

Metodologia para Implantação de Melhorias em Processos

Cristiane Soares Ramos
Universidade de Brasília

Káthia Marçal Oliveira
Université Polytechnique Hauts-de-France

Ana Regina Cavalcanti da Rocha
Implementum Consultoria em Tecnologia da Informação

Resumo

Muitas organizações ao final de um Programa de Melhorias de processos não tem claro os benefícios que foram alcançados e se o retorno do investimento foi positivo.

Os resultados obtidos vão além do fato da organização conseguir atingir um nível de maturidade em uma avaliação oficial e estão relacionados ao esforço de melhoria ter conseguido resolver, pelo menos em parte, os problemas críticos da organização.

O desconhecimento e, algumas vezes, até mesmo a frustração se dá quando o Programa de Melhorias é iniciado sem um levantamento claro dos problemas críticos da organização.

Este relatório descreve uma metodologia para implantação de Programas de Melhorias em processos que parte da identificação das questões críticas para a organização, isto é, de seus principais problemas e dos benefícios que ela espera alcançar com a melhoria de processos. A implementação das melhorias é orientada para resolver estes problemas e atingir os benefícios, o que pode envolver uma abordagem com múltiplos modelos.

1. Introdução

Programas de Melhorias de processos para serem efetivos devem atender às reais necessidades de melhoria das organizações e terem como resultado um significativo retorno do investimento.

É importante, portanto, identificar estas necessidades e orientar o Programa de Melhorias a seu atendimento. Iniciar um Programa de Melhorias sem um levantamento claro dos problemas críticos da organização e de suas expectativas de benefícios, pode levar a frustrações e à não continuidade do Programa.

Este relatório descreve uma metodologia para implantação de Programas de Melhorias em processos que parte da identificação das questões críticas para a organização, isto é, de seus principais problemas e dos benefícios que ela espera alcançar com a melhoria de processos.

2. Metodologia para Programas de Melhorias em Processos

Um Programa de Melhorias deve ser executado em ciclos propiciando, a cada ciclo, estabelecer metas e avaliar os benefícios obtidos. Estes resultados obtidos são, então, insumos para os próximos ciclos.

Segue-se, então, uma abordagem iterativa onde cada ciclo é composto de quatro etapas, conforme apresentado na Figura 1.



Figura 1. Metodologia para Implantação de Programas de Melhorias em Processos

A premissa principal desta metodologia é que os problemas críticos da organização e as expectativas de benefícios sejam claramente identificados para guiarem a definição dos objetivos do Programa de Melhoria. Assim, ao final de cada ciclo de melhoria, é avaliado o nível de melhoria nos problemas críticos e o alcance das expectativas de benefícios, que é o retorno do investimento realizado.

A seguir descrevemos cada uma das etapas da metodologia

2.1 Etapa 1: Caracterização da Empresa

A Etapa 1 tem como objetivo conhecer as características da empresa quanto aos serviços prestados e às iniciativas de melhoria já realizadas. Esta etapa, também, tem como objetivo identificar o que é crítico para a empresa e as expectativas de benefícios, denominadas **Questões Críticas (QC)**. Essa identificação é feita considerando a perspectiva dos envolvidos no Programa de Melhorias nos níveis estratégico, tático e operacional.

As Questões Críticas são identificadas através de um questionário em que os colaboradores indicam, para cada questão, o grau de importância para a organização e o seu grau de percepção. A importância indica a relevância da questão na visão do respondente, enquanto a percepção indica o quanto ele percebe que o item abordado é executado na prática da empresa. As questões identificadas como de alta importância e com baixa percepção de presença na empresa são consideradas as Questões Críticas e indicam que aspectos devem ser melhorados na empresa e, portanto, priorizados no Programa de Melhorias.

Cada uma das questões do questionário está associada a processos e conseqüentemente a modelos de melhoria. Há dois tipos de questões. As Questões de Processo que indicam quais processos necessitam de melhoria e as Questões de Benefícios que indicam quais os benefícios esperados do Programa de Melhorias.

2.2 Etapa 2: Planejamento do Programa de Melhoria

Na Etapa 2 é realizado o planejamento do Programa de Melhorias com base nas Questões Críticas. Neste planejamento são definidos os objetivos, os ciclos do Programa de Melhorias, o escopo de cada ciclo e as medidas que serão utilizadas para avaliação do alcance das expectativas de benefícios.

Como as Questões Críticas podem envolver aspectos tratados por mais de um modelo de melhoria de processos, nesta etapa são incorporados aspectos relacionados à harmonização de múltiplos modelos para propiciar Programas de Melhoria multimodelos, caso pertinente.

