



Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap

## **Fundação Escola Nacional de Administração Pública**

*Presidente*

Francisco Gaetani

*Diretor de Desenvolvimento Gerencial*

Paulo Marques

*Coordenadora-Geral de Educação a Distância*

Natália Teles da Mota Teixeira

*Conteudistas*

Juarez Machado Junior

Thiago Henrique Pinheiro

**Enap**

Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap

Diagramação e revisão textual realizadas no âmbito do acordo de Cooperação Técnica FUB/CDT/Laboratório LatITUDE e Enap.

© Enap, 2016

**Enap Escola Nacional de Administração Pública**

Diretoria de Comunicação e Pesquisa

SAIS - Área 2-A - 70610-900 — Brasília, DF

Telefone: (61) 2020 3096 - Fax: (61) 2020 3178





# Módulo **4** Ferramentas para Gestão de Processos

## 1 CICLO PDCA

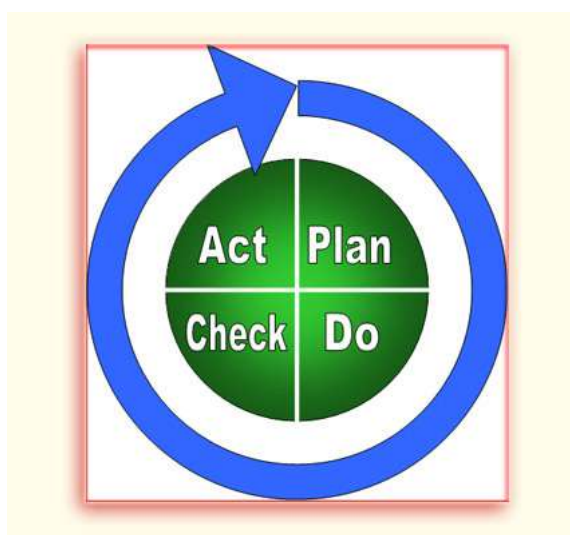
O ciclo PDCA, ciclo de Shewhart ou ciclo de Deming, é um ciclo de gestão organizacional com foco na melhoria contínua.

O ciclo tem por objetivo tornar mais claros e ágeis os processos envolvidos na execução da gestão, dividindo-a em quatro principais passos.

O ciclo começa com o planejamento, em seguida a ação ou conjunto de ações planejadas são executadas, checa-se se o que foi feito estava de acordo com o planejado, e toma-se uma ação para eliminar ou ao menos diminuir eventuais problemas identificados ou para implantar potenciais melhorias.

Os passos são os seguintes:

- Plan (planejamento): Planeja-se o que vai ser feito, pode ser um novo produto, uma mudança, ou até mesmo uma ação frente a um problema identificado.
- Do (execução): realizar, executar as atividades conforme o planejamento inicial
- Check (verificação): Avaliar se os resultados esperados pelo planejamento foram alcançados durante a execução.
- Act (ação): Tomar alguma ação para contornar eventuais desvios identificados na verificação da execução.



Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap

Enap

Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap



## IMPORTANTE

**Percebe-se que o ciclo é contínuo, quando você toma uma ação ao final de um ciclo, na verdade, já estará, de certa forma, iniciando o planejamento de um novo.**

O Ciclo PDCA possui relação direta com diversas áreas de gestão, inclusive com a gestão de processos. Organizações que gerenciam efetivamente seus processos de trabalho estão o tempo todo executando o ciclo PDCA.

Vejam a relação direta do ciclo com o Roteiro de Gestão e Melhoria de Processos proposto no capítulo 2 deste curso:

- Ao identificar problemas e oportunidades de melhoria no processo, estamos na fase de planejamento, verificando o que precisa ser feito.
- Com as situações identificadas, partimos para o redesenho do processo, etapa da Ação, em que procuraremos modificar o processo, solucionando problemas e implantando melhorias.
- Redesenhado o processo, definiremos indicadores para acompanhamento do desempenho. Esses indicadores, além de outras coisas, nos mostram também se todas as ações tomadas foram ou estão sendo eficazes. Através dos indicadores e de outros mecanismos de controle, atuamos na parte de Verificação do ciclo PDCA.
- Após as devidas verificações no processo, elaboraremos novos planos de ação, a fim de sanar qualquer situação identificada na verificação. A partir daí, o ciclo inicia-se novamente.

Podemos perceber facilmente que a Gestão de Processos é um grande Ciclo PDCA, onde as atividades são sempre monitoradas a fim de se garantir a qualidade das entregas, buscando a melhoria contínua, tanto da realização do trabalho quanto da satisfação dos clientes.

**Enap**

### 2 5W2H

O 5W2H é um método para tomada de ações, utilizado para deixar bem claros os objetivos e as responsabilidades de cada atividade quem compõe tão ação.

