitos que surgirão a longo prazo, caso o

IP AMP-PEG

problema não seja resolvido.

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

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

A pontuação de 1 a 5 para cada dimensão da matriz permite classificar, em ordem decrescente de pontos, após a multiplicação da GxUxT, os problemas a serem atacados na melhoria do processo.

Esse tipo de análise deve ser feito pelo grupo de melhoria com os “**donos**” do processo, de forma a estabelecer a melhor priorização dos problemas.

Pontos	G Gravidade	U Urgência	T Tendência
5	Os prejuízos ou dificuldades são extremamente graves	É necessária uma ação imediata	Se nada for feito, o agravamento da situação será imediato
4	Muito Graves	Com alguma urgência	Vai piorar a curto prazo
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 ou pode até melhorar

Tabela 4.3 Matriz GUT

Organização	Matriz GUT				
Elaborado por: 1º Ten Lutito	Data: 11/06/05	Processo: Processo de Compras			
Problemas	G	U	T	Total	Priorização
Atraso na liberação de créditos	4	4	4	64	1
Baixo interesse dos fornecedores nas licitações	4	4	3	48	2
Atraso na liberação de recursos financeiros	4	4	3	48	3
Especificações de materiais imprecisas	4	3	1	12	4

Tabela 4.4 Matriz GUT - Exemplo

4) Pesquisa de Opinião: Quando são utilizadas pesquisas de opinião, a priorização dos problemas é obtida com base nos aspectos que tiveram maior importância para o cliente.

4.5 Identificação das causas dos problemas prioritários

a. Na figura 4.5, procura-se comparar um processo com uma caixa-d'água e sua tubulação. Os diversos pequenos problemas do percurso impedem que a água chegue à torneira com a intensidade que seria de se esperar. É óbvio que uma ação do tipo "radical", como trocar a torneira, não vai resolver o problema. Atacar um ou outro vazamento também não vai resolver. Fará com que os vazamentos seguintes fiquem mais fortes, e a água que chegará à torneira continuará a ser insuficiente. A única solução eficiente é atacar **todos** os vazamentos.

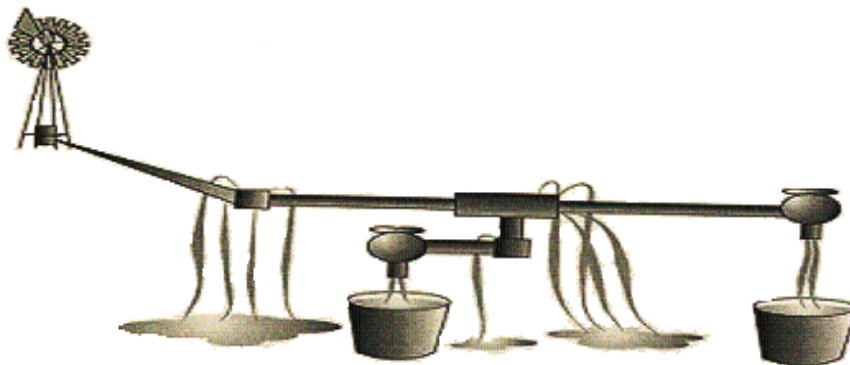


Figura 4-5 .Problemas do processo

b. Quando se pretende resolver um problema e melhorar o processo, é necessário identificar e resolver as causas do problema, e, para isso, podem ser utilizadas ferramentas como:

- 1) **Brainstorming** e
- 2) **Diagrama de causa e efeito.**

1) **Brainstorming:** técnica utilizada para gerar idéias espontaneamente a respeito de um determinado assunto. A sessão de "**brainstorming**" deve ser

IP AMP-PEG

organizada e conduzida de forma a gerar muitas idéias. Após a sessão, as idéias devem ser organizadas, com ações como:

- numerar as idéias;
- filtrar idéias impossíveis de ser usadas;
- eliminar as repetições;
- juntar, agrupar idéias da mesma natureza e completar idéias;
- selecionar e priorizar por meio de técnica apropriada e
- apresentar as causas identificadas por intermédio de um diagrama de causa e efeito.

-Descrição: é uma técnica de estimulação da criatividade de uma equipe, para gerar e esclarecer uma série de idéias, problemas, causas, soluções ou questões.

-Procedimento de execução do *Brainstorming*: Há duas fases envolvidas:

a) Fase de geração

O facilitador repassa as diretrizes e o objetivo da sessão de *brainstorming*, e os membros da equipe elaboram uma relação das idéias. O objetivo é gerar o maior número possível de idéias (problemas, causas, soluções etc.).

b) Fase de esclarecimento

A equipe analisa a lista de idéias para certificar-se de que cada um entendeu todas as idéias. A avaliação dessas idéias será feita depois de terminada a sessão de *brainstorming*.

As diretrizes para *brainstorming* incluem:

- identificar o facilitador;
- estabelecer claramente o objetivo do *brainstorming*;
- seqüencialmente, cada membro da equipe apresenta uma única idéia por vez;
- quando é possível, membros da equipe trabalham sobre as idéias dos outros membros;
- neste estágio, as idéias não são criticadas, nem discutidas;
- as idéias são registradas onde todos os membros da equipe possam vê-las;
- o processo continua até que não haja mais geração de idéias e
- ao final, todas as idéias são criticadas/classificadas para mais esclarecimentos.

2) Diagrama de causa e efeito (Diagrama de Ishikawa): Este diagrama torna possível a rápida identificação de todas as causas relacionadas a um determinado problema (efeito) e sua imediata correlação com um assunto global (família).

c. Para facilitar o agrupamento das causas em família, pode-se utilizar a técnica conhecida como **7M**: **M**ão-de-obra, **M**áquinas e equipamentos, **M**étodo, **M**ateriais, finanças (**Money**), gerenciamento (**Management**) e **M**eio ambiente, em que se relacionam causas afins a espaço físico, **layout**, temperatura, iluminação, ruído, gases, resíduos etc.

d. Na identificação das causas, ao utilizar a ferramenta **7M**, para cada família de causas, devem-se fazer indagações como:

- 1) Mão-de-obra
 - O pessoal está qualificado?
 - Possui experiência?
 - Está motivado? É suficiente? É adequado?
- 2) Máquinas e equipamentos
 - São suficientes? São adequados?
 - A manutenção é adequada?
 - O arranjo físico é adequado?
- 3) Método
 - As rotinas são claras e objetivas?
 - Existem excessos de burocracia?
 - As normas atuais cumprem a finalidade?
 - Há trabalhos que seriam melhor executados em outro setor?
 - Existe retrabalho?
- 4) Materiais
 - Estão disponíveis quando necessários?
 - Possuem a qualidade certa?
- 5) Finanças (**money**)
 - Está disponível quando necessário?
 - Existem muitas restrições?
- 6) Gerenciamento (**management**)
 - Os controles são adequados? Existem controles ou relatórios inúteis?
 - As medidas de desempenho são colhidas e avaliadas?
- 7) Meio ambiente
 - O **layout**, a iluminação e a temperatura são adequados? Existem ruídos?
 - Existem outros tipos de condições ambientais desfavoráveis (poluição, lixo, gases, resíduos industriais etc.)?

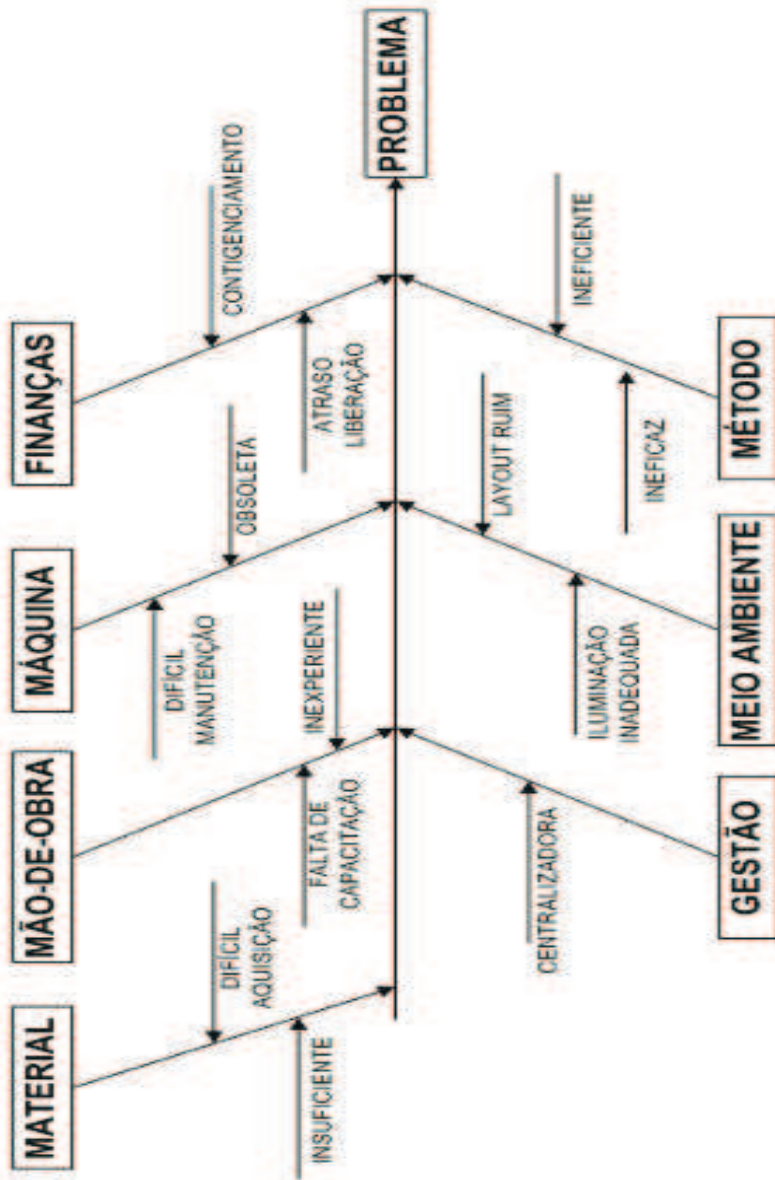


Fig. 4.6 - Diagrama de causa e efeito

4.6 Priorização das causas

Existem várias técnicas para a priorização de causas. Recomenda-se a utilização da Matriz GUT por ser simples e de fácil aplicação.

Outra opção é a Matriz de Priorização das Causas, que é usada para ponderar as opções por intermédio de uma abordagem sistemática da comparação de opções mediante seleção, consideração e aplicação de critérios. Normalmente, é usada quando os grupos são pequenos (entre 3 e 8 pessoas), há poucas opções (de 5 a 10 opções), há relativamente poucos critérios (de 3 a 6 itens), e é necessário um consenso total.

Exemplo:

Organização		Matriz de Priorização de Causas					
Elaborado por: 1º Ten Lutito		Data: 11/06/05	Processo: Processo de Compras				
Problemas: Processo de licitação demorado							
Causas Identificadas	Votação dada pelos integrantes do grupo de AMP					Total	Priorização
	1	2	3	4	5		
Pessoal encarregado pelo processo não qualificado	5	4	5	5	5	24	1
Atraso na liberação de crédito	4	4	5	4	4	21	2
Falta de infra-estrutura para a comissão de licitação	3	4	4	3	3	17	3

Tabela 4.4 - Matriz de Priorização de causas

CAPÍTULO 5

MELHORIA DE PROCESSOS

5.1 Generalidades

a. Após a identificação e priorização das causas dos problemas, deve-se iniciar a melhoria do processo. Nesta fase, procura-se identificar, ordenar e desenvolver as soluções para as possíveis causas.

b. Devem-se procurar diferentes idéias, com a adoção de uma atitude criativa. A lógica criativa implica o questionamento dos fatos, a análise dos dados e o processo de incubação, em que se procura pensar, inconscientemente, no problema e na busca de soluções.

c. A criatividade pode ser inibida por barreiras como:

- 1) falta de tempo (*para ter idéias*);
- 2) falta de referência (“quem é criativo?”);
- 3) conformismo (“em *time que está ganhando não se mexe*”);
- 4) insegurança (“*será que é isso mesmo?*”);
- 5) medo do ridículo (*falar com policiamento*);
- 6) tradição (“*faço isso há 10 anos*”);
- 7) autoridade (“*aqui quem manda sou eu!*”) e
- 8) ciúme (*clima de perdedor & ganhador*).

d. Essas barreiras devem ser superadas, para que soluções criativas sejam geradas.

5.2 Identificação das alternativas de solução

a. Nesta fase, devem-se levantar soluções que sejam efetivas na eliminação das causas apontadas. É preciso uma apurada sensibilidade do grupo de AMP, para o que realmente se está procurando solucionar. As soluções levantadas podem ser do tipo:

1) **Ação corretiva:** é a ação que elimina o problema mediante a eliminação de sua causa originária.

2) **Ação adaptativa:** é a ação tomada para bloquear ou atenuar os efeitos do problema quando se constata a impossibilidade de sua eliminação. Normalmente, nesses casos, a causa do problema está fora da área de influência e controle do processo.

3) **Ação provisória:** é uma ação tampão que deve ser adotada quando o processo não pode parar ou quando os efeitos do problema são bastante sérios. Essa medida dará tempo para que se completem as especificações e a análise do problema.

b. Listam-se, a seguir, algumas alternativas de solução que podem ser empregadas em muitos casos:

1) **eliminação de duplicação** - devem ser removidas as atividades idênticas ou similares que ocorrem em mais de um ponto do processo;

2) **avaliação do valor agregado** - as atividades do processo devem ser avaliadas, a fim de se determinar sua contribuição para a satisfação do cliente. As atividades que agregam valor ao processo são aquelas pelas quais os clientes pagariam;

3) **simplificação** - consiste na redução da complexidade do processo, para facilitar a vida de quem usa ou recebe o produto/serviço;

4) **redução do tempo do ciclo do processo** - devem ser procuradas maneiras de se reduzir o tempo do processo, para superar as expectativas dos clientes e reduzir o tempo de produção;

5) **processos à prova de erros** – deve-se tornar difícil ou impossível a ocorrência de erros no processo;

6) **padronização** – consiste em definir e documentar o processo e, a partir de então, treinar seus executores para fazerem sempre daquela

maneira;

7) **parceria com fornecedores** – a exigência de qualidade dos fornecedores é a alternativa a ser implementada, pois a qualidade de saída depende muito da qualidade de entrada;

8) **questionamento do processo** - se os itens anteriores não levarem à melhoria significativa, provavelmente todo o processo deve ser mudado ou até mesmo extinto; e

9) **automação e mecanização** – consiste na aplicação de equipamentos, ferramentas e computadores para garantir a estabilidade do processo e aumentar drasticamente seu desempenho. A Tecnologia da Informação (TI) pode ser empregada para a melhoria dos processos e constituir-se poderosa ferramenta para essa finalidade.

c. Nessa fase, podem-se utilizar como ferramentas o **Brainstorming**, **Brainwriting**, Pesquisa de Opinião etc. Pode-se utilizar também o **Benchmarking** na busca de alternativas de solução, assim como a Pesquisa de Opinião, em que se procura ouvir o cliente que, dessa forma, também colabora para o problema em estudo.

d. Ao se desenvolverem alternativas, deve-se ater àquelas que sejam **executáveis**, pois só essas geram mudanças. Além disso, a solução deve ser **simples**, pois isso facilitará sua compreensão e agilizará a implementação. As alternativas devem ser avaliadas, verificando se elas atuam sobre as causas básicas do problema e se são **fáceis de implementar e de manter**.

5.3 Priorização das alternativas de solução

a. A priorização das soluções é importante para permitir a elaboração de um plano de implantação das melhorias de um processo. Nesse trabalho, pode-se utilizar a matriz **BASICO** para priorizar as alternativas. A matriz **BASICO** foi desenvolvida com base no balanço **Custos x Benefícios x Exequibilidade** e procura contemplar todos os tipos de “**Cientes**” das organizações.

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

IP AMP-PEG

1) **B - Benefícios para a organização** – esse item representa o impacto da solução analisada nos resultados do processo. Procura-se:

- redução de custos gerada;
- aumento na produção e
- redução dos defeitos.

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

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

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

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

6) **O - Operacionalização** - significa a exeqüibilidade da melhoria do processo em estudo. Essa exeqüibilidade refere-se a aspectos como:

- resistência à mudança;
- impedimentos de ordem social / cultural / legal;
- domínio da tecnologia requerida para tal;
- simplicidade da implantação e
- facilidade de uso dos pontos fortes da organização etc.

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

Tabela 5.1 Matriz BASICO

Organização Solução		Matriz de Priorização de Alternativas de Solução							
Elaborado por: 1º Ten Lutito		Data: 11/06/05		Processo: Processo de Compras					
Alternativas de Solução	B	A	S	I	C	O	Total	Prio	
Melhorar e padronizar os processos finalísticos e de apoio	5	4	4	2	4	4	23	1	
Melhorar o planejamento	3	4	3	4	4	3	21	2	
Capacitar o pessoal em gestão financeira	4	3	2	3	3	4	19	3	
Adequar os processos aos fluxos dos recursos	2	2	4	4	3	2	17	4	

Tabela 5.2 Matriz de Priorização de alternativas de solução

c. Observações

1) O assunto cuja soma de pontos dos critérios for a maior de todas é o mais importante para ser implantado em seus respectivos processos.

2) Atenção especial deve ser dada ao critério Investimento, pois, caso requeira muito investimento para a implantação, a nota deverá ser baixa e a alternativa pode não ser implementada.

5.4 Desenvolvimento de soluções

a. Após a escolha das alternativas de solução mais indicadas, devem-se analisar as soluções preferidas examinando como poderão ser estabelecidas.

b. Conforme a abrangência das soluções adotadas e o seu impacto na organização, pode ser necessária uma implantação em caráter experimental. Além disso, a adoção dessas soluções, para ter assegurada a eficácia, deve ser precedida de alguns questionamentos:

1) **O que deverá ser feito:** trata-se da descrição da solução escolhida e sua subdivisão nas atividades que se fizerem necessárias;

2) **Quem deverá fazer:** órgão ou pessoa responsável pela implantação;

3) **Onde deverá ser feito:** local físico, área ou órgão onde a solução será implantada;

4) **Quanto deverá ser feito:** estimativa do alcance da implantação;

5) **Quanto deverá custar:** estimativa de investimento para implantação da solução.

c. Nesta fase, deve-se, ainda, elaborar o fluxo do “novo” processo, após a implantação das soluções, destacando os pontos críticos sujeitos à avaliação dos resultados.

d. Após a elaboração do fluxo, deve-se compará-lo com o fluxo feito na fase de conhecimento do processo e visualizar as alterações ocorridas.

e. O fluxograma dos processos é uma importante ferramenta para elaboração das normas e dos procedimentos que serão descritos para a implantação do processo alterado (ou novo). Quanto mais detalhado for, melhor será a compreensão da cada etapa do processo.

f. Todas as informações deverão ser registradas na “Árvore de Soluções”, modelo no Anexo E, para que se possam resolver os problemas de acordo com a priorização estabelecida pela equipe do processo.

5.5 Levantamento de necessidades de treinamento

a. O treinamento do pessoal que vai atuar com o novo processo é um dos aspectos mais importantes para sua implantação e melhoria.

b. Podem-se levantar as necessidades de treinamento respondendo a questões como:

1) As pessoas estão capacitadas para o novo processo?

2) O treinamento pode ser feito na organização?

3) A organização dispõe de conhecimentos para treinamento do pessoal?

4) Existe um plano de treinamento?

5) Quantas pessoas serão treinadas e educadas?

- 6) Quando será dado o treinamento?
- 7) O treinamento pode ser baseado em computador?
- 8) O treinamento poderá ser feito a distância?

5.6 Definição de metas

a. Para cada processo, devem-se estabelecer metas. As metas representam o objetivo a atingir durante um determinado período ou até que um prazo estabelecido seja alcançado. É preciso, portanto, estabelecer os referenciais quantitativos e os respectivos prazos de realização para cada processo.

b. Toda meta deve incorporar em si um desafio a ser vencido, porém é preciso considerar que esse desafio deve ser proposto de tal forma que possa ser alcançado.

5.7 Estabelecimento de indicadores

a. **Indicador:** é uma função que permite obter informações sobre características, atributos e resultados de um produto, processo ou sistema, ao longo do tempo. Pode ser resultante da composição de medidas e fornece informações para a equipe gerencial.

b. A utilização de indicadores permite o gerenciamento dos processos, pois mostra a dimensão dos problemas e quantifica os elementos necessários à gestão desses processos.

c. Só há sentido em utilizar um indicador, se ele contribuir para a gestão racional do processo. A partir dos indicadores de um processo, podem ser definidos **índices** e, a partir destes, estabelecer **padrões** e **metas**.

1) **Índice:** é o valor numérico do indicador num determinado momento.

2) **Padrão:** é um índice arbitrado ou convencionado como referência

de comparação para o indicador.

3) **Meta**: é o índice desejado para o indicador a ser alcançado por um processo num determinado período de tempo.

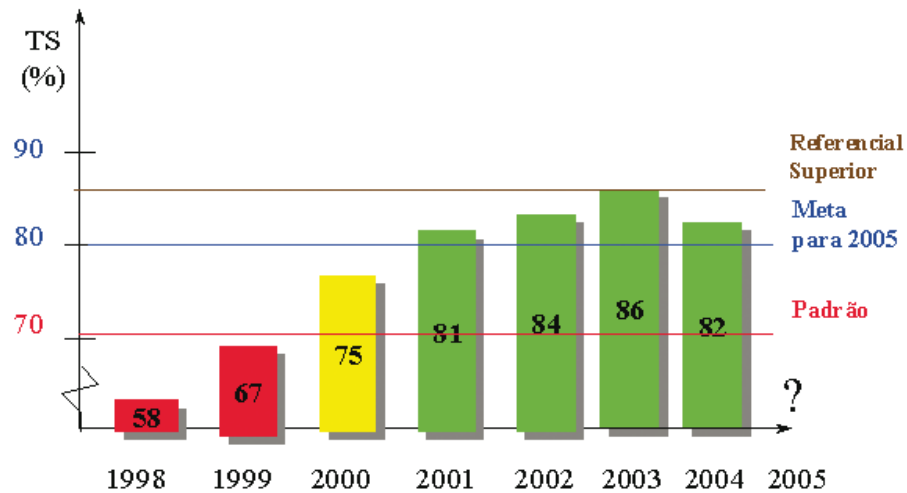


Fig 5.1 – Meta, índice e padrão

d. Os indicadores mostram o que está ocorrendo em um processo. Dessa forma, tornam-se a base para a melhoria dos processos, uma vez que só se consegue melhorar aquilo que se consegue medir. Podem-se considerar os seguintes tipos de indicadores:

1) **Indicadores Estratégicos**: informam “quanto” a organização se encontra rumo à consecução de sua Visão de Futuro. Refletem o desempenho em relação aos Fatores Críticos de Sucesso (FCS).

2) **Indicadores de Produtividade (eficiência)**: medem a proporção de recursos consumidos com relação à saída dos processos. Indicam se a OM está “fazendo certo as coisas” (Figura 5.2).

3) **Indicadores de Qualidade (eficácia)**: focam as medidas de satisfação dos clientes e as características do produto / serviço. Indicam se a OM está “fazendo as coisas certas” (Figura 5.2).

4) **Indicadores de Efetividade (impacto)**: focam as conseqüências dos produtos / serviços. Indicam se a OM está “fazendo a coisa certa da

IP AMP-PEG

maneira certa”(Figura 5.2).

5) **Indicadores da Capacidade:** medem a capacidade de resposta de um processo, por meio da relação entre as saídas produzidas por unidade de tempo.

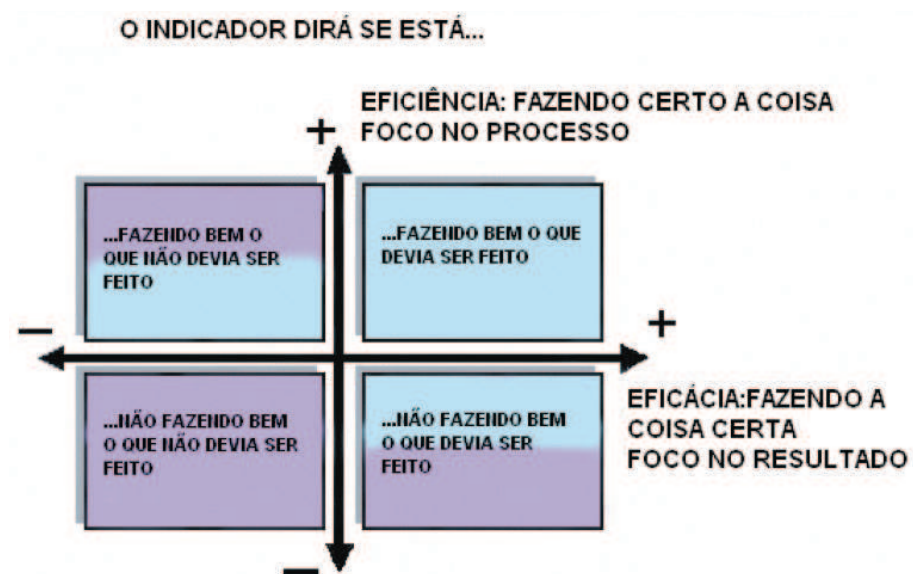


Fig 5.2 - Comparação entre Eficácia e Eficiência

- Os Anexos F e G mostram os modelos para formulação e aplicação de indicadores, os mesmos adotados pelo SisAMP (Sistema Informatizado para Análise e Melhoria de Processos), que poderá orientar na formulação e acompanhamento dos indicadores.

- Se houver necessidade de informações complementares, poderá recorrer-se à Instrução Provisória do “Sistema de Medição de Desempenho Organizacional”

CAPÍTULO 6

PLANEJAMENTO DA IMPLANTAÇÃO

6.1 Identificação de problemas potenciais

a. Nesta fase, procuram-se identificar os **problemas potenciais**, que podem ocorrer com a solução a ser implantada.

b. Os problemas potenciais constituem uma das causas mais freqüentes de insucesso na implantação de um novo processo ou de uma modificação em um processo já existente.

c. Normalmente as pessoas imaginam que tudo vai dar certo, sem se preocuparem com a análise prévia dos riscos envolvidos e a elaboração de um plano de contingência.

d. Para identificação dos problemas potenciais, podem-se utilizar ferramentas como o **Brainstorming invertido**, que consiste em um **Brainstorming de críticas** às soluções desenvolvidas.

6.2 Normatização

a. Nesta fase, elaboram-se as normas e fluxos bem como a documentação de apoio. A definição das normas, a descrição da rotina passo a passo e a elaboração dos fluxos e demais documentos de apoio propiciarão a operacionalidade do processo.

b. Todo o trabalho de normalização deve ser feito com a participação efetiva do pessoal que executa o processo e de acordo com as regras da organização (NGA, O Sv, Diretrizes etc.).

6.3 Consolidação do planejamento da implantação

a. Nesta fase, elabora-se um cronograma para implantação das soluções

IP AMP-PEG

desenvolvidas. Além disso, deve-se utilizar a ferramenta **5W2H**, para definir, para cada etapa, quem será o responsável pelo seu cumprimento, onde será realizada, em que data (dia ou intervalo de tempo), qual o progresso previsto em números absolutos ou percentuais e a que passo da rotina representada no fluxo se refere essa etapa.

b. A utilização da técnica descrita acima vai permitir o constante monitoramento da implantação e avaliação de todas as atividades, pessoas e recursos alocados. Na elaboração do cronograma, deverão ser listadas as etapas definidas no desenvolvimento das soluções e aquelas identificadas nesta fase, bem como deverá ser determinado o prazo em que cada uma deve ocorrer.

Prazos	P	Agosto				Setembro				Outubro				Novembro			
Eventos	R	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Treinar equipe	P																
	R																
Implantar o nosso processo	P																
	R																
Executar o processo e fazer medições	P																
	R																
Acompanhamento e execução do processo	P																
	R																
Avaliar o processo	P																
	R																
	R																

Tabela 6.2 Cronograma de implantação

Legenda:

P	P= Previsto
R	R= Realizado

CAPÍTULO 7

IMPLANTAÇÃO

7.1 Disseminação de informações

a. Consiste em comunicar a todos os envolvidos as informações sobre o novo processo. Esta fase é importante, pois muitos problemas podem ocorrer durante a implantação em decorrência de falta de comunicação ou de comunicação errada.

b. Ao disseminar informações, deve-se utilizar uma linguagem acessível e de fácil compreensão, sem emprego de termos técnicos complexos ou de termos que possam trazer dupla interpretação. As informações podem ser divulgadas por meio de normas, folhetos, revistas, intranet etc. É importante assegurar que as informações corretas cheguem às pessoas certas no momento oportuno.

7.2 Educação e treinamento

a. O envolvido com o novo processo deve ser treinado, com base no levantamento de necessidade de treinamento já realizado.

b. O novo processo só deve ser colocado em pleno funcionamento quando os seus executores estiverem seguros de seus conhecimentos sobre o processo.

7.3 Elaboração ou execução

a. Nesta fase, executa-se o que foi planejado. Desde o início, a busca da excelência deve ser o grande objetivo.

b. O processo de implantação deve ser acompanhado, e soluções devem ser buscadas para corrigir possíveis desvios.

7.4 Medição

a. Aquilo que não pode ser medido não pode ser controlado. A medição é um fator de grande importância para o controle da qualidade.

b. Medir os resultados das ações realizadas é uma forma segura de avaliar se os objetivos estão sendo alcançados e até que ponto.

c. De maneira geral, as medidas servem para:

- 1) identificar oportunidades de melhoria;
- 2) detectar e corrigir problemas na sua origem;
- 3) prevenir erros; e

4) acompanhar o resultado das ações implementadas, evitando os “achismos”.

d. O novo processo deve ser medido por intermédio dos indicadores definidos, o que permite comparar os resultados obtidos com as metas estabelecidas.

7.5 Comparação

a. Os resultados obtidos por meio da medição feita nos processos devem ser comparados com a situação anterior e com a situação desejada.

b. Caso seja identificado um problema, ou seja, uma diferença entre a situação atual e a desejada, deve-se aplicar a metodologia de AMP, a partir da identificação de problemas, para melhorar o processo.

CAPÍTULO 8

GESTÃO DO PROCESSO

8.1 Generalidades

a. Entender como funcionam os processos e quais são os tipos existentes é importante para determinar como eles devem ser gerenciados para a obtenção de melhores resultados. Afinal, cada tipo de processo tem características próprias e deve ser gerenciado de maneira específica.

b. A visão de processos é uma maneira de identificar e aperfeiçoar as interfaces funcionais, que são os pontos nos quais o trabalho que está sendo realizado é transferido de um setor para o seguinte. Nessas transferências é que normalmente ocorrem os erros e a perda de tempo.

8.2 Acompanhar

a. Os processos devem ser acompanhados por intermédio dos indicadores de desempenho definidos.

b. Com a utilização de sistemas de informação integrados aos processos, os indicadores podem ser monitorados em tempo real, o que possibilita ao gerente do processo adotar ações imediatas para a solução de problemas que possam ocorrer.

8.3 Avaliar

a. A avaliação consiste nas seguintes tarefas:

- 1) levantar os indicadores do processo;
- 2) estabelecer padrões;
- 3) comparar os resultados com a situação anterior;

IP AMP-PEG

- 4) comparar os resultados com a situação desejada (meta/padrões);
- 5) avaliar ganhos alcançados; e
- 6) identificar oportunidades de melhoria.

b. Os resultados obtidos devem ser divulgados pela organização, e as oportunidades de melhoria devem ser analisadas para que o processo seja atualizado.

8.4 Atualizar

a. Ao analisar as oportunidades de melhoria, os problemas, as metas estabelecidas, os padrões e outros fatores que influenciam ou podem influenciar os processos, deve-se buscar atualização contínua dos processos, com o emprego da AMP.

b. Nesta fase, a melhoria contínua deve ser posta em prática, seja para manter o padrão alcançado, seja para alcançar metas mais desafiadoras ou outros propósitos que conduzam a organização à excelência.

8.5. Ciclo PDCA

a. É um instrumento de gestão aplicável a qualquer processo organizacional, do mais simples ao mais complexo. O que muda são as técnicas e ferramentas a serem utilizadas em cada tipo de processo.

b. Constitui-se na razão do Sistema de Gerenciamento pela Qualidade. Todas as ações da organização deverão ter como orientação básica o cumprimento deste ciclo, o qual é dinâmico e se desenvolve sem solução de continuidade entre suas fases, numa espécie de “**giro do ciclo do PDCA**”.

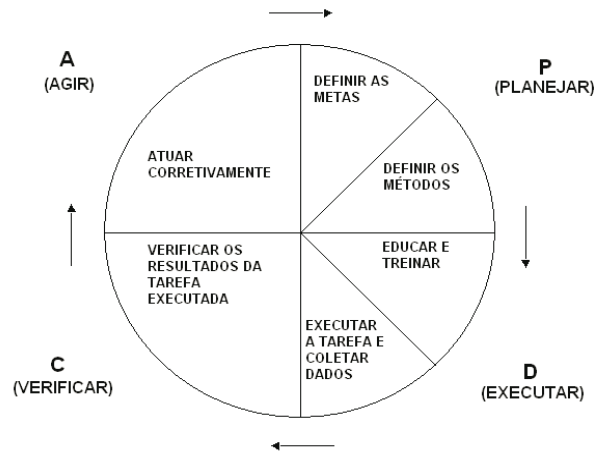


Fig 8.1 – Ciclo PDCA

c. O ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Action*) é composto de quatro fases: planejar, executar, verificar e agir corretivamente.

1) **Planejar (P)**: definir metas, horizontes, métodos e técnicas. Pode ser um planejamento estratégico, um plano de ação, um conjunto de padrões ou cronograma.

2) **Executar (D)**: executar as tarefas exatamente como estão previstas na etapa de planejamento e coletar dados para verificação do processo. Pode ser um programa de treinamento e educação, seguido de ações operacionais concretas, por processo. Nessa etapa, são essenciais o treinamento e a educação.

3) **Verificar (C)**: a partir dos dados coletados na execução, comparar as metas definidas com os resultados obtidos.

4) **Agir (A)**: eliminar as causas identificadas como geradoras dos desvios (diferenças entre meta e resultado), para que esses desvios não voltem a acontecer pelo mesmo motivo. A ação corretiva pode ocorrer no Planejar, no Verificar e no próprio Corrigir.

ANEXO “A”**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- ALMEIDA, Léo G. Gestão de Processos e a Gestão Estratégica. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2003.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 9000. Sistemas de Gestão da qualidade – Diretrizes para a melhoria de desempenho. Rio de Janeiro: ABNT, 2000.
- _____. NBR ISO 9001. Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos. Rio de Janeiro: ABNT, 2000.
- _____. NBR ISO 9004. Sistemas de gestão da qualidade – Diretrizes para melhorias de desempenho. Rio de Janeiro: ABNT, 2000.
- BRASIL, Ministério da Defesa – Exército Brasileiro – Secretaria de Ciência e Tecnologia / Instituto Militar de Engenharia. Análise e Melhoria de Processos. Rio de Janeiro: IME, 1999.
- _____, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Programa da Qualidade no Serviço Público. Auto-Avaliação da Gestão Pública. Brasília: MPOG, 2002.
- CAMPOS, Vicente Falconi. TQC: Controle da Qualidade Total, FCO, 1992.
- DAVENPORT, Thomas H., Reengenharia de Processos. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- DE SORDI, José O. Gestão por Processos. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.
- ENAP, Escola Nacional de Administração Pública, Análise e Melhoria de Processos, ENAP, 2003.
- FIORINI, Soeli T., Engenharia de Software com CMM, Brasport, 1998.
- FURLAN, José Davi, Modelagem de Negócio, Makron Books, 1997.
- GALVÃO, Célio Arnulfo Castiglione. Fazendo acontecer na qualidade total - análise e melhoria de processos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, v. 40 n. 1, Jan./Mar. 2000.
- José Ernesto Lima. Processo, que processo? São Paulo: Revista de Administração de Empresas, v. 40 n. 4, Out./Dez. 2000.
- HAMMER, Michael, Reengenharia: Revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência, Campus,

IP AMP-PEG

1994.

McGEE, James V. Gerenciamento Estratégico da Informação, Campus, 1994.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças, Sistemas, Organizações e Métodos. São Paulo: Atlas, 1990.

SEI, Software Engineer Institute, Capability Maturity Model - CMM, SEI, 1995.

SILVA, A. M. Desmistificando as Ferramentas de Gestão e a Melhoria dos Processos. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna, 2006.

WERKEMA, Maria C. Catarino, As ferramentas da Qualidade no gerenciamento de processos, FCO, 1995.

ANEXO “B”

QUADRO - RESUMO

METODOLOGIA DE ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS

	O QUE FAZER (PASSOS DA AMP)	POR QUE FAZER (FINALIDADE)	COMO FAZER (FERRAMENTAS)
1	<p>CONHECIMENTO DO PROCESSO ATUAL</p> <ul style="list-style-type: none"> Analisar a documentação básica existente (Normas, Procedimentos etc.) Pesquisar informações dos clientes. Definir os indicadores apropriados. 	<ul style="list-style-type: none"> Precisa-se saber como é feito o processo atual e conhecer suas etapas, seus resultados, seus clientes, seus executores, seus fornecedores, seus insumos, seus produtos e seus indicadores importantes (representativos). 	<ul style="list-style-type: none"> 5W2H. Fluxograma do processo. Indicadores.
2	<p>IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Conhecer a fundo os problemas oriundos do processo. 	<ul style="list-style-type: none"> Precisa-se conhecer todos os problemas gerados pelo processo, isto é, o que está ocorrendo diferente do que seria desejado e com qual frequência. 	<ul style="list-style-type: none"> Diagnósticos da instituição. Pesquisa de Opinião (clientes internos e externos). Benchmarking. Indicadores.
3	<p>PRIORIZAÇÃO DOS PROBLEMAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Avaliar os problemas identificados segundo critérios. Priorizar. 	<ul style="list-style-type: none"> Precisa-se saber quais problemas são mais importantes para serem atacados. 	<ul style="list-style-type: none"> Folha de Verificação. Matriz GUT. Pesquisa de Opinião.

	O QUE FAZER (PASSOS DA AMP)	POR QUE FAZER (FINALIDADE)	COMO FAZER (FERRAMENTAS)
4	<p>IDENTIFICAÇÃO DAS CAUSAS DO PROBLEMA PRIORITÁRIO</p> <ul style="list-style-type: none"> Levantar todas as possibilidades de causas do problema. Separar as verdadeiras "causas raízes". 	<ul style="list-style-type: none"> Para resolver um problema, precisa-se conhecer as suas possíveis causas e atacá-las, tomando o cuidado para saber realmente quais são as "causas raízes" do problema em questão. 	<ul style="list-style-type: none"> Brainstorming. Diagrama Causa e Efeito (Ishikawa) ou dos 7M.
5	<p>PRIORIZAÇÃO DAS CAUSAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Analisar com base em critérios. Avaliar impacto das causas. 	<ul style="list-style-type: none"> Para ter objetividade de ação, é importante que se saiba em que ordem de importância se encontram as causas levantadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Matriz GUT.
6	<p>IDENTIFICAÇÃO DAS ALTERNATIVAS DE SOLUÇÃO PARA AS POSSÍVEIS CAUSAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Descobrir todas as alternativas de solução para as causas identificadas. Identificar as soluções possíveis de ser implantadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Precisa-se conhecer o elenco de soluções possíveis para resolver (eliminar) as causas ou paralisar os seus efeitos. Isso é importante para que o grupo todo trabalhe em conjunto para a solução do problema. 	<ul style="list-style-type: none"> Brainstorming. Pesquisa de Opinião. Benchmarking.
7	<p>PRIORIZAÇÃO DAS ALTERNATIVAS DE SOLUÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> Analisar com base em critérios. Ordenar (Classificar). Definir o que fazer e em que seqüência. 	<ul style="list-style-type: none"> Precisa-se saber que soluções devem e podem ser tomadas. Algumas são fáceis de implantar, outras são difíceis, e existem aquelas bastante complicadas. O efeito da solução também pode variar de fraco a muito forte. 	<ul style="list-style-type: none"> Matriz "BASICO".

	O QUE FAZER (PASSOS DA AMP)	POR QUE FAZER (FINALIDADE)	COMO FAZER (FERRAMENTAS)
8	<p>DESENVOLVIMENTO DAS SOLUÇÕES.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Detalhamento das soluções. • Como ficará o processo em razão das melhorias pretendidas. • O que deverá ser feito, por quem, onde, quanto custa e quando deverá ser feito. • Talvez seja necessário fazer um teste preliminar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Para se ter uma visão correta das alternativas de solução de melhoria pretendidas para o processo, é preciso detalhá-las convenientemente. É importante assegurar-se que o pessoal necessário para a implantação tenha participação ativa na melhoria pretendida. 	<ul style="list-style-type: none"> • 5W2H. • Fluxograma.
9	<p>EDUCAÇÃO E TREINAMENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Treinar o pessoal envolvido conforme as necessidades do processo modificado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Às vezes, é necessário dar um treinamento específico relativo às melhorias previstas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos . • Treinamentos.
10	<p>IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS POTENCIAIS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar problemas potenciais. • Montar um plano de ação preventivo contingencial. 	<ul style="list-style-type: none"> • É muito importante saber quais os problemas que podem ocorrer ao se tentar implantar as soluções propostas. São problemas que, mesmo simples, podem trazer sérios reflexos na implantação. É preciso preparar, não só para evitar tais problemas, mas também para já ter antecipadas as possíveis soluções. 	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz GUT ou BASICO

	O QUE FAZER (PASSOS DA AMP)	POR QUE FAZER (FINALIDADE)	COMO FAZER (FERRAMENTAS)
11	DEFINIÇÃO DE METAS <ul style="list-style-type: none"> • Que resultados do processo se quer alcançar. Quando tais resultados devem ser alcançados. Quem é responsável pelas metas. 	<ul style="list-style-type: none"> • As metas pretendidas serão os balizadores da evolução da implantação da melhoria do processo. Muitas vezes, é preferível estabelecer metas intermediárias quando os desafios para a melhoria forem muito grandes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores.
12	DEFINIÇÃO DE MÉTODOS <ul style="list-style-type: none"> • Como serão alcançados os resultados propostos. • Quais etapas e atividades serão necessárias. • Quais os recursos a serem empregados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir metas sem definir métodos é garantia de insucesso. Aqui se faz um detalhamento objetivo da forma como se vai implantar a melhoria proposta. 	<ul style="list-style-type: none"> • 5W2H. • Fluxograma.
13	NORMATIZAÇÃO <ul style="list-style-type: none"> • Fluxogramar a nova configuração do processo. • Normalizar (procedimentos e instruções relativas ao novo processo). • Orientar a implantação das melhorias. 	<ul style="list-style-type: none"> • É preciso montar um novo fluxograma detalhado do processo, com base nas modificações referentes às melhorias previstas. Vai contribuir bastante para que as pessoas envolvidas com o processo entendam o que fazer. É necessário também orientar o pessoal que vai implantar as modificações do processo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fluxograma. • Documentação de apoio (NGA, O Sv, Diretrizes).

