

Oficina de monitoramento de programas e políticas

Antoine Lousao, Escola Fazendária, 23 de Agosto 2017

Objetivos da Oficina

Objetivos da disciplina

- Conhecer para melhor agir: monitoramento na perspectiva da excelência operacional
- Conhecer os princípios do desdobramento de metas e do acompanhamento de resultados
- Conhecer os princípios da melhoria contínua e as principais ferramentas de gestão da qualidade

Plano de trabalho

Parte 1 – Da estratégia à melhoria contínua

Parte 2 – Análise de problema e monitoramento de processo

Parte 1 – Da estratégia à melhoria contínua



Qual é o meu propósito?
Por que eu existo?



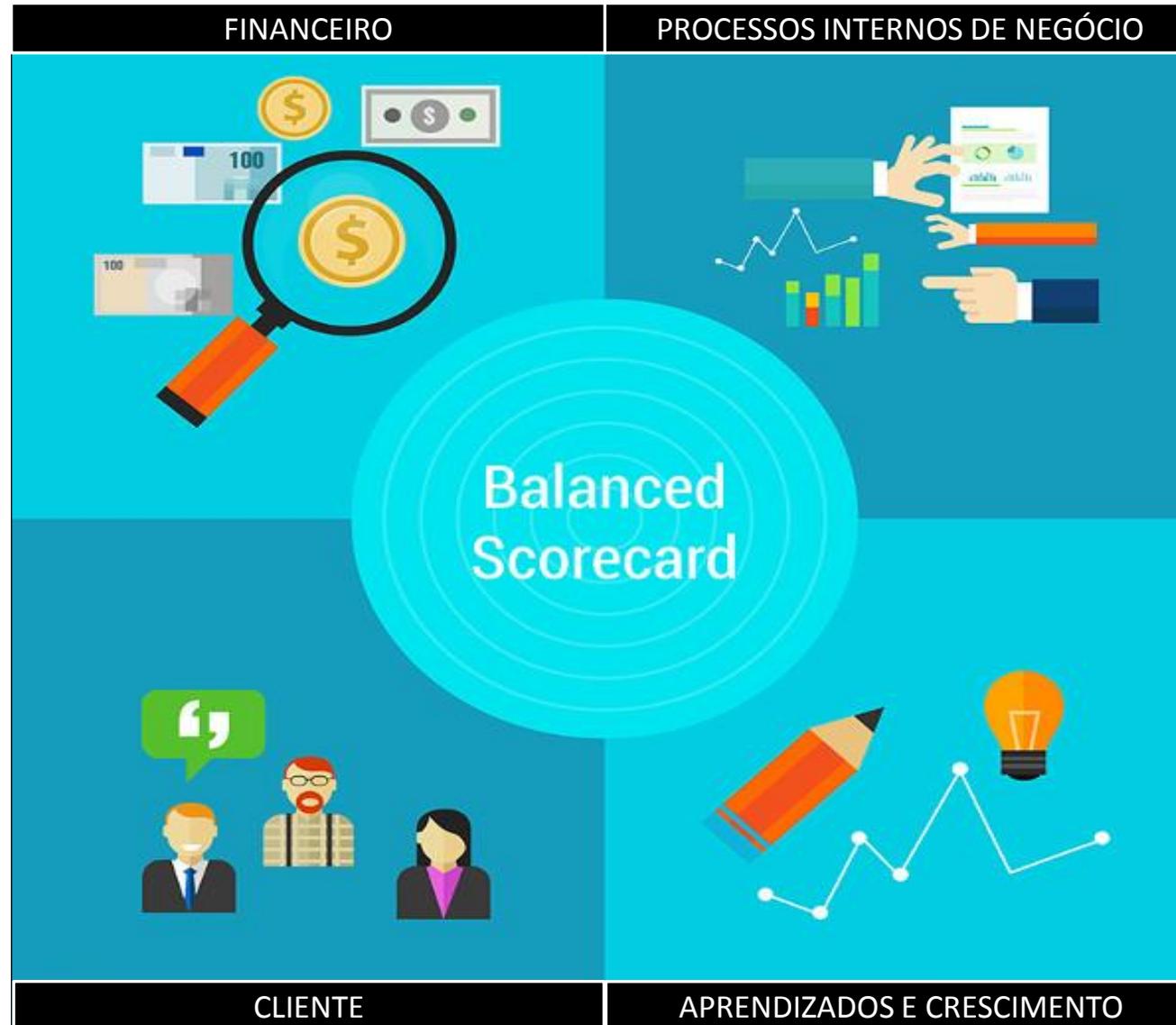
Onde quero chegar?
Qual é meu sonho grande?



Com que *mindset* quero
chegar aos meus sonhos?

A ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO DEVE SER INTEGRADA
PARA SE OBTER RESULTADOS PERENES

Balanced Scorecard



Para ter sucesso financeiramente, como nós devemos aparecer para os nossos investidores?

Para alcançar nossa visão, como devemos ser vistos pelos clientes?

Para satisfazer os clientes, em quais processos devemos nos sobressair?

Para ter sucesso financeiramente, como nós devemos aparecer para os nossos investidores?

Desdobramento de Metas (GPD)