A Etapa 2 envolve a execução de três atividades:

- **Atividade 1 – Identificação dos processos relevantes:** O objetivo dessa atividade é identificar os modelos de referência candidatos (são considerados especialmente os modelos MPS-Software, MPS-Serviços e CMMI e, nestes modelos, os processos que atendem às necessidades de melhoria da empresa identificadas a partir das Questões Críticas. Além disso, são consideradas as restrições de negócio, o histórico de iniciativas de melhoria da empresa e os modelos que já estejam em uso. É necessário que se entenda o nível de sobreposição (parcial ou total) entre os modelos candidatos e seus processos, e também as suas diferenças quanto ao propósito, conteúdo, práticas e arquitetura. Essa análise é importante, pois esses modelos serão harmonizados quando da definição ou melhoria dos processos da empresa e é crucial para minimizar custos e esforços do Programa de Melhorias.
- **Atividade 2 – Definição dos objetivos do Programa de Melhorias:** Os objetivos do Programa de Melhorias devem estar alinhados às Questões Críticas, identificadas

pelos colaboradores como aspectos relevantes a serem melhorados com a implantação do Programa de Melhorias.

- **Atividade 3 - Definição e seleção de alternativas de solução:** O primeiro passo dessa atividade é a Definição das Alternativas de Solução, ou seja, a definição dos cenários que possam favorecer o alcance dos objetivos do Programa de Melhorias, e conseqüentemente o tratamento das Questões Críticas. O ponto de partida é identificar o tipo de solução a ser adotada: (i) *Solução monomodelo* (implementa apenas um modelo de referência) ou (ii) *Solução multimodelo* (implementa mais de um modelo de referência).

É importante notar que as respostas dos colaboradores da organização aos questionários podem indicar um conjunto de Questões Críticas que não possam ser tratadas todas de uma única vez e que, por isso, precisem ser divididas em ciclos de melhoria. Neste caso, as Questões Críticas devem ser priorizadas pela Direção da empresa ou por seu representante.

Para a seleção das alternativas de solução é adotada uma adaptação da técnica *PICK chart* do LeanSix Sigma [1] que apóia a priorização das soluções e idéias, separando-as em quatro categorias: (P) *Possible* (Possível)- baixo retorno e fácil de implementar; (I) *Implement* (Implementar) - alto retorno e fácil de implementar; (C) *Challenge* (Desafio) - alto retorno e difícil de implementar e (K) *Kill* (Descartar) - baixo retorno e difícil de Implementar.

Diferentes critérios podem apoiar a análise sobre a “facilidade de implementação” e sobre o “retorno”. No que se refere à facilidade de implementação, podemos citar: necessidades de treinamento, contratação de consultoria, esforço de implementação, desenvolvimento ou compra de ferramentas de apoio, disponibilidade de pessoal, dentre outros. No que se refere ao retorno, pode-se considerar: o grau de cobertura das Questões Críticas, o atendimento às restrições de negócio, dentre outros que podem ser sugeridos pela própria empresa.

- **Atividade 4 – Definição de medidas para avaliação do alcance dos benefícios:** Com base nas Questões Críticas e nos benefícios esperados, são definidas as medidas a serem coletadas a fim de apoiar a avaliação dos ganhos obtidos com o Programa de Melhorias.

2.3 Etapa 3: Execução do Programa de Melhorias

Na Etapa 3 é executado o Programa de Melhorias, conforme o planejamento realizado na Etapa 2 e a coleta das medidas.

2.4 Etapa 4: Avaliação dos Benefícios

Na Etapa 4, ao final de cada ciclo de melhorias, são avaliados os benefícios obtidos que são o Retorno do Investimento (ROI) no Programa de Melhorias. Esta avaliação é feita com base nas medidas coletadas, tendo-se assim uma avaliação objetiva dos resultados obtidos e que gera insumos para o próximo ciclo de melhorias.

3. Conclusão

Este relatório descreveu uma metodologia para implantação de Programas de Melhorias em processos que parte da identificação das Questões Críticas para a organização, isto é, de seus principais problemas e dos benefícios que ela espera alcançar com a melhoria de processos. Esta metodologia possibilita dirigir o esforço à resolução dos principais problemas da organização e fornecer uma visibilidade objetiva dos resultados obtidos e do retorno do investimento.

Referências

[1] Mike, G., Rowlands, D., Castle, B., (2004)*What is Lean Six Sigma?*, McGraw-Hill.