	O QUE FAZER (PASSOS DA AMP)	POR QUE FAZER (FINALIDADE)	COMO FAZER (FERRAMENTAS)
14	CONSOLIDAÇÃO DO PLANEJAMENTO DA IMPLANTAÇÃO <ul style="list-style-type: none"> Complementar os dados necessários para o planejamento de implantação (quem, quando, recursos necessários etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> Esta fase é vital para a implantação do novo processo e deve ser desenvolvida de forma participativa por todos os envolvidos na implantação. Complementam-se aqui as informações obtidas nos passos 8, 10, 11, 12 e 13. 	<ul style="list-style-type: none"> 5W2H. Cronograma.
15	DISSEMINAÇÃO DE INFORMAÇÕES <ul style="list-style-type: none"> Informar todos os envolvidos sobre os novos procedimentos, sobre as novas metas, sobre o papel de cada um no processo. 	<ul style="list-style-type: none"> É muito importante que todos os envolvidos na execução do processo saibam exatamente o que mudou, o que fazer, aonde chegar e como chegar. 	<ul style="list-style-type: none"> Reuniões. Folhetos, Intranet, normas etc.
16	ELABORAÇÃO OU EXECUÇÃO. <ul style="list-style-type: none"> Executar o que foi planejado. 	<ul style="list-style-type: none"> Nesta fase, podem aparecer muitos problemas. É importante que o grupo que gerou as alternativas de solução se mantenha alerta para dar o apoio necessário à estrutura formal a fim de contornar os problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> Reuniões. Visitas às áreas de implantação.
17	MEDIÇÃO. <ul style="list-style-type: none"> Levantar as medidas de desempenho previstas. Obter os índices dos indicadores apropriados. Quantificar os benefícios gerados. 	<ul style="list-style-type: none"> É fundamental que se tenha uma correta idéia do impacto gerado nos resultados do processo em razão das melhorias introduzidas. Deve-se procurar quantificar, da melhor forma possível, todos os benefícios obtidos, quaisquer que sejam seus objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> Indicadores.

	O QUE FAZER (PASSOS DA AMP)	POR QUE FAZER (FINALIDADE)	COMO FAZER (FERRAMENTAS)
17	MEDIÇÃO. <ul style="list-style-type: none"> • Levantar as medidas de desempenho previstas. • Obter os índices dos indicadores apropriados. • Quantificar os benefícios gerados. 	<ul style="list-style-type: none"> • É fundamental que se tenha uma correta idéia do impacto gerado nos resultados do processo em razão das melhorias introduzidas. Deve-se procurar quantificar, da melhor forma possível, todos os benefícios obtidos, quaisquer que sejam seus objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores.
18	COMPARAÇÃO <ul style="list-style-type: none"> • Comparar com a situação desejada e com a anterior . 	<ul style="list-style-type: none"> • É muito importante uma correta análise dos resultados obtidos para verificar se as melhorias previstas geraram os resultados esperados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores.
19	ACOMPANHAMENTO. <ul style="list-style-type: none"> • Acompanhar os processos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Os processos devem ser acompanhados por meio dos indicadores de desempenho definidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores .
20	AVALIAÇÃO <ul style="list-style-type: none"> • Levantar indicadores. • Comparar resultados. • Avaliar ganhos. • Identificar oportunidades de melhoria (OM) . 	<ul style="list-style-type: none"> • Os resultados obtidos devem ser divulgados, e as OM, analisadas para a atualização do processo 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores.
21	ATUALIZAÇÃO. <ul style="list-style-type: none"> • Analisar os fatores que influenciam os processos. 	<ul style="list-style-type: none"> • O processo deve ser atualizado continuamente para atingir as metas estabelecidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo PDCA.

CICLO DE ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS

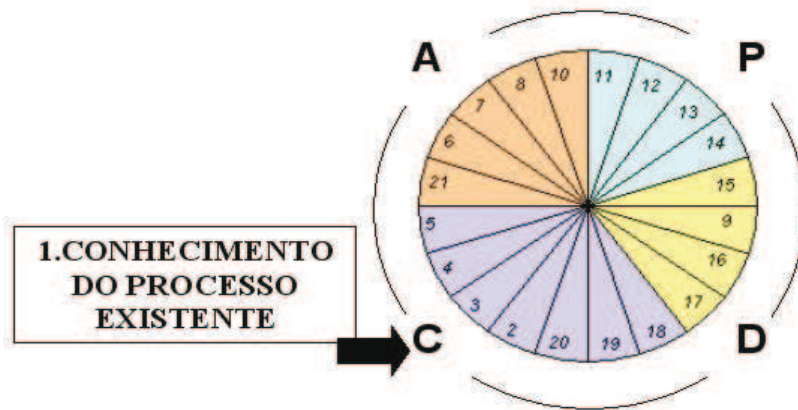


Fig.C.1 - Ciclo de Análise e Melhoria de Processos

ANEXO “C”

CASO PRÁTICO

Este anexo tem por finalidade apresentar um exemplo de aplicação da metodologia explicada na Instrução Provisória. Para tanto, se vale de um processo comum à maioria das Organizações Militares. A unidade adotada, 34° GAC, é fictícia, assim como são as situações apresentadas, embora possam estar muito próximas da realidade de algumas OM. O exemplo, repetimos, não se propõe a solucionar problemas reais de unidades, mas tão somente mostrar, de forma prática e palpável, a aplicação da metodologia proposta.

1. PLANEJAMENTO DA AMP

Alinhado com os esforços do Exército, em busca da excelência na gestão de seus processos, o Cmt do 34° GAC organizou uma equipe, à qual atribuiu a missão de planejar a aplicação da metodologia de AMP no Grupo, identificando e selecionando processos a serem priorizados.

O Cmt , após acompanhar o desenvolvimento dos trabalhos, aprovou o plano geral de ação, do qual se extrai o seguinte (5W 2H):

O qê	Quem	Quando	Onde	Por qê	Como	Quanto
...
Seleção Complementar	S/1 (chefe da equipe) Cmt SU e Of Med	De acordo com o Plano Regional de Convocação (PRC) - entre o recebimento dos conscritos e a incorporação.	1ª Seção do GAC	Para incorporar, dentro do previsto no PRC, os conscritos em melhores condições físicas, morais, psicológicas e intelectuais, de acordo com as necessidades do Grupo.	Executando inspeção de saúde, entrevistas, testes de habilidades específicas, de forma a avaliar e selecionar os conscritos.	R\$ 350,00

2. IDENTIFICANDO E ANALISANDO O PROCESSO

A equipe de AMP, que tem o S/1 como chefe, com o apoio dos Cmt SU, do Of Med, dos auxiliares da 1ª Seção e dos Sgte SU, reuniu-se para buscar conhecer as atividades, os produtos e serviços e os padrões do processo.

Ao término da reunião, a equipe havia elaborado os seguintes documentos:

FICHA DE PROCESSO

Identificação do Processo	Seleção Complementar	
Equipe do Processo	S1; Cmt SU; Aux 1ª Seção; Sgte SU e Comissão de Seleção Complementar (CSC)	
Limites do Processo	Início: Recebimento das fichas cadastro dos conscritos designados para o Grupo e a data da incorporação, de acordo com o PRC.	
	Fim: Incorporação ou concessão do Certificado de Dispensa de Incorporação.	
Objetivo(s) do Processo	<ul style="list-style-type: none"> - Selecionar, dentro do efetivo designado, os conscritos em melhores condições (físicas, psicológicas, intelectuais e morais) para serem incorporados às fileiras do 151º GAC. - Expedir o Certificado de Dispensa de Incorporação aos cidadãos não selecionados. 	
Interface com outros Processos?	Sim : __	
	Não: __	
	Caso positivo, qual(is) Processo(s)? <ul style="list-style-type: none"> - Instrução Militar. - Seleção Inicial. 	
Fornecedor(es)	Externo	<ul style="list-style-type: none"> - Comissão de Seleção - Conscrito - Região Militar – PRC
	Interno	SU do GAC – necessidades por padrão
Produto(s)	<ul style="list-style-type: none"> - Recruta incorporado. - Certificado de dispensa de incorporação. 	
Clientes / Usuários	<ul style="list-style-type: none"> - Todas as seções e SU do GAC. - Cidadãos dispensados de incorporação. - RM – dados relativos à incorporação e aos dispensados. 	

DESCRIÇÃO DAS AÇÕES

AÇÕES	
Passo	Descrição
1º	Receber as fichas cadastro
2º	Separar e distribuir as fichas de acordo com o padrão
3º	Montar as oficinas p/ trabalhos complementares de seleção (testes específicos)
4º	Receber os conscritos (SU)
5º	Realizar a Inspeção de Saúde
6º	Realizar entrevistas
7º	Fazer testes específicos
8º	Selecionar os conscritos que apresentaram melhores condições, conforme necessidades da OM e padrões exigidos
9º	Expedir o Certificado de Dispensa de Incorporação
10º	Destinar os selecionados para a incorporação

PLANO DE AÇÃO DO PROCESSO

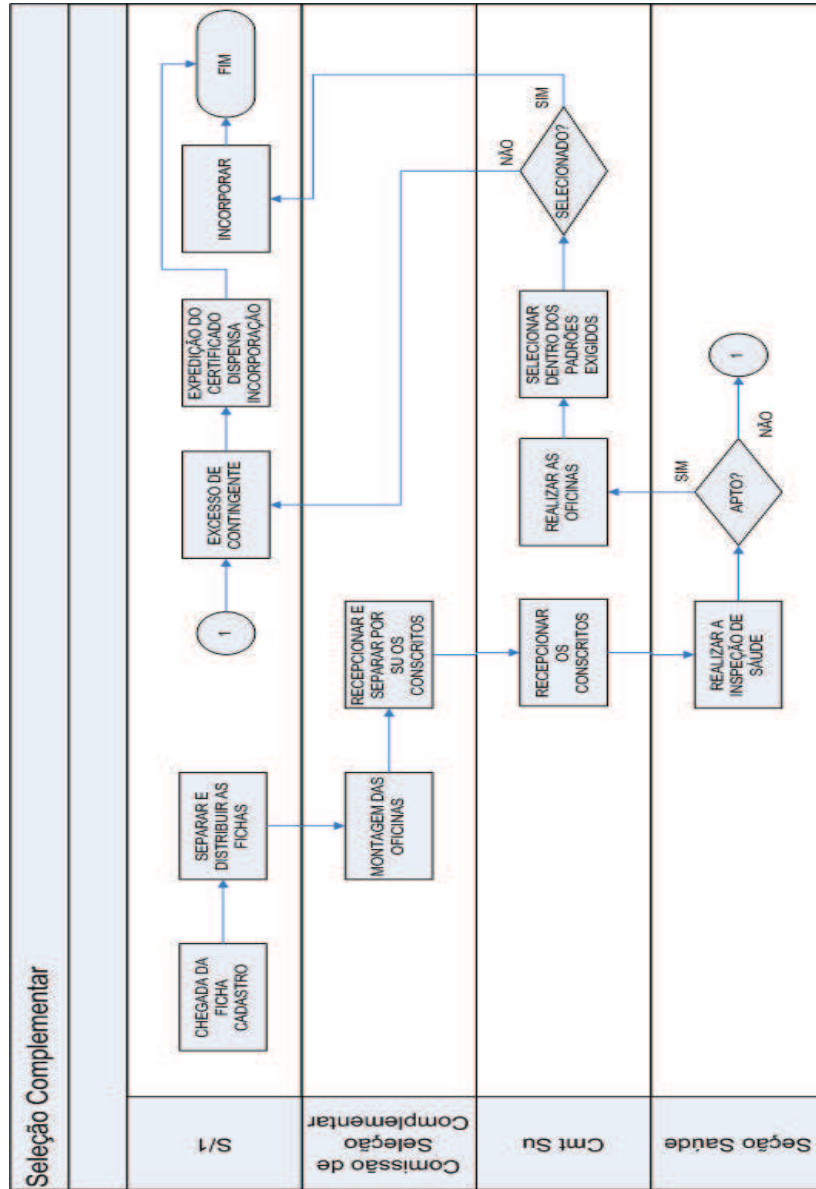
Ação	Quem Executa	Quando?	Onde?	Por qê ?	Como?	Quanto?
Recebimento da ficha cadastro	Sgt Aux 1ª Sec	Assim que a RM remeter	Na 1ª Sec	Para dividir os conscritos de acordo com os padrões pelas vagas nas SU.	Verificando o padrão e demais dados nas fichas e as necessidades de cada SU.	0,00
Separação e distribuição das fichas	Sgt Aux 1ª Sec e Sgte SU	Logo após o recebimento.	Na 1ª Sec	Para que cada SU já verifique os dados dos conscritos que vai selecionar.	Sgt Aux entrega aos Sgte que vão conferir e lotear os conscritos pelos claros existentes na SU.	0,00
Montagem das oficinas p/ trabalhos complementares de seleção (testes específicos)	Integrantes da CSC	Na semana anterior ao recebimento dos conscritos.	De acordo com a natureza de cada teste.	Para que quando os conscritos sejam recebidos já esteja tudo pronto.	Separando o material previamente, selecionando o local e fazendo as ligações necessárias.	100,00

