

DANIELA GARRAFA DE GRUTTOLA

**GESTÃO DE PROCESSOS APLICADA A EMPRESAS
PRESTADORAS DE SERVIÇOS.**

Monografia apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do certificado de Especialização em Gestão e Tecnologias da Qualidade – MBA / USP.

São Paulo

2003

DANIELA GARRAFA DE GRUTTOLA

**GESTÃO DE PROCESSOS APLICADA A EMPRESAS
PRESTADORAS DE SERVIÇOS.**

Monografia apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do certificado de Especialização em Gestão e Tecnologias da Qualidade – MBA / USP.

Orientador: Prof. Adherbal Caminada Netto

São Paulo

2003

RESUMO

Este trabalho descreve e analisa a aplicação da Gestão de Processos em empresas prestadoras de serviços. Como exemplo prático será descrita a metodologia aplicada em uma empresa de TV por assinatura que foi baseada em uma metodologia aplicada em uma instituição financeira, onde obteve ganhos produtivos e reduções de custos significativos. No entanto, no caso exemplificado a metodologia não apresentou o mesmo resultado, e o programa foi suspenso. Uma das causas para o insucesso deste programa foi a falta de indicadores bem definidos, quantificáveis e alinhados com as estratégias da organização. Além disso, as equipes que trabalharam neste programa não visualizaram as melhorias potenciais nos processos, causando desinteresse e desmotivação dos participantes.

A metodologia de Gestão de Processo, quando aplicada a empresas prestadoras de serviço, deve ser sempre adaptada à cultura organizacional. Ao contrário de empresas produtoras de bens, onde podemos aplicar ferramentas e metodologias padrões e obtermos resultados semelhantes. Esta característica da prestação de serviços deve-se à complexidade e variabilidade na análise de processos operacionais, visto que interagem com pessoas, e possuem aspectos subjetivos de análises.

Como conclusão deste trabalho sugiro uma proposta de melhoria para adequação da metodologia aplicada.

ABSTRACT

"This work describes and analyzes Process Management implementation in service provider companies. In order to illustrate my arguments, I chose the case of a Pay TV operator company, who decided to implement the same methodology process used by a financial institution, in which the generated results were productivity growth and cost reduction. Nevertheless, as shown by the case study, when applied in the Pay TV Operator Company, the methodology did not present such great results and the process was suspended. One of the main reasons why the same methodology did not work for the Pay TV Company was lack of well-defined indicators, which should be quantified and aligned to the organization strategies. Besides this fact, the working groups responsible for the implementation of this program were unable to detect potential improvements, causing the participants to loose motivation and interest in the project.

Whereas among good-manufacturer organizations it is possible to implement standard processes and tools in order to get similar results achieved by other companies, the Management Process methodology, when implemented in service provider companies, shall always be adapted to the organization profile. Providing a service is a complex and variable activity because it requires interaction with people and constant analyses of subject aspects. Thus, each service provider company is unique and demands a unique methodology, which is compatible with its activities.

Therefore, the conclusion of this essay is the existence of a need for better adequacy of the implemented methodology to the organization missions, visions, goals and strategies."

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE TABELAS

RESUMO

ABSTRACT

1. INTRODUÇÃO	1
2. QUALIDADE EM EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS.....	5
3. GESTÃO DE PROCESSOS.....	7
3.1 DEFINIÇÃO DE PROCESSOS.....	7
3.1.1 FORMAS DE ABORDAGEM DE PROCESSOS.....	8
3.1.2 TIPOS DE PROCESSOS.....	9
3.2 METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROCESSOS	11
4. APLICAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS EM EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇO	13
4.1 CASO EMPRESA SKY - TV POR ASSINATURA.....	13
5. CONCLUSÃO	25
LISTA DE REFERÊNCIAS.....	29
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	30
APÊNDICE - FERRAMENTAS DA QUALIDADE	

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 – Fases da Gestão de Processos.....	2
Figura 3.1 – Abordagem Sistêmica Tradicional.....	8
Figura 3.2 – Abordagem de Processos.....	8
Figura 3.3 – Tipos e Processos.....	9
Figura 3.4 – Processo Ad-Hoc.....	9
Figura 3.5 – Processo Colaborativo.....	10
Figura 3.6 – Processo Administrativo.....	10
Figura 3.7 – Processo Produção ou Estruturados.....	10
Figura 3.8 – Gestão por Processos.....	12
Figura 4.1 – Processos de Negócios SKY na visão do assinante.....	14
Figura 4.2 – Processos de Negócios SKY.....	15
Figura 4.3 –Estrutura de trabalho Projeto ALFA.....	16
Figura 4.4 – Metodologia aplicada no Projeto ALFA.....	17
Figura 4.5 – Exemplo de Fluxo de Processos.....	22

LISTA DE TABELAS

TABELA I - Enquadramento do Processo.....	20
TABELA II- Exemplo de Matriz de Pontos Críticos e Propostas.....	23

1. INTRODUÇÃO

Muito se tem discutido sobre a importância da melhoria de Qualidade para a melhoria do desempenho das empresas e, sobretudo para a sobrevivência destas. Exemplos práticos desta correlação não são difíceis de serem constatados. Como observaram Giffi et al. (1990), a reconstrução econômica do Japão, iniciada após a II Guerra Mundial, foi fruto de um processo bastante extenso e lento de adaptação dos métodos Deming de Controle Estatístico de Processo, que buscou o aprimoramento contínuo dos níveis de Qualidade e Produtividade de suas indústrias e produtos. A necessidade de uma busca permanente de melhorias de Qualidade por parte das empresas se acentua ainda mais quando se leva em conta o recente fenômeno de globalização das economias, que reforça de maneira crescente a competição que se verifica no cenário empresarial internacional. Para Pucik (1992), as facilidades nas áreas de comunicação e transporte, bem como as rápidas mudanças tecnológicas, têm transformado a competição global. Enquanto no passado os inovadores tecnológicos desfrutavam de anos de monopólio, a fim de explorar suas vantagens tecnológicas, estes períodos de tranquilidade e altos lucros se reduziram apenas a meses hoje em dia, devido às rápidas mudanças no campo da tecnologia. Além do aspecto de que a melhoria da Qualidade dos produtos e processos é vital para a posição competitiva das empresas dentro do quadro de crescente concorrência, em virtude de os mercados estarem se globalizando cada vez mais, é importante também ressaltar que a busca continuada melhoria da Qualidade está de acordo com o princípio básico da sobrevivência da empresa a longo prazo. Esta sobrevivência, conforme destacada por Campos (1990), é garantida através da satisfação das pessoas, entidades e grupos sociais ligados à atividade da empresa, quais sejam, clientes, acionistas, empregados e a comunidade em que a empresa se situa.

Se a melhoria da Qualidade é crucial para a competitividade e a sobrevivência das empresas como desenvolver uma metodologia de gestão de processos eficiente, capaz de garantir a satisfação dos clientes reduzindo desperdícios e custos?

Em gestão, o conceito de processo sempre serviu de base para o funcionamento do negócio. No entanto, a gestão de processos já passou por diversas fases para acompanhar

as inovações e os avanços tecnológicos, decorrentes do crescente aumento da competitividade entre as empresas. Segundo PME Negócios (2002) a gestão de processos passou por 4 fases distintas, porém neste trabalho estarei considerando 3 fases.

Pode-se dizer que essas modificações começaram nos anos 80, quando a noção de qualidade passou a ser central para a maioria dos negócios. Foi a fase do TQM (*Total Quality Management* - Gerenciamento Total da Qualidade). Uma segunda fase se consolidou com os processos de reengenharia. Assim, as duas primeiras fases da gestão de processos estão ligadas ao mesmo objetivo: gerir os processos internos da empresa de forma a obter a excelência operacional, permitindo atingir uma maior qualidade a um preço inferior. Após essas duas fases deu-se uma terceira que estabelece uma organização orientada para o processo, com um foco maior nos processos externos relacionados ao cliente e alinhada às estratégias da empresa. A figura 1.1 abaixo ilustra as fases da gestão de processos desde a década de 80.

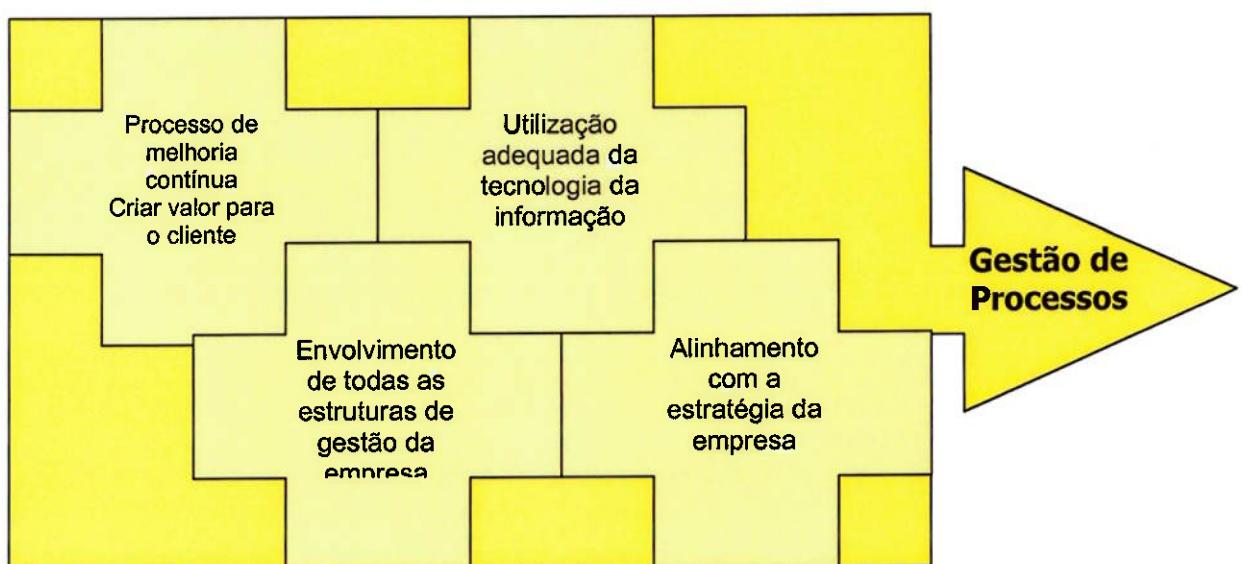


Figura 1.1 – Fases da Gestão de Processos

A objetivo da primeira fase, consolidada com TQM - *Total Quality Management*, era estabelecer na empresa um processo de melhoria contínua. A TQM teve grande propagação nos anos 80, momento em que se falava da “revolução da qualidade”. Apesar da febre da qualidade ter amenizado, a primeira fase da gestão de processos

continua atual e permanece como um elemento essencial para manter a eficácia nas organizações. A idéia, hoje consensual, de que a empresa tem que criar valor para os seus clientes e, para isso, tem que melhorar os seus processos de negócio é decorrente desta fase. Nesse contexto faz-se mais clara a distinção entre:

- Eficiência: ligada ao custo
- Eficácia: ligada à qualidade e à satisfação do cliente

A segunda fase deu-se nos anos 90 com o auge da reengenharia. A reengenharia é uma abordagem de melhoria dos processos organizacionais que utiliza todas as potencialidades das tecnologias da informação para repensar o desempenho da empresa. Quando se fala do desempenho, é importante incluir uma vertente inter-departamental, já que o importante é encontrar sinergias dentro da própria empresa. Hoje, já se fala pouco em reengenharia, apesar dos seus pressupostos - melhorar o desempenho da organização através de uma utilização adequada das tecnologias de informação - continuarem a ser essenciais.

Com o decorrer da segunda fase foram identificadas algumas falhas que comprometiam a eficácia de um programa de gestão de processos. Percebeu-se que um processo de gestão só teria êxito se conseguisse envolver de forma eficaz todas as estruturas da gestão, todos os departamentos e todas as pessoas. Caso contrário, a implementação de uma boa gestão de processos dará resultados, mas só a curto ou médio prazo. Se não houver empenho efetivo por parte de todas as camadas da organização, a excelência operacional só dura de seis a vinte e quatro meses. De fato, criam-se nas organizações e nas empresas, mesmo as mais pequenas, relações de poder, hábitos e estruturas que são muito difíceis de alterar impondo uma nova solução. A resistência à mudança é freqüentemente o maior problema das empresas que tentam um processo de gestão da mudança.

Além disso, um ponto da maior importância, é que todo esse esforço de gestão de processos tem que considerar e estar alinhado com a própria estratégia da empresa. Por isso, freqüentemente, a primeira coisa a fazer antes de iniciar qualquer processo numa organização é saber claramente quais as balizas que a empresa define para si própria. Os processos escolhidos anteriormente têm que ser úteis para satisfazer

objetivos estratégicos da empresa. Se não, podem ser muito eficazes, mas não respondem às necessidades da organização.

Assim se consolidou a terceira fase que incorporava à gestão de processos a responsabilidade de considerar e avaliar os seguintes pontos: as estratégias da empresa, a liderança, a estrutura, o desempenho e o envolvimento de todos. Esse novo contexto da gestão de processo instalado tornar-se uma força dinâmica que permite atingir a excelência.

Com esse novo conceito de gestão de processos conclui-se que uma mesma metodologia aplicada em diferentes organizações pode obter resultados completamente diferentes. Pois cada empresa possui diferentes relações de poder, hábitos e estruturas.

Este trabalho estará analisando um caso real de aplicação de uma metodologia de gestão de processos em uma empresa prestadora de serviços. E dentro do segmento de serviços nos deparamos com mais uma dificuldade - a aplicação de ferramentas de qualidade. Essas ferramentas tiveram origem no ambiente manufatureiro o que dificulta sua adaptação em serviços. Esta dificuldade está diretamente relacionada a maior variação dos processos em serviços, visto que interagem diretamente com o cliente e são influenciados por fatores humanos e, portanto subjetivos.

Como conclusão estarei apresentando uma sugestão de melhoria para o caso real explanado, considerando o novo conceito de gestão de processos.

2. QUALIDADE EM EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS

Até 1980, qualidade dizia respeito a produto físico, bens materiais. Serviço era um sub-produto que auxiliava o cliente. Nas últimas décadas, o mundo tem se movido em direção a uma sociedade de serviços, com crescimento muito grande de alguns tipos de empresas, como Bancos, Seguradoras, Agências de Viagens, Oficinas e muitas outras, deixando assim o serviço de ser um sub-produto, passando a ser um produto.

A origem da maioria das técnicas e metodologias utilizadas na Qualidade se deu no ambiente manufatureiro, na produção de bens materiais. Dentro deste cenário, nos confrontamos com uma dificuldade na aplicação dessas técnicas em empresas de serviço, visto que elas compartilham certas características que nem sempre são típicas do mundo da manufatura.

Desta forma, segundo Valério (2000), a provisão de serviços exige uma postura administrativa diferente, ainda que dentro de uma mesma empresa. Explorando estas diferenças, e paralelamente, discutindo os modos de atuação, é que se estabelecem metas para a obtenção da Qualidade.

O serviço, na sua versão final, é "produzido" no mesmo instante em que é fornecido ao cliente. Neste aspecto, o treinamento do pessoal da "linha de frente" é essencial, pois, num curto espaço de tempo, o serviço é produzido e consumido, daí resultará a percepção do cliente.

Com freqüência o cliente de serviços desempenha um papel fundamental no processo. Geralmente o cliente deflagra o início do processo, ou seja, um serviço não é providenciado sem que haja alguém que o solicite. Além disso, com muito maior freqüência que para a produção de bens, os clientes interagem durante a execução dos serviços, estabelecendo parâmetros que devem ser cumpridos durante o processo de atendimento. No caso da produção de bens, o processo produtivo é, normalmente, desvinculado do cliente. Não se deve confundir "processo produtivo" com "produto"; este é claro, deverá estar totalmente vinculado às necessidades dos clientes.

Esta participação do cliente no processo leva, entretanto, a um potencial de variabilidade enorme. Nos serviços hospitalares, por exemplo, existem muitas variáveis, tornando os resultados difíceis de medir e controlar, difícil a aplicação de ferramentas convencionais de padronização e controle. O verdadeiro teste da qualidade do serviço não é tanto com os processos de rotina, mas com a capacidade dos empregados de tratar as exceções à regra. Em outras palavras, é a capacidade dos empregados de processar os desvios.

Por outro lado, as falhas podem ser percebidas pelos clientes como "algo pessoal", coisa que, para os produtos, é atribuível freqüentemente à "defeito de fábrica".

Assim, neste contexto nos deparamos com uma característica diferenciada de gestão de processos em prestadoras de serviço. O fator humano deve ser considerado como principal fator de análise, tanto com relação ao cliente quanto com relação aos colaboradores internos que interagem nos processos. Pois, o que irá definir a qualidade do serviço é a percepção subjetiva do cliente, no momento da interação com a empresa. E a qualidade subjetiva (exprime o conteúdo emocional do serviço, como por exemplo, comprometimento, atitude, amabilidade, flexibilidade) é, com freqüência, mais importante que a qualidade objetiva (exprime o conteúdo tangível do serviço, como por exemplo, cardápio, horário de viagens, conforto das poltronas, taxas de juros, horas de funcionamento).

3. GESTÃO DE PROCESSOS

Diante de um mercado competitivo, é inevitável e vital para a organização a preocupação com a melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados. Para isso, é necessário que a gestão de qualidade faça parte da estratégia da organização.

Neste contexto, precisamos entender os princípios de gestão de qualidade e como ela pode ser aplicada. Segundo Deming temos três focos chave para dirigir tarefas e atividades com Qualidade total em uma organização: TRABALHO, DESPERDÍCIO E MELHORIA CONTÍNUA. Estes três conceitos juntos definem a atividade central de um Sistema de Gestão de Qualidade. Essa atividade central é o esforço contínuo de todos na organização para identificar, quantificar e eliminar o desperdício em todo o trabalho, através da melhoria do processo. Este esforço resulta em melhoria contínua da qualidade e redução contínua dos custos e ambos dão a satisfação ao cliente. (CONWAY, 1996).

Portanto, o pilar principal para que seja consolidada a gestão pela qualidade deve ser gestão de processos.

3.1 Definição de Processos

Podemos definir processo como sendo uma ordenação específica das atividades da empresa, no tempo e no espaço, com um começo e um fim definido, etapas, pessoas envolvidas, inputs e output, e sempre um "cliente" que receberá o produto final deste processo. Processos de negócios são um conjunto de atividades estruturadas com um determinado objetivo final. (BURTON, 2001).

Segundo Burton (2001) processo é uma Estrutura para a Ação, sendo assim podemos imaginar a consistência da ação de uma empresa que não possui seus processos claros, definidos e organizados. O resultado final de um processo mal definido e pouco estruturado é que o "Produto Final" deste processo dificilmente atenderá às necessidades de quem vai recebê-lo, o Cliente (interno ou externo).

Um bom processo deve ter:

- Um responsável (Líder)
- Fronteiras bem definidas
- Interações e responsabilidades bem definidas

- Procedimentos e tarefas documentados
- Sistema de controle
- Prazos de execução conhecidos
- Custos controlados

3.1.1 Formas de Abordagem de Processos

Podemos abordar um fluxo de atividades de duas formas: através da abordagem Sistêmica tradicional, mostrada na figura 3.1, ou através da Abordagem de Processos, mostrada na figura 3.2.

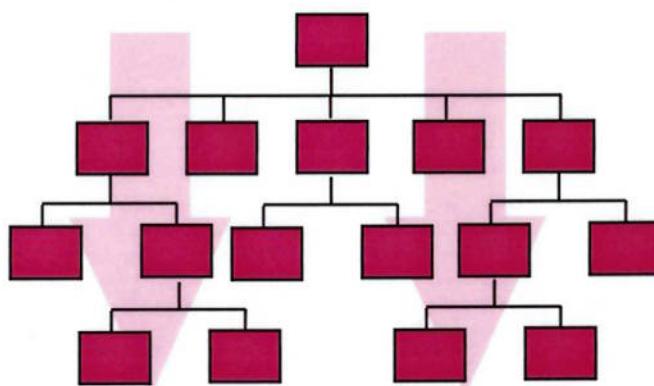


Figura 3.1: Abordagem Sistêmica Tradicional (GRUTTOLA, 2001)

No caso da Figura 3.1 o foco está nas atribuições de cada cargo, de cada atividade. Já na figura 3.2 temos o foco no fluxo dos negócios, onde a inter-relação entre os diversos cargos e atividades vinculadas é evidente.

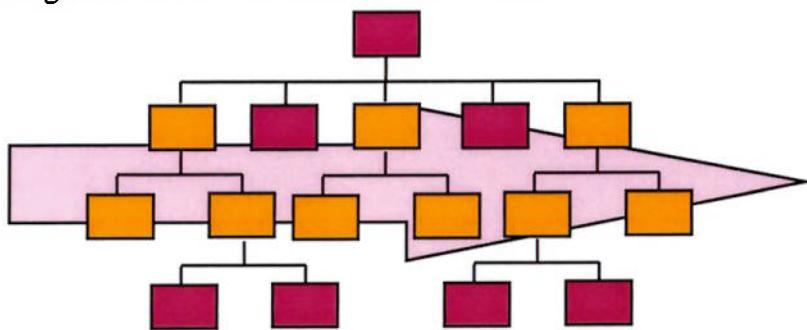


Figura 3.2: Abordagem de Processos (GRUTTOLA, 2001)

3.1.2 Tipos de Processos

Segundo Georgakopoulos e Kobelius (1995) as publicações comerciais diferenciam comumente quatro tipos de processos. Na figura 3.3 abaixo segue a classificação desses processos, segundo uma análise de valor e estrutura:

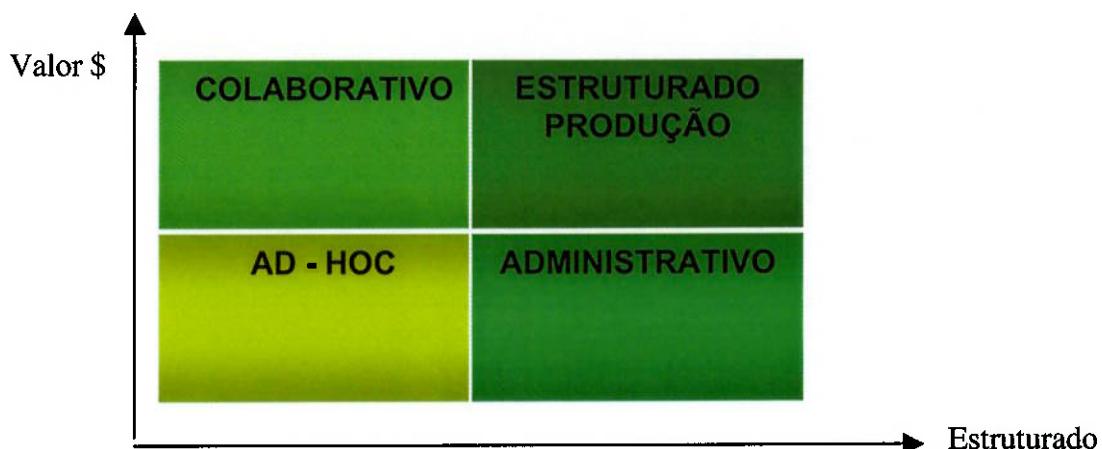


Figura 3.3 – Tipos de Processos (GRUTTOLA, 2001).

» **Processos Ad-Hoc:** executam processos de negócios, tais como documentação de produtos ou venda de produtos, onde não há um padrão pré-determinado de movimentação de informação entre pessoas. Tarefas do tipo *ad hoc* envolvem a coordenação humana, a coordenação ou a co-decisão (SCHAEEL, 1991). A ordenação e a coordenação de tarefas em um processo do tipo *ad hoc* não são automatizadas, mas sim controladas por humanos. Esta classe de processo tipicamente envolve pequenos grupos de profissionais que tem a intenção de apoiar pequenas atividades que requerem uma solução rápida. “Ad-Hoc” ou Não estruturados: São processos imprevisíveis, com fluxos únicos (caso a caso). Exemplo: as exceções de um processo. Na figura 3.4 ilustrada na página seguinte está demonstrado um esquema ilustrativo de um processo Ad-Hoc.

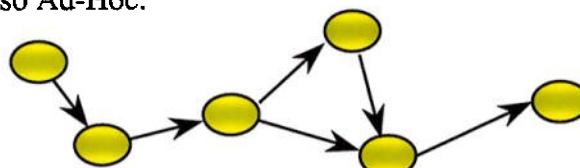


Fig 3.4 - Processo Ad-Hoc (GRUTTOLA, 2001)

- » **Processos Colaborativos:** São processos com fluxo único (caso a caso), possuem um alto valor agregado e a colaboração de vários participantes. Exemplo: Criação de um novo produto. Na figura 3.5 está demonstrado um esquema ilustrativo de um processo colaborativo.

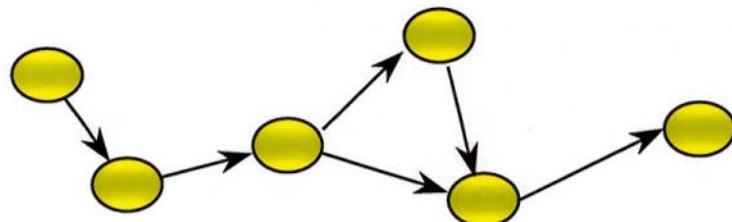


Fig. 3.5 Processo Colaborativo (GRUTTOLA, 2001)

- » **Processos Administrativos:** São processos de baixos valores, rotineiros e possuem transações estruturadas. Envolve processos repetitivos com regras de coordenação de tarefas simples, tal como roteamento de um relatório de despesa ou requisição de viagem, controladas por um processo de autorização. A figura 3.6 mostra um esquema ilustrativo de um processo administrativo:

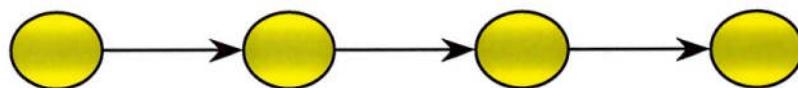


Fig. 3.6 – Processos Administrativos (GRUTTOLA, 2001)

- » **Produção ou Estruturados:** envolve processos de negócios repetitivos e previsíveis, tais como empréstimos e seguros. Diferente dos administrativos, os de produção englobam um processamento de informações complexas envolvendo acesso a múltiplos sistemas de informação. São processos de alto valor e alto volume. São críticos para a organização e suas transações são sempre estruturadas. A figura 3.7 ilustra um exemplo de um fluxo de processo produtivo.



Fig. 3.7 – Processos Produção ou Estruturados (GRUTTOLA, 2001)

3.2 Metodologia de Gestão por Processos

A metodologia para a contínua avaliação, análise e melhoria do desempenho dos processos-chave de negócio, ou seja, processos que mais impactam a satisfação dos clientes, recebe a denominação de Gerenciamento por Processo, ou Gestão de Processos (“*Process Management*”). (CONWAY, 1996).

O Gerenciamento por Processos traz uma série de benefícios importantes, dentre os quais se destacam:

- A melhoria de resultados e da satisfação do cliente em função da melhoria do desempenho em áreas críticas;
- Menores custos devido à redução da complexidade, do retrabalho, e principalmente, do desperdício.

No gerenciamento de processos há um amplo envolvimento de todos os integrantes da organização como consequência da maior satisfação do trabalho resultante de uma descrição mais clara das atividades, melhor desenvolvimento de habilidades e aumento da autoridade e autonomia individual.

Segundo Conway (1996), o Gerenciamento por Processo tem como meta desenvolver processos objetivando dotá-los das seguintes características:

- Necessidades (requisitos) e indicadores de desempenho para clientes internos e externos claramente definidos e contratados;
- Procedimentos simplificados e burocracia reduzida;
- Altos níveis de desempenho no fornecimento de serviços e produtos que alimentam o processo;
- Estabelecimento de consenso na visão, direcionamento e prioridades dos processos;
- Rompimento de barreiras e regularidades no fluxo de informações.

O principal objetivo de desenvolver processos é melhorar todo o trabalho e assim satisfazer e agradar os clientes externos com produtos e serviços de alta qualidade a baixo custo. A atividade central que leva a essa meta, destacada no círculo central da figura 3.8, é a identificação, quantificação e eliminação do desperdício através da melhoria contínua dos processos de trabalho.

As quatro formas ovais próximas do círculo central, na figura 4.8, indicam as quatro áreas em que uma organização deve se concentrar para eliminar o desperdício e melhorar a qualidade. Variações num processo geram variações nos produtos e qualidade variável, mas através do estudo da variação, do uso de ferramentas, da coleta de dados e do uso de gráficos, as pessoas podem localizar o desperdício e eliminá-lo. (CONWAY, 1996).

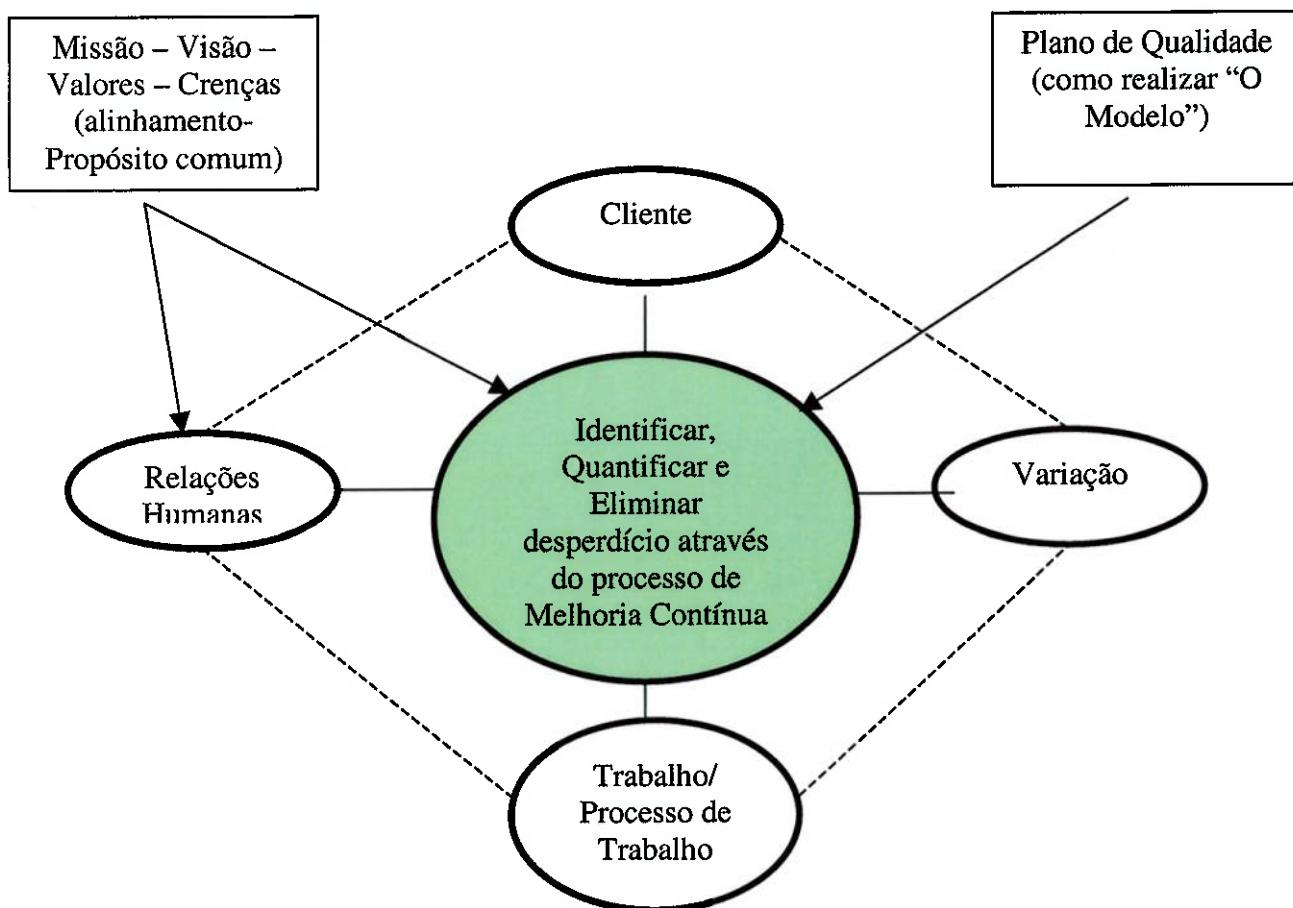


Figura 3.8 – Gestão por Processos (CONWAY, 1996).

4. APLICAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS EM EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇO

A aplicação de uma metodologia eficaz em empresas prestadoras de serviço é uma tarefa que exige uma análise prévia do perfil da empresa bem como da cultura de qualidade incorporada na organização. Não podemos aplicar a mesma metodologia para empresas de culturas e perfis diferentes. Por exemplo, uma metodologia de gestão por processo aplicada a um determinado banco, obteve um grande desempenho, com ganhos de produtividade e redução de custos expressivos. No entanto, a mesma metodologia aplicada a uma empresa de prestação de serviços do ramo de entretenimento não obteve a mesma eficácia. Por esse motivo, a metodologia a ser aplicada deve ser adaptada ao perfil da empresa, e deve exigir uma mudança cultural dos colaboradores e o empenho da alta administração para que possa obter sucesso.

Além disso, a aplicação de ferramentas de qualidade em empresas prestadoras de serviço necessita de análises mais complexas em comparação às indústrias. Este fator torna-se mais uma resistência por parte das pessoas envolvidas na aplicação da Gestão por Processos.

4.1 Aplicação da Gestão de Processos - CASO EMPRESA SKY – TV POR ASSINATURA

Abaixo segue um Exemplo de Aplicação de um Modelo de Gerenciamento de Processos na Empresa SKY – TV por Assinatura.

O método escolhido para a gestão de processos na SKY foi a montagem de equipes multifuncionais, denominadas de EMP – Equipe de Melhoria de Processos, para análise dos principais processos da organização. Este “projeto” iniciou-se em Dez/2000 e finalizou em Ago/2002. Estarei nomeando o projeto como: Projeto ALFA.

O objetivo principal do projeto era começar um processo de criação de cultura para o trabalho diário com a visão dos processos da empresa. Este objetivo principal foi estabelecido pela diretoria de operações da SKY, visto que as ações do dia a dia não

eram elaboradas e postas em prática olhando os processos da empresa. Como consequência os resultados dessas ações não eram tão satisfatórios como se imaginava visto que os impactos negativos, causados pela falta de visão dos processos da empresa, geravam desgastes em todas as áreas e principalmente no assinante. Além disso, o projeto visava a revisão dos grandes processos de negócios da empresa.

Foram definidos quinze grandes processos de negócios para toda a SKY. Esses processos de negócios foram definidos a partir da “visão do assinante”, ou seja, como o assinante “enxerga” a SKY. Assim, foi montado um quadro, conforme mostra a figura 4.1, com a “Visão do Assinante” e em seguida foi traduzida essa visão para a SKY identificando quais processos de negócio estavam relacionados a cada visão, conforme ilustrado na figura 4.2.

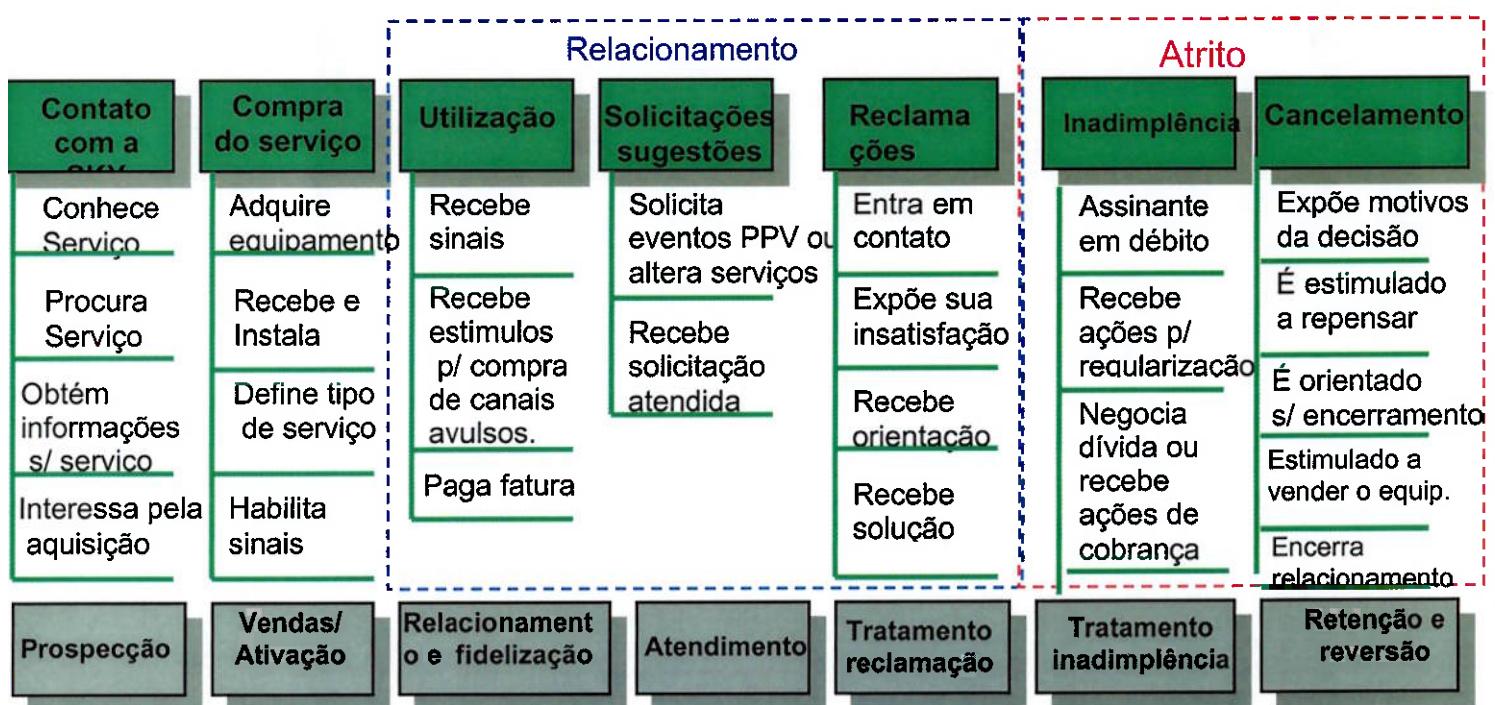


Fig. 4.1 – Processos de Negócios na Visão do Assinante (EQUIPE QUALIDADE E PROCESSOS SKY, 2000).

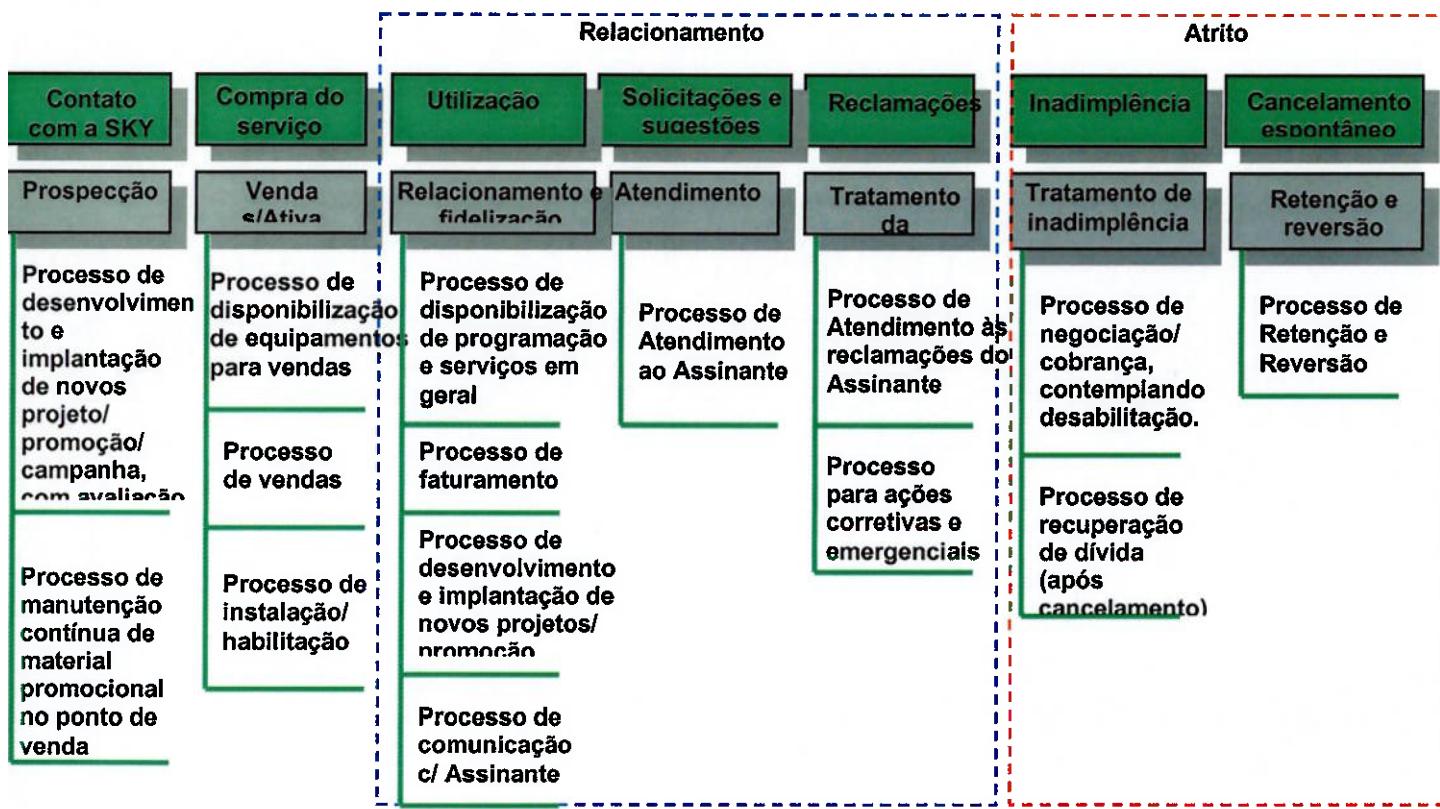


Fig.4.2 – Processos de Negócios na SKY (EQUIPE QUALIDADE E PROCESSOS SKY, 2000).

Para a viabilização das ações foi montada uma pequena estrutura hierárquica envolvendo as áreas da empresa que estariam envolvidas com os processos de negócio e uma pequena metodologia de trabalho com o objetivo básico de entender os processos de negócio, levantar os pontos críticos desses processos, propor ações e implementá-las. A estrutura hierárquica envolvida foi chamada de GRUPO DE PROCESSOS.

- O papel fundamental o GRUPO DE PROCESSOS é:
 - a. Definir qual processo de negócio será analisado;
 - b. Definir qual a composição da EMP (Equipe de Melhoria de Processo);
 - c. Aprovar as propostas para a melhoria do processo;
 - d. Zelar por todos os processos de negócio;

As EMP's foram formadas para analisar os processos de negócio seguindo metodologia específica, liderada por um dos integrantes do Grupo de Processos. A estrutura de trabalho utilizada está ilustrada na figura 4.3.