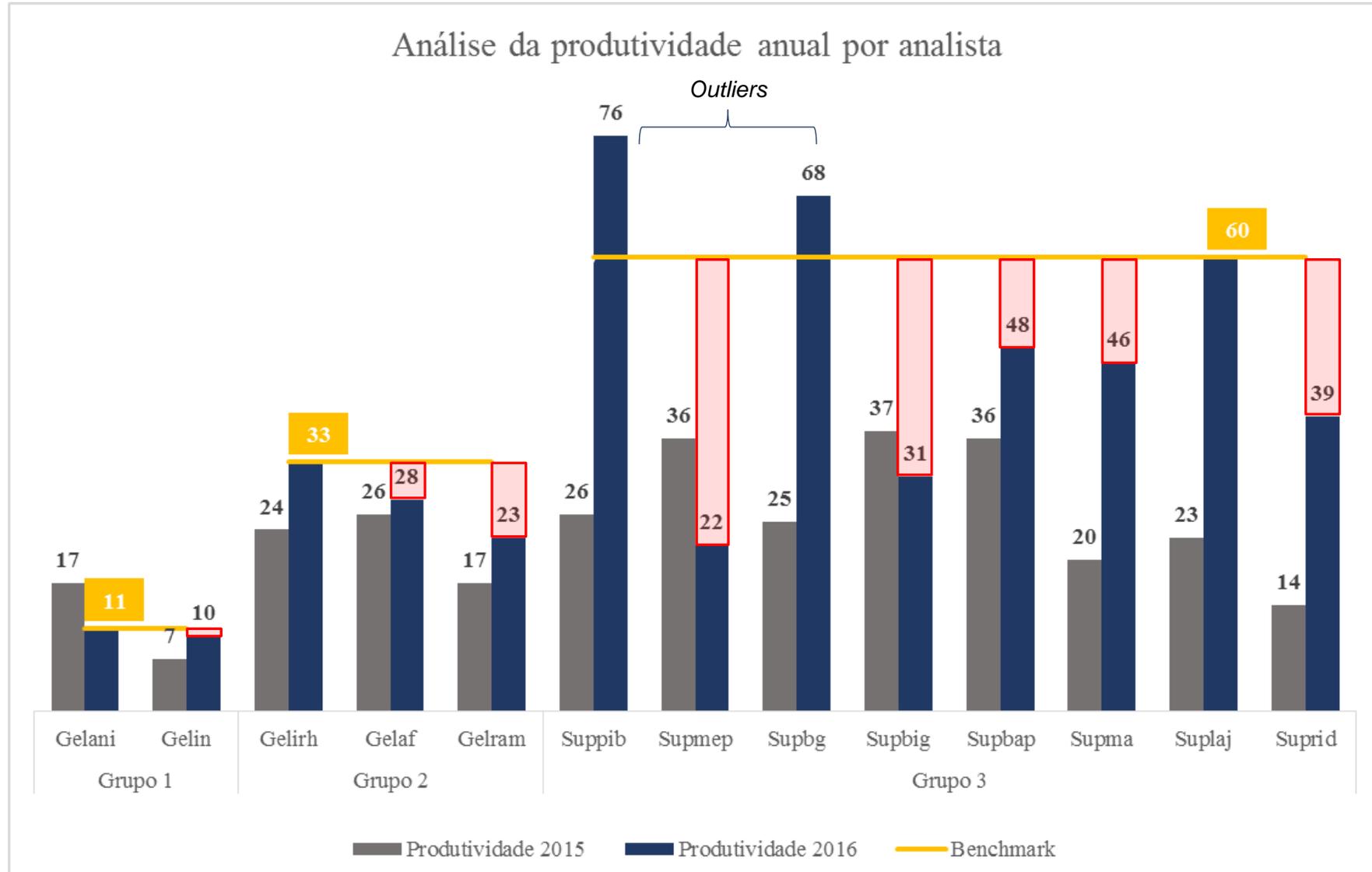


Todo objetivo pode ser traduzido em meta



A mensuração dos resultados é essencial. Afinal, o que não se mede não se pode gerenciar

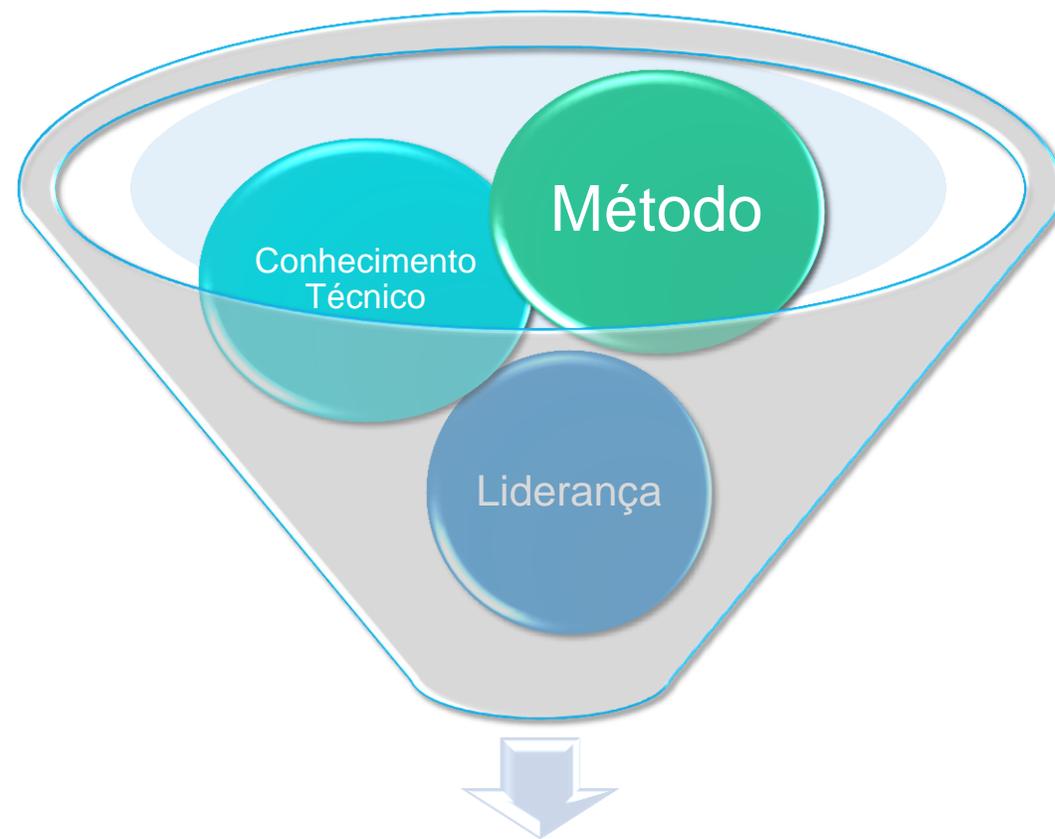
Desdobramento de Metas - Ilustração



PDCA



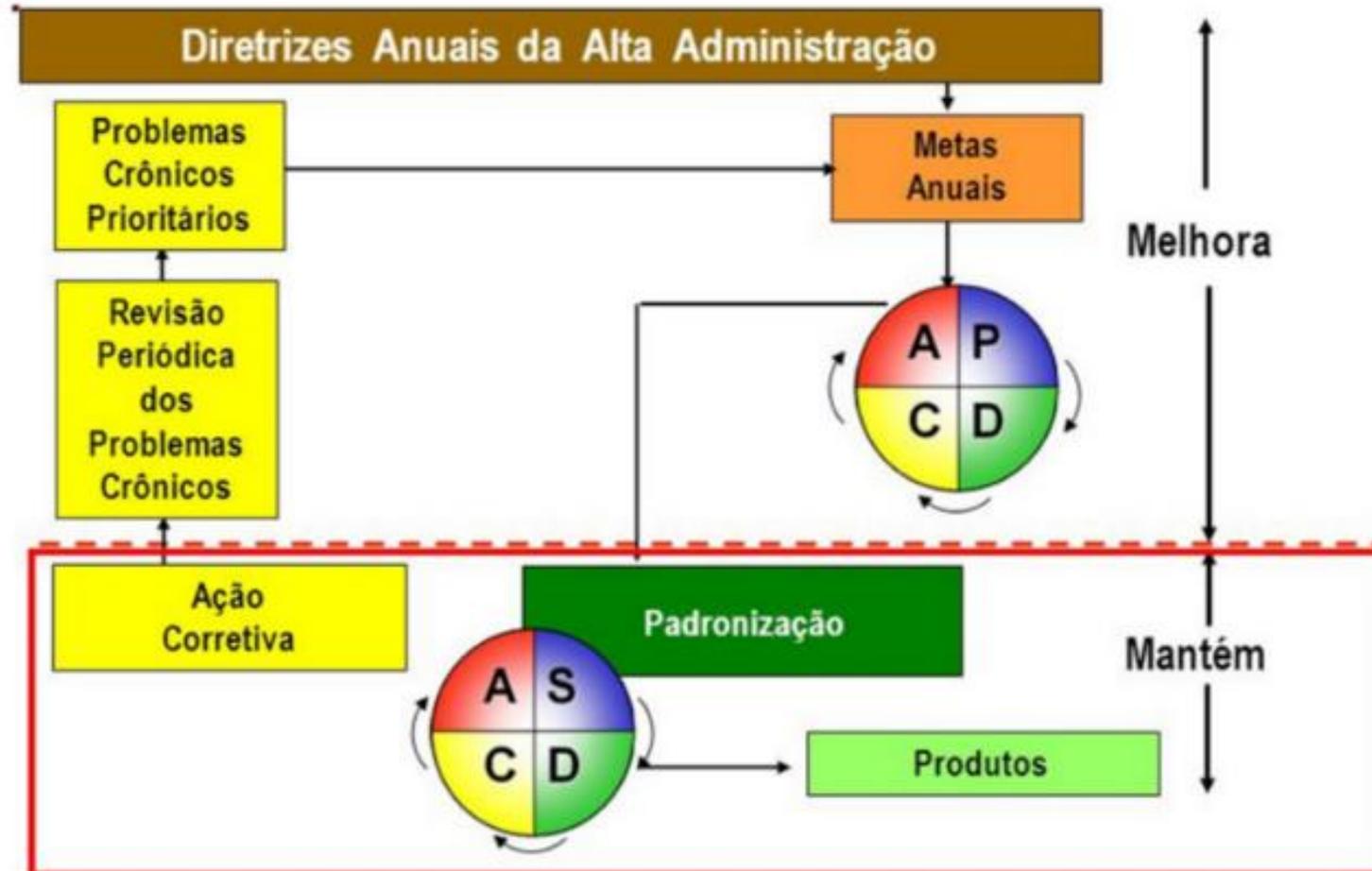
PDCA



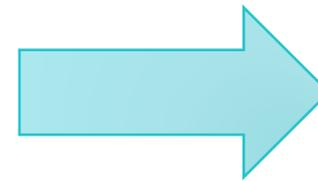
Resultados



PDCA / SDCA



Follow Up



Um time com papéis definidos tem mais chance de prosperar

Ciclos de Gestão

| | | |
|--------|---|-------------------------|
| 5 ANOS | Gerenciamento estratégico | MELHORIA DA OPERAÇÃO |
| 1 ANO | Gerenciamento pelas diretrizes/ gestão de projetos | |
| 1 DIA | Sistema de padronização | OPERAÇÃO |

A Agenda do Líder



**Bater Metas com o
Time Fazendo o Certo
(Falconi)**

A Agenda do Líder

“Liderar é bater metas consistentemente, com o time fazendo certo”

ALCANÇAR METAS

- Atribuir metas baseadas em lacunas;
- Promover o domínio do método pela equipe;
- Promover a aquisição do conhecimento técnico do processo pela equipe.

COM O TIME

- Recrutar;
- Treinar;
- Inspirar;
- Fazer *Coaching*;
- Promover a Meritocracia;
- Tirar pessoas da zona de conforto para que elas se desenvolvam;
- Fazer uma avaliação de desempenho honesta e construtiva;
- Demitir quando é preciso;
- Ter um sistema de incentivos alinhados com metas.

FAZENDO CERTO

- Promover cultura única;
- Cultura de alto desempenho;
- Cultura de fatos e dados;
- Cultura e honestidade intelectual;
- Cultura de enfrentamento dos fatos;
- Alinhamento com valores da empresa.



(Falconi, 2009)

Exercendo a liderança: *the Performanstat Potencial*

(Behn, 2014)

É FUNDAMENTAL TER DADOS ATUALIZADOS PARA:

- ✓ Analisar **aspectos específicos**, previamente definidos, do **desempenho** recente de cada unidade;
- ✓ Fornecer **feedback** sobre os progressos recentes em face dos objetivos fixados;
- ✓ Dar seguimento às **decisões** e compromissos anteriores para produzir resultados;
- ✓ Examinar e **aprender** com os esforços de cada unidade para melhorar o desempenho;
- ✓ **Identificar e resolver problemas** de déficit de desempenho;
- ✓ **Definir e atingir os próximos objetivos** de desempenho.

objetivos
específicos

Exercendo a liderança: *the Performanstat Potencial*

Propósito

Pluralidade e sinergia das ações

Causalidade, execução, especificidade do contexto

Aplicação de um modelo ou sistema versus exercício da liderança (liderança não é governança)

Perfomancestat
versus
Mimicstat

A liderança com nível apropriado de análise (exemplo dos distritos no caso Compstat).

Caso: o Compstat

CONTEXTUALIZAÇÃO E APRESENTAÇÃO

OS 4 PRINCÍPIOS DE JACK MAPLE:

- Informações rápidas e precisas, claramente comunicadas a todos;
- Ação rápida, concentrada, focada e sincronizada;
- Táticas efetivas;
- Acompanhamento e avaliações ininterruptos.

Parte 2 – análise de problema e monitoramento de processo

Liderança e excelência operacional

(Deming, 1982)

- 1 Criar constância de propósito
- 2 Eliminar dependência sobre inspeção de massa
- 3 Adotar a nova filosofia (anti-complacência)
- 4 Eliminar prática de recompensa baseada em preço
- 5 Encontrar problemas (continuamente)
- 6 Instituir métodos de treinamento em serviço
- 7 Instituir métodos modernos de supervisão da operação (foco na qualidade melhora automaticamente a produção)

Liderança e excelência operacional

(Deming, 1982)

8 Eliminar o medo

9 Eliminar barreiras entre departamentos

10 Eliminar metas, pôster e slogans impostas à força de trabalho e que exijam novos níveis de produtividade sem prover métodos (ex. da área de vendas)

11 Eliminar padrões de trabalho que prescrevam cotas

12 Remover barreira entre operário (*hourly worker*) e seu direito ao orgulho profissional

13 Instituir um programa vigoroso de treinamento e desenvolvimento

14 Criar uma estrutura de alta gerência capaz de estimular diariamente os 13 pontos anteriores

Gerenciamento da Qualidade

O falso dilema produtividade versus qualidade;

Gerenciar é resolver problemas;

A importância da análise e da síntese - o que não é medido não pode ser gerenciado;

A realidade é caótica, o conhecimento é ordenado - a série histórica é sempre a forma mais justa de apresentar e analisar dados;

O risco da ingenuidade numérica;

Medidas adaptadas ao diagnóstico;

Acompanhamento por evidências, padronização e correção de rumo.

CULTURA DE FATOS E DADOS

Análise e resolução de problemas (PDCA e SDCA)

“Uma vez clareadas as funções [de uma organização] e os indicadores de cada uma, o próximo passo é fazer uma análise funcional para conhecer cada indicador, suas lacunas, e que metas podem ser colocadas. Isto é a essência da liderança. É o passo inicial para dar a direção geral dos trabalhos.” (Falconi, 2009, p. 61)

A fim de alcançarmos uma meta, é preciso:

IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE MELHORIA E RESOLVER PROBLEMAS

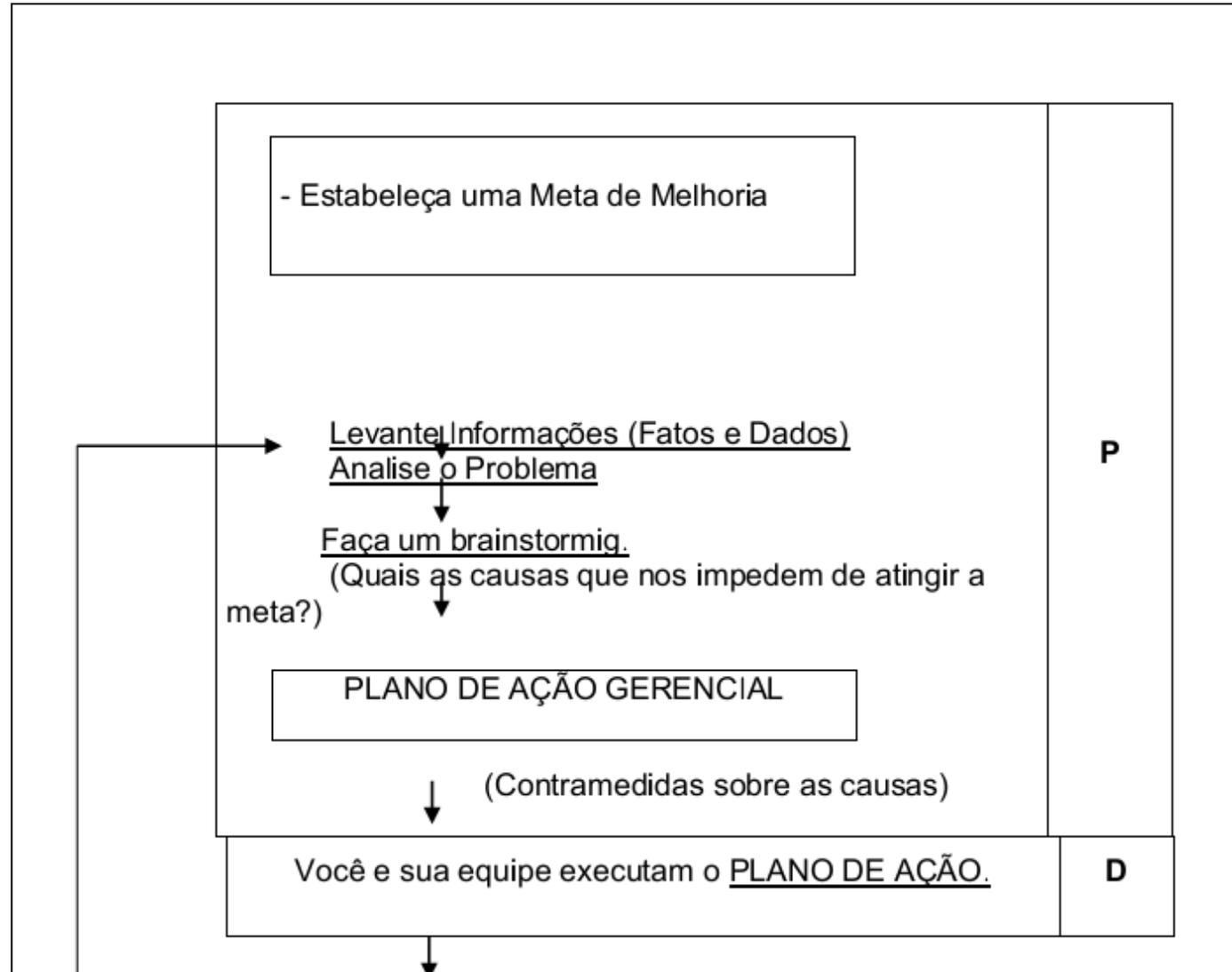
Análise e resolução de problemas (PDCA e SDCA)

O **PROBLEMA** pode ser entendido como a diferença entre seu resultado atual e um valor desejado, que permite estabelecer uma **META**.

Sendo Assim, *uma das **responsabilidades básicas de um gestor** é levantar, priorizar e resolver os problemas de sua área de responsabilidade, a fim de que se possam atingir metas.*

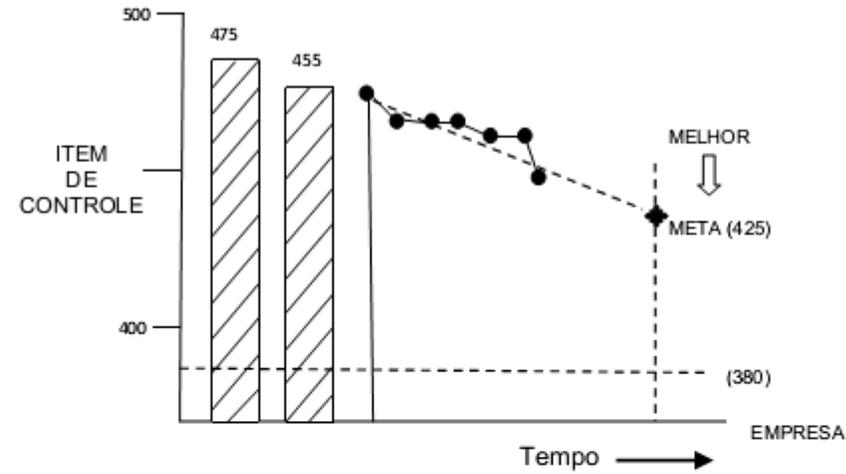
“Um problema (ou uma meta) não pode ser claramente impossível de ser resolvida a ponto de desanimar as equipes logo de saída e nem fácil demais a ponto de não trazer nenhum esforço para sua solução. Uma meta deve ser estabelecida de tal maneira que provoque constantemente a aquisição de novos conhecimentos pela organização.” (Falconi, 2009, p.40)

O PDCA no gerenciamento da rotina



Cont. ↓

- Verifique se o seu PLANO DE AÇÃO deu resultado.



- Se o seu PLANO não deu resultado, aprofunde-se no levantamento de informações e na análise.

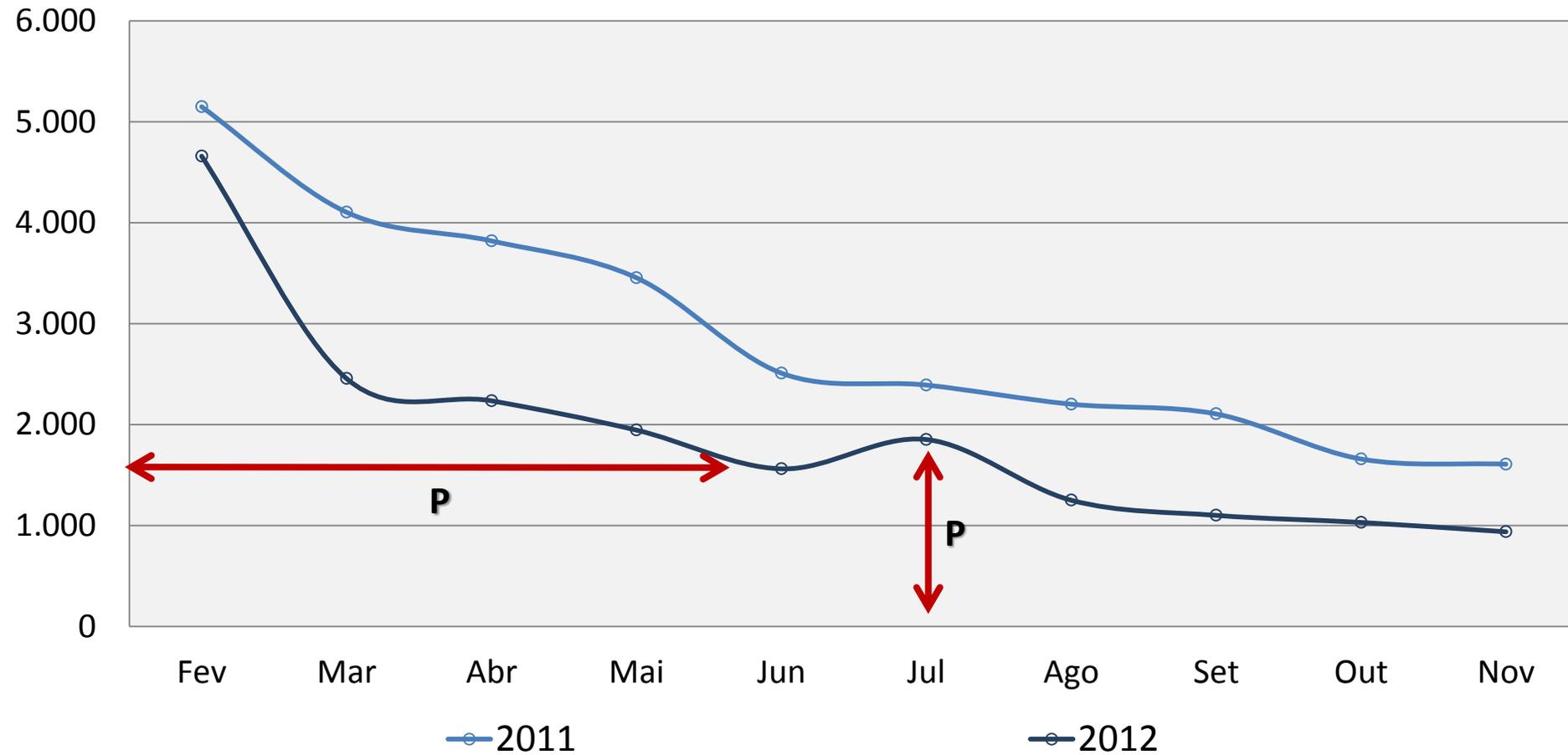
C

Se o seu PLANO deu certo, PADRONIZE.
Treine os operadores e conclua.

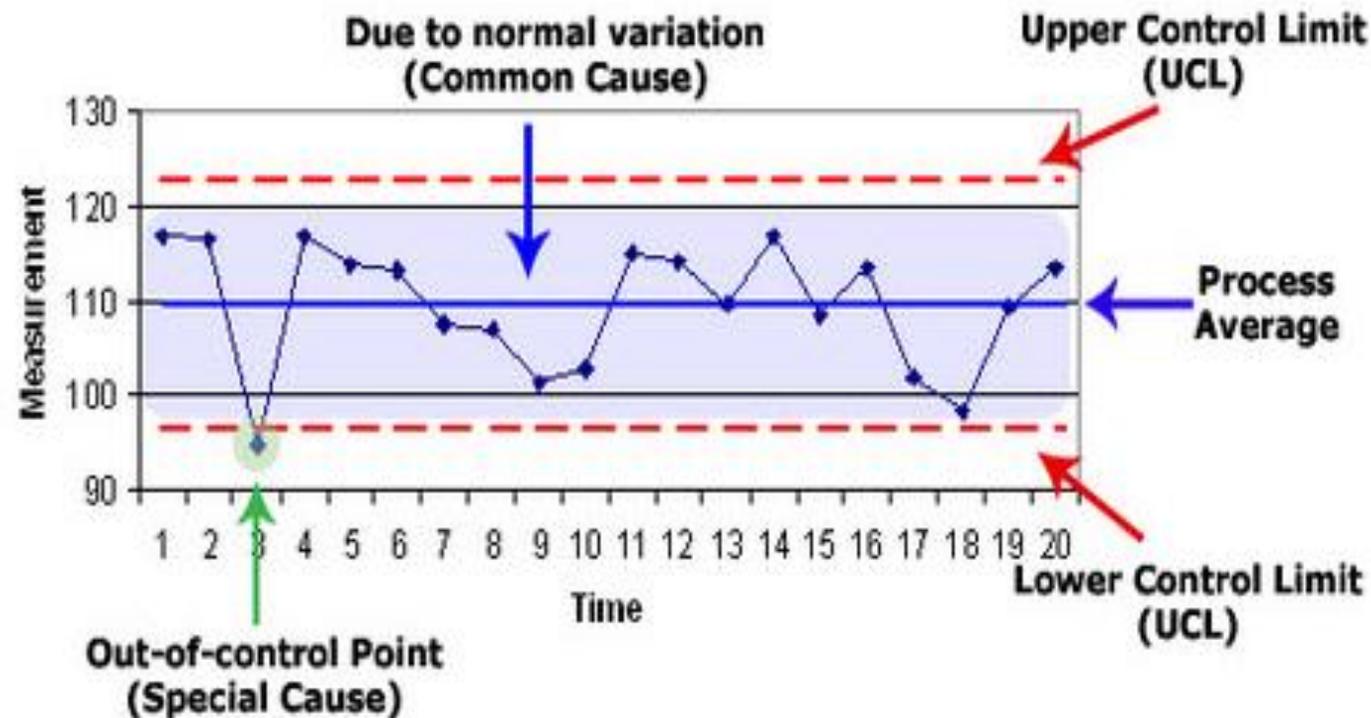
A

Fonte: CAMPOS, Vicente Falconi. Gerenciamento da Rotina do trabalho do dia-a-dia (p.45)

Identificação e análise de problema



A carta de controle, ou carta de comportamento de processo



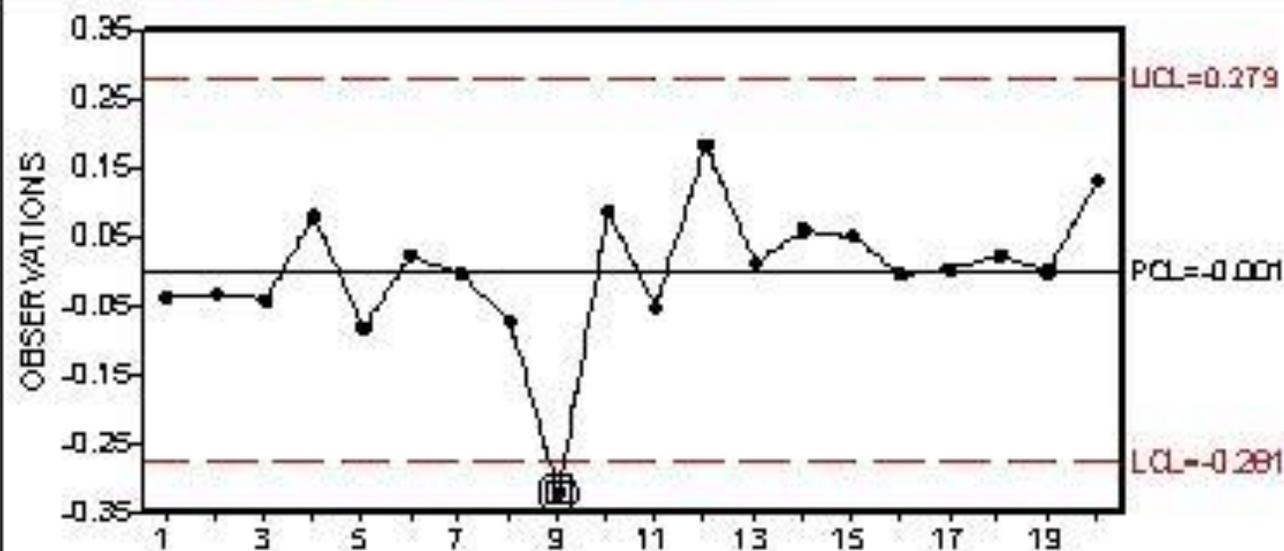
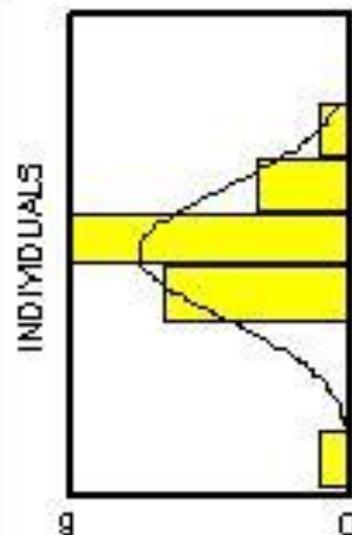
Limite superior = média + (2,66 x variação média)

Limite inferior = média - (2,66 x variação média)

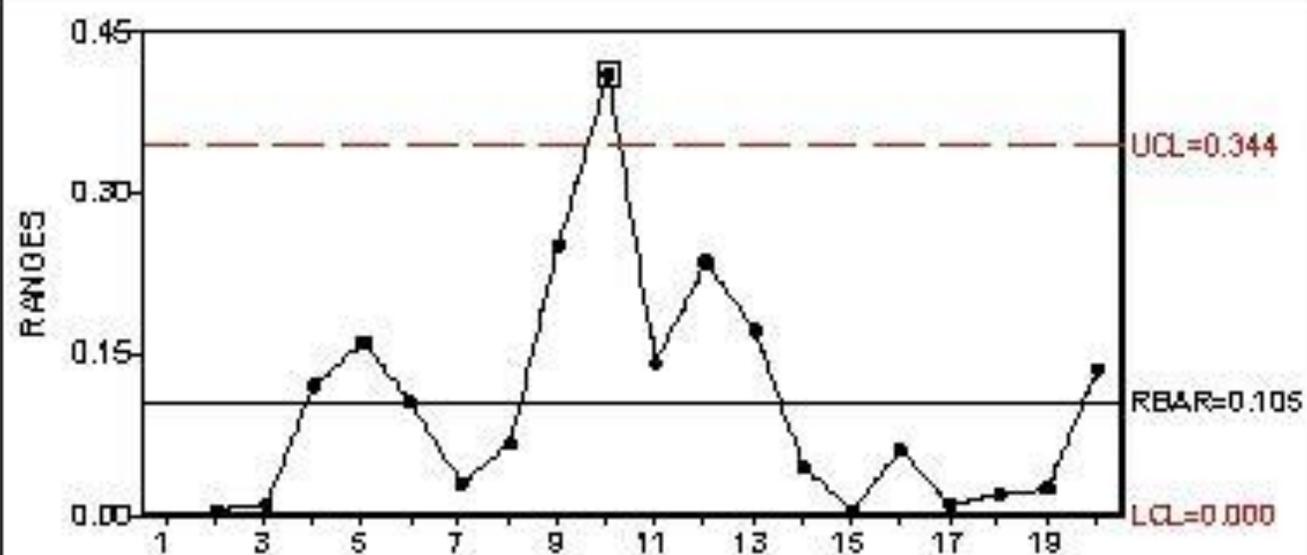
Comportamento fora do padrão identificado = ponto fora do limite superior ou inferior

Mudança de padrão identificada = sequência de pontos acima ou abaixo da média

Residuals Analysis



Auto Drop: OFF
 CL Ordinate: 3
 Curve Fit: Normal
 K-S: 0.647
 Average: -0.001
 Process Sigma: 0.083
 UCL (for group size 1): 0.279
 LCL (for group size 1): -0.281
 PCL (for group size 1): -0.001



Monthly Report for July

| Quality: | Dept | July | Monthly | % | % | Year-to-Date Values | | | This YTD as |
|-----------------------|------|--------------|---------------|------|-------------------|---------------------|-----------------|--------|---------------------|
| | | Actual Value | Average Value | Diff | from July Last Yr | Actual Value | Plan or Average | % Diff | % Diff. of Last YTD |
| On-Time Shipments (%) | 20 | 91.0 | 91.3 | -0.3 | -0.9 | 90.8 | 91.3 | -0.6 | -0.3 |

Figure 3.11: On-Time Shipments for July

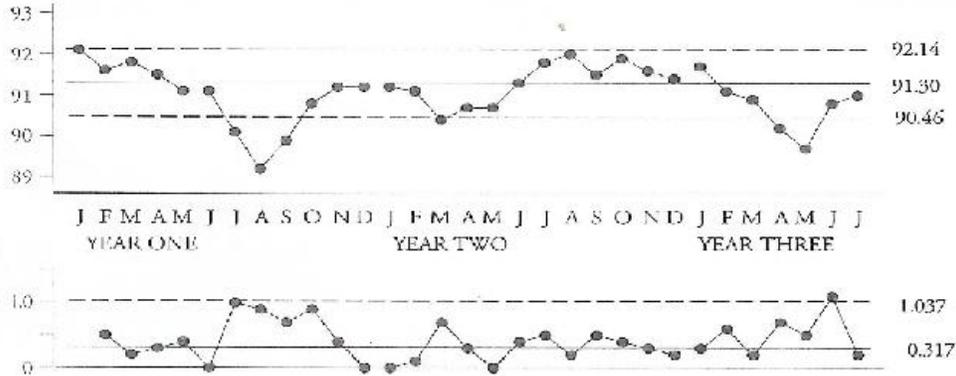


Figure 3.13: XmR Chart for On-Time Shipments

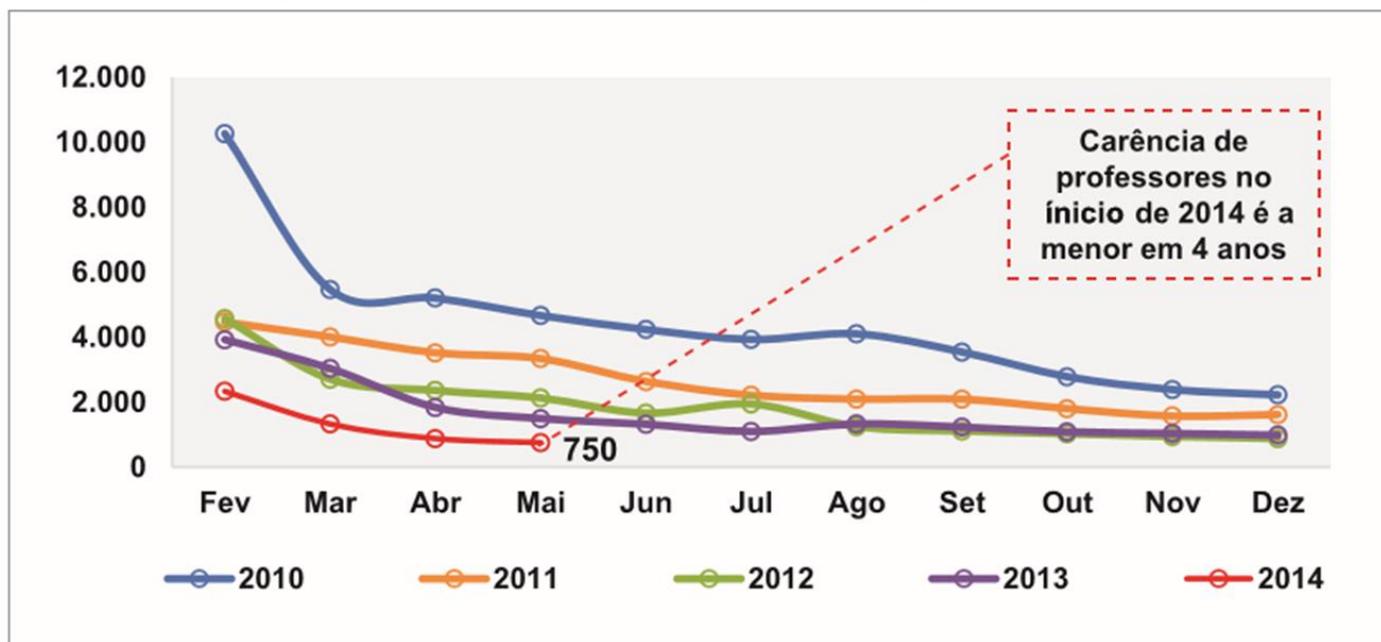
Fonte: WHEELER, 2000.

Percentage On-Time Shipments, Department 20

| Month Year | Total No. Shipments | No. Shipped On-Time | Percentage Shipped On-Time | Moving Ranges |
|--------------|---------------------|---------------------|----------------------------|---------------|
| January 01 | 191 | 176 | 92.1 | — |
| February 01 | 203 | 186 | 91.6 | 0.5 |
| March 01 | 220 | 202 | 91.8 | 0.2 |
| April 01 | 200 | 183 | 91.5 | 0.3 |
| May 01 | 236 | 215 | 91.1 | 0.4 |
| June 01 | 213 | 194 | 91.1 | 0.0 |
| July 01 | 212 | 191 | 90.1 | 1.0 |
| August 01 | 241 | 215 | 89.2 | 0.9 |
| September 01 | 159 | 143 | 89.9 | 0.7 |
| October 01 | 217 | 197 | 90.8 | 0.9 |
| November 01 | 181 | 165 | 91.2 | 0.4 |
| December 01 | 113 | 103 | 91.2 | 0.0 |
| January 02 | 170 | 155 | 91.2 | 0.0 |
| February 02 | 270 | 246 | 91.1 | 0.1 |
| March 02 | 167 | 151 | 90.4 | 0.7 |
| April 02 | 216 | 196 | 90.7 | 0.3 |
| May 02 | 227 | 206 | 90.7 | 0.0 |
| June 02 | 149 | 136 | 91.3 | 0.6 |
| July 02 | 182 | 167 | 91.8 | 0.5 |
| August 02 | 224 | 206 | 92.0 | 0.2 |
| September 02 | 246 | 225 | 91.5 | 0.5 |
| October 02 | 185 | 170 | 91.9 | 0.4 |
| November 02 | 261 | 239 | 91.6 | 0.3 |
| December 02 | 140 | 128 | 91.4 | 0.2 |
| January 03 | 216 | 198 | 91.7 | 0.3 |
| February 03 | 247 | 225 | 91.1 | 0.6 |
| March 03 | 230 | 209 | 90.9 | 0.2 |
| April 03 | 265 | 239 | 90.2 | 0.7 |
| May 03 | 184 | 165 | 89.7 | 0.5 |
| June 03 | 207 | 188 | 90.8 | 1.1 |
| July 03 | 178 | 162 | 91.0 | 0.2 |

Figure 3.12: The On-Time Shipments Data

Gráfico 49 - Evolução da carência em número de matrículas de professores



FONTE: SUPGP

Caso – licenciamento ambiental

Mapeamento de Processo

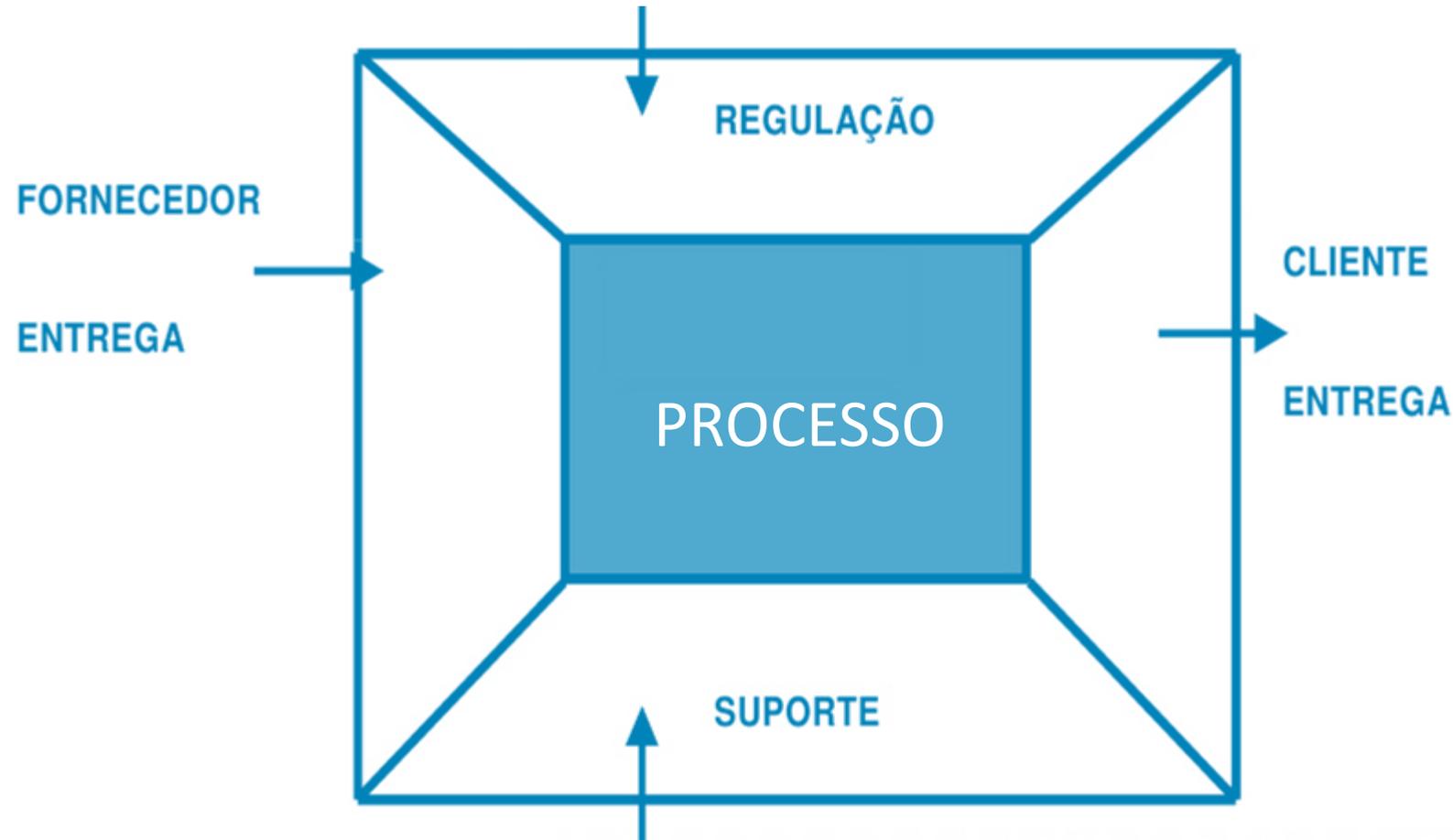
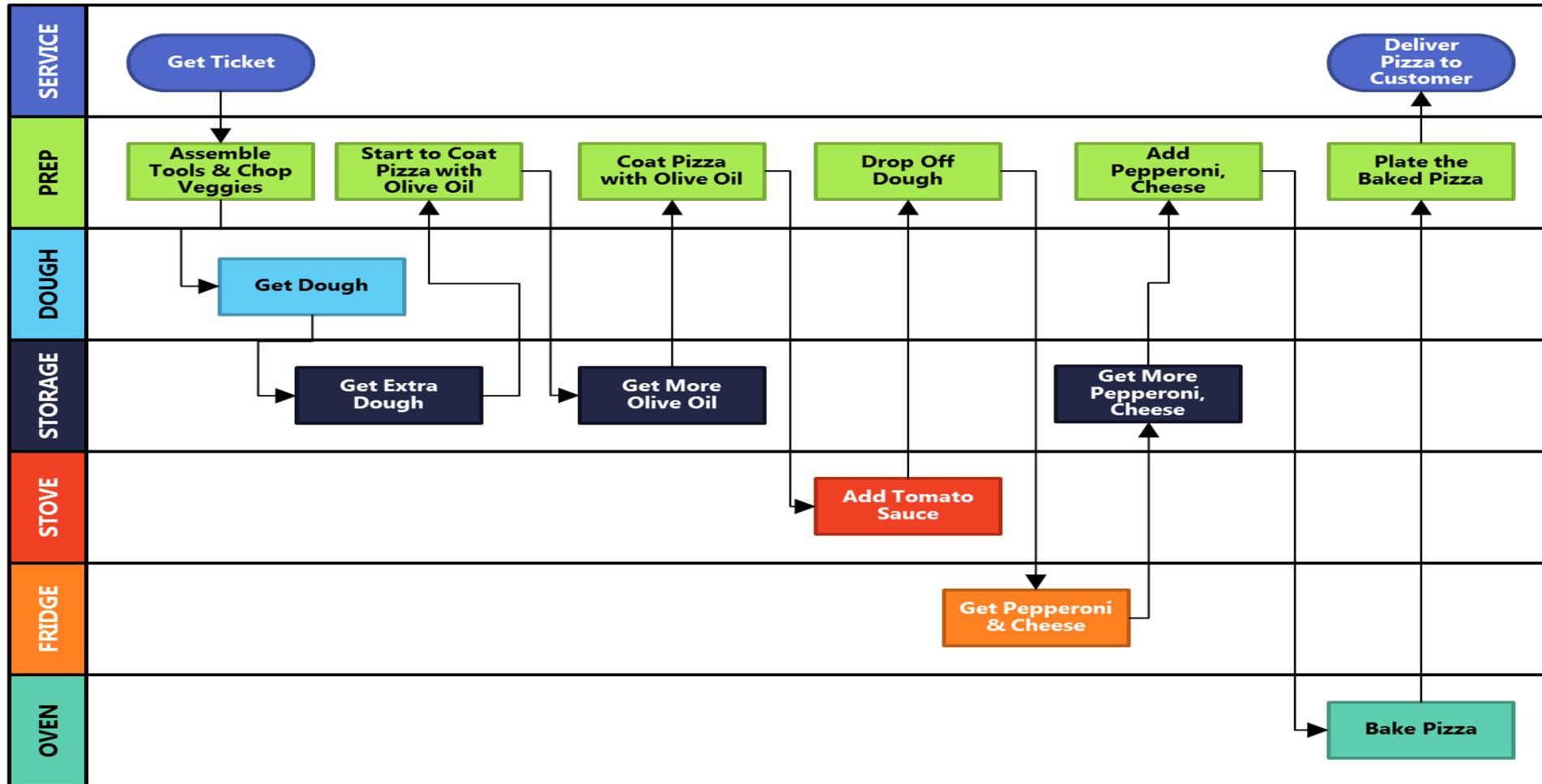