Ação	Quem Executa	Quando?	Onde?	Por qm ?	Como?	Quanto?
Recepção dos conscritos	Integrantes da CSC	Na data prevista no PRC.	Posto próximo ao Corpo da Guarda.	Para receber, orientar e agilizar os procedimentos.	Identificando o conscrito, separando sua ficha de entrevista e de seleção e acompanhando-o nas diversas atividades.	0,00
Inspeção de Saúde	Of Med	No período de funcionamento da SC.	Na Sec Sau	Para identificar e dispensar os conscritos com problemas de saúde.	Fazendo o exame médico.	200,00
Realizar entrevistas	Integrantes da CSC	No período de funcionamento da SC.	Nas salas de entrevista das SU.	Para identificar e dispensar os conscritos com problemas sociais ou morais que contraindiquem a incorporação.	Entrevistando cada conscrito, de acordo com a ficha de entrevista adotada pelo Grupo e fazendo outras perguntas julgadas pertinentes.	0,00
Aplicar testes específicos	Integrantes da CSC	No período de funcionamento da SC.	Nos locais previamente preparados.	Para verificar o grau de habilidade ou conhecimento do conscrito em determinada atividade.	Colocando o conscrito diante de situações que necessitem de conhecimento para serem resolvidas.	50,00
Selecionar os conscritos, conforme as necessidades da OM e os padrões exigidos	Toda a equipe	Após todos os testes e exame médico.	Na 1ª Seção.	Para destinar os mais indicados à incorporação.	Levantando os mais aptos por padrão, redistribuindo pelas SU, se for o caso.	0,00

IP AMP-PEG

Ação	Quem Executa	Quando?	Onde?	Por qê ?	Como?	Quanto?
Expedição do Certificado de Dispensa de Incorporação	S1	Após a seleção descrita no item anterior.	Na 1ª Seção.	Para atender aos cidadãos e à previsão legal.	Preparando o documento, despachando com o Cmt GAC e entregando ao cidadão.	0,00
Destinar os selecionados para a incorporação	S1	Após a seleção descrita anteriormente.	Na 1ª Seção	Para suprir as necessidades das diversas Sec do GAC e das SU.	Relacionando os conscritos selecionados, vinculando-os às vagas e destinando à publicação no BI de incorporação.	0,00

FLUXOGRAMA DE TRABALHO



3. IDENTIFICANDO O PROBLEMA

Em que pese o esforço de todos os participantes do processo, o GAC tem incorporado recrutas que, no decorrer do ano de instrução, demonstram não possuir a habilidade requerida para o cargo que ocuparam. (Ex: motorista de Vtr tratora de peça). Em outros casos, detecta-se grave desvio de conduta a partir de envolvimento com situações delituosas, o que resulta em exclusão a bem da disciplina. Há ainda casos de anulação de incorporação por motivo de saúde, em virtude de doença preexistente à incorporação.

Analisando o processo, a equipe identificou o seguinte problema: incorporação de recrutas que não preenchem os requisitos necessários ou desejáveis.

O problema é percebido após o processo, durante o ano de instrução, quando ocorrem anulações de incorporação em decorrência de problemas de saúde e de problemas sociais, quando surge dificuldade para a formação de recrutas por carência de habilidades desejáveis para cargos específicos e quando há exclusões a bem da disciplina por conduta moral incompatível.

Embora o trabalho com indicadores de desempenho não viesse sendo uma prática habitual do Grupo, a 1ª Seção do GAC dispõe do número dessas ocorrências nos últimos dois anos, que poderão servir de índices iniciais e balizar as metas a serem buscadas.

As providências para sanar o problema têm sido tomadas empiricamente, de acordo com a experiência e criatividade dos componentes da Comissão de Seleção Complementar (CSC).

4. IDENTIFICANDO AS CAUSAS

Verificado o problema observado nos resultados dos últimos processos de Seleção complementar no 34º GAC, a equipe voltou a reunir-se, desta vez, para buscar as causas dos principais problemas.

Inicialmente, foi promovido um **brainstorming**, que resultou nas seguintes causas selecionadas:

-o local escolhido para centralizar as ações da CSC era distante, sem pontos de luz suficientes, sem banheiros próximos e sem conforto;

-o pessoal que colaborou na SC era muito inexperiente;

-não havia material suficiente (combustível, material de construção...) para testes específicos;

-as decisões eram muito centralizadas, sem a participação do aplicador do teste;

-o método de verificação de possíveis antecedentes dos conscritos era ineficiente;

-o contingenciamento impediu o arranchamento dos conscritos, o que reduziu o tempo de seleção;

-a falta de recursos impediu a realização de exames médicos complementares;

-o pessoal especializado para promover testes (Ch de garagem, de Sv gerais, do Aprov) estava de férias na época da SC;

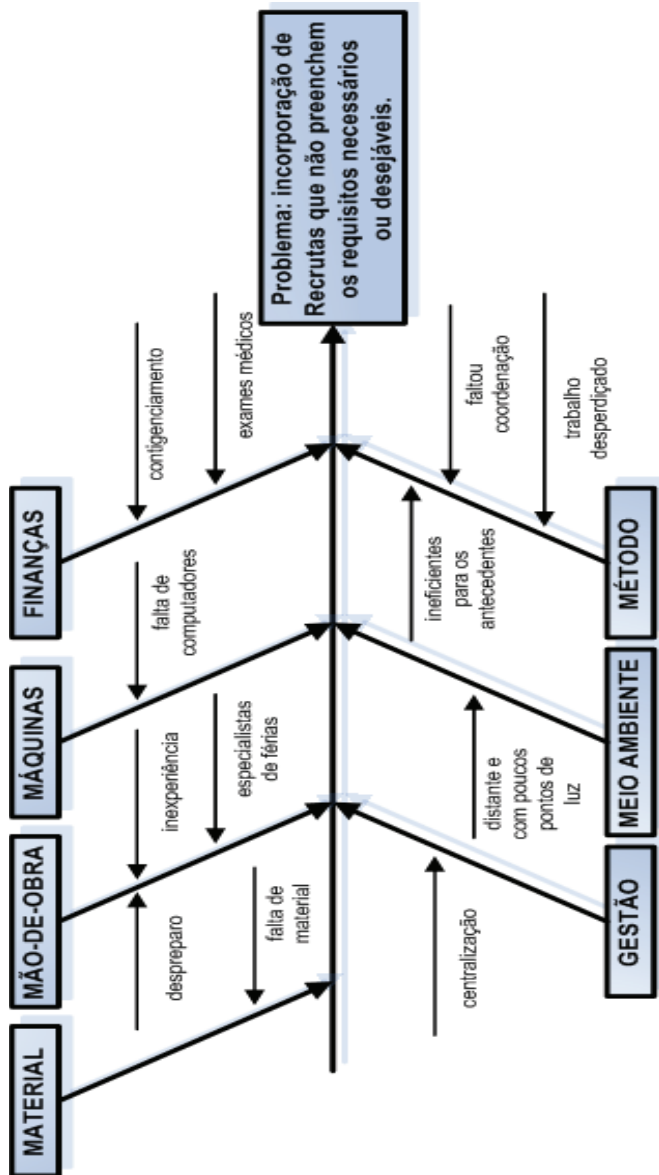
-os entrevistadores, inexperientes e despreparados, não estavam cientes das prioridades do GAC e não tinham um procedimento padrão;

-faltou integração (coordenação) no trabalho das SU de forma a permitir o remanejamento de conscritos de uma SU para outra;

-como alguns conscritos foram entrevistados antes da inspeção médica, houve trabalho inútil;

-faltaram computadores em rede para que os diversos pontos da CSC pudessem compartilhar informações.

Com essas causas levantadas, a equipe montou um diagrama de causa e efeito, para facilitar a visualização e identificação das causas e suas correlações:



5. PRIORIZANDO AS CAUSAS

Em seguida, a equipe passou a priorizar as causas. Para isso, utilizou a Matriz GUT.

	G	U	T	Total	Prioridade
1. Falta de material para testes específicos	2	2	3	12	4
2. Pessoal despreparado (sem padrão de procedimento)	5	5	4	100	1
3. Pessoal inexperiente	5	2	1	10	5
4. Especialistas de férias	4	4	3	48	3
5. Falta de computadores	2	1	2	4	7
6. Falta de Exames médicos complementares	2	1	1	2	9
7. Contingenciamento (arrancharmento)	Desconsiderado - fora do controle da equipe				
8. Faltou coordenação	5	4	4	80	2
9. Trabalho desperdiçado (seqüência inadequada)	2	2	1	4	7
10. Ineficiência para levantar antecedentes	2	2	1	4	7
11. Local distante e com poucos pontos de luz	3	1	1	3	8
12. Centralização das decisões	3	3	1	9	6

* Causa fundamental a ser atacada: o despreparo do pessoal (sem padrão de procedimentos)

* Recordando: O ataque à causa fundamental de um problema resultará, muitas vezes, no desaparecimento de outras de menor importância que decorriam dela.

6. IDENTIFICANDO E PRIORIZANDO ALTERNATIVAS DE SOLUÇÃO

Em seguida, a equipe passou a avaliar possíveis soluções (levantadas por meio de novo **brainstorming**) para a causa fundamental do problema e escolheu as seguintes soluções:

1. Selecionar pessoal mais antigo para a comissão
2. Escalar a comissão no ano anterior e treiná-la
3. Aumentar o efetivo da Comissão
4. Solicitar auxílio à CSM
5. Recomendar trabalho em dupla dos entrevistadores

Para priorizar, utilizou a matriz BASICO.

	B	A	S	I	C	O	TOTAL	PRIORIDADE
1. Selecionar pessoal mais antigo para a comissão	3	2	2	4	4	5	20	2°
2. Escalar a comissão no ano anterior e treiná-la	4	4	5	4	5	5	27	1°
3. Aumentar o efetivo da Comissão	2	3	2	4	4	5	20	2°
4. Solicitar auxílio à CSM	1	1	1	3	3	4	13	4°
5. Recomendar trabalho em dupla dos entrevistadores	2	2	2	4	4	5	19	3°

* Solução Prioritária: Escalar a Comissão de Seleção Complementar no ano anterior e treiná-la.

7. PLANEJANDO A IMPLANTAÇÃO

Após a definição de solução prioritária, a equipe elaborou o Plano de Ação. Mais uma vez, utilizou-se a ferramenta 5W 2H. Segue, abaixo, um resumo do Plano.

PLANO DE AÇÃO**Processo:** Seleção Complementar**Problema:** incorporação de recrutados que não preenchem os requisitos necessários ou desejáveis.**Causa Fundamental:** despreparo do pessoal (sem padrão de procedimentos).**Solução:** Escalar a Comissão de Seleção Complementar no ano anterior e treiná-la.

O qê	Quem	Quando	Onde	Por qê	Como	Quanto
- Escalar a Comissão	S/1	Até 31 out. de A-1.	Na 1ª Seção	- Para identificar os integrantes, prever no plano de férias e definir responsabilidades.	- Verificando exigências do PRC/RM. - Adequando-a ao plano de férias e às escalas de serviço do GAC. - Atendendo às necessidades de testes específicos.	
- Planejar o treinamento do pessoal da comissão	S/1	Até 15 nov. de A-1	Na 1ª Seção	- Para definir o que deverá ser disseminado entre os integrantes da comissão. - Para definir o período em que todos estarão presentes. - Para identificar quem detém os conhecimentos a serem disseminados.	- Relacionando os pontos que devam ser de conhecimento de todos ou de uma parte da comissão. - Levantando quem tem maior conhecimento sobre os assuntos e condições de transmitir à equipe. - Planejando instrumentos que permitam aferir se as condutas desejáveis foram assimiladas.	

IP AMP-PEG

O quê	Quem	Quando	Onde	Por quê	Como	Quanto
- Treinar o pessoal da CSC	S/1	Na semana anterior ao recebimento dos conscritos previstos no PRC.	Na sala de Instrução do Grupo	- Para padronizar procedimentos, disseminar padrões de conduta e parâmetros de seleção.	- Por meio de instruções.	
Definir os índices a serem medidos e os índices comparativos	S/1; Cmt SU e Of Med	Até dez. de A-1	Na 1ª Seção	- Para ter parâmetros que permitam verificar os resultados e compará-los com os de outras organizações.	- Pesquisando os resultados obtidos por outras organizações e definindo indicadores e níveis desejados.	
Medir os resultados	Sgt Aux da 1ª Seção	Ao longo do ano de instrução.	Na 1ª Seção	- Para aferir o grau de impacto da melhoria no processo.	- Tabulando o número de recrutas que apresentaram algum problema que deve ter sido constatado na SC e, conseqüentemente, não ser incorporado.	
Checar os resultados e avaliar o impacto da melhoria.	Toda a equipe.	Desde a incorporação até out. de A	Na 1ª Seção	- Para verificar as melhorias introduzidas, verificar seus resultados e identificar possíveis oportunidades de novas melhorias.	- Comparando os índices anteriores, os atuais, as causas de possíveis desvios de resultados. - Girando o ciclo PDCA.	

ANEXO “D”

GLOSSÁRIO

Ação corretiva Procedimento adotado caso a meta padrão não tenha sido atingida. Envolve os seguintes procedimentos: relato de anomalia, remoção do sintoma, análise da anomalia e revisão diária.

Mudança que se introduz em um processo objetivando restabelecer ou alcançar um estado de conformidade com a padronização existente ou com o plano de metas que se pretende atingir. Etapa A do ciclo PDCA onde, após detectar desvios, se atuará no sentido de fazer a correção para que o problema nunca volte a ocorrer (ver ciclo PDCA).

Administração pública Conjunto das entidades que compõem o Estado, voltadas para a prestação de serviços públicos e o atendimento das necessidades do cidadão e da coletividade.

Alinhamento Consistência entre planos, processos, ações, informações e decisões para apoiar as estratégias, objetivos e metas globais da organização. O alinhamento eficaz requer o entendimento das estratégias e metas e a utilização de indicadores e informações complementares para possibilitar o planejamento, monitoramento, análise e melhoria nos setores de trabalho, principais processos e na organização como um todo.

Alta administração Corpo dos dirigentes máximos da OM (Cmt/Ch/Dir e EM), conforme definição normativa ou decisão consensual. Geralmente abrange o principal dirigente, o seu substituto imediato e o seu *staff*.

Alta direção Abrange os executivos ou líderes de escalões superiores, que compartilham a responsabilidade principal pelo desempenho e pelos resultados da organização.

Análise crítica Verificação profunda e global de um projeto, produto, serviço, processo ou informação com relação a requisitos, objetivando a identificação de problemas e a proposição de soluções.