Os 5W correspondem às seguintes palavras do inglês: What (o que); Who (quem); Where (onde); When (quando) e Why (por que).

Os 2H são: How (como) e How Much (quanto custa).

Ao definir uma ação levando em considerações esses elementos, diminuem-se consideravelmente falhas de comunicação e a possibilidade de insucesso dos resultados:

- **What** - O que será feito (etapas).
- **Why** - Por que será feito (justificativa).
- **Where** - Onde será feito (local).
- **When** - Quando será feito (tempo).
- **Who** - Por quem será feito (responsabilidade).
- **How** - Como será feito (método).
- **How much** - Quanto custará fazer (custo).

O conceito do 5W2H pode ser aplicado a qualquer tipo de ação que tenha um término estipulado. Exemplo: Mudanças no processo, projeto de um novo produto, Correção de falhas, etc.

### 3 CHECK-LISTS

O conceito de check-lists pode ser utilizado de diversas formas na prática: lista impressa para marcações, checagem feita por software e etc. Tal uso vai depender da realidade de cada processo.

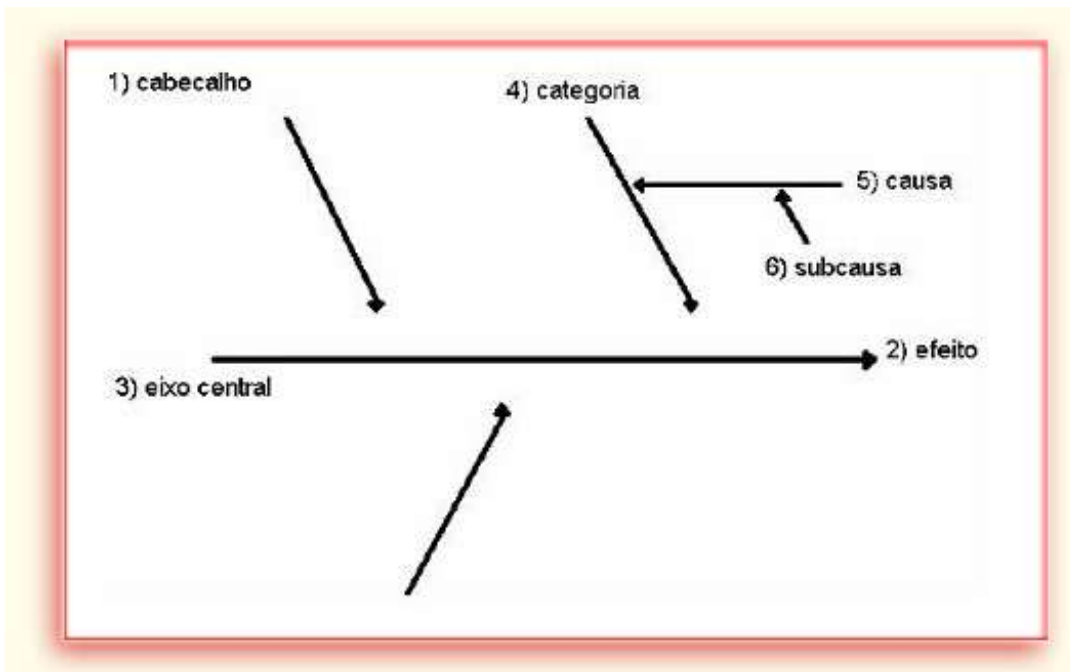
**Exemplo:**

Acesse o ambiente virtual e visualize um exemplo de check-list de uma das fases do processo de registro de candidaturas em que é avaliado o cumprimento dos requisitos formais.

### 4 DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO (DE ISHIKAWA)

Investiga e identifica a relação entre um efeito e suas prováveis causas. Criado por Kaoru Ishikawa, o diagrama é composto por uma linha central com ramificações. O efeito, ou seja, o problema, é anotado no lado direito da linha central e as diversas categorias de causas de problemas (Os 6 M: material, máquina, medida, mão-de-obra, método e meio ambiente) são anotadas nas extremidades das ramificações que são levemente inclinadas para o lado esquerdo, dando-lhe um aspecto de espinha de peixe, nome pelo qual é também conhecido.