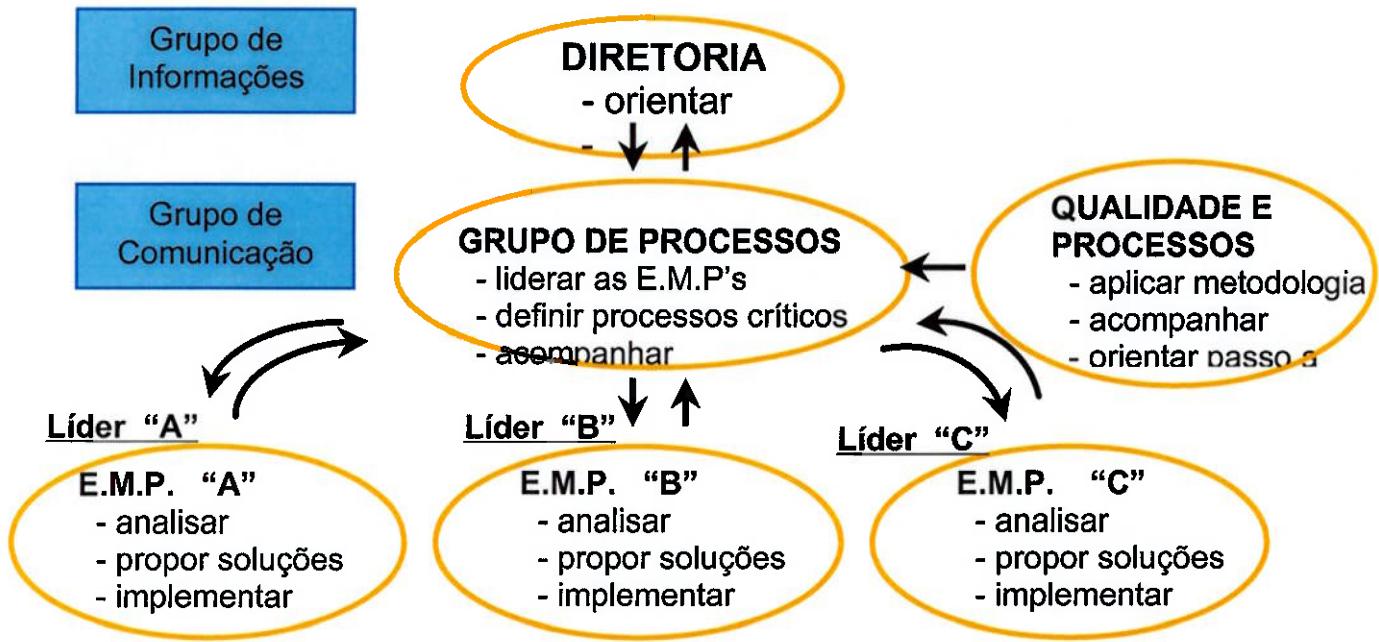


Fig. 4.3- Estrutura de trabalho Projeto ALFA (EQUIPE QUALIDADE E PROCESSOS SKY, 2000).

A metodologia aplicada no projeto, mostrada na figura 4.4, foi definida pela Área de Qualidade e Processos e aprovada pela Diretoria Geral da SKY.

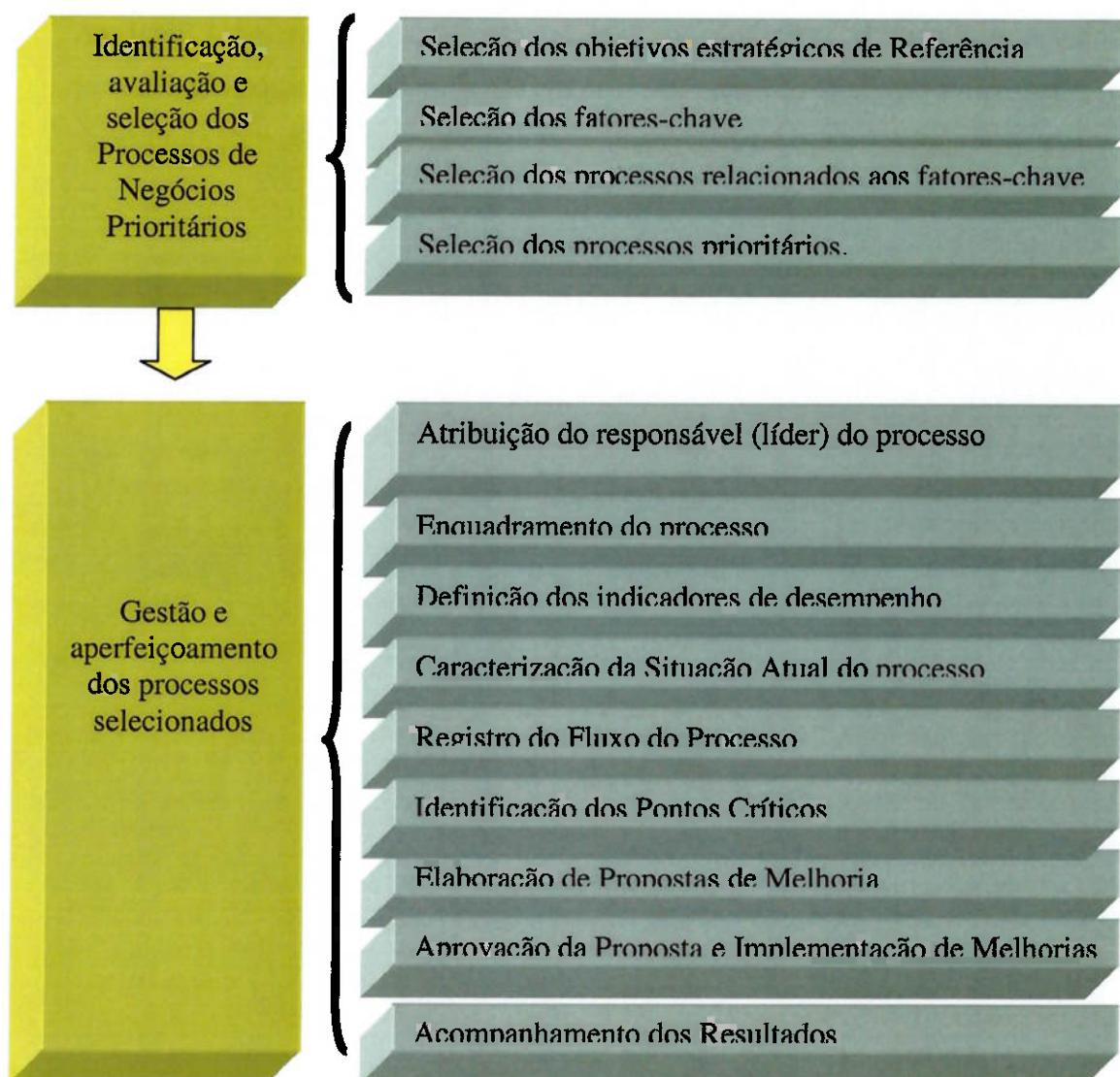


Fig. 4.4 – Metodologia aplicada ao Projeto ALFA

⌚ Identificação, Avaliação e Seleção dos Processos Prioritários:

- Seleção dos Objetivos estratégicos de Referência

Nesta etapa foram estabelecidos os resultados desejados para o negócio, derivados de uma análise da missão da empresa, do plano estratégico e do cenário do mercado, capazes de proporcionar vantagens competitivas à empresa através da criação e entrega de valor aos acionistas e clientes.

Na SKY o principal objetivo estratégico era reduzir o número de assinantes cancelados e fidelizar a base atual de assinantes.

- Seleção dos Fatores-Chave

Os fatores chave correspondem ao conjunto de condicionantes / variáveis críticas de sucesso necessárias e suficientes que permitem à organização perseguir os objetivos estratégicos de referência.

Os fatores-chave definidos pela SKY foram:

- Redução do CHURN (índice de cancelamento de assinantes na base)
- Aumento da Satisfação dos Assinantes
- Redução do Tempo de Indisponibilidade de programação dos canais mais assistidos.
- Redução do número de Reclamações de Assinantes

- Seleção dos Processos Chave Relacionados aos Fatores Chave

Para cada um dos fatores-chave é necessário relacionar todos os processos de negócio necessários para sua satisfação. O conjunto de processos, assim apontados, deve ser suficiente para atingir os objetivos do negócio.

Na SKY foram definidos todos os processos de negócios, conforme mostrado na figura 4.2.

- Seleção dos Processos Prioritários

Para cada um dos processos foram conduzidas análises de duas naturezas: avaliação de seu impacto sobre os negócios e avaliação da qualidade de seu desempenho em função do atendimento às expectativas e necessidades.

Com base nessas avaliações foram selecionados os processos prioritários, ou seja, aqueles que têm maior impacto sobre os negócios e pior desempenho.

Os processos selecionados foram:

- ◆ Processo de desenvolvimento e implantação de novos projetos/ promoção/ campanha, com avaliação e feedback;
- ◆ Processo de disponibilização de programação e serviços em geral;
- ◆ Processo de instalação/ habilitação;
- ◆ Processo de Retenção e Reversão;
- ◆ Processo de Atendimento às reclamações do Assinante;
- ◆ Processo de comunicação c/ Assinante.

⇒ Gestão e Aperfeiçoamento do processo:

- Atribuição da Responsabilidade pelo Processo.

Uma vez selecionados os processos de negócios que seriam analisados, foram definidos os responsáveis pelo desempenho de cada processo (Líderes do processo de negócio).

Compete ao líder do processo:

- Definir o escopo do processo, as áreas envolvidas, principais produtos e serviços gerados pelo processo e seus principais clientes.
- Liderar e coordenar a melhoria do processo através da:
 - ◆ Implantação e coordenação de uma EMP (equipe de melhoria de processos);
 - ◆ Definição, em conjunto com a equipe, dos requisitos do processo e dos sistemas de controle;
 - ◆ Seleção, em conjunto com a equipe, das oportunidades de melhoria;

Tabela I – Enquadramento do Processo

Processo	Missão
Processo de Retenção e Reversão	<p>Abordar processo de retenção de assinantes que ligam para a Central com a intenção de cancelar sua assinatura e processo de reversão de assinantes que estão cancelados.</p> <p>Abordar as principais causas e aplicar ações para redução do número de cancelamento.</p> <p>Início – assinante solicita cancelamento</p> <p>Fim – aplicação de ferramentas de retenção</p>
Processo de comunicação c/ Assinante	<p>Abordar todos os canais de comunicação com o Assinante.</p> <p>Início – assinante entra em contato com a SKY</p> <p>Fim – solução da solicitação do assinante.</p>

- Identificação das Necessidades dos Clientes e Definição dos indicadores de Desempenho.

Foram estabelecidos os elencos de necessidades esperados e valorizadas pelos clientes para os principais produtos e serviços. Foram definidos os indicadores de desempenho correlacionados às necessidades dos clientes com a finalidade de medir o desempenho global do processo e avaliar melhorias;

- Registro do fluxo do processo

Foi construído o fluxograma do processo identificando todos os sub processos que são executados, registrando as inter-relações entre os mesmos.