Análise de Pareto: método que ajuda a classificar e priorizar os problemas em duas classes: os poucos problemas vitais e os muitos triviais. Consta de cinco etapas: identificação do problema, estratificação, levantamento de dados, elaboração do Gráfico de Pareto e priorização. Na análise de Pareto, são utilizadas três das sete Ferramentas do Controle da Qualidade: Estratificação, Folha de Verificação e Gráfico de Pareto

Análise de processo Método para identificar o relacionamento entre as principais causas e seus efeitos. Pode ser utilizada para identificar a

causa fundamental de um problema, para se determinar padrões de valores ótimos para as causas de modo a se obter os melhores efeitos, para reduzir a dispersão, etc. Consiste em partir de um resultado e procurar a causa fundamental entre várias que compõem o processo.

Análise de requisitos Conjunto de atividades que permite identificar as necessidades do usuário de modo a obter uma definição clara das características (requisitos) de um processo. Essas características descrevem o processo em termos de funcionalidades, desempenho esperado, restrições, níveis de qualidade esperados. Processo de estudar as necessidades do usuário para se chegar a uma definição dos requisitos do processo.

Aplicação Disseminação e uso do enfoque pela organização. A aplicação é avaliada levando-se em conta dois fatores: disseminação e continuidade (ver o capítulo Sistema de Pontuação).

Aprendizado Métodos utilizados para questionar, avaliar e melhorar e/ou inovar as práticas de gestão e os respectivos padrões de trabalho.

Assegurar a qualidade Adoção de uma estratégia de trabalho que permite estar seguro de que o produto ou serviço apresenta o nível de qualidade pretendido pela organização.

Atividade É a menor divisão do trabalho, isto é, a ação exercida pelo executor para realizar uma tarefa. Um conjunto de atividades constitui uma tarefa.

Atributos do produto Propriedades importantes para um desempenho adequado do produto que, na percepção do cliente, possa exercer influência na sua preferência ou na sua fidelidade. Essas são características que normalmente diferenciam os produtos da organização em relação aos dos concorrentes, entre as quais se incluem preço e valor para o cliente.

Autarquia Pessoa jurídica de direito público de capacidade meramente administrativa, ou seja, sem poder para legislar. Criada e extinta por lei, fica sujeita ao controle da administração direta e do Poder Legislativo.

Benchmark Prática ou resultado considerado um referencial ou padrão de excelência, utilizado para efeito de comparação de desempenho. O melhor da classe. Dependendo da abrangência do conjunto de empresas considerado para sua seleção, o benchmark pode ser internacional, nacional, regional ou setorial.

Benchmarking Processo de comparação sistemática de produtos e serviços com os oferecidos pela concorrência ou por organizações consideradas excelentes em algo determinado. O objetivo do “benchmarking” é o de conhecer e, se possível, de incorporar o que os outros estão fazendo de melhor. Tipos de Benchmarking: Interno, quando se compara atividades

semelhantes dentro da mesma organização; Competitivo, quando se compara atividades semelhantes com os concorrentes; Funcional, quando se compara atividades semelhantes conduzidas dentro de organizações de ramos diferentes.

Brainstorming Tempestade de idéias, procedimento utilizado para auxiliar um grupo a criar o máximo de idéias no menor tempo possível.

Brainwriting Técnica originada no Instituto Battelle, em Frankfurt, é uma variação do brainstorming, com a diferença essencial de que todas as idéias são escritas, trazendo como consequência calma e ordem no processo.

BSC - Balanced Scorecard O BSC foi originalmente criado pelos Professores Robert Kaplan e David Norton da Harvard Business School, em 1992. Os objetivos e medidas do BSC derivam da visão e da estratégia da organização, complementam as medições financeiras com avaliações sobre o cliente, identificam os processos internos que devem ser aprimorados e analisa as possibilidades de aprendizagem e crescimento, assim como os investimentos em recursos humanos, sistemas e capacitação que poderão mudar substancialmente todas as atividades. Em termos de benefícios adicionais, poderíamos dizer que ele oferece uma visão sobre o futuro e um caminho para chegar até ele, o que o transforma em sistema de gestão. Caracteriza-se por ser uma ferramenta que orienta o usuário da VISÃO à AÇÃO.

Cadeia produtiva Conjunto de etapas que se articulam progressivamente desde os insumos básicos até os produtos finais, incluindo distribuição e comercialização.

Capital intelectual Valor agregado aos produtos da organização por meio de informação e conhecimento. É composto pelas habilidades e conhecimentos das pessoas, pela tecnologia, pelos processos ou pelas características específicas de uma organização.

Ciclo de aprendizado Conjunto de atividades visando avaliar, melhorar e/ou inovar as práticas de gestão e os respectivos padrões de trabalho. As organizações devem possuir eventos específicos e pró-ativos para reflexão e questionamento das práticas e padrões existentes e buscar a sua melhoria contínua. O Ciclo de aprendizado é utilizado para questionar, avaliar e melhorar as práticas de gestão e seus padrões de trabalho, implementado desta forma inovações e melhorias em tais práticas, que impactem no desempenho da OM. Ciclo de Aprendizado: Reflexão sobre a eficácia e eficiência das práticas.

Ciclo de controle Conjunto de atividades, visando verificar se os padrões de trabalho das práticas de gestão estão sendo cumpridos, estabelecendo prioridades, planejando e implementando, quando necessário, as ações de correção e/ou prevenção.

Cidadão (usuário) Pessoa física ou jurídica que demanda ou utiliza serviços ou produtos fornecidos por organizações públicas. É também denominado cliente.

Cidadão (usuário) potencial Pessoa física ou jurídica que não demanda ou utiliza os serviços ou produtos da organização, mas que integra o universo de cidadãos que a organização, em decorrência da sua missão e da sua visão de futuro, deveria atender. É também denominado cliente potencial.

Classe Mundial Termo utilizado para caracterizar uma organização, prática de gestão ou resultado como um referencial de excelência.

Cliente Deve-se considerar o cliente como o destinatário dos produtos da organização. Pode ser uma pessoa física ou jurídica. É quem adquire e/ou quem utiliza o produto (cidadão/usuário).

Cliente externo: cliente que não pertence à organização que fabrica o produto ou presta o serviço. Pessoa ou organização que recebe ou compra e utiliza um produto ou serviço e que não faz parte da equipe daquela organização.

Cliente interno: pessoa ou unidade de trabalho, (Setor, Departamento etc.) que recebe o produto ou serviço do fornecedor, dentro da própria organização.

Cliente potencial Ainda não é cliente da organização. É um cliente da concorrência ou alguém que poderia ser atendido pela organização.

Cliente(usuário) É qualquer setor, pessoa ou organização que recebe ou se beneficia dos resultados (produtos/serviços) de um processo.

Concorrência - As organizações do setor de atividades exclusivas do Estado, como as Forças Armadas, não se sujeitam, evidentemente, às forças da concorrência no sentido literal da palavra. No entanto, é possível encontrar concorrentes potenciais em áreas de interesses afins, tais como: recursos (orçamentário-financeiros, materiais, humanos etc.) e oportunidades (capacitação/treinamento, políticas-estratégias da Força, etc.). Além disso, organizações que atuam no mesmo campo podem concorrer ao atendimento de serviços comuns com outras instituições/empresas (OMS, PqRMnt etc.). Assim sendo, as organizações concorrem na obtenção de recursos e no atendimento a seus usuários.

Comparação com as melhores práticas Processo contínuo de comparação de práticas de gestão, que pode incluir a comparação de estratégias, procedimentos, operações, sistemas, processos, produtos e serviços. Essa comparação é feita com organizações líderes reconhecidas no mercado, inclusive com líderes de ramos de atividade diferentes da organização,

para identificar as oportunidades para melhoria do desempenho.

Competência Mobilização de conhecimentos (saber), habilidades (fazer) e atitudes (querer) necessários ao desempenho de atividades ou funções, segundo padrões de qualidade e produtividade requeridos pela natureza do trabalho.

Confidencialidade da informação Aspecto relacionado à segurança das informações que trata das garantias necessárias para que a informação seja acessada somente pelas pessoas que estejam autorizadas

Conformidade: Um estado de concordância entre a qualidade real produzida e a qualidade alvo (desejada ou planejada).

Conhecimento Conjunto constituído pela tecnologia, pelas políticas, pelos procedimentos, pelas bases de dados e documentos, bem como pelo conjunto de experiências e habilidades da força de trabalho. É gerado como resultado da análise das informações coletadas pela organização.

Consistência da informação É o atributo da compatibilidade de uma informação com a realidade e com as demais informações com que pode ser relacionada. Para ser consistente, a informação deve ser estável, confiável e estar atualizada no mesmo grau que as demais informações. A consistência da informação, em geral, é garantida por mecanismos internos nos bancos de dados que evitem a coexistência de informações redundantes ou conflituosas.

Controle social Acompanhamento e fiscalização das atividades de uma organização, exercidos pelas partes interessadas, comunidade e pela sociedade como um todo.

Correlação de indicadores Dependência entre dois ou mais indicadores, em que a ocorrência de um valor de um dos indicadores favorece a ocorrência de um conjunto de valores dos outros indicadores. Envolve o estabelecimento de uma relação de causa e efeito entre os indicadores, em que os resultados de um influenciam os demais.

Custos da não-qualidade São os custos não visíveis e dificilmente quantificáveis como perdas com a paragem do serviço, máquinas, atrasos, retrabalho, defeitos, horas extras e outras ineficiências.

Definição dos rumos Procedimento de projetar o estado futuro desejado da organização, partindo da sua missão institucional.

Desdobramento Ato de desenvolver, de estender, de abrir, de aprofundar ou de fracionar uma prática de gestão, uma estratégia, um plano de ação, uma diretriz estratégica ou um enfoque.

Desempenho Conjunto de resultados obtidos dos principais indicadores

de processos e de produtos que permitem avaliá-los e compará-los em relação às metas, aos padrões, aos referenciais pertinentes e a outros processos e produtos. Mais comumente, os resultados expressam satisfação, insatisfação, eficiência e eficácia e podem ser apresentados em termos financeiros ou não.

Desempenho global Desempenho da organização como um todo, explicitado por meio de resultados que refletem as necessidades de todas as partes interessadas. Está relacionado com os resultados planejados pela estratégia da organização. Síntese dos resultados relevantes para a organização como um todo, levando-se em consideração todas as partes interessadas.

Desenvolvimento sustentável Aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às próprias necessidades. A convergência entre os propósitos econômicos, ecológicos e sociais, que privilegiam a conservação e perenidade dos mesmos é a base do desenvolvimento sustentável.

Diretrizes organizacionais O conjunto de orientações que devem ser seguidas pela organização, como por exemplo: a missão, a visão, os valores, os credos, as políticas, os códigos de conduta, dentre outros.

Disponibilidade da informação É um dos aspectos relativos à segurança das informações que assegura que os usuários autorizados terão acesso às informações, sempre que necessário.

Eficácia Capacidade da organização em cumprir suas metas e objetivos previamente fixados, ou seja, é o grau de atingimento de uma meta ou dos resultados institucionais.

Eficiência Mede a capacidade da organização em utilizar, com rendimento máximo, todos os insumos necessários ao cumprimento de seus objetivos e metas. A eficiência preocupa-se com os meios, métodos e procedimentos planejados e organizados, a fim de assegurar otimização dos recursos disponíveis. É, portanto, a relação entre o custo e o benefício envolvido na execução de um procedimento ou na prestação de um serviço.

Efetividade Representa a capacidade da organização coordenar, no tempo, esforços e energias, tendo em vista o alcance dos resultados globais e a manutenção da instituição no ambiente. Para se ter efetividade é preciso se eficiente e eficaz.

Enfoque Como uma organização trata os requisitos dos Itens dos Critérios de Excelência, ou seja, os métodos e os processos utilizados pela organização. O enfoque é avaliado levando-se em conta dois fatores: adequação e exemplaridade.

Escopo É o somatório de produtos e serviços realizados como um projeto.

Escritório (Centro) de Projetos (*project office*) Trata-se de uma estrutura organizacional desenhada para ambientes de projetos. Também denominado superintendência de projetos.

Estratégia O caminho escolhido para posicionar a organização de forma competitiva e garantir sua sobrevivência no longo prazo, com a subsequente definição de atividades e competências interrelacionadas para entregar valor de maneira diferenciada às partes interessadas. Conjunto de decisões que orientam a definição das ações a serem tomadas pela organização.

Estrutura Analítica do Projeto (EAP) Também chamada Estrutura de Divisão do Trabalho ou *Work Breakdown Structure (WBS)*. É um agrupamento dos elementos do projeto que organiza e define o escopo global do projeto. Cada nível inferior representa uma definição crescentemente detalhada de um componente do projeto. Os componentes do projeto podem ser produtos, ou serviços (vide anexo B).

Estrutura de cargos Aspecto relacionado às responsabilidades, à autonomia e às tarefas atribuídas às pessoas, individualmente ou em grupo, sendo também conhecida como: perfil de cargos, descrição de cargos, descrição de funções e perfil de funções.

Estrutura por processo Forma de organização do trabalho em que as atividades se agrupam em função dos processos a que se referem, podendo coincidir com a estrutura organizacional ou não.

Evidência objetiva Caráter do dado ou do fato conhecido que não comporta nenhuma dúvida quanto à sua verdade ou falsidade.

Exceção Situação excepcional da gestão e dos resultados obtidos pela organização, alcançada por meio da prática continuada dos fundamentos do modelo sistêmico.

Execução Processo de conduzir as pessoas e os demais recursos durante o andamento do plano.

Expectativas Necessidades importantes dos cidadãos ou das demais partes interessadas, em relação à organização, ou a algum de seus serviços ou produtos, que normalmente não são explicitadas. Por exemplo, o cliente “espera” que o produto possua características que atendam suas necessidades mais importantes em função de experiências passadas, comparações com produtos similares, nível de tecnologia disponível ou outros fatores. Por exemplo: cortesia do pessoal de atendimento, capacitação técnica das profissionais, acesso fácil às informações, instalações limpas e resposta rápida a problemas.

Facilitador da AMP Pessoa especialmente treinada para atuar como “consultor interno”, fazendo chegar a todas as pessoas de sua área de influência os conhecimentos necessários para a implantação da AMP (Análise de Melhoria de Processo).

Fatores críticos de sucesso São áreas de atividades nas quais o alcance de resultados favoráveis é absolutamente necessário para o êxito da implantação da visão da organização.

Ferramentas clássicas da qualidade Inclui técnicas usadas para diagnosticar a atividade da empresa, como os fluxogramas, diagramas de Pareto ou de Ishikawa, histogramas, cartas de controle e registros e análises de dados.