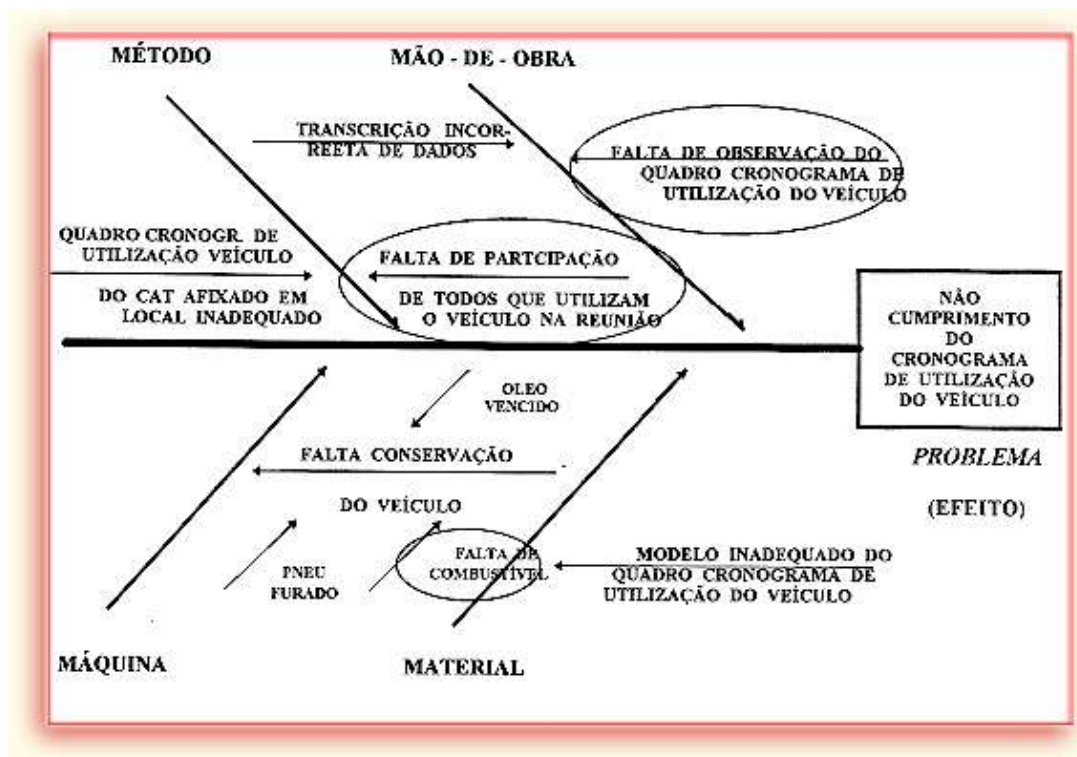
Abaixo, um modelo padrão para formulação do diagrama:



Em suma, o diagrama auxilia na identificação e categorização das prováveis causas de um problema identificado em um processo de trabalho, permitindo uma atuação mais eficaz frente à situação.

Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap

Abaixo, um exemplo de diagrama preenchido analisando as prováveis causas do Não cumprimento do cronograma de utilização de veículo automotor de uma determinada organização.



## 5 BRAINSTORMING

Enap

Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap

Dentre diversos outros métodos, a técnica de brainstorming (tempestade de idéias) propõe que um grupo de pessoas se reúna e se utilizem das diferenças em seus pensamentos e idéias para que possam chegar a um senso comum, que seja para solução de um problema, para criação de um novo produto, etc.

Quando possível, é aconselhável que as pessoas que se envolvam nesse método sejam de setores e competências diferentes, pois suas experiências diversas podem colaborar com a “tempestade de idéias” que se forma ao longo do processo de sugestões e discussões.

Nenhuma idéia é descartada ou julgada como errada ou absurda. Todas as idéias são ouvidas e trazidas até o processo de brainwrite, que se constitui na compilação ou anotação de todas as idéias ocorridas no processo, as sintetizando, a fim de se chegar ao objetivo comum do grupo.

O método de brainstorming pode ser utilizado em diversos momentos da gestão de processos, principalmente quando se busca a solução para algum problema. Pode ainda ser utilizado quando da montagem de um Diagrama de causa e efeito, reunindo envolvidos para a investigação e identificação das causas de uma situação inesperada no processo.

## 6 BENCHMARKING

*Benchmarking* é uma técnica que consiste em acompanhar processos de trabalho de outras organizações, que sejam reconhecidas como representantes da adoção das melhores práticas em gestão. É um processo de pesquisa, contínuo e sistemático, para avaliar produtos, serviços e métodos de trabalho, com o intuito de melhorar o desempenho organizacional. Aconselha-se realizar o *benchmarking* entre organizações que possuam processos similares.



Podemos citar como exemplo o caso de uma determinada unidade da Justiça Eleitoral que, reconhecidamente, faz um trabalho de excelência no processo de cadastramento de eleitores. Assim, outras unidades poderão vir até á primeira para buscar informações sobre como o processo é desenvolvido e quais fatores levaram ao sucesso dos trabalhos, podendo então, adotar as mesmas práticas, visto que estas se demonstraram eficazes

Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap

**Enap**

Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap