
Gerir a Melhoria dos ProcessosTM

Liderar os Esforços de Melhoria

424

ODi

ODI
104
V.2

©1994
by Organizational Dynamics, Inc.
Printed in Portugal
All rights reserved

O conteúdo, ou partes deste, não podem ser reproduzidas por qualquer forma e para qualquer fim, sem a autorização escrita do editor, Organizational Dynamics, Inc. (ODI), Twenty-Five Mall Road, Burlington, Massachusetts, 01803, USA

Gerir a Melhoria dos Processos TM



Liderar os Esforços de Melhoria

ODi

Instruções

Use esta folha para resumir o trabalho realizado na fase 3.

Passos

Criar uma “learning organisation”

Desenvolver procedimentos de acompanhamento

Gerir o sucesso

Resultados

Plano para promover a aprendizagem organizacional

-
-
-

Plano para o acompanhamento dos projectos

-
-
-

Plano para gerir o sucesso

-
-
-

Instruções

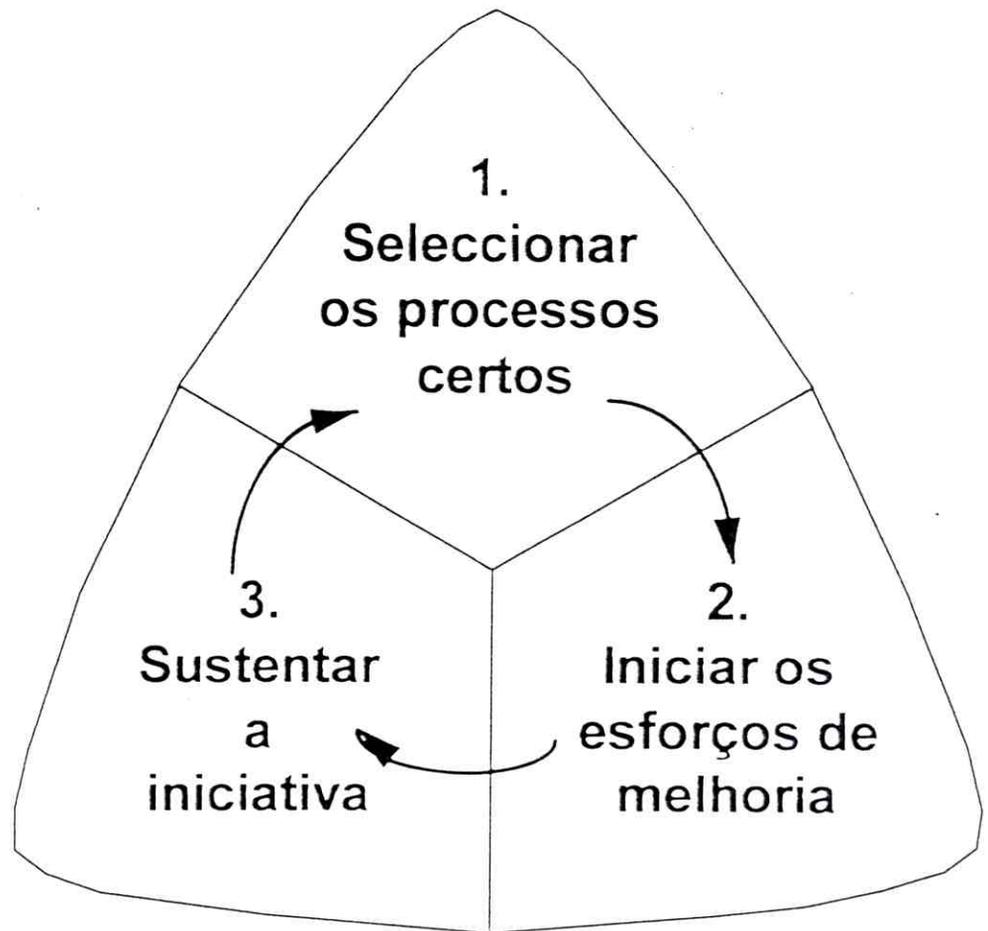
Use a tabela abaixo para listar os problemas que poderá ter que enfrentar ao planejar e implementar mudanças em processos de grande importância. Liste as acções que pode empreender para evitar os problemas.

Problemas possíveis	O que fazer para evitar os problemas
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•

Índice

Liderar a melhoria dos processos

Introdução	Liderar a melhoria dos processos	3
Fase Um	Seleccionar os processos certos	13
Fase Dois	Iniciar os esforços de melhoria	35
Fase Três	Sustentar a iniciativa	67



Sumário: Liderar a melhoria dos processos	7
Apresentação: Liderar a melhoria dos processos	8
Apresentação: Estruturar a melhoria dos processos na sua organização	10

Este módulo foi concebido para gestores que querem fortalecer a orientação das actividades de melhoria das suas organizações, aumentando e sustentando o entusiasmo por esses esforços. Ele aborda três problemas muito comuns.

1. As organizações que se envolvem em esforços de melhoria acabam muitas vezes por desenvolver um grande número de actividades mas falhar na concentração em melhorar os poucos processos que se ligam directamente com as prioridades chave da organização, nomeadamente com a satisfação dos clientes.
2. Faltam muitas vezes faltam aos gestores estratégias que os conduzam. Não têm sistemas de atribuição de recursos, não têm planos para gerir a mudança nem maneira de transferir a propriedade da mudança dos poucos gestores para os muitos colaboradores.
3. Frequentemente, as iniciativas perdem o ímpeto devido à inexistência de meios sistemáticos para manter os ganhos já conseguidos e de criar um ciclo de melhoria contínua.

Neste módulo poderá aprender a melhorar incrementalmente os processos, a redesenhar os processos actuais ou a criar novos processos, bem como a atingir resultados significativos. Aprenderá a identificar os projectos de melhoria mais importantes e a implementar equipas de melhoria dos processos eficazes. Este módulo fornece-lhe, na sua qualidade de gestor, uma maneira de organizar as suas actividades de melhoria. Fá-lo mostrando-lhe os passos, actividades e ferramentas necessárias para focar, implementar e rever os seus esforços.

Objectivos

No final deste módulo, estará apto(a) para:

- Seleccionar processos para melhoria que aumentem a capacidade da sua organização atingir os objectivos pretendidos.
- Iniciar projectos bem planeados de melhoria incremental dos processos, redesenhar os processos actuais ou criar novos processos, nos casos em que estes não existam.
- Sustentar a iniciativa e orientar as iniciativas de melhoria, de modo a avançar com base no sucesso já atingido.

Como líder, tem a tarefa de criar as linhas de orientação para as diferentes equipas ou grupos que serão envolvidos no esforço de melhoria dos processos. O sucesso da iniciativa de melhoria depende, no entanto, da sua liderança e da sua gestão. No papel de líder, terá de se concentrar em fazer as coisas certas. No papel de gestor terá de se concentrar em fazer bem as coisas.

Liderar esforços eficazes de melhoria dos processos pode parecer complicado no início, não o sendo, todavia, seguindo o ciclo de gestão dos processos em três fases delineado neste programa. Este ciclo organiza as actividades e as ferramentas que são necessárias para difundir a estratégia de melhoria. As três fases estão representadas no esquema seguinte.

Ciclo de gestão do processo



Os passos de cada fase do ciclo e as ferramentas que pode usar para atingir os resultados de cada fase estão indicados na tabela seguinte.

Liderar a melhoria dos processos - Fases, Passos, Ferramentas e Outputs

Fase	Passos	Ferramentas	Outputs
1. Seleccionar os processos certos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar processos de trabalho • Escolher critérios de selecção • Seleccionar processos certos 	<ul style="list-style-type: none"> • Diagrama de relações • Técnica de retro-relacionamento • Matriz de selecção 	<ul style="list-style-type: none"> • Selecção dos processos para melhoria
2. Iniciar os esforços de melhoria	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver um plano de gestão do processo • Escrever esquemas da equipa • Seleccionar o líder e membros da equipa 	<ul style="list-style-type: none"> • Plano da gestão do processo • Selector da estratégia • Esquema das equipas • Checklist dos membros da equipa • Funções e responsabilidades • Matrizes de redundância 	<ul style="list-style-type: none"> • Plano global de gestão do processo • Esquemas específicos das equipas • Equipas específicas para cada esforço de melhoria
3. Sustentar a iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> • Criar uma organização evolutiva • Desenvolver procedimentos de acompanhamento • Gerir o sucesso 	<ul style="list-style-type: none"> • Esquema de pontos críticos • Plano da avaliação • Roda de impacto • Checklist de resolução de problemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Plano para promover a aprendizagem organizacional • Plano para o acompanhamento dos projectos • Plano para gerir o sucesso

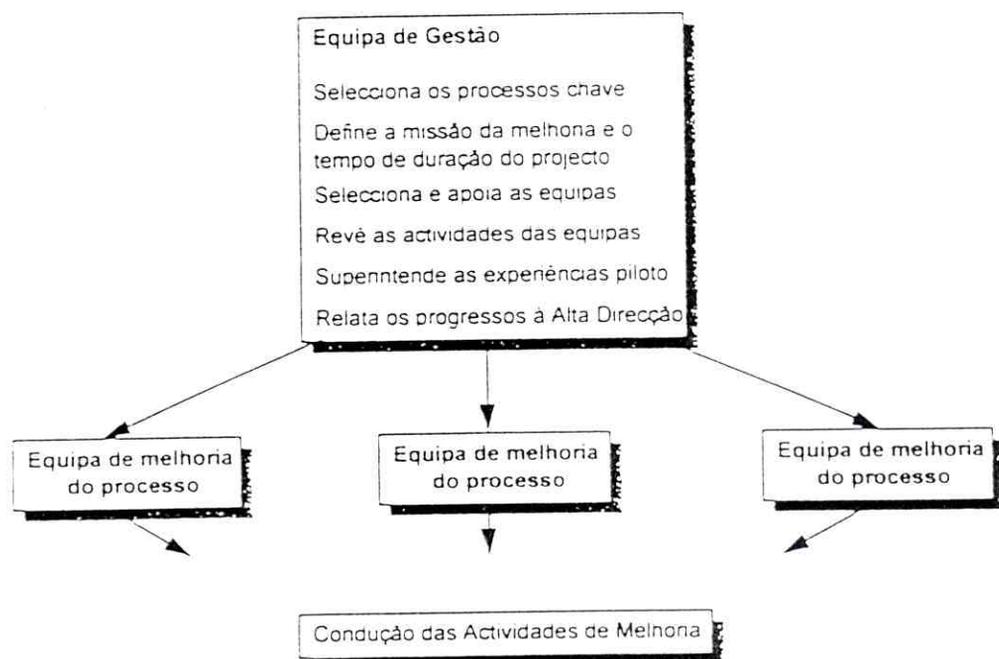
As actividades de melhoria dos processos requerem frequentemente investimentos consideráveis em tempo e recursos. Podem também ter um impacto considerável na maneira como o trabalho é executado. Por isso é certamente conveniente garantir que estes esforços são organizados adequadamente.

Em qualquer organização existem, fundamentalmente, duas abordagens para organizar e coordenar os esforços de melhoria: uma *abordagem dirigida* e uma *abordagem local*. Claro que podemos, por vezes, combinar elementos de ambas as maneiras numa única estratégia.

Será importante para si conhecer qual a abordagem que existe actualmente na sua organização - ou qual a abordagem adequada para as suas necessidades. É, no entanto, importante ser claro acerca da abordagem a utilizar, de modo a que todos os participantes conheçam e usem as mesmas regras do jogo.

A abordagem dirigida

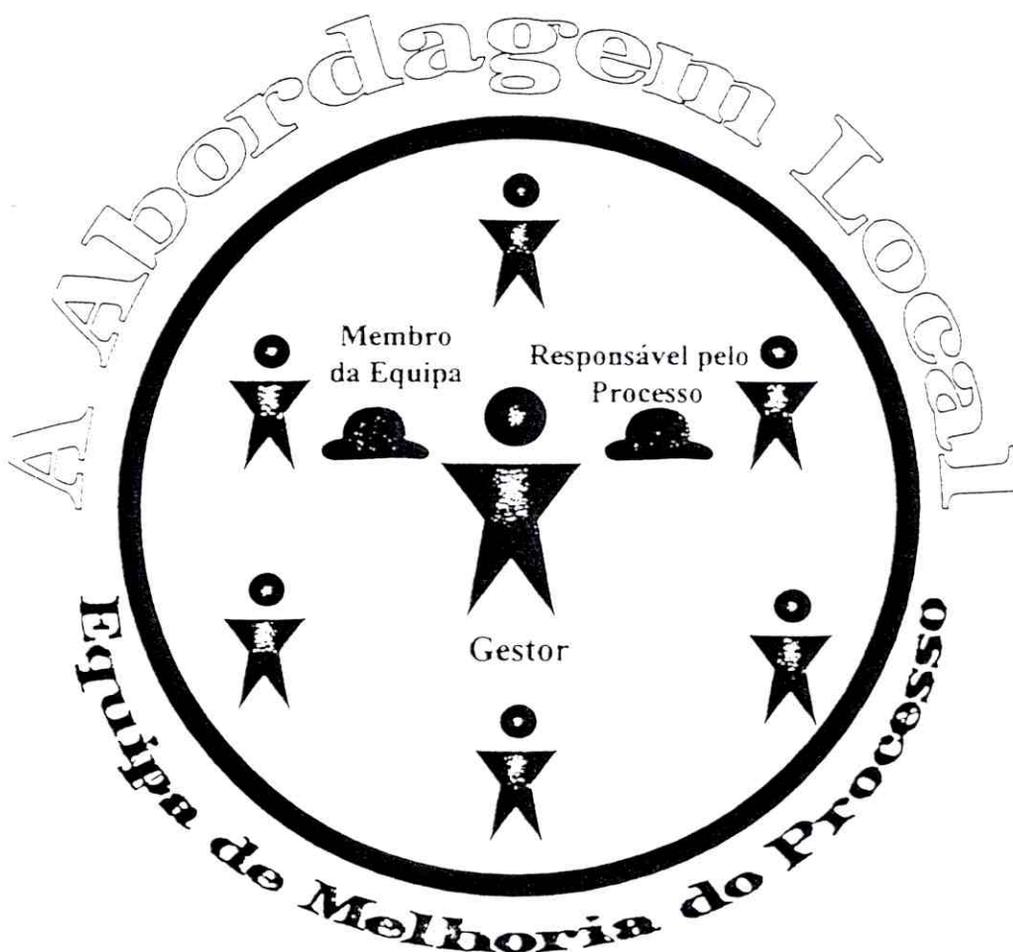
A abordagem dirigida é uma estratégia dirigida de cima para baixo, na qual as actividades de melhoria e as equipas são identificadas e difundidas para locais específicos dentro da organização. Geralmente, uma equipa de gestores executivos (por vezes chamada 'conselho da qualidade' ou 'equipa de coordenação') ou uma equipa de gestão de processo orienta os esforços de melhoria para alguns, poucos, processos chave. Estes processos são os que, com maior probabilidade, terão maior impacto no sucesso financeiro da organização e na satisfação dos clientes.



Um dos membros do grupo executivo ou da equipa de gestão do processo actua frequentemente como responsável da equipa de melhoria. O papel fundamental do responsável é analisar o progresso da equipa e fornecer todo o apoio necessário.

A abordagem local

Na abordagem local de estruturar os esforços de melhoria, todos os gestores são formados nas metodologias de melhoria dos processos e cada grupo de trabalho é encorajado a melhorar os seus processos, de acordo com os objectivos da organização. É pedido aos gestores para seleccionarem os projectos de melhoria, para encontrarem um responsável ou agirem como tal, e para criarem a equipa de melhoria. É frequente o gestor do grupo de trabalho agir, simultaneamente, como responsável, como líder da equipa e como membro.



Perguntas para
Discussão

1. Quais são as vantagens de cada uma das abordagens?
2. Quais as desvantagens?
3. Qual lhe parece ser a abordagem mais adequada à sua organização?
Porquê?



Sumário: Fase Um - Seleccionar os processos certos	17
Passo Um: Identificar processos de trabalho	18
Ferramenta: Diagrama de relações	19
Ferramenta: Técnica de retro-relacionamento	22
Folha de Trabalho: Identificação dos processos de trabalho	24
Passo Dois: Escolher critérios de selecção	25
Folha de Trabalho: Escolher os critérios de selecção	26
Passo Três: Seleccionar processos certos	27
Ferramenta: Matriz de selecção	28
Folha de Trabalho: Selecção dos processos certos	31
Exercício: Identificação dos processos na Blue Sky Airlines	32
Folha de Outputs: Fase Um - Seleccionar os processos certos	34

Peter Drucker disse que " a concentração é a chave do sucesso económico". Este é um princípio válido para utilizar quando se iniciam melhorias de processos. É conveniente concentrar-se apenas nalguns processos chave, de modo a que os esforços não se diluam e sejam geríveis.

Para se ter a certeza de escolher os processos certos, é necessário saber o que é importante - importante para a organização e para os clientes. É ainda necessário dispor de informação que indique com clareza qual o desempenho actual do processo.

Nesta fase, vamos aprender a identificar os processos de trabalho específicos que estão sob o nosso controlo. Aprenderemos também a utilizar critérios para decidir quais os projectos de melhoria que trarão maiores contribuições para se atingirem os objectivos.

Passos	Ferramentas
1. Identificar processos de trabalho	<ul style="list-style-type: none">• Diagrama de relações• Técnica de retro-relacionamento
2. Escolher critérios de selecção	
3. Seleccionar processos certos	<ul style="list-style-type: none">• Matriz de selecção
Output	Seleccção dos processos para melhoria

Fase Um	
Seleccionar os processos certos	
Passos	
<input checked="" type="checkbox"/>	Identificar processos de trabalho
<input type="checkbox"/>	Escolher critérios de selecção
<input type="checkbox"/>	Seleccionar processos certos
Output	
<input type="checkbox"/>	Seleção dos processos para melhoria

Como gestor, o seu trabalho é melhorar os processos que pode controlar e influenciar e pelos quais é responsável. A chave para seleccionar os processos certos consiste em questionar quais deles é que o podem ajudar a atingir os objectivos e a executar o trabalho de uma forma mais eficaz, eficiente e flexível nas áreas sob a sua gestão.

O seu objectivo neste passo é gerar uma lista de processos, ao seu nível de controlo, dos quais poderá (no passo 3) seleccionar um ou mais para se concentrar. Esta lista não necessita de ser longa ou muito complicada. Pode usar um simples "brainstorm" e discussão para a criar. Ou pode utilizar as duas ferramentas apresentadas neste passo.

O *diagrama de relações* permite-lhe traçar um mapa das relações entre os componentes da sua organização e os clientes e fornecedores externos. A *técnica de retro-relacionamento* mostra como definir os processos do ponto de vista dos clientes. Combinando estas ferramentas estará apto a criar a sua própria lista de processos relevantes.

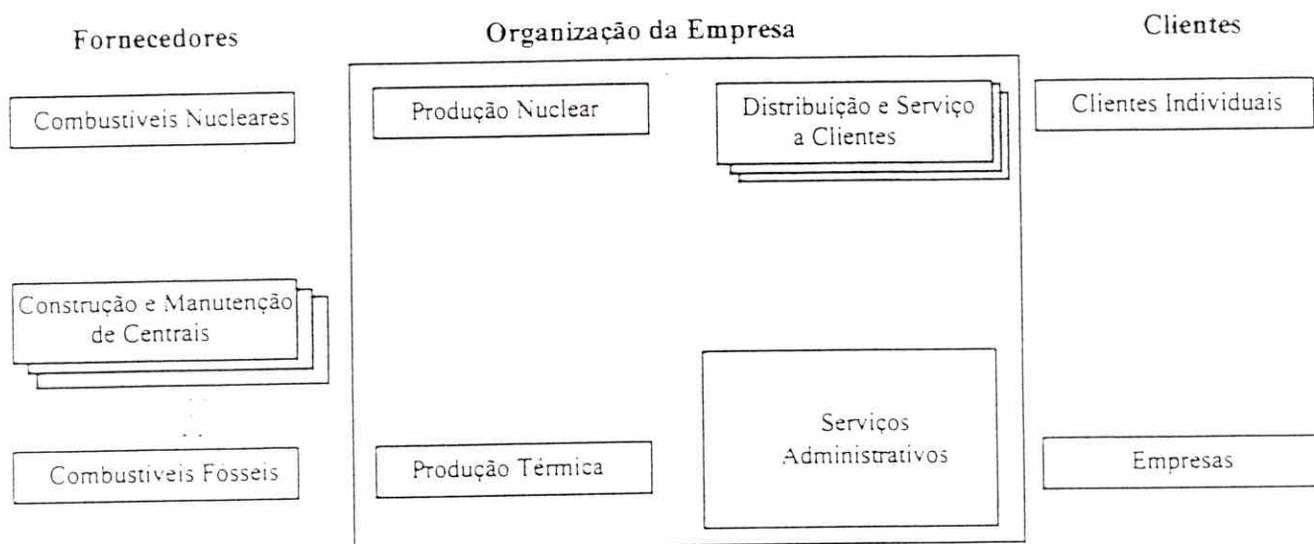
Aspectos a ter em linha de conta na Identificação dos Processos

- *Identifique processos que se possam definir ao seu nível* na organização. Isto ajuda-o a concentrar em aspectos que estão dentro da sua área de responsabilidade, limitando o tamanho da lista e permitindo aos seus colaboradores identificarem os sub-processos pelos quais são responsáveis.
- *Não confunda processos com funções.* Por exemplo, Recursos Humanos é uma função que envolve inúmeros processos tais como recrutamento, gestão das remunerações e gestão dos planos de carreira. Os processos geralmente atravessam diversas funções e as actividades de melhoria envolvem frequentemente múltiplas funções.
- *Promova o consenso para cada definição de processo*, envolvendo outros na definição do processo. Isto ajuda-o a obter adesão às actividades de melhoria dos processos, ao envolver outras pessoas na sua identificação, definição e selecção.
- *Defina as fronteiras do processo.* As fronteiras indicam onde o processo começa e acaba. Podem ainda ajudar na decisão sobre quais inputs e outputs incluir. Para muitos processos há múltiplos inputs e outputs (podendo alguns intervir ao longo do processo). Tem que definir o processo de modo a ser relevante para os resultados que considera mais importantes.

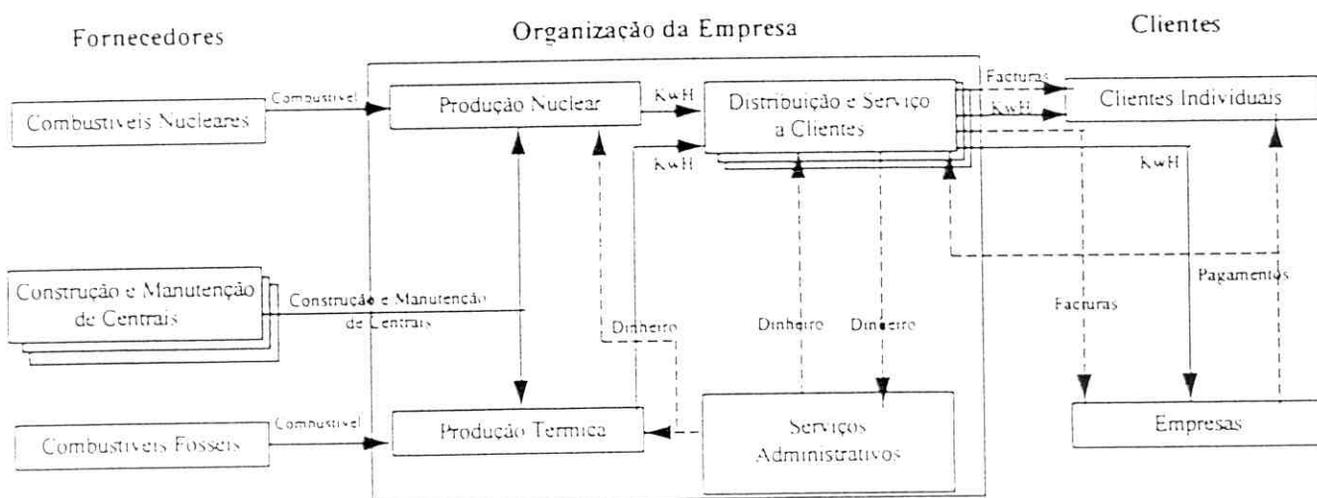
O que é	Uma ilustração das funções de uma organização e dos fluxos de inputs e outputs que as ligam.
Para que serve	Para identificar a estrutura global do negócio de modo a identificar os processos chave
Como usar	<p>Passo 1. Divida uma folha de papel grande em três partes.</p> <p>Passo 2. No lado direito liste em caixas individuais os principais clientes da organização.</p> <p>Passo 3. Ao centro desenhe um rectângulo grande que representa a organização que se está a ilustrar de forma esquemática. Dentro do rectângulo liste as unidades fundamentais da organização, cada uma em sua caixa.</p> <p>Passo 4. Do lado esquerdo liste os fornecedores principais da organização.</p> <p>Passo 5. Desenhe setas para ligar as caixas (dentro e fora do rectângulo da organização). Identifique cada seta com o output chave de cada caixa que constitui o input da caixa seguinte.</p> <p>Passo 6. Analise o diagrama e identifique os fluxos fundamentais de inputs e outputs através da organização. Estes são os processos de trabalho dos quais seleccionará os certos para melhoria.</p>

Exemplo

O exemplo seguinte mostra dois processos globais numa empresa de produção e distribuição de energia eléctrica. O primeiro diagrama mostra os clientes e os fornecedores chave da organização e, na caixa central, as funções relevantes da organização.



O segundo diagrama liga os fornecedores, as funções da organização e os clientes através de setas que representam os dois fluxos fundamentais de inputs e outputs através do sistema.



Neste último diagrama,

- Um processo (setas a cheio) lida com a produção e a distribuição da energia eléctrica;
- O segundo processo (setas a tracejado) lida com a recolha e distribuição de dinheiro.

Cada um destes processos que atravessam a empresa consiste em vários sub-processos principais. Por exemplo, a recolha e distribuição de dinheiro inclui o processo de facturação, o processo de pagamento, e assim por diante.

Há muitos processos e ligações que não são mostrados na figura. O diagrama pode ser feito simples ou tornado complexo. O fundamental é que possa ser útil.

Ter em atenção

- Pode desenvolver diagramas de relações a muitos níveis da organização: empresa, divisão, departamento, ou grupo de trabalho.
- Mantenha as coisas simples. Não é necessário incluir todo o detalhe das relações envolvidas (inputs e outputs).
- É necessário atribuir o tempo suficiente para discussão e consenso. Ao criar um diagrama de relações para si próprio, pare e mostre-o frequentemente aos colegas das outras funções integradas no esquema.

O que é

Uma maneira de identificar processos utilizando o ponto de vista do cliente (o cliente pode ser interno ou externo), começando pelo output que o cliente recebe e trabalhando para trás, no processo, através de todos os passos intermédios que fornecem esse output. Ajuda a olhar o processo de fora, em vez de dentro. A técnica é simples, mas de grande impacto.

Para que serve

- Identificar uma lista de processos que são relevantes e focados, pois o fluxo de cada processo inicia-se do ponto de vista do cliente.
- Evitar a tendência de olhar para dentro - o que leva as pessoas, dentro da organização, a ignorar o que é realmente importante, pois vêm o mundo apenas da sua própria perspectiva.

Como usar

Passo 1. Identifique um grupo de clientes (internos ou externos) que recebem um certo tipo de produto/serviço.

Passo 2. Identifique um output que os clientes recebem ou transacções que envolvem com os clientes. Exemplos:

Produtos: torradeiras, software ou um relatório recebido de outro departamento.

Serviços: reparação de torradeiras, apoio telefónico para a utilização do software, suporte de TI recebido da sede.

Informação: facturas ou dados trimestrais.

Experiências: executar uma compra, pedir uma informação, ler as instruções.

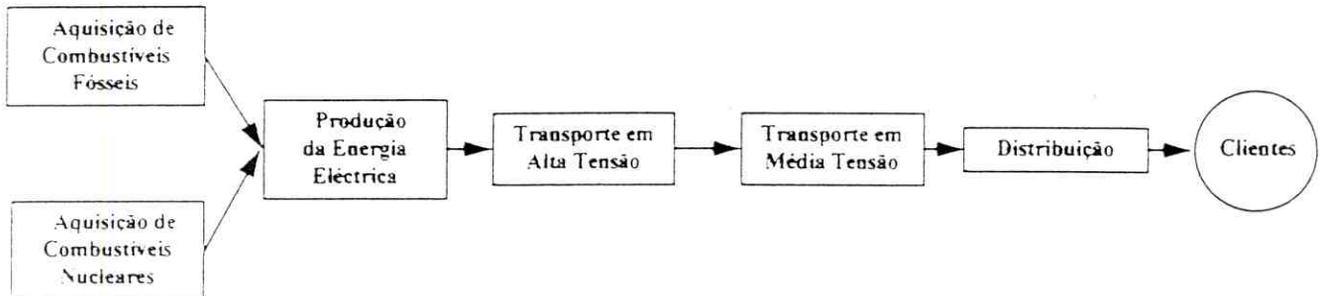
Passo 3. Identifique o que levou a esse output e designe a actividade que acontece *mesmo antes* do output chegar ao cliente. Continue com a actividade imediatamente anterior, sempre ao longo da cadeia de actividades discretas até ter informação suficiente para compreender o processo. A cadeia ou rede de actividades e pessoas que produzem o output constituem o processo.

Passo 4. Dê um nome ao processo identificado.

Exemplo

Empresa de produção e distribuição de energia eléctrica

Começando pelos clientes individuais e trabalhando para trás (usando o mesmo exemplo do diagrama de relações), a técnica de retro-relacionamento produz a cadeia de actividades principais seguinte. Estas devem então ser divididas em sub-processos mais discretos.



Ter em atenção

- A técnica de retro-relacionamento é útil para se ir directamente ao que interessa: como se fornece o que o cliente recebe.
- O diagrama de relações pode ser uma ajuda poderosa para a técnica do retro-relacionamento. Primeiro, identifique os componentes organizacionais chave, grupos de clientes, etc., usando o diagrama de relações. Seguidamente, usando a técnica de retro-relacionamento, comece no grupo dos clientes e trabalhe para trás para determinar o fluxo de processos.
- A maioria dos processos fundamentais podem ser divididos em sub-processos. É, por vezes, útil "partir" os processos principais de maneira a permitir uma análise e uma compreensão das partes relevantes para os objectivos em causa.

Instruções

Use o diagrama de relações e a técnica de retro-relacionamento para identificar uma lista de processos sob a sua gestão. Defina as fronteiras dos processos de maneira a serem úteis para os seus propósitos. Registre esses processos, e faça uma breve descrição na tabela abaixo.

Nome do Processo	Breve Descrição

Fase Um	
Seleccionar os processos certos	
Passos	
<input type="checkbox"/>	Identificar processos de trabalho
<input checked="" type="checkbox"/>	Escolher critérios de selecção
<input type="checkbox"/>	Seleccionar processos certos
Output	
<input type="checkbox"/>	Seleção dos processos para melhoria

No passo 1, desenvolveu uma lista dos processos. No passo 2 irá desenvolver uma lista de critérios para selecção, dos poucos processos críticos em que irá concentrar a sua atenção.

O número de esforços de melhoria dos processos que podem ser suportados por si depende do tempo, dos recursos e do pessoal disponível na organização. Na maioria dos casos, não é possível - nem aconselhável - trabalhar com mais do que um pequeno número de processos ao mesmo tempo. Assim é necessário estabelecer critérios apropriados para a escolha. Abaixo estão indicados alguns critérios de selecção. Provavelmente quererá acrescentar outros.

- *Importância dos clientes e/ou dos fornecedores.* Quão importante é este processo para os nossos clientes e fornecedores?
- *Alinhamento com os objectivos da organização.* Até que ponto é crítico este processo para ajudar a alcançar os objectivos da organização?
- *Importância para os "stakeholders".* Qual é a importância do processo para os nossos "stakeholders"?
- *Necessidade de melhoria.* Quais são os problemas neste processo?
- *Necessidade de recursos.* Que percentagem dos nossos recursos (por exemplo, percentagem do orçamento) estamos actualmente a atribuir a este processo?
-
-

A selecção dos critérios necessita de discussão e ponderação. Terá que analisar os critérios, decidir da sua relevância para a situação em causa e aumentar ou modificar a lista de acordo com as necessidades.

É vantajoso se puder utilizar informação concreta que lhe diga qual o grau de desempenho de cada processo em cada critério. Se não dispõe de informação actual apropriada, pode ter necessidade de algum tempo antes de avançar, afim de verificar onde e como os poderá obter. No entanto, não se deixe abater por preocupações resultantes da inexistência de informação suficiente.

Instruções

Decida sobre os critérios a usar para a selecção dos processos e liste-os abaixo. Anote também se tem informação suficiente para a aplicação de cada critério.

1.	Critérios	Informação Disponível?	
		Sim	Não
2.		Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
3.		Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
4.		Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
5.		Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
6.		Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
7.		Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
8.		Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
9.		Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
10.		Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>

Fase 1 m
Seleccionar os processos certos
Passos
<input type="checkbox"/> Identificar processos de trabalho
<input type="checkbox"/> Escolher critérios de selecção
<input checked="" type="checkbox"/> Seleccionar processos certos
Output
<input checked="" type="checkbox"/> Selecção dos processos para melhoria

O passo seguinte consiste em avaliar a maneira como os processos satisfazem os critérios seleccionados. A ferramenta a usar é uma *matriz de selecção*. A informação na matriz ajudará na selecção dos processos que merecem maior atenção.

Tenha em atenção que a melhoria dos processos não termina neste passo. Vai continuar a melhorar os seus processos - todos os processos - ao longo do tempo, pois está apenas no ponto de partida. Deve escolher apenas o que pode fazer bem. Aprenderá com a experiência ficando apto a trabalhar com maior produtividade e eficiência no próximo ciclo de melhoria dos processos.

O que é	Um método para seleccionar um ou mais itens de uma lista de possibilidades.
Para que serve	<ul style="list-style-type: none">• Escolher um ou mais processos de uma lista de processos• Escolher uma ou mais melhorias de uma lista de potenciais melhorias• Escolher um ou mais indicadores de uma lista de indicadores possíveis.
Como se usa	<p>Passo 1. Decida sobre os critérios adequados para o processo de selecção e um sistema de pontuar a maneira como cada processo satisfaz cada critério. Nos exemplos seguintes</p> <p style="margin-left: 40px;">5 = bom 3 = aceitável 1 = fraco</p> <p>Pode também atribuir pesos a certos critérios, de modo a indicar que são mais importantes do que outros.</p> <p>Passo 2. Faça uma grelha com os critérios na linha de cima e os processos na coluna da esquerda.</p> <p>Passo 3. Pontue o desempenho de cada processo de acordo com cada critério. Sempre que possível, baseie a pontuação em dados objectivos. Se não existirem dados relevantes ou objectivos, pergunte a cada membro do grupo como lhes parece que cada processo satisfaz cada critério.</p> <p>Passo 4. Determine as pontuações totais para cada processo preenchendo as caixas à direita.</p> <p>Passo 5. Use a informação da grelha (quer os totais quer os parciais) para ajudar na selecção do(s) melhor(es) processo(s) para trabalhar.</p>
Exemplos	Nas páginas seguintes encontram-se dois exemplos de matrizes de selecção.

Exemplo 1: De uma Software House

Neste exemplo são usados quatro critérios para avaliação de uma lista de processos. O primeiro critério (importância do cliente) tem um peso três vezes superior aos outros, o que reflecte a sua importância relativa. Os membros da equipa avaliam individualmente os processos e depois calculam o total. O processo com maior pontuação é o de execução dos produtos.

Processos	Critérios				Total
	Importância do Cliente* (x3)	Alinhamento com os Objectivos	Necessidade de Melhoria	Percentagem de Recursos	
Desenvolvimento de novos produtos	(5) IIII (3) (1)	(5) IIII (3) (1)	(5) (3) II (1) III	(5) (3) III (1) II	120
Execução dos produtos	(5) IIII (3) (1)	(5) IIII (3) (1)	(5) III (3) II (1)	(5) IIII (3) I (1)	144
Formação dos gestores	(5) (3) IIII (1) I	(5) I (3) III (1) I	(5) III (3) II (1)	(5) (3) II (1) III	84
Desenvolvimento e aprovação de especificações	(5) (3) II (1) III	(5) (3) I (1) IIII	(5) (3) I (1) IIII	(5) (3) I (1) IIII	50

* Este critério é considerado três vezes mais importante do que os outros. Todas as pontuações atribuídas são multiplicadas por três. Por exemplo, no primeiro quadrado, todos os cinco membros atribuíram 5 (satisfação plena) ao processo de desenvolvimento de novos produtos, em termos da importância dos clientes ($5 \times 5 = 25$). Devido ao peso de 3 atribuído a este critério, a pontuação total para o desenvolvimento de novos produtos em termos da importância dos clientes será $3 \times 25 = 75$.

Exemplo 2: De um fabricante de ferramentas

Este segundo exemplo usa um conjunto de critérios completamente diferente do primeiro. É usada a mesma escala de critérios (5, 3 ou 1), mas todos os critérios têm o mesmo peso. A verificação de como cada processo satisfaz cada critério foi executada fundamentalmente por consenso entre os membros do grupo e não por atribuição de pontuações individuais. Neste exemplo, quatro projectos de melhoria têm praticamente a mesma pontuação, devendo a equipa concentrar-se nos quatro ou efectuar outra selecção através de discussão no seio da equipa.

Processos		Critérios						Total
		15% de aumento dos lucros	Aumento de 5% na quota de mercado	Redução da facturação	Aumento do valor para os accionistas	Serviço à comunidade	Segurança	
1.	Recrutamento	3	3	3	1	1	1	12
2.	Desenvolvimento de novos produtos	5	5	3	5	1	1	22
3.	Arquivo e acesso a informação	3	1	1	3	1	1	10
4.	Processamento de encomendas	1	3	1	1	1	1	8
5.	Desenvolvimento de protótipos	3	5	1	3	1	1	14
6.	Aprovisionamentos	3	1	1	3	1	1	10
7.	Fabrico	5	3	3	5	1	5	22
8.	Desenvolvimento e aprovação de especificações	5	3	3	3	1	5	20
9.	Geração de ideias	3	3	1	1	1	1	10
10.	Formação dos gestores	3	3	5	3	3	3	20

Instruções

Pegue nos processos seleccionados no passo 1 e anote-os na coluna da esquerda da tabela abaixo. Liste os critérios escolhidos no passo 2 na primeira linha da tabela abaixo. Decida se quer utilizar um sistema de ponderação para diferenciar algum ou alguns dos critérios. Usando a escala (5 = bom, 3 = suficiente, 1 = fraco) avalie o desempenho de cada processo em relação a cada critério. Faça as somas dos totais.

Processos	Critérios				Total

Este exercício destina-se a aplicar tudo o que até agora foi tratado, identificando os processos certos para melhoria numa empresa de transportes aéreos.

A Blue Sky Airlines tem mais de 50 anos de experiência no transporte aéreo. Agora, tal como acontece em muitas das suas congéneres, o seu negócio está ameaçado pela intensa concorrência e pela diminuição das margens. A Alta Direcção da Blue Sky determinou que terá que diminuir os custos e, ao mesmo tempo, melhorar os serviços prestados aos clientes.

O nosso trabalho agora é ajudar a gestão a identificar os processos que têm que ser melhorados para se atingirem estes dois objectivos.

Instruções

Passo 1. Trabalhando em pequenos grupos, analise a informação seguinte.

- A Blue Sky Airlines transporta passageiros e carga
- Opera no mercado internacional.
- Tem o seu próprio serviço de catering.
- O sindicato dos pilotos da empresa é forte.
- Os principais departamentos são; marketing/vendas, serviços de informação, recursos humanos, manutenção, operações, alimentação e bebidas, finanças e serviços administrativos, e centro de formação do pessoal de voo.

Passo 2. Crie um diagrama de relações para a Blue Sky Airlines, apresentando-o no "flipchart". Faça realçar as relações cliente-fornecedor relevantes e mostre os outputs que transitam de uma função para outra.

Passo 3. Use o diagrama de relações e a técnica de retro-relacionamento para fazer, através de brainstorm, uma lista dos processos da Blue Sky Airlines. Escreva-os na folha da página seguinte.

Passo 4. Seleccione os critérios para a avaliação da lista dos processos, inscrevendo-os na folha da página seguinte.

Passo 5. Use uma matriz de selecção para escolher entre 3 e 5 processos que, na opinião do grupo, deverão ser melhorados para que a Blue Sky possa atingir os seus objectivos de reduzir os custos e melhorar o serviço aos clientes. Use a folha de trabalho da página seguinte para registar o seu trabalho.

Passo 6. Apresente o diagrama de relações, a lista dos processos, os critérios de selecção e a selecção final dos processos para melhoria ao grupo total. Explique a forma como os obteve.

Lista dos Processos	
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•

Critérios de Seleccção
•
•
•
•
•

Matriz de Seleccção					

Processos Seleccionados
•
•
•
•
•

Instruções

Use esta folha para resumir o trabalho realizado na fase 1.

Passos

Identificar
processos de
trabalho

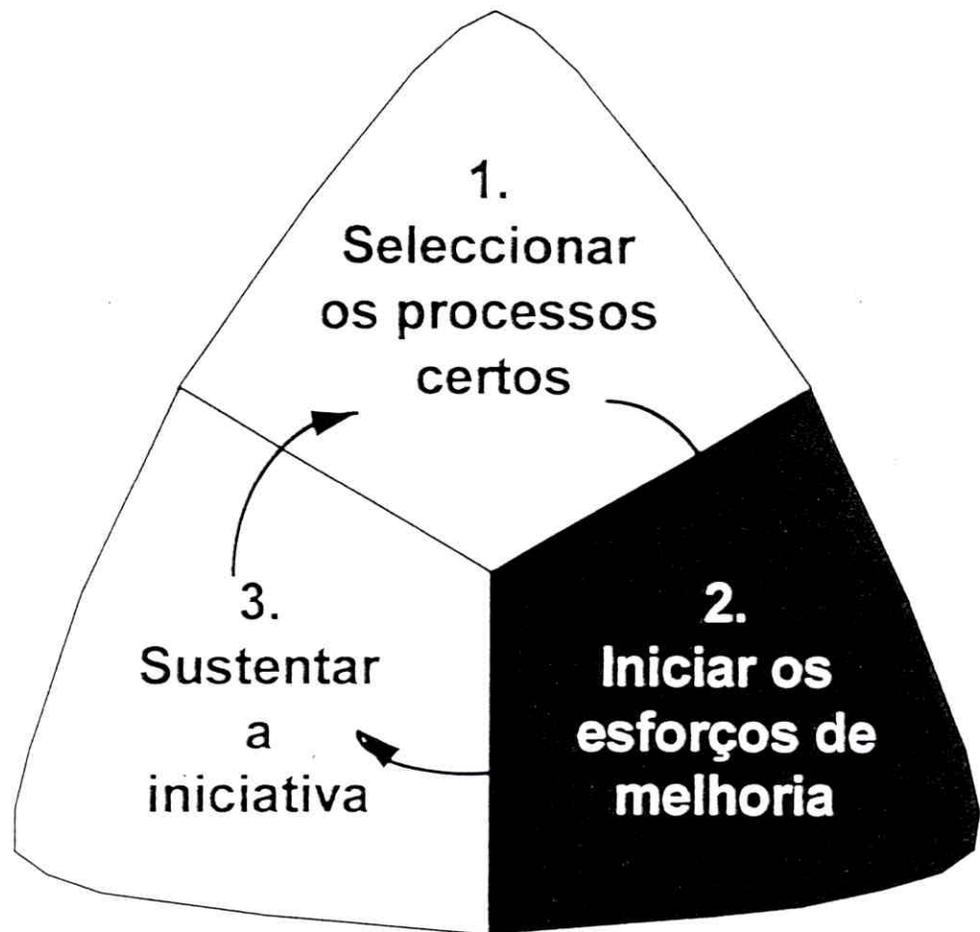
Escolher critérios
de selecção

Seleccionar os
processos certos

Os seus Outputs

Processos seleccionados para melhoria

-
-
-
-



Sumário: Fase Dois - Iniciar os esforços de melhoria	39
Passo Um: Desenvolver o plano de gestão dos processos	40
Ferramenta: Plano da gestão do processo	41
Ferramenta: Selector da estratégia	43
Exercício: Criação de estratégias	46
Apresentação: Objectivos e indicadores da melhoria dos processos	51
Folha de Trabalho: Desenvolvimento do plano de gestão dos processos	53
Passo Dois: Conceber o esquema de funcionamento das equipas	54
Ferramenta: Esquema das equipas	55
Folha de trabalho: Concepção do esquema das equipas	57
Passo Três: Seleccionar o Sponsor e os membros das equipas	58
Ferramenta: Checklist dos membros da equipa	60
Ferramenta: Checklist de funções e responsabilidades	61
Ferramenta: Matrizes de redundância	63
Folha de trabalho: Selecção do Sponsor e dos membros das equipas	65
Folha de Outputs: Fase Dois - Iniciar os esforços de melhoria	66

Na fase 1 do ciclo de gestão dos processos seleccionou os processos certos para melhoria. O próximo desafio será o início das actividades de melhoria.

A maneira como se inicia este esforço tem grande influência nas suas probabilidades de sucesso. Como gestor ou responsável de actividades de melhoria, é sua função criar as condições de objectividade e de suporte, de maneira a que as actividades de melhoria possam atingir os objectivos pretendidos.

Nesta fase aprenderá a desenvolver um plano para gerir os esforços de melhoria dos processos. Verá em seguida, uma maneira de esquematizar o trabalho das equipas específicas a lançar. Por fim, aprenderá algumas técnicas úteis na escolha dos membros certos para cada equipa.

Passos	Ferramentas
1. Desenvolver o plano de gestão do processo	<ul style="list-style-type: none"> • Plano da gestão do processo • Selector da estratégia
2. Conceber o esquema de funcionamento das equipas	<ul style="list-style-type: none"> • Esquema das equipas
3. Seleccionar o Sponsor e os membros das equipas	<ul style="list-style-type: none"> • Checklist dos membros das equipas • Checklist de funções e responsabilidades • Matrizes de redundância
Outputs	<ul style="list-style-type: none"> • Um plano global de gestão do processo • Esquemas específicos das equipas • Equipas específicas para cada esforço de melhoria

Fase Dois	
Iniciar os esforços de melhoria	
Passos	
<input checked="" type="checkbox"/>	Desenvolver o plano de gestão do processo
<input type="checkbox"/>	Conceber o esquema de funcionamento das equipas
<input type="checkbox"/>	Seleccionar o Sponsor e os membros das equipas
Outputs	
<input checked="" type="checkbox"/>	Um plano global de gestão do processo
<input type="checkbox"/>	Esquemas específicos das equipas
<input type="checkbox"/>	Equipas específicas para cada esforço de melhoria

Na fase anterior seleccionou os processos que deveriam ser melhorados. Mas a sua equipa de gestão pode não estar de acordo acerca do âmbito e do tipo de esforços - talvez um esforço multi-projectos - que se prepara para iniciar. Deverá ter em consideração o seguinte:

- *Estratégia:* qual será o principal impulsionador do esforço de melhoria? O esforço vai envolver melhorias incrementais, redesenho de processos ou a criação de um novo processo? A óptica estrutural será funcional ou transfuncional?
- *Nível de recursos:* qual o nível de recursos (humanos, financeiros, pessoal chave de suporte) que será utilizado, incluindo o seu próprio tempo? Como serão alterados os recursos, ao longo do tempo, para obter os melhores resultados globais?
- *Formação das equipas numa metodologia consistente:* como garantir que as equipas serão formadas no uso de uma linguagem e de um conjunto de ferramentas comuns?
- *Gestão das equipas:* como serão as equipas acompanhadas, apoiadas e motivadas? Como coordenar várias equipas? Quais serão os principais marcos?
- *Mudança organizacional:* qual o nível de mudança esperado na organização, assim que os processos tenham sido modificados? Quais os passos necessários para garantir esta mudança?
- *Orientação específica das equipas:* qual o esquema específico de cada equipa? Quais as estratégias sugeridas? Quais os recursos disponíveis para cada equipa?

O *plano da gestão do processo*, apresentado na página seguinte, ajudá-lo-á na organização das decisões acerca destes pontos. Nesta altura deverá ser capaz de preencher a maior parte das partes 1 e 2 do plano e de criar o contexto para os esquemas específicos das equipas, que se seguirão. Ao avançar na fase 2 ficará apto a completar o resto do plano.

A ferramenta de *selector da estratégia* parte do plano da gestão. Ajudá-lo-á a decidir como direccionar cada equipa. Necessitará de tomar decisões em três áreas chave: qual a força motriz do esforço; qual o âmbito da mudança a considerar; se a equipa deverá trabalhar de uma forma funcional ou transfuncional.

O que é	Uma ferramenta para planeamento da gestão global de um esforço de melhoria dos processos. Este esforço poderá envolver uma ou mais equipas de melhoria de processo.
Para que serve	<ul style="list-style-type: none">• Clarificar o porquê do esforço de melhoria dos processos• Decidir como gerir e coordenar equipas de melhoria dos processos de maneira a que quer elas quer a organização tenham sucesso.• Fazer planos específicos para cada equipa
Como usar	<p>Responda às duas perguntas enunciadas abaixo <i>antes</i> de discutir a criação de equipas específicas de melhoria de processo.</p> <ol style="list-style-type: none">1. Globalmente, o que está a tentar atingir através deste esforço? Quais os objectivos e as estratégias que tenta atingir?2. Como gerir as equipas de melhoria do processo de modo a garantir que quer elas quer a organização tenham sucesso?<ul style="list-style-type: none">• <i>Estratégia:</i> qual será o principal impulsionador do esforço de melhoria? O esforço vai envolver melhorias incrementais, redesenho de processos ou a criação de um novo processo? A óptica estrutural será funcional ou trans-funcional?• <i>Nível de recursos:</i> qual o nível de recursos (humanos, financeiros, pessoal chave de suporte) que será utilizado, incluindo o seu próprio tempo? Como serão alterados os recursos, ao longo do tempo, para obter os melhores resultados globais?• <i>Formação das equipas numa metodologia consistente:</i> como garantir que as equipas serão formadas no uso de uma linguagem e de um conjunto de ferramentas comuns?• <i>Gestão das equipas:</i> como serão as equipas acompanhadas, apoiadas e motivadas? Como coordenar várias equipas? Quais serão os principais marcos?• <i>Mudança organizacional:</i> qual o nível de mudança esperado na organização, assim que os processos tenham sido modificados? Quais os passos necessários para garantir esta mudança?

Exemplo

Uma grande empresa de jardinagem decidiu analisar a maneira como seleccionava e utilizava os produtos químicos e os fertilizantes. O objectivo da empresa era minimizar o risco de represálias legais de indivíduos ou de organismos oficiais. Ela utilizou o plano de gestão dos processos.

1. Globalmente, o que está a tentar conseguir com este esforço? Quais os objectivos e estratégias que tenta atingir?

O nosso objectivo é que todos os nossos serviços excedam os regulamentos de segurança do ambiente.

2. Como gerir as equipas de melhoria dos processos de modo a garantir que quer elas quer a organização tenham sucesso?

Estratégia:

- **Principal impulsionador: foco no cliente ou desempenho do processo?**
Os impulsionadores principais são os regulamentos nacionais e locais sobre o ambiente. Tentaremos excedê-los sempre que possível.
- **Abordagem: melhoria incremental, redesenho do processo ou desenho de um novo processo?**
Utilizaremos a técnica de "benchmarking", para comparação com outras empresas do sector e peritos das universidades em toxicidade ambiental. Estaremos preparados para mudar os produtos químicos se necessário.
- **Óptica estrutural: funcional ou trans-funcional?**
Trabalharemos fundamentalmente na função de desenvolvimento de novos produtos mas envolvendo pessoas das operações, do departamento jurídico e de outros departamentos, sempre que necessário.

Nível de recursos (incluindo recursos humanos, financeiros, pessoal chave de suporte e o nosso próprio tempo):

Esperamos que cada equipa envolva seis colaboradores chave da empresa, a 50% do seu tempo, durante os próximos 6 meses. A sua carga de trabalho deve ser reduzida correspondentemente. Esperamos um esforço muito sério e focado.

Formação das equipas numa metodologia consistente (dando a todas as equipas as mesmas tarefas e uma linguagem comum)

Usaremos o "Gerir a Melhoria dos Processos" como metodologia comum.

Gestão das equipas (metodologias de acompanhamento, apoio, motivação e coordenação das equipas; marcos fundamentais):

Faremos o acompanhamento de cada equipa em quatro pontos fundamentais:

- A 1/3 - durante a fase 1 do esquema do MPI, para garantir o alinhamento organizacional
- A 1/5 - após a fase 4 do esquema, para verificar que as necessidades dos clientes foram convenientemente documentadas
- A 1/8 - durante a fase 7 do esquema, para garantir que estão a ser implementadas as melhorias adequadas e que estão a ser utilizados indicadores para o longo prazo
- A 1/11 - após a condução de experiências piloto

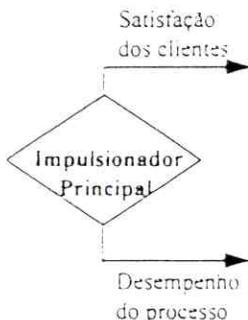
Mudança organizacional (passos necessários para ajudar a organização a absorver as mudanças):

Teremos um facilitador profissional a observar as reuniões e a analisar as sessões relacionadas com este trabalho. O facilitador actuará como nossa consciência, encorajando-nos a ter um relacionamento mútuo de maneira a promover os aspectos trans-funcionais da melhoria de processos

O que é	Uma forma de tomar decisões quanto ao âmbito e às fronteiras de um projecto de melhoria dos processos. As estratégias escolhidas podem variar de processo para processo.
Para que serve	<ul style="list-style-type: none"> • Dar respostas às questões chave acerca do esquema de funcionamento de uma equipa de melhoria de processos • Identificar formas alternativas para melhorar os processos
Como usar	<p>Passo 1. Analise os três pontos de decisão estratégica, apresentados abaixo.</p> <p>Passo 2. Para cada decisão estratégica, analise a informação disponível e seleccione as estratégias apropriadas. Pode seleccionar mais do que uma linha de acção - as opções definidas não são obrigatoriamente exclusivas.</p> <p>Passo 3. Resuma as opções, explicando o raciocínio utilizado, e liste as acções apropriadas.</p>

Decisão 1

O esforço de melhoria dos processos é motivado pelo desejo de atingir a satisfação dos clientes, pelo desejo interno de melhorar o desempenho do processo, ou por alguma combinação de ambos?

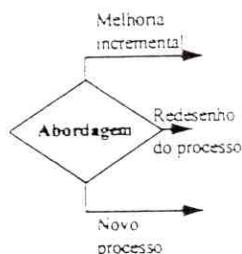


- Se a razão fundamental para a melhoria é a insatisfação dos clientes, não se terem atingido as necessidades dos clientes ou quaisquer outras pressões do mercado, precisará de desenvolver um processo para recolher e interpretar informação em relação à qual poderá avaliar os seus esforços de melhoria
- Se o impulsionador principal é melhorar o desempenho dos processos para dar resposta às exigências dos clientes internos, tais como custo ou redução de desperdícios, necessita de se focar no interior do processo, prestando especial atenção aos indicadores do processo e de eficiência.

Nota: Independentemente de qual foi a motivação inicial para a melhoria será conveniente garantir que as necessidades do processo e dos clientes são tidas em conta na melhoria.

Decisão 2

Para atingir os seus objectivos, a equipa deverá utilizar uma abordagem da melhoria incremental, ou de redesenho, ou será necessário desenvolver um novo processo, onde não existe nenhum?

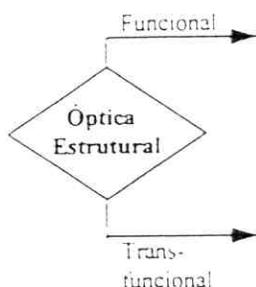


- Uma abordagem de melhoria incremental é apropriada se os dados existentes indicarem que o processo é passível de ser melhorado através de pequenos ajustamentos. É essencial uma análise custo-benefício para determinar se uma melhoria incremental trará a diferença que justifique o tempo e os recursos empregues.
- A abordagem de redesenho do processo deverá ser utilizada se os seus objectivos implicam mudanças significativas. Deverá incluir clientes e fornecedores do processo (bem como clientes dos clientes), de modo a obter novas visões e perspectivas.
- Precisa de desenvolver um novo processo se descobrir que não existe nenhum processo orientado para os resultados pretendidos. Terá que começar pelas necessidades dos clientes e trabalhar para trás, de modo a desenvolver um processo.

Nota: Não usamos a noção de "mudança radical" como uma abordagem separada, pois, em condições normais, esta mudança é sempre desejável, quando atingível.

Decisão 3

O esforço de melhoria do processo deverá ser restrito a uma área funcional ou será necessário recorrer a envolvimento trans-funcional?



- Se o esforço de melhoria do processo se restringe a uma área funcional é necessário obter o patrocínio da gestão da função em causa.
- Se o esforço de melhoria atravessa várias funções, será necessário coordenar e envolver as diferentes funções e obter o patrocínio da Alta Direcção para garantir que questões particulares não se transformam em obstáculos. As fronteiras do esforço poderão também necessitar de ser redefinidas.

Exemplo

A equipa executiva de uma empresa de bens de consumo queria melhorar o processo de satisfação de encomendas. As fronteiras do processo, tal como definido pela equipa, começavam no momento de recepção da encomenda e terminavam quando o cliente recebia a encomenda. A equipa executiva nomeou um gestor de topo para melhorar este processo e usou o selector da estratégia como base para o desenvolvimento do esquema da equipa. As suas decisões estão listadas abaixo.

Seleção da estratégia numa empresa de bens de consumo

Decisões	Abordagem	Razões da decisão	Acções a empreender
 Impulsionador Principal	Satisfação dos clientes	Os clientes tinham vindo a reclamar por atrasos nas entregas e falta de qualidade dos produtos	Entrevistar clientes
 Abordagem	Redesenho do processo	Desejo de ultrapassar a concorrência	Rever e redesenhar o processo de recepção de encomendas e de entrega dos bens
 Óptica Estrutural	Trans-funcional	O processo atravessa as fronteiras dos departamentos	Incluir na equipa representantes das Vendas, da Produção, e da Expedição

Exercício

Criação de estratégias

A análise dos quatro casos das páginas seguintes vai ajudar a clarificar o uso do selector de estratégia.

Instruções

Trabalhando em grupos pequenos, analise e determine estratégias de melhoria dos processos para os quatro casos apresentados. Em cada caso, dê respostas às três questões de decisão indicadas anteriormente, indique as razões para as opções tomadas e utilize as tabelas para listar as acções a empreender.

Caso Um

Uma instituição governamental tem sido criticada pela sua falta de acessibilidade, pelo seu sistema de encaminhamento das chamadas telefónicas, e pelo seu excesso de burocracia. Os clientes reclamam que é praticamente impossível contactar alguém com os conhecimentos e a autoridade necessários para responder às perguntas postas. O problema envolve centenas de funcionários e uma complexa variedade de processos. Todos estes processos são trans-funcionais, pois a instituição coordena o seu trabalho com outras instituições da administração central e local.

Decisões	Abordagem	Razões da decisão	Acções a empreender
	<input type="checkbox"/> Satisfação dos clientes <input type="checkbox"/> Desempenho do processo		
	<input type="checkbox"/> Melhoria incremental <input type="checkbox"/> Redesenho do processo <input type="checkbox"/> Novo processo		
	<input type="checkbox"/> Funcional <input type="checkbox"/> Trans-funcional		

Caso Dois

O departamento de compras de uma empresa de bens de consumo instalou recentemente um sistema informático para emissão das requisições. Este sistema era suposto representar uma salto qualitativo no desempenho do processo, mas os utilizadores acham-no pouco funcional e criador de repetições de trabalho.

Decisões	Abordagem	Razões da decisão	Acções a empreender
 <p>Impulsionador Principal</p>	<input type="checkbox"/> Satisfação dos clientes <input type="checkbox"/> Desempenho do processo		
 <p>Abordagem</p>	<input type="checkbox"/> Melhoria incremental <input type="checkbox"/> Redesenho do processo <input type="checkbox"/> Novo processo		
 <p>Óptica Estrutural</p>	<input type="checkbox"/> Funcional <input type="checkbox"/> Trans-funcional		

Caso Três

Os departamentos de engenharia electrotécnica e de informática de uma conhecida universidade estão em processo de fusão, para poderem capitalizar os pontos fortes dos seus conhecimentos e o facto de o seu trabalho estar intimamente relacionado. Os dois departamentos estão na fase de criação de uma equipa conjunta para planear a fusão, mas esperam um processo de planeamento cheio de problemas, de "políticas", de zonas cinzentas e de conflitos sobre os requisitos de inscrição no curso.

Decisões	Abordagem	Razões da decisão	Acções a empreender
 <p>Impulsionador Principal</p>	<input type="checkbox"/> Satisfação dos clientes <input type="checkbox"/> Desempenho do processo		
 <p>Abordagem</p>	<input type="checkbox"/> Melhoria incremental <input type="checkbox"/> Redesenho do processo <input type="checkbox"/> Novo processo		
 <p>Óptica Estrutural</p>	<input type="checkbox"/> Funcional <input type="checkbox"/> Trans-funcional		

Caso Quatro

Uma empresa de telefones móveis lançou, como objectivo global para toda a empresa, um programa de redução da insatisfação dos clientes em 60%. O grupo responsável pela satisfação de encomendas analisará e planejará projectos de melhoria relacionados com entregas erradas e com os circuitos de informação envolvidos no processamento das encomendas.

Decisões	Abordagem	Razões da decisão	Acções a empreender
 <p>Impulsionador Principal</p>	<input type="checkbox"/> Satisfação dos clientes <input type="checkbox"/> Desempenho do processo		
 <p>Abordagem</p>	<input type="checkbox"/> Melhoria incremental <input type="checkbox"/> Redesenho do processo <input type="checkbox"/> Novo processo		
 <p>Óptica Estrutural</p>	<input type="checkbox"/> Funcional <input type="checkbox"/> Trans-funcional		

Uma vez estabelecida a estratégia, tem que definir como determinar os alvos de melhoria e como seleccionar os indicadores para acompanhar o sucesso do seu esforço.

Definir os alvos

Os alvos são pontos específicos a atingir - geralmente quantificados - que ajudam na obtenção dos objectivos propostos. Os objectivos são estratégicos; os alvos são táticos.

Apresentam-se de seguida algumas linhas de orientação para a definição dos alvos.

- Envolver outras pessoas (clientes, membros da equipa, etc.) na sua determinação.
- Relacione os alvos de melhoria com os objectivos da organização.
- Quantifique os alvos, sempre que possível.
- Defina os alvos de forma a motivar os colaboradores no seu esforço mas de uma forma realista quanto ao que pode ser realmente atingido.
- Garanta que os alvos são claros para todos e que todos estão empenhados em os atingir.
- Defina como deve ser recolhida a informação.
- Reveja periodicamente os alvos de melhoria, alterando-os se necessário.

Seleccionar indicadores

É conveniente usar um número reduzido de indicadores chave para acompanhar a evolução do esforço e para atingir os seus alvos. Estes indicadores devem medir a eficiência, eficácia e flexibilidade.

Na página seguinte pode encontrar exemplos de tipos de indicadores que poderá usar para acompanhar o progresso nestas três vertentes.

-
1. *Eficácia.* Os seus indicadores deverão permitir o acompanhamento da forma como os produtos e os serviços respondem às necessidades dos seus clientes (tanto os internos como os externos). Exemplos de indicadores de eficácia são:
 - Entrega dentro do prazo
 - Precisão
 - Fiabilidade
 - Custo
 - Facilidade de utilização
 - Variação dos produtos
 2. *Eficiência.* Os seus indicadores deverão indicar o modo como se estão a utilizar os recursos da organização no seu esforço para satisfazer os clientes. Exemplos de medidas de eficiência são:
 - Tempo dos ciclos
 - Produtividade
 - Valor acrescentado por unidade produzida
 - Custo da não qualidade e/ou dos desperdícios
 3. *Flexibilidade.* Os seus indicadores deverão indicar o modo como o processo responde às mudanças das exigências dos clientes e a solicitações especiais. Exemplos de indicadores de flexibilidade são:
 - Prazo de entrega
 - Tempo de afinação (setup)
 - Relação entre produtos/serviços standard e feitos à medida
 - Tempo de introdução de novos produtos no mercado
 - Número de colaboradores polivalentes

1. Globalmente, o que está a tentar conseguir com este esforço? Quais os objectivos e estratégias que tenta atingir?

2. Como gerir as equipas de melhoria dos processos de modo a garantir que quer elas quer a organização?

Estratégia:

- Principal impulsionador: foco no cliente ou desempenho do processo?
- Abordagem: melhoria incremental, redesenho do processo ou desenho de um novo processo?
- Óptica estrutural: funcional ou trans-funcional?

Nível de recursos (incluindo recursos humanos, financeiros, pessoal chave de suporte e o nosso próprio tempo):

Formação das equipas numa metodologia consistente (dando a todas as equipas as mesmas tarefas e uma linguagem comum)

Gestão das equipas (metodologias de acompanhamento, apoio, motivação e coordenação das equipas; marcos fundamentais):

Mudança organizacional (passos necessários para ajudar a organização a absorver as mudanças):

Fase Dois	
Iniciar os esforços de melhoria	
Passos	
<input type="checkbox"/>	Desenvolver o plano de gestão do processo
<input checked="" type="checkbox"/>	Conceber o esquema de funcionamento das equipas
<input type="checkbox"/>	Seleccionar o Sponsor e os membros das equipas
Outputs	
<input type="checkbox"/>	Um plano global de gestão do processo
<input checked="" type="checkbox"/>	Esquemas específicos das equipas
<input type="checkbox"/>	Equipas específicas para cada esforço de melhoria

Comunicar eficazmente às equipas de melhoria dos processos os seus objectivos e porque os devem atingir é de uma importância fundamental. É também extremamente importante que consiga perceber se as equipas estão em sintonia com os objectivos definidos: se acreditam que os objectivos são válidos, compreensíveis e realizáveis. Sem a compreensão e o empenhamento pessoal das equipas não haverá melhoria.

A função do esquema das equipas é fornecer uma base para o diálogo. Deve existir um esquema separado para cada equipa que estabelece. O esquema dá um enquadramento para poder explicar porque deseja que as pessoas gastem a sua energia na melhoria de um dado processo, o que a organização tem a ganhar e quais devem ser os limites para este esforço.

Este esquema deve ser aperfeiçoado em todas as reuniões das equipas. Este esquema torna-se assim um documento vivo, que reflecte e organiza o esforço de melhoria do processo, de modo a garantir a sua evolução futura.

O que é

Um documento escrito descrevendo a finalidade do esforço de uma equipa de melhoria de processo e como deve ser atingida a mesma.

Para que serve

- Focar as actividades da equipa de melhoria do processo
- Mostrar a outros o trabalho que a equipa está a realizar
- Registrar as actividades de melhoria efectuadas
- Dar um enquadramento para a discussão contínua entre o Sponsor, o líder e os membros da equipa acerca do esforço de melhoria do processo

Como usar

Passo 1. Esboce um esquema da equipa, incluindo a informação seguinte:

- Nome do processo a gerir ou melhorar
- Objectivos e estratégias organizacionais em causa
- Fronteiras do processo (início e fim; o que está ou não incluído)
- Alvos e indicadores de melhoria
- Recursos disponíveis
- Restrições (por ex., orçamento, equipamento, formação)
- Calendário de execução
- Estratégias da equipa: expectativas acerca de como será efectuado o trabalho

Passo 2. Analise o esquema da equipa com os seus membros, efectuando as mudanças necessárias.

Exemplo

Foi pedido ao departamento de devoluções de uma grande loja de venda a retalho que melhorasse significativamente o seu serviço ao público. Depois de entrevistar o público utilizador dos seus serviços, o gestor da loja decidiu que uma das prioridades seria a melhoria do processo da devolução do valor da compra ou da substituição dos produtos. Apresenta-se na página seguinte o esquema criado pela equipa de melhoria.

Esquema da equipa de devoluções de clientes

Nome do processo a gerir ou melhorar

Devolução de bens comprados na loja.

Objectivos e estratégias organizacionais em causa

Maravilhar o público através de um serviço excelente ao cliente.

Fronteiras do processo

Início e fim do processo

Início: o cliente chega ao balcão do Serviço de Atendimento a Clientes.

Fim: o cliente retira-se com um bem de substituição, com um crédito para compras ou com a devolução do valor da compra efectuada.

O que está ou não incluído?

Não inclui: outros factores de serviço ao cliente (por ex., facturação, existência de stocks).

Alvos e indicadores de melhoria

- A. Simplificar significativamente procedimentos de substituição de compras não satisfatórias - Indicador - tempo de ciclo.
- B. Minimizar o tempo gasto pelo cliente no Serviço de Atendimento aos Clientes - Indicador: níveis de satisfação dos clientes.

Recursos disponíveis

- A. Os membros da equipa podem reunir-se durante três horas por semana, durante o horário de trabalho.
- B. A equipa pode gastar até 3.500 contos em novos equipamentos, formação, instalações, etc., mas todos os gastos estão sujeitos a aprovação através das vias hierárquicas normais.

Restrições (por ex. orçamento, equipamento, formação)

Apenas as indicadas nos pontos anteriores.

Calendário de execução

Início em Março. Espera-se que o novo sistema esteja implantado em Maio.

Estratégias da equipa

- A. O projecto focar-se-á na satisfação dos clientes, se bem que reduções no tempo de ciclo também devam resultar em reduções de custo. Devem ser pedidos inputs aos clientes em várias fases do projecto.
- B. Pode ser considerado o redesenho alargado do processo. É de prever "benchmarking" em relação às maiores lojas de retalho. No entanto, as mudanças não podem afectar outros processos existentes.
- C. A equipa incluirá representantes das principais funções envolvidas no processo.

Esquema da Equipa

Nome do processo a gerir ou melhorar

Objectivos e estratégias organizacionais em causa

Fronteiras do processo

Início e fim do processo

O que está incluído.

Alvos e indicadores de melhoria

Recursos disponíveis

Restrições (por ex. orçamento, equipamento, formação)

Calendário de execução

Estratégias da equipa

Fase Dois	
Iniciar os esforços de melhoria	
Passos	
<input type="checkbox"/>	Desenvolver o plano de gestão do processo
<input type="checkbox"/>	Conceber o esquema de funcionamento das equipas
<input checked="" type="checkbox"/>	Seleccionar o Sponsor e os membros das equipas
Outputs	
<input type="checkbox"/>	Um plano global de gestão do processo
<input type="checkbox"/>	Esquemas específicos das equipas
<input checked="" type="checkbox"/>	Equipas específicas para cada esforço de melhoria

Uma vez estabelecido o âmbito e as fronteiras do esforço de melhoria dos processos e esboçado o esquema das equipas, o passo seguinte é a escolha dos membros das equipas. Para garantir o sucesso do esforço tem de determinar os papéis e responsabilidades a atribuir.

Ser o gestor de um esforço de melhoria de um processo é como ser realizador de uma peça de teatro. Tem de reunir um elenco de actores para seguirem um guião que produza as acções e os resultados que pretende. Neste caso os actores são os seus colegas de trabalho. Ao definir o elenco deverá pensar em quem preenche melhor cada papel, de modo a que a sua peça não seja um fiasco logo na noite de estreia!!

A tabela da página seguinte descreve os papéis principais e as responsabilidades típicas dos actores nas actividades de melhoria dos processos. Há muitas maneiras de designar os papéis que cada pessoa pode desempenhar e de descrever os seus deveres, pelo que esta tabela pode necessitar de algumas modificações para se adaptar às características da sua organização.

O papel do responsável (sponsor), em particular, pode variar desde o de um útil visitante externo que aparece apenas esporadicamente nas reuniões da equipa até ao papel de participante a tempo inteiro, que pode mesmo servir de líder do grupo.

Existem três ferramentas que serão úteis nesta fase.

- A *checklist dos membros da equipa* ajuda-o a clarificar se possui a experiência e capacidade de representação adequadas no seio da equipa
- A *checklist das funções e responsabilidades* permite controlar as funções e responsabilidades esperadas de cada pessoa envolvida no projecto.
- As *matrizes de redundância* ajudam a detectar redundâncias nas equipas, e entre as várias equipas e suas estratégias, permitindo criar um mix óptimo de equipas e dos seus membros.

Funções e responsabilidades na melhoria dos processos

Gestão de Topo

- Define a visão, a missão, os objectivos organizacionais e dos projectos, bem como o plano geral de gestão do esforço de melhoria.
- Identifica os processos prioritários a melhorar.
- Designa os responsáveis (sponsors) e cria as equipas.
- Aprova os orçamentos e outros recursos.
- Acompanha com regularidade a situação das equipas.
- Reconhece o trabalho efectuado.
- Aplica os princípios da melhoria dos processos no seu trabalho quotidiano.

Responsável pelo processo (Sponsor)

- Acompanha e aconselha as equipas.
- Ultrapassa os obstáculos à informação e à disponibilização de recursos.
- Aprova os marcos que permitem à equipa passar de um passo para outro.
- Assegura que o trabalho da equipa está de acordo com os objectivos organizacionais e as intenções da gestão.
- Ajuda a equipa a "vender" as suas soluções à organização.

Equipas de melhoria do processo

- Ajudam na definição dos processos chave.
- Trabalham com os "sponsors" para definir os processos e as missões de melhoria.
- Aplicam as metodologias e as ferramentas de melhoria dos processos.
- Recomendam à gestão oportunidades adicionais de melhoria.

Líderes das equipas

- Marcam e dirigem as reuniões.
- Mantêm a documentação, incluindo os registos das reuniões das equipas.
- Asseguram o cumprimento da ordem de trabalhos das reuniões das equipas.
- Mantêm a motivação da equipa e o apoio.
- Coordenam com o "sponsor" para garantir que o plano da equipa se cumpre.

Consultores internos

- Formam, facilitam o trabalho das equipas e fornecem o apoio de consultoria (por ex., perito em resolução de problemas).
- Conduzem as reuniões das equipas, fundamentalmente nas fases iniciais de implementação.
- Assistem na elaboração do esboço dos esquemas das equipas, na selecção dos seus membros e na formação.
- Apoiam o líder da equipa no planeamento das reuniões e seu acompanhamento.
- Apoiam na resolução de problemas dentro das equipas (por ex., relações interpessoais ou comunicação).

O que é

Uma maneira de identificar as pessoas correctas para trabalharem em equipa num projecto de melhoria de processo.

Para que serve

- Seleccionar os membros adequados para uma equipa envolvida num esforço de melhoria de processo
- Assegurar que os membros da equipa são os apropriados para o projecto

Como usar

Passo 1. Analise o esquema da equipa do projecto, bem como a lista actual dos seus membros.

Passo 2. Responda às perguntas seguintes, preenchendo o quadrado apropriado:

	Sim	Não
• Os membros actuais da equipa representam todas as competências necessárias?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Estão representadas todas as funções chave do processo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Estão representados todos os clientes e fornecedores chave do processo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Estão representados todos os interessados no processo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Existe pelo menos uma pessoa que conheça os "sins" e os "nãos" das políticas e sistemas organizacionais?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Sabe-se que os membros da equipa trabalham bem uns com os outros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Passo 3. Por cada resposta "não" é necessário clarificar qual a representação que falta na equipa e decidir o que se poderá fazer para solucionar a falta (modificar os membros da equipa ou aumentá-la).

Em alguns casos poderá ser útil seleccionar conselheiros que não sejam membros da equipa mas que estarão disponíveis para trabalhar com ela, se necessário.

O que é	Uma maneira de definir as funções e obter o acordo sobre as responsabilidades num esforço de melhoria de um processo.
Para que serve	<ul style="list-style-type: none">• Ajudar o sponsor ou a equipa de gestão de um processo a definir as acções e as responsabilidades chave num esforço de melhoria de um processo• Apoiar o sponsor, os membros da equipa, os líderes e os facilitadores na negociação das obrigações• Listar quem vai fazer o quê
Como usar	<p>Passo 1. Analise o esquema da equipa e liste as actividades chave a executar para que a equipa tenha sucesso na sua missão.</p> <p>Passo 2. Identifique as funções chave que têm que ser preenchidas para que o projecto tenha sucesso.</p> <p>Passo 3. Identifique quem vai desempenhar as várias funções e use a lista de funções e responsabilidades para nomear quem vai ser responsável por cada actividade.</p> <p>Passo 4. Discuta e confirme com cada pessoa qual é a sua função e as suas responsabilidades no processo de melhoria.</p>
Exemplo	<p>O pessoal do Serviço de Pediatria de um hospital verificou que o processo de escolha e distribuição dos medicamentos consumia muito tempo, originando erros ocasionais mas de custos elevados. O grupo seleccionou este processo para ser melhorado por uma pequena equipa.</p> <p>A lista de funções e responsabilidades criada por esta equipa encontra-se na página seguinte.</p>

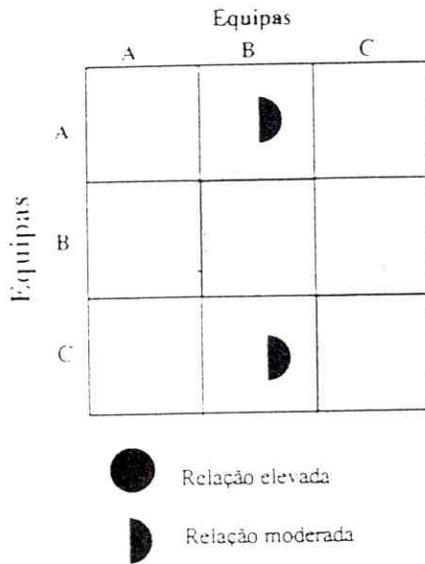
Processo: Distribuição de medicamentos		
Funções	Responsabilidades	Discutido e Confirmado
Responsável pelo Processo <ul style="list-style-type: none"> Maria Fonseca, enfermeira chefe 	<ul style="list-style-type: none"> Reunir com responsável pela farmácia e outras chefias de enfermagem para determinar as necessidades. Informar os membros da equipa das suas tarefas. Acompanhar os progressos e resultados da equipa; aprovar as melhorias. 	<input type="checkbox"/> Sim Data _____
Membros da Equipa <ul style="list-style-type: none"> Helena Costa, enfermeira Marta Silva, enfermeira Dulce Gomes, enfermeira 	<ul style="list-style-type: none"> Usar o ciclo em sete fases para efectuar as melhorias. Programar as reuniões (tempo e local). Produzir e distribuir as actas. Manter informada a enfermeira chefe Maria Fonseca. 	<input type="checkbox"/> Sim Data _____
Líder da Equipa <ul style="list-style-type: none"> O grupo decidiu não designar um líder formal, devido ao pequeno número de membros. A responsabilidade será partilhada por todos. 	<ul style="list-style-type: none"> Os membros partilham a responsabilidade de coordenar as reuniões e manter o contacto com a responsável do processo. 	<input type="checkbox"/> Sim Data _____
Facilitador da Equipa <ul style="list-style-type: none"> Manuel Andrade, radiologista 	<ul style="list-style-type: none"> Formar a equipa no uso das ferramentas. Ajudar o responsável do processo no uso do material de formação. Facilitar as primeiras reuniões da equipa. 	<input type="checkbox"/> Sim Data _____
Outros <ul style="list-style-type: none"> 		<input type="checkbox"/> Sim Data _____

O que são	Um conjunto de matrizes que pode usar para examinar se tem o mix ótimo de equipas e seus membros.
Para que servem	<ul style="list-style-type: none">• Analisar sobreposição entre equipas• Analisar sobreposições entre as atribuições dos membros das equipas• Analisar as relações entre os objectivos das equipas e os objectivos e estratégias da organização
Como usá-las	<p>Passo 1. Decida quais as relações a explorar. Poderá analisar:</p> <ol style="list-style-type: none">a. sobreposições entre as equipas;b. sobreposições entre as atribuições dos membros das equipas;c. relações entre os objectivos das equipas e os objectivos e estratégias da organização;d. outras relações à sua escolha. <p>Passo 2. Para cada relação que examinar, desenhe uma matriz de acordo com os exemplos na página seguinte.</p> <p>Passo 3. Analise a informação da matriz para identificar as relações e/ou verificar onde é que existem sobreposições ou redundâncias.</p> <p>Passo 4. Ajuste o mix de equipas, membros, etc. de modo a obter os recursos adequados nas áreas críticas sem exigir demasiado de um recurso em especial.</p>

Exemplos

Exemplo de três tipos de matrizes

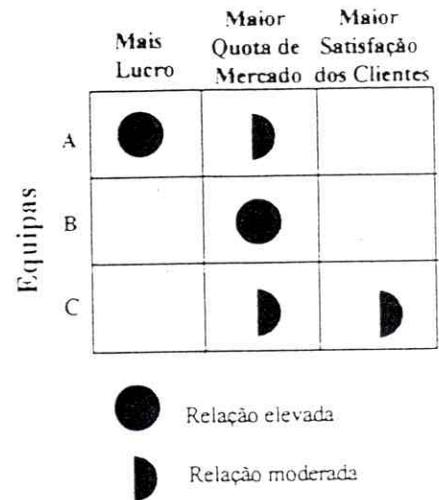
Redundância das Actividades das Equipas



Sobreposição dos Membros das Equipas

		Equipas		
		A	B	C
Membros	1	X		
	2	X		
	3	X	X	X
	4	X	X	X
	5		X	
	6		X	
	7		X	
	8			X
	9	X		X
	10			X

Relação entre os Objectivos das Equipas e as Estratégias da Organização



Ter em atenção • Tipicamente, as matrizes de redundância mostram que:

As TI, a facturação e outras funções de staff estão sobreutilizadas e representadas em demasiadas equipas.

O impacto das equipas estende-se para além dos processos onde se deveria desenvolver a sua actuação. Isto pode dar às suas prioridades mais possibilidades de sucesso. No entanto, pode chegar à conclusão que alguns processos recebem muito mais atenção do que outros.

- A existência de redundância não é necessariamente má. Por vezes torna-se vantajoso abordar o mesmo assunto de diversas perspectivas, sendo as sobreposições muitas vezes inevitáveis. O que é importante é que a redundância seja reconhecida e avaliada.
- A simplicidade das matrizes de redundância é a sua força: ajudam a dar um passo simples mas essencial na avaliação do âmbito e eficácia dos esforços de melhoria do processo.

1. Quem seleccionou como sponsor de cada equipa de melhoria de processo?

2. Quem são os membros de cada equipa?

3. Após analisar as relações entre as equipas, os seus membros, os seus objectivos e as suas estratégias, que modificações efectuou na distribuição de recursos?

Passos

Desenvolver o plano de gestão do processo

Conceber o esquema de funcionamento das equipas

Seleccionar o Sponsor e os membros das equipas

Os seus Outputs

Um plano global de gestão do processo

Esquemas específicos das equipas

Equipas específicas para cada esforço de melhoria



Fase Três - Sustentar a iniciativa

Sumário: Fase Três - Sustentar a iniciativa	71
Passo Um: Criar uma "learning organisation"	72
Acção: Como ser uma "learning organisation"	73
Folha de Trabalho: Criação de uma "learning organisation"	74
Passo Dois: Desenvolver procedimentos de acompanhamento	75
Leitura: Conduzir sessões de acompanhamento	76
Acção: Desenvolvimento de um questionário de acompanhamento	78
Ferramenta: Esquema de pontos de críticos	79
Ferramenta: Plano da avaliação	81
Folha de Trabalho: Desenvolvimento de procedimentos de acompanhamento	83
Passo Três: Gerir o sucesso	84
Ferramenta: Roda de impacto	85
Ferramenta: Checklist de resolução de problemas	87
Folha de Trabalho: Gestão do sucesso	89
Folha de Outputs: Fase Três - Sustentar a iniciativa	90

Você e as suas equipas estão à beira do sucesso. Investiram tempo e energia no planeamento das melhorias fundamentais na maneira como o trabalho é executado na sua organização. Mas planear por si só não chega. Parafraseando Peter Drucker, a estratégia acaba por degenerar em trabalho.

Nesta fase vai esquematizar o trabalho a realizar para gerir o esforço de melhoria de processo. Vai aprender metodologias e ferramentas que o poderão ajudar a manter um funcionamento suave das equipas e a preparar a organização para a mudança.

Passos	Ferramentas
1. Criar uma "learning organisation"	
2. Desenvolver procedimentos de acompanhamento	<ul style="list-style-type: none">• Esquemas de pontos críticos• Plano da avaliação
3. Gerir o sucesso	<ul style="list-style-type: none">• Roda de impacto• Checklist de resolução de problemas
Outputs	<ul style="list-style-type: none">• Plano para promover a aprendizagem organizacional• Plano para o acompanhamento dos projectos• Plano para gerir o sucesso

Fase Três	
Sustentar a iniciativa	
Passos	
<input checked="" type="checkbox"/>	Criar uma "learning organisation"
<input type="checkbox"/>	Desenvolver procedimentos de acompanhamento
<input type="checkbox"/>	Gerir o sucesso
Outputs	
<input checked="" type="checkbox"/>	Plano para promover a aprendizagem organizacional
<input type="checkbox"/>	Plano para o acompanhamento dos projectos
<input type="checkbox"/>	Plano para gerir o sucesso

Para bater eficazmente uma bola de ténis, o jogador tem que pensar no acompanhamento da bola. Do mesmo modo, para garantir o sucesso do seu projecto de melhoria dos processos tem também que pensar para além desse mesmo projecto. O projecto específico terminará, mas o processo continuará a necessitar da sua atenção.

O objectivo não é apenas uma melhoria do processo, mas sim uma melhoria contínua. Na realidade, no longo prazo, tem que estabelecer uma mentalidade de melhoria contínua dos processos, através de toda a organização, se quer perpetuar a energia dispendida na melhoria de um processo em particular.

Nesta fase vai trabalhar no desenvolvimento a longo prazo de um estado de espírito para melhoria dos processos. Vai explorar a forma de ir além da mecânica do planeamento e medição do processo, transformando a sua organização numa "learning organisation". No final de contas é isto que interessa na melhoria dos processos - aprender e melhorar continuamente.

Como é que a sua experiência actual em melhoria de processos vai influenciar a maneira como vai levar a cabo esforços futuros? Como passar além dos objectivos imediatos do projecto? Este é o tipo de perguntas a que vai tentar responder neste passo. O seu objectivo é compreender como é que a melhoria dos processos pode ser integrada na vida de cada processo e na vida da organização.

Numa "learning organisation"

- Todos encaram os problemas como oportunidades para aprender
- A cultura realça o entusiasmo e a tolerância pela aprendizagem
- Os conhecimentos adquiridos num departamento ou sector são facilmente transferidos para toda a organização
- As pessoas vêem o seu trabalho como processos que podem e devem ser continuamente melhorados

Instruções

Passo 1. Leia as perguntas abaixo e discuta-as com o grupo.

- O que é que pensa quando lhe falam de uma "learning organisation"? O que é que lhe parece?
- Em que é que a sua organização se parece com uma "learning organisation"? Em que aspectos o não é?
- Como é que pode garantir que os processos definidos *continuam* a ser melhorados após o fim dos projectos?
- Como é que pode garantir que as pessoas têm a *capacidade* de que necessitam para poder fazer melhorias de processo no seu próprio trabalho?
- Como institucionalizar a melhoria contínua dos processos de maneira a que todos estejam verdadeiramente *motivados* a aplicá-la?
- Como é que pode garantir que as lições aprendidas nos projectos actuais serão *transferidas* para o resto da organização?

Passo 2. Durante as suas discussões anote as acções que possa querer executar para promover a ideia de "learning organisation" na sua organização.

Passo 3. Usando a folha de trabalho da página seguinte, defina um plano de acção que englobe as acções identificadas.

Instruções

Crie um plano de acção, englobando as acções que acabou de identificar, para o ajudar a promover a cultura de uma "learning organisation".

Acções	Quando	Quem é responsável?	Comentários

Fase Três	
Sustentar a iniciativa	
Passos	
<input type="checkbox"/>	Criar uma "learning organisation"
<input checked="" type="checkbox"/>	Desenvolver procedimentos de acompanhamento
<input type="checkbox"/>	Gerir o sucesso
Outputs	
<input type="checkbox"/>	Plano para promover a aprendizagem organizacional
<input checked="" type="checkbox"/>	Plano para o acompanhamento dos projectos
<input type="checkbox"/>	Plano para gerir o sucesso

Numa "learning organisation", os procedimentos de acompanhamento constituem uma metodologia eficaz e eficiente para suportar o esforço de melhoria.

O acompanhamento pode

- motivar os membros da equipa e os gestores
- assegurar que cada projecto se mantem no seu rumo e no tempo estabelecido
- detectar e corrigir os problemas antes que estes tenham consequências graves para o desenrolar do projecto
- ajudar os gestores a desenvolver uma compreensão realista do funcionamento da melhoria dos processos e do que esta pode fazer

Este passo introduz três maneiras de planear o acompanhamento. O *desenvolvimento um questionário de acompanhamento* ajuda-o na criação de uma lista standard de perguntas que podem ser usadas para todas as equipas. Estas perguntas não são definidas para fornecerem uma avaliação quantitativa; elas apenas favorecem a discussão e a compreensão mútua.

O *esquema de pontos críticos* fornece uma checklist para o planeamento de múltiplos acompanhamentos com várias equipas.

Finalmente, o *planeador da avaliação* fornece uma grelha para avaliação quantitativa do processo interno da equipa e seus resultados. Nem todas as organizações querem ou necessitam de uma avaliação quantitativa, mas esta pode ser muito importante para as organizações que usam dados numéricos e comparações.

As linhas de orientação seguintes podem ajudá-lo no planeamento do processo de acompanhamento das equipas de melhoria.

Quem faz

Quando se inicia a melhoria dos processos na organização, o acompanhamento deve ser conduzido pelo mais alto nível da gestão. Não há substituto possível para o envolvimento da Alta Direcção.

Mais tarde, quando a melhoria dos processos se torna mais comum, deixa de ser possível e mesmo necessário que a Alta Direcção acompanhe todos os processos. O acompanhamento formal deve ser levado a cabo pela gestão local relevante. No entanto, a Alta Direcção deve manter um acompanhamento regular dos projectos. Este acompanhamento por "salto hierárquico" é um poderoso motor para a excelência e a coordenação da mudança.

Com que periodicidade

Devem existir sessões de acompanhamento formais pelo menos uma vez para cada projecto, mas de preferência mais do que uma vez. Podemos escolher entre quatro hipóteses, podendo conduzir a quatro tipos de acompanhamento.

Tipo de acompanhamento	Quando / Porquê
Início	Garante que todos têm o mesmo entendimento sobre as tarefas a cumprir pela equipa. Acontece tipicamente após o primeiro mês de actividade.
Durante	Acontece depois de as necessidades dos clientes e os fossos entre estas e os serviços/produtos fornecidos pela organização terem sido examinados e especificados; tipicamente dois a três meses depois do início das actividades.
Pré-experiência piloto	Acontece no momento em que forem propostas e estiverem prestes a ser testadas grandes mudanças; tipicamente seis meses após o início das actividades.
Pós-experiência piloto	Acontece quando está a ser considerada a implementação em larga escala.

Um projecto simples pode ser executado em apenas dois meses, mas projectos mais complexos podem necessitar de um ano ou mais, pelo que a programação das sessões de acompanhamento depende da complexidade do projecto e do grau de atenção que a equipa pode dar.

A aprovação para passagem a uma fase posterior pode fazer parte de qualquer sessão. O processo de aprovação propriamente dito não deve ser muito formal. Se estiver verdadeiramente envolvido ao longo do tempo, a equipa estará a receber toda a orientação e comunicação necessárias, havendo poucas surpresas nas sessões de acompanhamento.

Resultados da sessão de acompanhamento

É importante clarificar desde o início os objectivos das sessões de acompanhamento. Deverá então desenvolver procedimentos que garantam que esses objectivos serão atingidos. A tabela abaixo apresenta alguns exemplos.

Objectivo	Procedimento típico
Promover a aprendizagem organizacional	Convide para a sessão de acompanhamento pessoas que poderão não estar envolvidas no projecto, mas que têm algo a aprender com ele.
Manter o espírito da equipa	Concentre-se no apoio ao trabalho da equipa em vez de o criticar. Seja claro acerca da autoridade da equipa e não quebre as fronteiras.
Reconhecer a equipa com melhor desempenho	Registe numericamente os progressos das equipas ao longo das várias fases, bem como os resultados atingidos.

Reconhecimento e recompensa

A maior parte das organizações acha útil assinalar o fim de um projecto com sucesso, ou a passagem por um marco de desempenho especial, com alguma forma de reconhecimento ou recompensa. Pode escolher desde algo muito formal - um jantar ou um bónus em dinheiro - até algo de muito informal - tal como uma T-shirt personalizada. Em qualquer caso o reconhecimento ou a recompensa deve estar de acordo com as práticas existentes na organização para situações semelhantes.

As perguntas a fazer durante uma sessão de acompanhamento vão ajudar a determinar a orientação do acompanhamento e os seus resultados. A maneira como as coloca pode tornar a sessão num processo de aprendizagem para quem a dirige e para a equipa de melhoria. O que diz, onde o diz e como o diz são factores críticos para o sucesso do acompanhamento.

Nesta actividade vai elaborar um questionário standard para as suas sessões de acompanhamento das equipas de melhoria do processo.

Instruções**Passo 1. Pense em**

- Que tipo de aprendizagem espera que a equipa consiga
- Que tipos de informação gostaria de obter da equipa
- Que tipos de perguntas gostaria que o seu superior hierárquico lhe colocasse quando o acompanha
- Que tipo de ambiente gostaria de criar nas sessões de acompanhamento

Passo 2. No espaço abaixo, elabore um curto questionário, passível de ser usado pela maioria das suas equipas de melhoria de processos. Este questionário será o ponto de partida para qualquer sessão de acompanhamento.

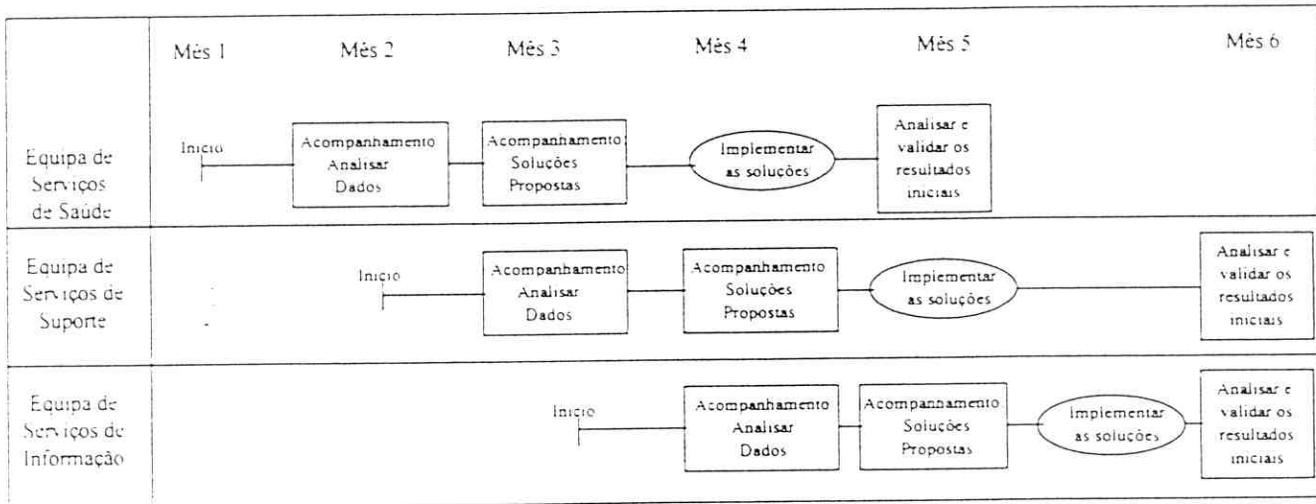
Questões de acompanhamento standard

-
-
-
-
-
-
-
-
-

Ferramenta	Esquema de pontos críticos
O que é	Uma maneira de estabelecer pontos de controlo para acompanhamento regular do trabalho e dos resultados de uma equipa.
Para que serve	<ul style="list-style-type: none"> • Definir o tempo de duração de que uma equipa dispõe para terminar o seu projecto de melhoria • Programar o tempo necessário para acompanhar uma equipa e apoiar o seu esforço • Identificar correcções de trajectória a introduzir no decurso de um projecto de melhoria • Registar e coordenar os esforços de várias equipas de melhoria
Como utilizar	<p>Passo 1. Com a equipa, estime a data de fim do projecto de melhoria (em média, uma equipa necessita de 6 meses a um ano para terminar um projecto).</p> <p>Passo 2. Decida os intervalos entre os passos fundamentais no decurso do projecto.</p> <p>Passo 3. Discuta com a equipa o que é que espera conseguir até cada ponto de controlo, chegando a acordo sobre os outputs a obter nessa altura</p> <p>Passo 4. Crie um esquema com esses pontos para documentar o planeamento e os resultados de cada passo do projecto.</p>
Exemplo	<p>Um departamento de segurança social criou três equipas de melhoria para racionalizar os processos e reduzir custos. Os processos para que o serviço está orientado são:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fornecer cuidados de saúde aos idosos • Contratar serviços de suporte a fornecedores locais • Fornecer informações aos serviços locais <p>O departamento decidiu que a equipa dos serviços de informação só começaria o seu trabalho após as outras duas terem analisado os respectivos processos, de modo a poder utilizar a informação gerada pelas outras duas equipas para ajudar a redesenhar o seu próprio processo.</p>

No diagrama seguinte mostra-se o esquema de pontos críticos que o departamento criou para estas três equipas.

Esquema de pontos críticos



O que é	Uma metodologia para pontuação do desempenho da equipa, em termos de processo e de resultados.
Para que serve	<ul style="list-style-type: none">• Fornecer uma base de discussão acerca do <i>porquê</i> de uma equipa estar com um desempenho melhor ou pior• Decidir a que equipas deverá ser atribuído um reconhecimento ou uma recompensa especial
Como utilizar	<p>Passo 1. Desenvolva um modelo que inclua todas as fases e outputs de melhoria dos processos que a equipa deve estar a seguir.</p> <p>Passo 2. Decida quem deve fazer a pontuação. Uma abordagem útil é pedir à equipa de acompanhamento e à equipa do projecto para atribuírem separadamente as suas pontuações e depois fazer a média.</p> <p>Passo 3. Use uma escala de 1 a 5 para atribuir as pontuações (onde 1 = inadequado e 5 = excelente).</p> <p>A avaliação das fases (processo) deve ser baseada em</p> <ul style="list-style-type: none">• Nível de participação dos membros adequados da equipa• Grau de consideração dos assuntos relevantes• Se a equipa efectua análises desnecessárias ou fica enalhada <p>A avaliação dos outputs deve ser baseada em</p> <ul style="list-style-type: none">• Qualidade dos outputs• Utilidade dos outputs para as outras fases ou passos <p>Passo 4. Cada grupo de pontuação deve calcular os seus totais. Se existe mais do que um grupo a efectuar pontuações calcule a média.</p> <p>Calcule</p> <ul style="list-style-type: none">• A média para cada fase concluída (pontuação da fase)• A média para todos os resultados atingidos (pontuação dos outputs). <p>Passo 5. Aplique pesos às médias (com as pontuações das fases a valerem 70% e as pontuações dos resultados a valerem 30%), chegando assim ao total final ponderado.</p>

Este sistema de ponderação realça o processo em relação aos resultados, pois as equipas geralmente têm maior controlo sobre o processo do que sobre os resultados.

Exemplo

A Burley Software Products criou uma equipa para trabalhar sobre o seu processo de facturação. Foi utilizado o plano da avaliação com a equipa numa sessão que teve lugar quando a equipa já tinha completado a maior parte das fases e passos da metodologia de melhoria do processo.

A equipa de acompanhamento da gestão pontuou o trabalho de cada fase já concluída e os resultados, de acordo com a escala abaixo. A equipa de melhoria do processo também pontuou o seu próprio trabalho, usando a mesma escala.

1 = Inadequado

2 = Razoável

3 = Bom

4 = Excelente

5 = Extraordinário

Na tabela seguinte são apresentados os valores das médias obtidas bem como os totais ponderados.

	Equipa de acompanhamento	Equipa de melhoria do processo	Totais combinados
Pontuação das fases (processo)	3,8	3,2	3,5
Pontuação dos outputs	4,6	4,6	4,6
Pontuação final (70% processo, 30% resultados)	4,0	3,6	3,8

O resultado final da equipa de acompanhamento foi calculado multiplicando a pontuação das fases (3,8) por 70% e a pontuação dos resultados (4,6) por 30%, para uma pontuação total de 4,0. O valor final da equipa de melhoria (3,6) foi obtido da mesma maneira.

Instruções

Escreva na tabela abaixo os procedimentos de acompanhamento que pensa usar na sua equipa de melhoria de processo.

Que equipas serão acompanhadas?

Quem fará o acompanhamento?

Que perguntas vai fazer?

Que pontos críticos vai estabelecer e onde terão lugar as sessões de acompanhamento?

Que procedimentos de avaliação (se existirem) vai utilizar?

Que procedimentos de reconhecimento ou recompensa (se existirem) serão ligados ao acompanhamento?

Fase Três	
Sustentar a iniciativa	
Passos	
<input type="checkbox"/>	Criar uma "learning organisation"
<input type="checkbox"/>	Desenvolver procedimentos de acompanhamento
<input checked="" type="checkbox"/>	Gerir o sucesso
Outputs	
<input type="checkbox"/>	Plano para promover a aprendizagem organizacional
<input type="checkbox"/>	Plano para o acompanhamento dos projectos
<input checked="" type="checkbox"/>	Plano para gerir o sucesso

Você deve esperar obter sucesso e estar preparado para o gerir. O sucesso na melhoria dos processos significa mudança para a organização e para as pessoas que nela trabalham. A mudança evoca um sem número de percepções e de reacções. As reacções das pessoas à mudança podem ser focados e úteis ou apenas a expressão do seu medo. Em ambos os casos é necessário gerir estas reacções.

A *roda de impacto* ajuda-o a prever onde é que poderão existir problemas significativos e resistência. Pode então planear como ultrapassar estes obstáculos ou lidar com eles, utilizando-os de uma forma produtiva.

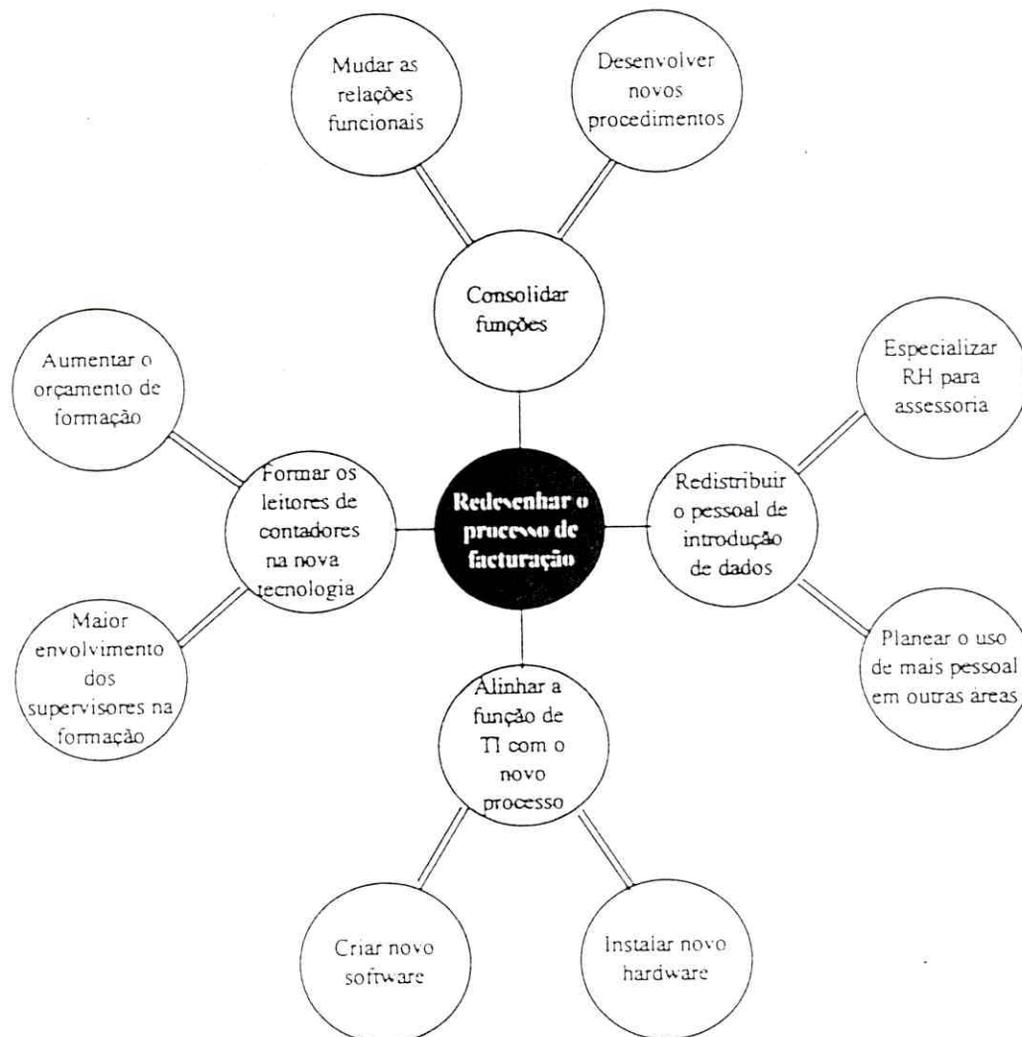
A *checklist de resolução de problemas* é exactamente o que está descrito no seu nome. Ela oferece soluções para alguns dos problemas mais comuns que surgem quando planeia e implementa a mudança.

Ferramenta	Roda de impacto
-------------------	------------------------

O que é	Uma maneira de identificar os efeitos que a mudança provoca em toda a organização.
Para que serve	<ul style="list-style-type: none">• Visualizar o impacto da mudança de um processo antes desta ocorrer• Planear como gerir a mudança numa organização
Como utilizar	<p>Passo 1. Identifique a mudança proposta e escreva-a no centro de um flipchart.</p> <p>Passo 2. Faça um brainstorm acerca dos efeitos principais que essa mudança poderá trazer, ligando-os à mudança através de uma linha simples.</p> <p>Passo 3. Analise os efeitos principais e determine se há alguns efeitos secundários previsíveis. Ligue estes efeitos secundários aos efeitos principais através de linhas duplas.</p> <p>Passo 4. Agora analise os efeitos secundários e determine se existem alguns efeitos de terceira ordem. Ligue estes efeitos de terceira ordem aos efeitos secundários através de linhas triplas.</p> <p>Passo 5. Determine as acções que a sua equipa deve executar para garantir uma implementação com sucesso da mudança proposta.</p>

Exemplo

Uma equipa de melhoria de processo foi nomeada para analisar o processo de facturação de uma grande empresa de serviços. A equipa decidiu redesenhar o processo global; mas primeiro, os seus membros criaram uma roda de impacto para visualizar os efeitos da mudança a implementar.



A equipa apercebeu-se que as mudanças em perspectiva implicavam uma maior formação dos supervisores, bem como alterações nas relações e estruturas funcionais. Os membros da equipa decidiram realizar as seguintes acções:

- Marcar uma reunião de executivos, fora do local de trabalho, para analisar a estrutura organizacional.
- Informar o departamento de Recursos Humanos do seu papel abrangente na actividade de redistribuição do pessoal.
- Dar formação de formadores aos supervisores.

Ferramenta

Checklist de resolução de problemas

O que é

Um guia para diagnóstico de resolução dos problemas que as equipas de melhoria de processo geralmente têm que enfrentar.

Para que serve

- Identificar os obstáculos mais comuns à evolução do trabalho de uma equipa
- Estudar como fornecer à equipa apoio adicional

Como utilizar

Passo 1. Analise o estado actual do projecto.

Passo 2. Se existirem problemas sérios, use a checklist para diagnosticar as causas.

Passo 3. Decida as acções a tomar para melhorar a situação.

Exemplo

Uma equipa tinha estado a trabalhar há várias semanas no processo de publicação da newsletter de um departamento. Quando a ideia de editar uma newsletter surgiu, muitas pessoas ficaram entusiasmadas, tendo a equipa iniciado o seu trabalho com grande entusiasmo. Mas após algumas semanas de trabalho ainda não tinham qualquer resultado. O facilitador da equipa sugeriu que os membros da equipa vissem a checklist de resolução de problemas, vendo se alguma das perguntas poderia sugerir o que estava mal.

Os membros da equipa leram as perguntas elaboradas para uma equipa que tinha perdido o andamento. Aperceberam-se de imediato que um dos seus problemas era a falta de objectivos claros. Alguns dos membros da equipa encaravam a newsletter de um ponto de vista puramente de gestão. Outros encaravam-na como um fórum para aprendizagem acerca das actividades dos empregados e troca de experiências pessoais. Outros ainda tinham objectivos mais pessoais para a newsletter, estando pouco interessados nos assuntos de âmbito mais global envolvidos nesta problemática.

Após alguma discussão, os membros da equipa decidiram que seria possível realizar uma newsletter que incluísse a maior parte do que quer a gestão quer os empregados queriam que fosse. Definiram linhas de orientação simples, mas claras, acerca do que iriam ou não incluir. Foi também pedido a todos os membros da equipa que se comprometessem firmemente com os esforços da equipa. Nesta altura um dos membros pediu para se retirar da equipa; foi substituído por uma outra pessoa com experiência na publicação de newsletters.

Checklist de resolução de problemas

Se...	Pergunte à gestão e aos membros da equipa ...
<p>Não se conseguem atingir os resultados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Os objectivos de melhoria são demasiado ambiciosos? • O esforço está correctamente focado? • Os objectivos de melhoria estão perfeitamente compreendidos? • Quais são os obstáculos?
<p>Os resultados estão a ser atingidos, mas não se está a seguir a metodologia de melhoria de processos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A equipa tem formação na metodologia de melhoria de processos? • O nível a que o projecto foi escolhido será demasiado baixo? • Houve suficiente abrangência?
<p>A equipa perdeu o andamento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Os obstáculos são de natureza organizacional? • Temos os membros correctos na equipa? • A equipa já efectuou uma auto avaliação? • A equipa dispõe do apoio adequado? • A atitude da equipa é a adequada? • A equipa estabeleceu objectivos claros? • Será que as questões encobertas estão a evitar o funcionamento correcto da equipa?
<p>A equipa está a trabalhar isolada</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Os objectivos da equipa estão em sintonia com os objectivos da organização? • A equipa foi informada acerca das fronteiras e do âmbito de outros esforços em curso? • Será que a equipa necessita de ser mais transfuncional?

Instruções

Use a tabela abaixo para listar os problemas que poderá ter que enfrentar ao planear e implementar mudanças em processos de grande importância. Liste as acções que pode empreender para evitar os problemas.

Problemas possíveis	O que fazer para evitar os problemas
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•

Instruções

Use esta folha para resumir o trabalho realizado na fase 3.

Passos

Criar uma “learning organisation”

Desenvolver procedimentos de acompanhamento

Gerir o sucesso

Resultados

Plano para promover a aprendizagem organizacional

-
-
-

Plano para o acompanhamento dos projectos

-
-
-

Plano para gerir o sucesso

-
-
-