Fluxograma Diagrama que apresenta um fluxo ou seqüência normal de um trabalho ou um processo, através de uma simbologia própria. Maneira gráfica de se visualizar as etapas de um processo.

Força de trabalho Pessoas que compõem uma organização e que contribuem para a consecução das suas estratégias, dos seus objetivos e das suas metas, tais como: empregados em tempo integral ou parcial, temporários, autônomos e contratados de terceiros que trabalham sob a coordenação direta da organização.

Fornecedor Qualquer organização que forneça insumos para os processos da organização, seja um produto, seja um serviço, seja informação ou orientação. No setor público, as relações entre organização e fornecedor, que envolvam a aquisição de bens ou serviços, são regulamentadas por lei e regidas por um contrato administrativo com características distintas das observadas em contratos privados, tais como a exigência de licitação, só dispensável em determinadas situações previstas em lei. Assim, fornecedores podem incluir distribuidores, revendedores, prestadores de serviços terceirizados, transportadores, contratados e franquias, bem como os que suprem a organização com materiais e componentes.

Função Atribuição conferida a uma categoria profissional ou atribuída a um colaborador para a execução de serviços eventuais. Todo cargo tem função, mas pode haver função sem cargo. As funções do cargo são definitivas, as funções autônomas são transitórias.

Garantia da qualidade Parte da gestão da qualidade focada em prover confiança em que os requisitos da qualidade serão atendidos.

Gerenciamento (*management*) Processo de controlar aquilo que foi planejado, acompanhando e conduzindo pessoas e os acontecimentos através da tomada de decisões, visando alcançar os resultados desejados. (Este é um outro entendimento)

Gerenciamento de riscos (*Risk Management*) Processo de planejar, identificar, caracterizar, quantificar, responder e controlar os riscos de um projeto

Gestão da mudança (*Change Management*) Processo de avaliação e revisão do escopo. Devido à alteração de necessidades ou premissas após a aprovação original do plano pelos acionistas

Gestão do conhecimento Abordagem voltada para a identificação, o registro, o desenvolvimento, a disseminação e o controle do conhecimento no ambiente organizacional.

Gestão pela Qualidade Ação gerencial participativa, baseada em dados e fatos, voltada para a satisfação do cliente.

Governança Sistema de gestão e controles exercidos na administração da organização. O processo de governança pode incluir aprovação dos objetivos estratégicos, avaliação e monitoramento do desempenho do presidente, planejamento da sucessão, auditoria financeira, estabelecimento de benefícios e compensações aos executivos, gestão de risco, divulgações e relatos financeiros.

Implementação Termo mais abrangente que lançamento, onde a ênfase é assegurar a continuidade e independência do projeto, alcançando seu regime normal de operação.

Indicador de capacidade Mede a capacidade de resposta de um processo por meio da relação entre as saídas produzidas por unidade de tempo.

Indicador de Efetividade (impacto) Foca as conseqüências dos produtos/ serviços.

Indicador de Produtividade (eficiência) Mede a proporção de recursos consumidos com relação às saídas dos processos.

Indicador de Qualidade (eficácia) Foca a satisfação dos usuários e as características do produto/serviço e à busca da excelência.

Indicador Um conjunto de dados que geram informações quantitativas, possibilitando análise e ações gerenciais.

Indicadores Dados ou informações numéricas que quantificam as entradas (recursos ou insumos), saídas (produtos) e o desempenho de processos, produtos e da organização como um todo. Os indicadores são utilizados para acompanhar e melhorar os resultados ao longo do tempo e podem ser classificados em: simples (decorrentes de uma única medição) ou compostos; diretos ou indiretos em relação à característica medida; específicos (atividades ou processos específicos) ou globais (resultados pretendidos pela organização); e direcionadores (*drivers* indicam que algo

IP AMP-PEG

pode ocorrer) ou resultantes (*outcomes* -indicam o que aconteceu).

Indicadores de desempenho Dados ou informações numéricas que representam e quantificam um determinado fenômeno. Podem ser, também, simples específicos de uma atividade ou processo globais da organização.

Indicadores de processo Indicadores de processo são formas de representação objetiva de características do processo que devem ser acompanhadas ao longo do tempo para avaliar e melhorar o seu desempenho. Medem o esforço que é realizado nas atividades do processo.

Indicadores Estratégicos Os indicadores do Nível Estratégico são usados para avaliar os principais efeitos da estratégia nas partes interessadas e nas causas desses efeitos, refletindo os objetivos e as ações que pertencem à organização como um todo, e não a um setor específico. A partir dos objetivos, dos fatores críticos de sucesso e das estratégias, consolidados no Plano de Gestão, a OM pode estruturar os indicadores desse nível.

Indicadores Gerenciais Os indicadores do Nível Tático (ou Gerencial) são usados para verificar a contribuição dos setores (departamentos ou unidades) e/ou dos macro-processos organizacionais à estratégia e para avaliar se estes setores e/ou macro- processos buscam a melhoria contínua de forma equilibrada.

Indicadores Operacionais Os indicadores do Nível Operacional servem para avaliar se os processos ou rotinas individuais estão sujeitos à melhoria contínua.

Índice Expressão numérica do indicador, uma relação entre medidas.

Informações comparativas pertinentes Informações oriundas de referenciais selecionados de forma lógica, não casual. Existem quatro tipos básicos de referencial: competitivo (por exemplo, informações dos concorrentes), similar (baseado em dados de organizações que embora não sejam concorrentes, apresentam características similares de porte, tecnologia ou outras), de excelência (organização de reconhecida competência, “Classe Mundial”) e de grande grupo (dados baseados em muitas empresas não similares, obtidos, por exemplo, de grupos de *Benchmarking*).

Informações qualitativas Fatos ocorridos interna ou externamente à organização que, após análise, se transformam em informações não quantificáveis e que servem de base para a tomada de decisões sobre as práticas de gestão organizacionais.

Informações relevantes Informações que a organização necessariamente tem que conhecer e manter atualizadas como subsídio ao seu processo decisório

Informações sistematizadas Informações resultantes de tratamento padronizado e repetitivo de dados, por meio de sistemas de informação, informatizados ou não. Os sistemas não informatizados podem incluir, por exemplo, os de padronização de documentos, de gestão-à-vista (kanban, indicadores, metas e planos, matriz de capacitação e outros), de pesquisas etc.

Insumos São matérias-primas, equipamentos, serviços e informações, necessários à transformação em produto. Os provedores de insumos são os fornecedores internos ou externos à organização.

Integração de indicadores Pressupõe a combinação de diferentes indicadores visando facilitar a sua análise, ou seja, é a capacidade de um indicador ou grupo de indicadores de interagir com outros indicadores ou grupos, visando permitir a medição do desempenho global da organização, de subsistemas ou de aspectos relevantes.

Integridade da informação Aspecto relacionado à segurança das informações que trata da proteção da informação contra modificações não autorizadas, garantindo que ela seja confiável, completa e exata. Como exemplos de informações passíveis de proteção, em função do perfil da organização e do seu nível requerido de segurança, podem ser citadas as: • armazenadas em computadores; • transmitidas por meio de redes; • impressas em meio físico; • enviadas por fac-símile; • armazenadas em fitas ou discos; • enviadas por correio eletrônico; e • trocadas em conversas telefônicas.

Item de controle Índice numérico estabelecido sobre os efeitos de cada processo para medir a sua qualidade total.

Macroprocessos Conjunto de processos que se inter-relacionam diretamente com os clientes e fornecedores, fundamentais no desempenho da missão da organização e no atendimento às expectativas dos clientes.

Marco (*milestone*) Ponto de controle, indicando um evento de duração nula. Geralmente define um momento, com data e/ou hora específica. Exemplos: Data de início, *conclusão*, entrega de um produto, pagamento. Também é possível associar uma despesa ou receita ao marco.

Mercado A noção usual de mercado, como a conjunção do impacto da atuação de cidadãos, fornecedores e concorrentes, em regime de livre iniciativa, de livre concorrência e do direito à propriedade e ao lucro, é aplicável em sua íntegra apenas para as sociedades de economia mista e algumas empresas públicas.

Meta É o índice arbitrado para um indicador, a ser alcançado num determinado período de tempo.

Metas Níveis de desempenho pretendidos para um determinado período

de tempo, são compostas de um objetivo gerencial, um valor e um prazo. Exemplo: Aumentar a disponibilidade de armamento em 10% até janeiro de 2006. Objetivo-Aumentar, Valor-10%, Prazo-Janeiro de 2006. Visitar todos os pacientes até o final do ano. Objetivo-Visitar, Valor-Todos, Prazo Final deste ano.

Missão A razão de ser de uma organização, as necessidades sociais a que ela atende e seu foco fundamental de atividades. A missão é uma declaração sobre o que a organização pública é, sobre sua razão de ser, seus clientes e os serviços que presta. A missão define o que é a organização pública hoje, seu propósito e como pretende atuar no seu dia-a-dia.

Não-conformidade: não-atendimento a requisito.

Necessidades Conjunto de requisitos, expectativas e preferências dos clientes ou das demais partes interessadas.

Objetivos da organização Prioridades (não confundir com as metas) da organização, tornadas explícitas pelos dirigentes, que podem estar refletidas tanto em iniciativas exclusivamente voltadas para a adequação da organização ao cumprimento de sua missão, como em ações que visem aproximá-la do enunciado de sua visão de futuro. Da mesma forma, os objetivos podem ser estabelecidos para a organização como um todo ou serem específicos para alguma de suas áreas-fim.

Organização Companhia, corporação, firma, órgão, instituição ou empresa, ou uma unidade destas, pública, privada, sociedade anônima, limitada ou com outra forma estatutária, que tem funções e estruturas administrativas próprias e autônomas, no setor público ou privado, com ou sem finalidade de lucro, de porte pequeno, médio ou grande.

Organização do trabalho Maneira pela qual as pessoas são organizadas ou se organizam em áreas formais ou informais, temporárias ou permanentes, tais como: equipes de solução de problemas, equipes departamentais ou multidepartamentais, comitês, áreas funcionais, equipes de processos, equipes da qualidade, células ou grupos de trabalho, comissões, forças-tarefa, centros de excelência e outras.

Organização social Organização pública não estatal, destinada a prover serviços considerados não-exclusivos do Estado, tais como saúde ou ensino, mediante qualificação específica. Trata-se de uma associação civil sem fins lucrativos orientada ao atendimento do interesse público.

Otimização de processos Técnicas estatísticas importantes na fase de análise das causas mais prováveis do problema considerado no giro do PDCA para melhorar. Para sua utilização, na maioria das situações, será necessário realizar interferências no processo, ou seja, deverão ser provocadas alterações planejadas e controladas nos fatores do processo com o objetivo

de observar as mudanças correspondentes nos seus efeitos.

Padrão Referenciais escolhidos para comparação do desempenho.

Padrão de trabalho Regras de funcionamento que regulam a execução das práticas de gestão, podendo estar sob a forma de diretrizes do Cmt ou do escalão superior, procedimentos, rotinas de trabalho, normas gerais de ação (NGA), Programas de Instrução, Instruções Gerais, Instruções Provisórias, Portarias, Ordens de Serviço e Instrução, dentre outros. Os padrões de trabalho “podem” ser estabelecidos pela OM através de POP (Procedimentos Operacionais Padrão), também chamados de IT (Instruções de Trabalho). O Padrão de trabalho irá disciplinar a execução das ações à luz do RAE, considerando-se as peculiaridades de cada OM.

Padronização Ato ou efeito de padronizar, de estabelecer padrões. A padronização é considerada a mais fundamental das ferramentas gerenciais nas empresas.

Parceiros Organizações públicas ou privadas que mantêm uma atuação conjunta na consecução de projetos comuns, em regime de colaboração e co-responsabilidade.

Parceria É a relação de trabalho estabelecida entre duas ou mais organizações públicas e/ou privadas, por meio da qual cada uma desenvolve um conjunto de ações que, integradas, têm a finalidade de atingir objetivos comuns. Quando a parceria é institucional, existe um relacionamento especial e estreito entre duas organizações obtido em função de fatores e razões diversas. As parcerias objetivam o fortalecimento das relações com os clientes ou com os fornecedores.

Partes interessadas São todas as pessoas físicas ou jurídicas (públicas ou privadas) envolvidas ativa ou passivamente no processo de definição, elaboração, implementação e prestação de serviços/produtos públicos. Podem ser servidores/ empregados públicos; organizações públicas; instituições privadas; cidadãos considerados individualmente ou em grupos ou associações; sociedade como um todo; na qualidade de clientes, agentes, fornecedores ou parceiros.

Perfil da organização Resumo das principais atividades e setores da organização, seus produtos, seu porte, sua forma de atuação e composição acionária, seus mercados e áreas de atuação, seus clientes principais, a composição da força de trabalho, seus principais processos, equipamentos, tecnologias e instalações, seus principais fornecedores, sua visão de futuro, suas principais estratégias e planos de ação.

Pessoas O termo refere-se a servidores públicos (civis e militares), empregados, estagiários, consultores e bolsistas. É o público interno de uma OM.

Planejamento (*planning processes*) É o processo de dividir, estruturar e manter uma seqüência de trabalho *que* conduza o empreendimento ao sucesso. Método de aprimoramento de programação e controle de projetos (outra definição).

Plano Envolve toda a documentação formal e de gestão, servindo como guia para o planejamento, execução, controle e encerramento de um projeto. Pode ser resumido ou detalhado. (Este é um outro entendimento).

Plano de Capacitação Anual Instrumento da política de capacitação para órgãos da administração pública direta, autarquias e fundações públicas.

Plano Plurianual Plano apresentado pelo Poder Executivo e aprovado pelo Poder Legislativo que estabelece, para um período de quatro anos, as diretrizes, objetivos e metas da Administração Pública Federal, compatíveis com a previsão de disponibilidade de recursos públicos, que resultem em bens ou serviços para atendimento de demandas da sociedade.

Planos de Ação Principais propulsores organizacionais, resultantes do desdobramento das estratégias de curto e longo prazos. É um plano que estabelece o conjunto de ações a serem desenvolvidas no período de um ano, com detalhamento das metas físicas e orçamentárias em nível temporal e operacional, de modo a permitir o adequado acompanhamento.

PMBOK: Sigla de *Project Management Body of Knowledge*. Trata-se de um guia sobre o conjunto de conhecimento em gerenciamento de projetos, sistematizado pelo PMI.

PMI Sigla da organização internacional *Project Management Institute*.

Práticas de gestão Atividades executadas sistematicamente com a finalidade de gerenciar uma organização, consubstanciadas nos padrões de trabalho. São também chamadas de processos, métodos ou metodologias de gestão.

Preservação da informação Ato de resguardar e conservar a informação, protegendo-a de perda em sua integridade e exatidão, por meio de mecanismos de segurança e proteção de banco de dados, microfilmagem, sistemas de *backup* etc.

Proatividade Capacidade de antecipar-se aos fatos com ações preventivas e de promover a inovação e o aperfeiçoamento de processos, serviços e produtos.

Problema É a diferença entre a situação atual e a situação desejada.

Procedimento Forma especificada de executar a atividade.

Processo Conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas ou

interativas que transformam insumos (entradas) em serviços/ produtos (saídas). Esses processos são geralmente planejados e realizados para agregar valor aos serviços/ produtos, na percepção dos clientes do processo, e exige um certo conjunto de recursos. Os recursos podem incluir pessoal, finanças, instalações, equipamentos, métodos e técnicas, numa seqüência de etapas ou ações sistemáticas.

Processo crítico Processo de natureza estratégica para o sucesso institucional

Processo Institucional É composto pela missão, visão, valores e diretrizes organizacionais.

Processos de apoio Processos que dão suporte as processos finalísticos, tais como: projeto, produção e entrega dos produtos, gestão de pessoas, gestão de compras, planejamento, acompanhamento das ações institucionais etc. São usualmente projetados em função de necessidades relacionadas à estrutura e aos fatores internos à organização.

Processos de Gestão São aqueles necessários para coordenar e orientar as atividades de apoio e os processos finalísticos.

Processos Finalísticos São aqueles processos relacionados a atividade-fim da OM, ou seja, orientados aos usuários externos e respondem diretamente ao cumprimento da missão da OM e à entrega dos produtos e serviços aos seus usuários.

Processos organizacionais Outros processos importantes, além dos relacionados ao produto, às áreas de apoio e aos fornecedores, que sustentam as práticas de gestão relatadas em outros Itens que não os do Critério 6 – Processos, bem como todas as práticas do ciclo de aprendizado dos Itens de enfoque e aplicação.

Processos-Chave É um conjunto identificado de processos, finalísticos, de apoio ou de gestão que têm impacto direto no cumprimento da missão e/ou na consecução da visão de futuro da organização, isto é, são fundamentais para a execução de sua estratégia e suas atividades de rotina. Se houver falha num processo deste tipo o sucesso da organização estará comprometido.

Produtividade Eficiência na utilização de recursos. Apesar de a palavra ser freqüentemente aplicada a um único fator, como mão-de-obra (produtividade do trabalho), máquina, materiais, energia e capital, o conceito de produtividade também se aplica ao total dos recursos consumidos na obtenção de um produto. A produtividade global, também denominada fator de produtividade total, é calculada pela combinação da produtividade dos diferentes recursos utilizados para obtenção de um produto. Essa combinação geralmente requer uma média ponderada dos indicadores de produtividade, compondo um único fator.

Produto Resultado das atividades de um processo. Podem ser produtos físicos, serviços, informações ou uma combinação.

Programa Empreendimento de grande porte, composto de diversos projetos.

Projeto É um empreendimento temporário conduzido para criar um produto ou serviço único. A Origem da palavra tem relação com “lançar adiante”, tal e qual a luz projetada. O termo empreendimento (esforço) é tecnicamente mais adequado, no entanto projeto foi consagrado pela sua popularidade. (este é um outro entendimento).

Quadro de colaboradores É o conjunto de cargos públicos, isolados e de carreiras.

Qualidade “Adequabilidade para o uso.” (Juran). “Fazer certo a coisa certa já na primeira vez, com excelência no atendimento.” (GESPÚBLICA). Totalidade de características de uma entidade (atividade ou um processo, um produto, uma organização ou uma combinação destes), que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas.

Qualidade de vida Dinâmica da organização do trabalho que permite manter ou aumentar o bem-estar físico e psicológico da força de trabalho, com a finalidade de se obter uma total congruência entre as atividades desenvolvidas no trabalho e as demais atividades da sua vida, preservando a individualidade de cada um e possibilitando o desenvolvimento integral das pessoas.

Recursos Qualquer variável (pessoa, equipamento, material e local) capaz de definir aquilo que será necessário na execução de uma atividade, e que, de alguma forma, possa restringir a mesma.

Recursos disponíveis Recursos humanos, tecnológicos, logísticos, orçamentários e financeiros e de informação de que a organização dispõe para a realização de suas atividades. Caracterizam a capacidade de resposta que a organização tem, em um determinado momento, para atender às suas demandas.

Recursos necessários Projeção dos recursos ideais para a execução das atividades da organização.

Referenciais comparativos adequados (pertinentes) - Indicadores, práticas ou resultados desenvolvidos ou alcançados por organizações, públicas ou privadas, militares ou civis, que possam ser usados para fins de comparação ou *Benchmarking*.

Referencial de excelência Prática ou resultado considerado o melhor da classe. O termo também pode ser utilizado para designar uma organização,

processo ou produto, reconhecido como o melhor no mundo, no país, na região ou no ramo de atividade.

Requisitos Condições que devem ser satisfeitas, exigências legais ou particulares essenciais para o sucesso de um processo, serviço ou produto. Também são consideradas as necessidades básicas dos cidadãos ou das demais partes interessadas, explicitadas por eles, de maneira formal ou informal, e essenciais e importantes para sua satisfação.

Responsabilidade pública Consiste na responsabilidade dos administradores e dos servidores públicos em promover e disseminar os valores e os princípios fundamentais da Administração Pública e apresentar comportamentos éticos, exercendo um estilo de administração transparente, voltada para a prestação de contas, procurando estar continuamente consciente dos impactos públicos potenciais relacionados com sua atuação.

Resultados da organização São os resultados institucionais obtidos pela organização pública, no exercício de suas principais atividades, de acordo com suas atribuições e áreas de competência.

Resultados orçamentários e financeiros São os resultados relacionados com a utilização eficiente e eficaz dos recursos orçamentários e financeiros oriundos de receita própria, medidos, entre outros, por meio da redução de custos dos processos, pela relação entre o orçamento aprovado e projetos realizados etc.

Risco É o eleito acumulativo das chances de ocorrências incertas que podem afetar negativamente os objetivos do projeto.

Risco empresarial Obstáculo potencial à consecução dos objetivos de uma organização, à luz das incertezas do mercado e do setor de atuação da organização, do ambiente macroeconômico e dos próprios processos da organização.

Serviços de apoio São os serviços relacionados com a infra-estrutura da organização, tais como: os serviços de informática, de almoxarifado, de segurança, de limpeza, de copa e de telefonia, entre outros.

Servidor público Categoria formada por todos aqueles que trabalham para o Poder Público mediante remuneração, seja na organização burocrática do Estado, seja na organização militar. Os servidores públicos podem ser estatutários, que têm a sua relação com a Administração Pública disciplinada em lei; empregados públicos, que têm sua relação com a Administração Pública estabelecida por um contrato; ou temporários, que prestam serviços por tempo determinado e são escolhidos mediante seleção simplificada.

Sinergia Coordenação de um ato ou esforço simultâneo de várias organizações, unidades ou pessoas na realização de uma atividade ou

projeto. Combinação da ação de dois ou mais agentes que usualmente gera resultados superiores quando comparado à ação individual desses agentes.

Sistema Conjunto de elementos com uma finalidade comum, que se relacionam entre si, formando um todo dinâmico. O Modelo de Excelência do GESPÚBLICA possui uma perspectiva sistêmica em relação à gestão organizacional, uma vez que os oito Critérios se constituem nos elementos inter-relacionados do sistema, que possuem a finalidade comum da busca da excelência do desempenho.

Sistema de liderança Conjunto de atividades e práticas que caracterizam como a liderança é exercida, isto é, os procedimentos, os critérios e a maneira como as principais decisões são tomadas, comunicadas e conduzidas, em todos os níveis da organização.

Sistema de Medição do Desempenho Organizacional (SMDO) É o conjunto de pessoas, processos, métodos, ferramentas e indicadores estruturados para coletar, descrever e representar dados com a finalidade de gerar informações sobre múltiplas dimensões de desempenho, para seus usuários dos diferentes níveis hierárquicos que compõe o Sistema de Medição de Desempenho Organizacional .

Subprojeto Partição de um projeto. Em projetos complexos, pode ser conveniente repartir o trabalho em vários pequenos projetos, de forma a facilitar o seu gerenciamento por frentes.

Suprimento Abrange a cadeia de suprimentos de bens materiais e serviços na organização considerando classificação; compras, gestão de bens materiais, gestão de bens patrimoniais, gestão de serviço terceirizado.

Tempo de ciclo Desempenho em função do tempo, ou seja, o tempo necessário para completar tarefas, o tempo requerido para atender compromissos ou o tempo requerido para providenciar respostas. Os indicadores que se referem ao tempo têm papel relevante nos Critérios por sua grande importância na melhoria da competitividade. O tempo de ciclo é utilizado nesta publicação para referir-se a qualquer aspecto de desempenho que inclua tempo. Alguns exemplos de indicadores de desempenho do tempo de ciclo são: tempo de preparação do equipamento, tempo de execução de processos, tempo de troca de ferramental, prazo de entrega e tempo para lançamento de produto novo no mercado.

Tempo de ciclo de projeto Qualquer aspecto de desempenho que inclua tempo. Pode abranger o tempo necessário para completar tarefas, o tempo requerido para atender compromissos ou o tempo requerido para providenciar respostas.

Tendência Comportamento do conjunto de resultados ao longo do tempo. Não se especifica nenhum prazo mínimo para se estabelecer tendência,

entretanto para os Critérios de Excelência será considerada a variação consecutiva (melhoria dos resultados) de forma sustentada de no mínimo três períodos de tempo. A frequência de medição deve ser coerente com o ciclo da prática de gestão medida, adequada para apoiar as análises críticas e a tomada de ações corretivas e de melhoria.

Termo de Abertura do Projeto (*project charter*) Parte integrante do plano (guia) global do projeto, que trata da caracterização formal do projeto (descrição). Alguns autores entendem como “Termo de Abertura” ou Proposta Executiva..

Universo potencial de cidadãos Conjunto de todos os cidadãos que a organização, em decorrência da sua missão e da sua visão de futuro, deve atender.

Valor Grau de benefício obtido como resultado da utilização e das experiências vividas com um produto. É a percepção do cliente e das demais partes interessadas sobre o grau de atendimento de suas necessidades, considerando-se as características e atributos do produto, seu preço, a facilidade de aquisição, de manutenção e de uso, ao longo de todo seu ciclo de vida. As organizações buscam criar e entregar valor para todas as partes interessadas. Isto requer um balanceamento do valor na percepção dos clientes, dos “acionistas”, da força de trabalho e da sociedade.

Valores organizacionais Entendimentos e expectativas que descrevem como todos os profissionais da organização se comportam e sobre os quais todas as relações e decisões organizacionais estão baseadas.

Visão de futuro Estado que a organização deseja atingir no futuro. Representação do que a organização espera de si mesma e de seu desempenho dentro de um cenário futuro. É uma projeção de si mesma, com base em suas expectativas. A visão tem a intenção de propiciar o direcionamento dos rumos de uma organização.

Visão sistêmica As organizações são constituídas por uma complexa combinação de recursos (capital humano, capital intelectual, instalações, equipamentos, sistemas informatizados,etc) interdependentes e interrelacionados, que devem perseguir os mesmos objetivos, e cujos desempenhos podem afetar positiva ou negativamente a organização em seu conjunto.

Work Breakdown Structure (WBS ou EAP) É uma organização hierárquica e lógica do escopo de atividades. Utiliza-se as referências WBS para identificar as relações de precedência.

ANEXO “E”**FORMÚLÁRIO ÁRVORE DE SOLUÇÕES**

Cronograma					
Problemas	Causas	Ações para Solução	Responsável	Prazos	Resultados Esperados

ANEXO "F"

FORMULÁRIO DE CADASTRO DE INDICADORES

Cadastro de Indicadores			
Nome do Sub-processo	Área Responsável	Nome do Responsável indicador	
Nome do Indicador	Unidade de Medida	Tipo	Versão (dd/mm/aaaa)
Descrição do Indicador	Fórmula de Cálculo	Origem dos componentes da fórmula de cálculo	
Interpretações Possíveis		Faixa de Aceitação	
Periodicidade de Aplicação (Coleta)	Periodicidade de Avaliação		

ANEXO “G”**FORMULÁRIO APLICAÇÃO DE INDICADORES**

Formulário Aplicação de Indicadores			
Nome do Sub-processo	Área Responsável	Nome do Responsável	
Data da Aplicação	Resultado	Considerações	<i>O que fazer</i>

IP AMP-PEG

Participaram da elaboração das Instruções Provisórias editadas em 2006 os seguintes integrantes da Assessoria Especial do Gabinete do Comandante do Exército.

Gen Bda CARLOS **BOLIVAR** GOELLNER
Cel **ALVARO** PEREIRA DA SILVA
Cel R1 **CÉZAR** AUGUSTO RODRIGUES LIMA
Cel JOSÉ RICARDO **GODINHO** RODRIGUES
Cel PEDRO ANTONIO **FIORAVANTE** SILVESTRE NETO
Cel CEZAR AUGUSTO CARAZZAI **CASTILHO**
TC **ALMIR** MENDES DA SILVA
TC LUIZ **SÁVIO** SALGADO BRANDÃO
TC **PAULO** ROBERTO COSTA
TC JOÃO PAULO **DA CÁS**
1º Sgt JOSÉ **ERLEI** MELO NORONHA
1º Sgt JEFERSON ROBERTO **LIMA PEREIRA**



EGGCF

Desde 1949

"Gráfica do Exército" - Compromisso com a qualidade

Impresso na oficina do
Estabelecimento General Gustavo Cordeiro de Farias - "Gráfica do Exército"
Al. Mal. Rondon S/N - Setor de Gragens - QGEx - SMU - CEP: 70630-901 - Brasília-DF
DDG: 0800-6012323 - Tel: 3415-4248 - RITEX: 860-4248 - FAX: 3415-5829
Site: www.eggcf.eb.mil.br - E-mail: eggcf-divcomer@pop.com.br