Um exemplo de um fluxo do processo de comunicação com o Assinante está mostrado na figura 4.5.

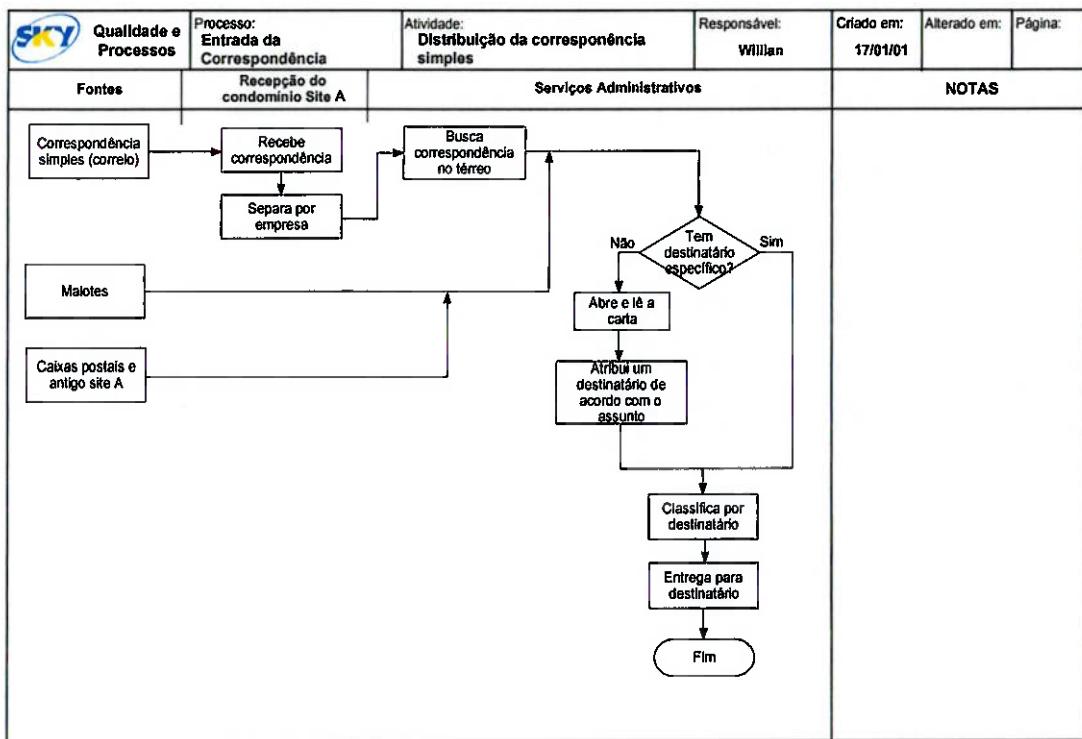


Fig. 4.5 – Fluxograma do Processo de Comunicação com o Assinante. (EQUIPE DE QUALIDADE E PROCESSO SKY, 2001).

- Identificar Pontos críticos e principais causas. Elaborar propostas de melhorias

Com os objetivos e limites de controle definidos e compreendidos foram aplicadas ferramentas de identificação de causas e efeitos do micro processo afim de que fossem identificadas as causas prioritárias da variabilidade do processo.

Nesta etapa foram definidos os pontos críticos, e para cada um foi elaborada uma proposta de melhoria.

Para a identificação de pontos críticos, identificação de causas e priorização de propostas foram aplicadas as seguintes ferramentas:

. *Brainstorming*

. Diagrama de Ishikawa

. Gráfico de Pareto

.Métodos de Priorização GUT e GOD

Um exemplo de identificação de pontos críticos e propostas relacionadas estão mostrados na tabela II.

Tabela II - Matriz de Pontos Críticos x Propostas. (EMP DE DISPONIBILIZAÇÃO DA PROGRAMAÇÃO E SERVIÇOS SKY, 2001).

PONTO CRÍTICO	PROPOSTA	RESP.	ACOMP.	Conclusão	JUSTIFICATIVA
Em alguns casos não ocorre o recebimento dos canais Mosaico 200, MTV e Telecine 62 a 64	Para investigar Possani deve receber alguns cartões como exemplo. Andréia irá fornecer	Possani	Andréia	pendente	Depende retorno de exemplos por parte da Andreia para continuar análise
Na URA às vezes não aparece a sessão 24h já iniciada	Para investigar Possani deve receber alguns cartões como exemplo.	Ailton	Rosangela	7/12/2001	Depende retorno de exemplos por parte da Andreia para continuar análise
Interrupção por chuva ou interferência solar	Rever balanceamento de canais entre muxes e uplink de acordo com gênero e audiência.	Primo	Kátia	agosto ML, setembro RJ	Garantir programação diversificada mesmo quando houver problemas em um uplink ou mux
Travamento do servidor SIC, gerando grade desatualizada e congelamento do banner	Instalação do segundo servidor para manter a redundância do sistema	Luciana	Carvalho	24/8/2001	Impedir que EPG e Banner fiquem desatualizados
Diginet fora do ar/lenço, devido impacto de nova versão	Novo procedimento para avaliar impactos dos novos processos (Produção SP). Desenvolvedor deve informar impacto	F. Simões	Rosangela		Garantir melhor serviço ao assinante
Demora na identificação de problemas cotidianos na CAA	Centralização dos problemas desconhecidos na equipe de monitoração. Criar procedimento de verificação	Carvalho	Andréia/Eleonora	22/8/2001	Maior agilidade na identificação e resolução de problemas. Apresentar fluxo e aprovar c/ Xis, Simões, Possani e Primo
Fila no ACC e SMS dependendo da prioridade dos comandos gerando demora no momento da habilitação, troca de pacote ou	Entender e rever os mecanismos de priorização das filas (ACC e SMS).	Primo	Alessandra	pendente	Correta informação para assinante e maior eficiência na habilitação.
Canais de esporte alteram a programação ao vivo provocando erro na grade	Criar procedimento e independência para atualização no RJ e quando possível, inserção de lettering	Robson/Isabela	Carvalho	Agosto	
Sincronia da mudança do apontamento x Mosaico x Diginet (o filme aparece na grade, mas não está mais disponível no	Formalizar pedido através de e-mail para Primo	Primo	Alessandra	Agosto	
Alguns canais indicam a possibilidade de troca de legenda, mas, de fato, tal troca não é	Implementar opção de troca de legenda	Primo	Sandro	aguardando prazo correção bugs NDS	Oferecer aos assinantes mais esta opção
URA pede senha somente no final da digitação	Rever árvore	Cruz	Alessandra	Não é prioridade, não tem a ver com indicador	
Wrapper demora a identificar assinante e URA transfere automaticamente	Melhorar tempo de resposta do wrapper	Ailton	Rosangela	Esperando relatório CRUZ	

- Implementação de Melhorias

Uma vez identificadas as causas e os métodos de controle todos os envolvidos foram devidamente treinados no novo sistema e foram definidos os métodos , instrumentos e ferramentas de apoio para viabiliza-lo.

- Acompanhamento dos Resultados

Esta etapa foi executada através do acompanhamento semanal da Diretoria dos indicadores pré-definidos. Nestas reuniões era apresentados um quadro da Evolução de Desempenho e uma Matriz de Ações de Melhoria.

Eram definidas e aprovadas as ações a serem implementadas para cada processo de negócio. Além disso, bimestralmente eram feitas reuniões com a participação de todos os colaboradores da empresa, com o objetivo de expor a evolução dos indicadores de desempenho de cada processo de negócio e colher sugestões de melhoria que por ventura surgissem durante a apresentação.

RESULTADOS DO PROJETO ALFA

As primeiras etapas foram executadas com êxito, a participação dos envolvidos foi satisfatória e a alta administração concedeu o tempo e a importância necessária para o andamento do projeto.

A etapa de identificação dos principais indicadores de desempenho e a etapa de levantamento da situação atual foram facilmente concluída. No entanto as etapas subsequentes, como a identificação das causas reais de cada falha e a implementação das ações de melhoria seguiram com dificuldade. Os resultados não foram percebidos pelos participantes, desmotivando-os e dificultando o andamento do projeto.

Não obtendo mais o envolvimento de todos os participantes desejado pela diretoria, o projeto foi suspenso.

5. CONCLUSÃO

Como vimos no exemplo citado, algumas empresas adotam e depois abandonam programas de qualidade. Os motivos para esses insucessos são inúmeros, entre eles a falta de alinhamento com a estratégia da organização e a falta de cultura de qualidade implantada na empresa. A gestão de processos deve ser um sistema contínuo, uma parte permanente da estrutura da empresa.

No caso do Projeto ALFA descrito neste trabalho os principais motivos e pontos críticos para o insucesso do projeto foram:

- Dificuldade de análise dos Processos de Negócio e consequente dificuldade de elaboração de propostas que mudassem substancialmente o processo; com isso a equipe não notava os ganhos reais do projeto.
- As mudanças efetuadas nos processos não são “confirmadas” pelos indicadores; Ou seja, os indicadores definidos não demonstram os ganhos reais de melhoria do processo.
- Os integrantes das equipes de melhoria de processos (EMP's), e os próprios líderes, foram se desmotivando em relação ao andamento dos trabalhos;
- Os demais colaboradores da empresa (os que não participaram das EMP's) não entendiam o projeto e não foram envolvidos adequadamente nos trabalhos das EMP's;
- Os diretores não foram envolvidos nos resultados e andamento dos trabalhos; Foi envolvido apenas o Diretor de Operações, sponsor do projeto.
- Não houve reconhecimento formal para os participantes das EMP's;
- Não foram estabelecidas metas claras para os processos de negócios priorizados.
- Não foi percebida relação dos processos analisados com o dia-a-dia dos colaboradores; o projeto foi tratado como trabalho à parte do cotidiano da empresa.
- Não houve um mecanismo de “cobrança” da empresa sobre os trabalhos das EMP's;
- Dada a carga diária de trabalho, os colaboradores tinham dificuldade em focar nas ações do ALFA (entre as atribuições diárias e as reuniões/trabalhos do ALFA, os colaboradores escolhiam o primeiro);

- ◀ Projetos paralelos eram executados com o mesmo objetivo do trabalho das EMP's gerando divisão de esforços. Muitas vezes a proposta de melhoria tratada em uma EMP já estava sendo executada por uma outra área da empresa, ou seja, um dos trabalhos era sempre abandonado em função de já existir um outro em andamento.

Analizando os pontos críticos citados acima sugiro algumas propostas de melhoria na metodologia de trabalho, conforme segue abaixo:

- Definir como membro das equipes os colaboradores ligados diretamente ao processo de negócio, ligados ao seu dia-a dia. Com essa mudança evita-se o desperdício de esforço em uma proposta que já está sendo executada pelos participantes do processo. Conseqüentemente as análises dos processos tornam-se menos complexas, pois os envolvidos “dominam” o assunto.
- A priorização dos processos deverá feita da seguinte forma:
 - a. As áreas da empresa devem definir quais os principais pontos críticos existentes em seus processos do dia a dia. Este levantamento poderá ser executado junto à equipe de qualidade e processos.
 - b. O Grupo de Processos deverá definir qual o processo de negócio que melhor comporta esse ponto crítico específico;
 - c. O Grupo de Processos deverá eleger um líder, que não necessariamente deva pertencer ao Grupo de Processos, mas que obrigatoriamente seja participante do processo a ser analisado.
 - d. A área de Qualidade e Processos, juntamente com o líder deverão elaborar um planejamento contemplando;
 - i. Etapas de análise;
 - ii. Cronograma padrão;
 - iii. Levantamento de informações quantitativas;
 - iv. Estabelecer metas;
 - v. Contemplar as apresentações para a empresa e para o Grupo de Processos;

- vi. Devem ser definidos pontos de controle de cada processo para o devido acompanhamento do Grupo de Processos;
 - vii. A área de Qualidade e Processos deverá preparar o levantamento da situação atual e pontos críticos (através de entrevistas ou reuniões com o envolvimento de pessoas que são envolvidas com o processo em questão);
- Deve ser contemplada a participação dos colaboradores da empresa no trabalho das equipes, promovendo algumas reuniões abertas, que deverão ser declaradas no cronograma de trabalho;
 - Os diretores deverão ser convidados para as apresentações de acordo com o processo em análise;
 - O trabalho das equipes deve ser reconhecido através de premiações em forma de bônus complementar ao salário. Para isso, é necessário que as metas estejam claras e reflitam a melhoria do processo. O Grupo de Processo deverá, ao final do trabalho, avaliar as metas estabelecidas para a equipe e decidir se foram atingidas, disto dependerá o reconhecimento formal da equipe;
 - Semestralmente os trabalhos concluídos, deverão ser apresentados em reunião aberta e reconhecidos pela diretoria;

Com essas propostas de melhoria pretende-se eliminar alguns dos pontos críticos identificados anteriormente como:

1. Não ter projetos paralelos;
2. Facilidade para acompanhar indicadores;
3. Indicadores do dia-a-dia;
4. Melhor definição e acompanhamento dos prazos;
5. Maior estímulo e divulgação movida pelo reconhecimento formal dos trabalhos realizados e metas atingidas;

6. Maior visibilidade dos pontos específicos analisados pela equipe, devido ao acompanhamento de indicadores percebidos;
7. As equipes não terão seus trabalhos condicionados pelas apresentações para o Grupo de Processos e sim pelo cronograma previamente definido;
8. O Grupo de Processo deverá gerenciar o “estoque” de pontos críticos e as melhorias dos processos que impactam a empresa;
9. O líder será responsável pelo sucesso da solução para os pontos críticos específicos;
10. A equipe terá seu trabalho focado nos pontos críticos específicos e não mais em processos amplos, visto que alguns colaboradores têm dificuldade em trabalhar com pontos críticos/processos/ações de grande abrangência.

Mesmo com essas sugestões de melhorias na metodologia aplicada no projeto ALFA, é imprescindível que a empresa esteja disposta a mudar sua cultura e encarar o programa de Gestão de processos como parte integrante de seu trabalho e não como um projeto à parte. Não é uma mudança simples de ser executada, visto que os colaboradores já estão habituados com seus “métodos” de solucionar problemas.

Em vez de um projeto singular para fazer uma melhoria, o programa deve consistir numa nova maneira de operar, que requer uma grande mudança cultural. Requer uma compreensão total e a liderança ativa da alta administração. Fazer uma mudança permanente no modo de pensar, falar, trabalhar e agir exige uma liderança dedicada por um período extenso de tempo.

E porque a empresa deveria investir nesta mudança? Existem duas razões básicas para superar essa inimizade e fazer essa grande mudança. Por um lado, ela possibilita às organizações satisfazerem seus clientes através de saltos gigantescos na qualidade, consistência e confiabilidade e, ao mesmo tempo, reduz drasticamente os custos. A outra razão é simples: Se uma organização não muda enquanto que a concorrência muda, ela vai ficar fora dos negócios.

A jornada não é fácil, mas os resultados são compensadores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BURTON, T. ROGER**, Bussines Process Management. Indianapolis, Indiana, Sams Publishing. Ed. Maio 2001
- CAMPOS, V. F.**. *Gerência de qualidade total: estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira*. Belo Horizonte, MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG (Rio de Janeiro: Bloch Ed.), 1990
- CONWAY, Willian**. O segredo da Qualidade. Marcos Cobra Editora , 1996. 316 p.
- EMP DE DISPONIBILIZAÇÃO DA PROGRAMAÇÃO E SERVIÇOS SKY**, Documentação Básica EMP. São Paulo: SKY Serviços Ltda. 2001.
- EQUIPE DE QUALIDADE E PROCESSOS SKY**. Metodologia Padrão de Processos. São Paulo: SKY Serviços Ltda. 2001.
- GEOGKOPOULOS , D.; Hornick, M.; Shet, A.** - An Overview of Workflow Management: From Process Modeling to Workflow Automation Infrastructure. Distributed and Parallel Databases, 3(2), April 1995; pages 119-153.
- GIFFI, C., ROTH, A.V. & SEAL, G.M.**. *Competing in World-Class Manufacturing: America's 21st Challenge*". Homewood, IL: Business One Irwin, 1990
- GRUTTOLA, Daniela et al.** Plano de Processos_Ferramentas de Processos. São Paulo:SKY Serviços Ltda. 2001.
- KOBIELUS, James** - The Rhythm of Work: A Buyer's Guide to Workflow Tools, Network World, November 1995
- PME NEGÓCIOS**. As quatro vagas de gestão de processos. São Paulo, outubro 2002. disponível em: <<<http://www.pmelink.pt>>> Acesso em 12 de dezembro de 2002.
- PUCIK, V.** Introduction. In V. Pucik, N.M. Tichy & C.K. Barnett (Orgs). *Globalizing management: creating and learning the competitive organization*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1992
- VALERIO, Z. S. Cristina**. Qualidade em serviços, 2000. 4p. Monografia Faculdades Integradas Campos Salles. disponível em: <<http://mlarucci.tripod.com/trabalhos/qualiss.htm>> Acesso em 16 outubro 2002.

BIBLIOGRAFIA

1. BERRY, LEONARD L. e PARASURAMAN, Serviços de Marketing: competindo através da qualidade. Trad. Beatriz Sidou. São Paulo: Maltese-Norma, 1992. Cap.1 a 4.
2. DELLRETTI, O F. As Sete Ferramentas da Qualidade. Belo Horizonte-MG. UFMG, 1996.
3. MACEDO, A A; PÓVOA, F L. Glossário da Qualidade Total. Fundação Christiano Ottoni, UFMG.- Belo Horizonte-MG, 1995.
4. VEIGA, RICARDO T. Satisfação e Qualidade Percebida: como essas variáveis se relacionam na formação de intenções comportamentais dos clientes de serviços? Projeto de Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Ciências Econômicas. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 1998.

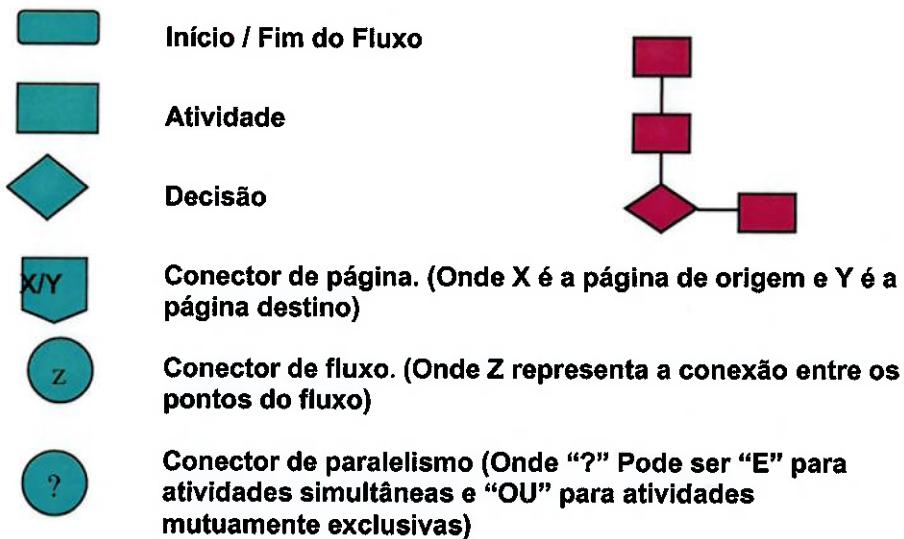


Figura A- Simbologia básica para fluxo de processos

⌚ **Fluxograma 3W1H:** Utilizado para documentação estruturada das informações captadas em levantamento de campo através da aplicação de entrevista / questionário ou quando da etapa de criação / redesenho de um processo. Aplicável também para documentação de macro-fluxos e fluxos detalhados de processos

➤ Definições:

- 3 W : *What* (O que?), *Who* (Quem?), *When* (Quando?)
- 1 H: *How* (Como?)

- **Metodologia :** A documentação deve ser estruturada obedecendo o seguinte layout padrão:

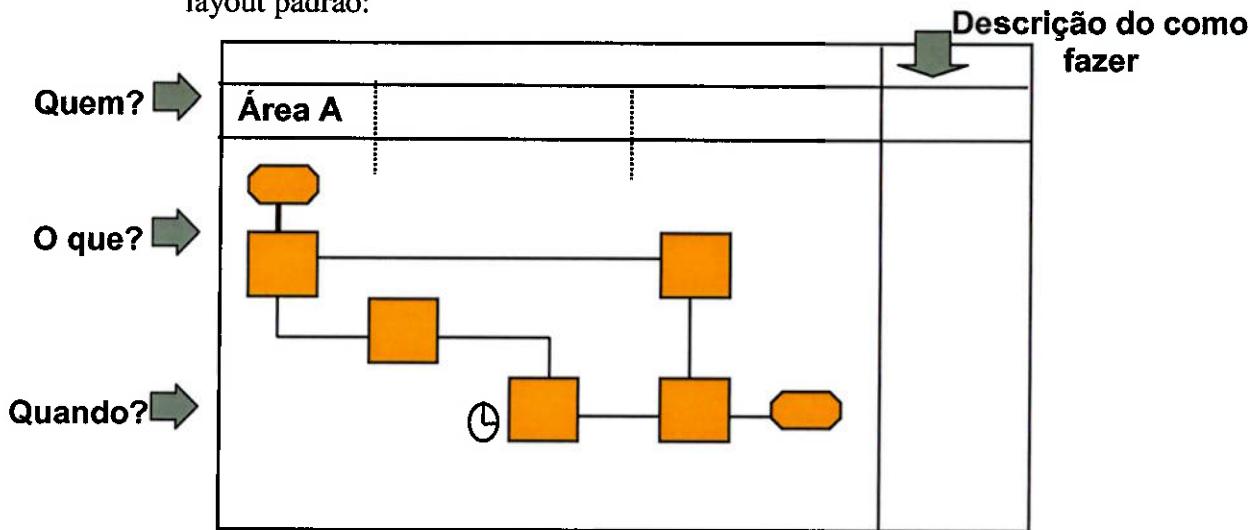


Figura B - Fluxograma 3W 1 H

- ⦿ **DFD – Diagrama de Fluxo de Dados- Análise de Contexto:** Utilizado para delimitação do escopo de atuação, seja de um sistema, módulo ou processo, área ou empresa ; Identifica o fluxo de informações entre a entidade em análise e os demais componente aos quais esta se relacione; A figura C abaixo ilustra um modelo de DFD:

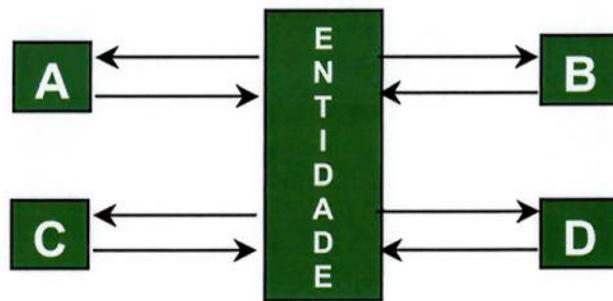


Figura C – Modelo Diagrama DFD

- **Metodologia:**

- Iniciar criando no centro do diagrama uma figura simbolizando o processo, atividade, área ou sistema a ser analisado, identificando-a como entidade principal;
- Na seqüência identifique as entidades que se relacionam com a principal, isolando e definindo o escopo de atuação. Entendendo por entidade: uma área, uma pessoa, um sistema, uma empresa ou outro processo.
- Uma vez identificadas as entidades participantes da análise, explorar o fluxo de informações entre estas e a principal, a que denominamos Eventos;

- ⦿ **Diagrama de Ishikawa (Espinha de peixe ou causa-efeito):** É um diagarama que mostra a relação entre uma característica de qualidade (efeito) e os fatores que a influenciam (causas).Utilizado para investigar , explorar , ressaltar , mapear fatores que julgamos afetar um problema. A figura D ilustra o modelo do diagrama de Ishikawa:

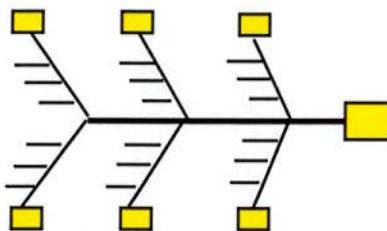
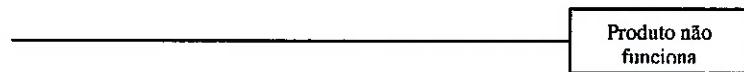


Figura D – Modelo de Ishikawa

• **Metodologia**

- Identificar o problema que se deseja estudar;
- Escrever o nome do problema dentro de um retângulo, ao lado direito da folha de papel e no final de um eixo, como mostra o exemplo:



- Escrever as causas primárias do problema sob investigação em retângulos e disponibilizá-los em torno do eixo. Ligar esses retângulos ao eixo por segmentos de retas, conforme Figura E abaixo:

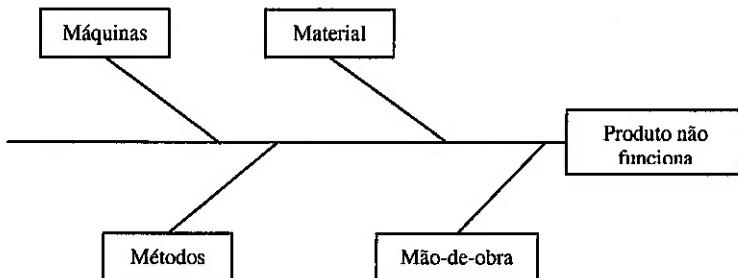


Figura E – Diagrama de Ishikawa

Pode ser utilizada a regra dos 6 M (Máquina, matéria prima , mão de obra, método, medição e meio ambiente) ou a regra dos 4 P (Políticas , procedimentos, pessoal e planta –lay-out) como causas primárias.

- Identificar as causas secundárias dentro de cada causa primária. Escrever essas causas ao redor da causa primária conforme mostra a figura F:

- **Metodologia**

- Ambos os métodos (GUT ou GOD) são mais indicados para serem usados no trabalho em equipes do que individualmente.
- Em um formulário transcreva os pontos críticos que você levantou para a coluna *Pontos Críticos*.
- Ler para o grupo o primeiro ponto crítico. Os participantes deverão atribuir em consenso um valor para o primeiro quesito de priorização (coluna **G**). Em seguida leia o próximo ponto crítico e obtenha do grupo o novo valor G. Repita esse procedimento até o final da tabela e então reinicie a leitura dos pontos críticos para a atribuição de valores para os outros índices individuais de priorização (próximas duas colunas). As tabelas 1, 2, 3, 4 e 5 apresentam os critérios que devem ser utilizados na atribuição desses valores:

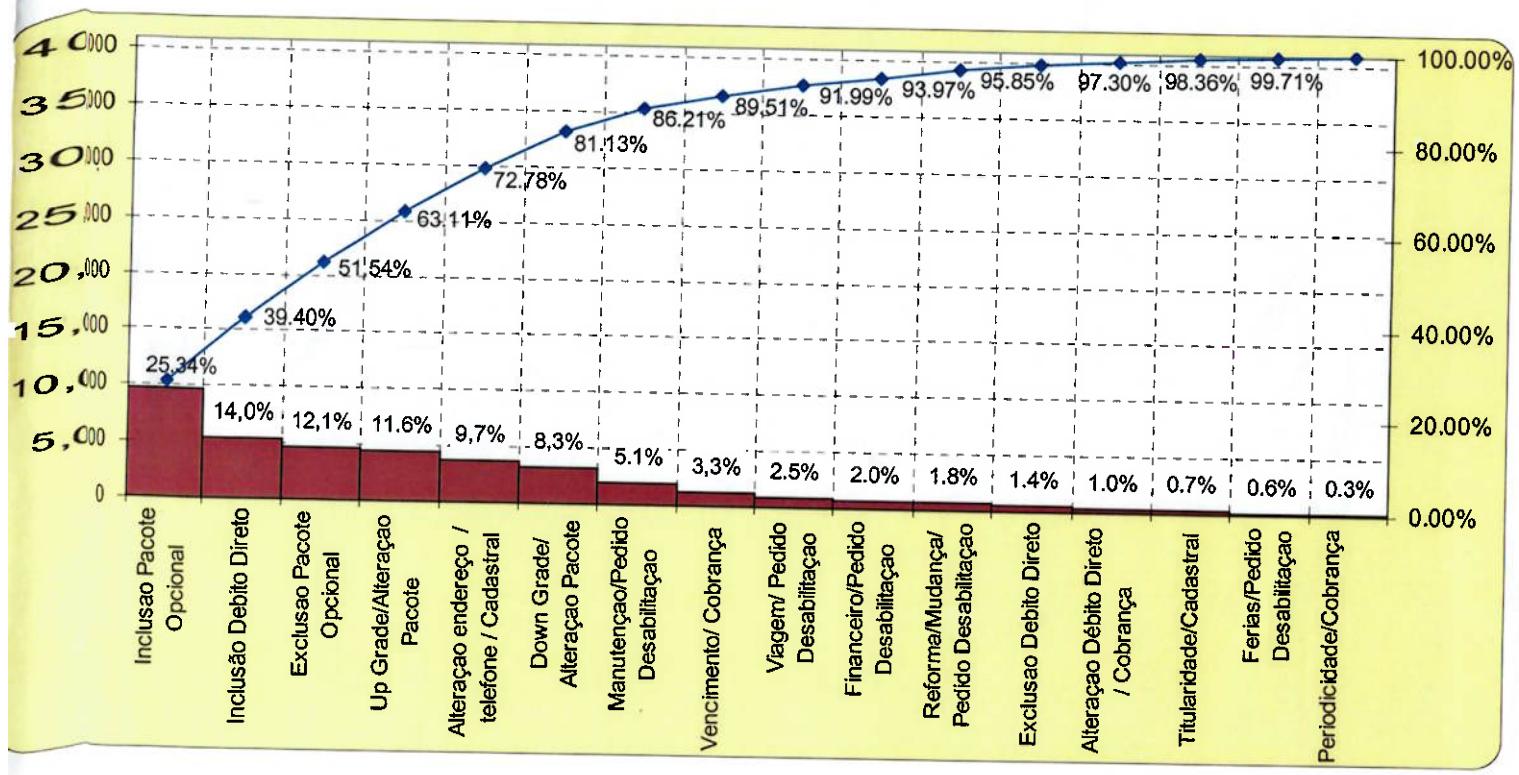
Tabela 1 – Critério de Gravidade

GRAVIDADE	
Mede o impacto, dano ou prejuízo que pode decorrer da situação. Problemas que causam transtornos ou aborrecimentos para o cliente (interno ou externo) devem ser classificados com valores mais altos de G; em contra-partida, atribuem-se valores menores quanto mais imperceptível for o problema para ele.	
ÍNDICE	APLICAÇÃO
1	Problemas não percebidos pelo cliente
2	Problemas perceptíveis mas de pequeno impacto.
3	Problemas de impacto mediano.
4	Problemas de alto impacto.
5	Problemas de altíssimo impacto (geralmente são aqueles que, quando percebidos pelo cliente, são motivo de grande atrito).

- Calcule o valor do índice global de priorização (colunas GUT ou GOD) somando os valores atribuídos para cada índice individual.
 - Classifique os pontos críticos pela ordem decrescente do índice de priorização.
 - Leia para o grupo a ordem obtida e valide os resultados. Caso não haja consenso, voltem a etapa de atribuição de valores aos índices individuais.
 - Escolha entre os pontos críticos mais prioritários aqueles que o grupo deverá focar sua ação e priorizar a solução.
- ➲ **Diagrama de Pareto :** É uma forma especial de gráfico de barras verticais que permite determinar os problemas a resolver e a prioridade. O diagrama de Pareto elaborado com base numa folha de verificação ou de uma outra fonte de coleta de dados ajudada a dirigir nossa atenção e esforços para problemas verdadeiramente importantes. Em geral, teremos melhores resultados se atuarmos na barra mais alta do gráfico do que embaraçando nas barras menores.

- Metodologia:

- Selecione os problemas a ser comparado e estabeleça uma ordem através de: reunião (brainstorming) ou utilização de dados disponíveis.
- Selecione uma unidade de medida (peso, altura, valor, ligações, etc.).
- Defina um período de tempo para ser analisado (semana, dia, horas, ano).
- Reúna os dados necessários em categorias (tantos pacientes para o exame *J* no período *X*).
- Compare a freqüência da medida em cada categoria (tantos pacientes para os exames *J, Q, R* nos períodos *X, Y, Z*).
- Liste as categorias da esquerda para a direita no eixo horizontal, em ordem decrescente de freqüência. Agrupe na categoria “outros” os itens com valores muito baixos.



Exemplo de Gráfico de Pareto