Diagrama de Escopo Interface de Processo

Mapeamento de Processo

Current State: The Pizza Place



Source: North Carolina Center for Public Health Quality

Swimlanes

Utilização do diagrama de Ishikawa para análise de problema

O Diagrama de Ishikawa é uma ferramenta de **Gestão da Qualidade** que auxilia o entendimento das causas de um determinado problema (Efeito).

EIXO CENTRAL

- Uma flecha horizontal, desenhada no meio da folha

CABEÇALHO

- Título, Data, Autoria (Grupo de Trabalho envolvido)

CAUSA

- é a causa principal, que pode contribuir para o mapeamento do problema/efeito. As flechas são desenhadas em linhas horizontais, aportando para o ramo de categoria

SUBCAUSA

- é uma causa potencial que pode contribuir com uma causa principal. Representa derivações de uma causa principal

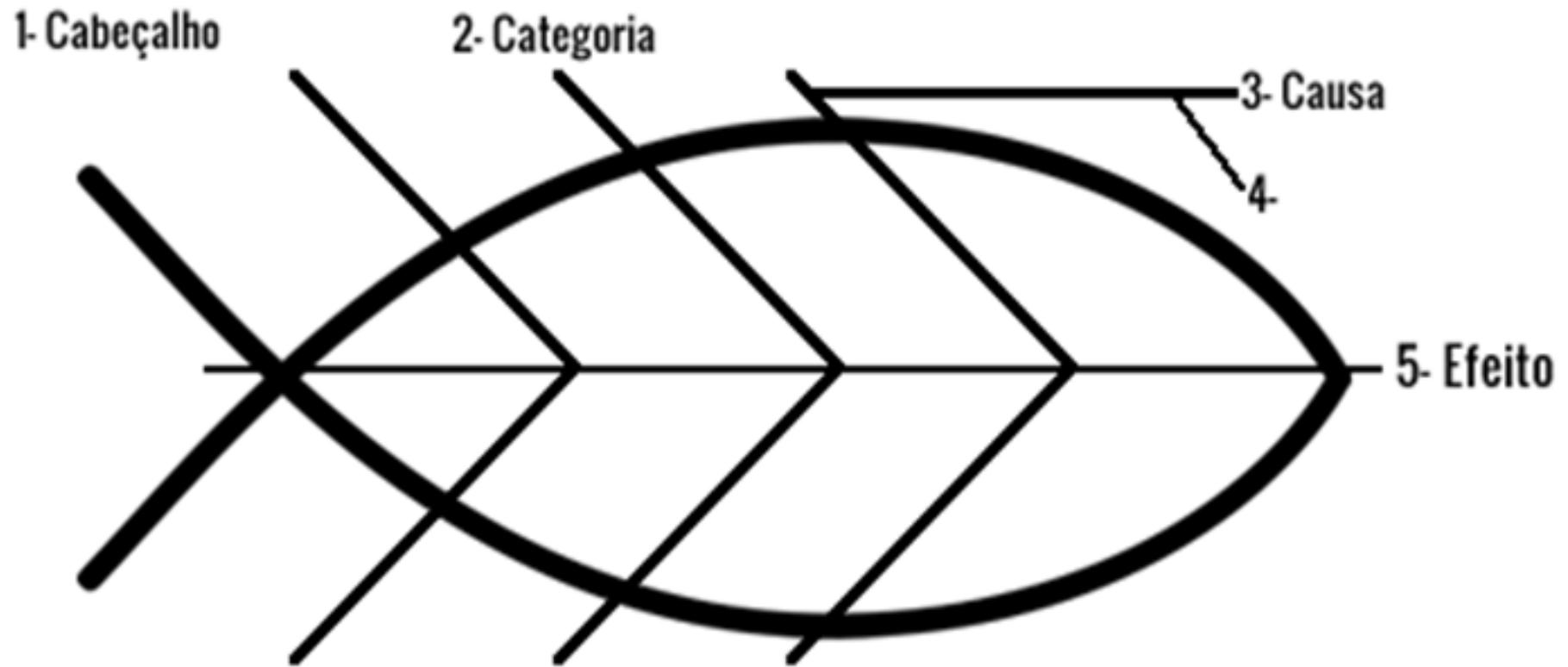
EFEITO/PROBLEMA

- é o problema diagnosticado no processo de gestão e que proporciona um grande impacto nos resultados/objetivos da organização. O Efeito/Problema é escrito no lado direito do gráfico

CATEGORIA

- indica os fatores mais importantes relacionados com o efeito. Neste caso as flechas partem do eixo central e são inclinadas.

O diagrama

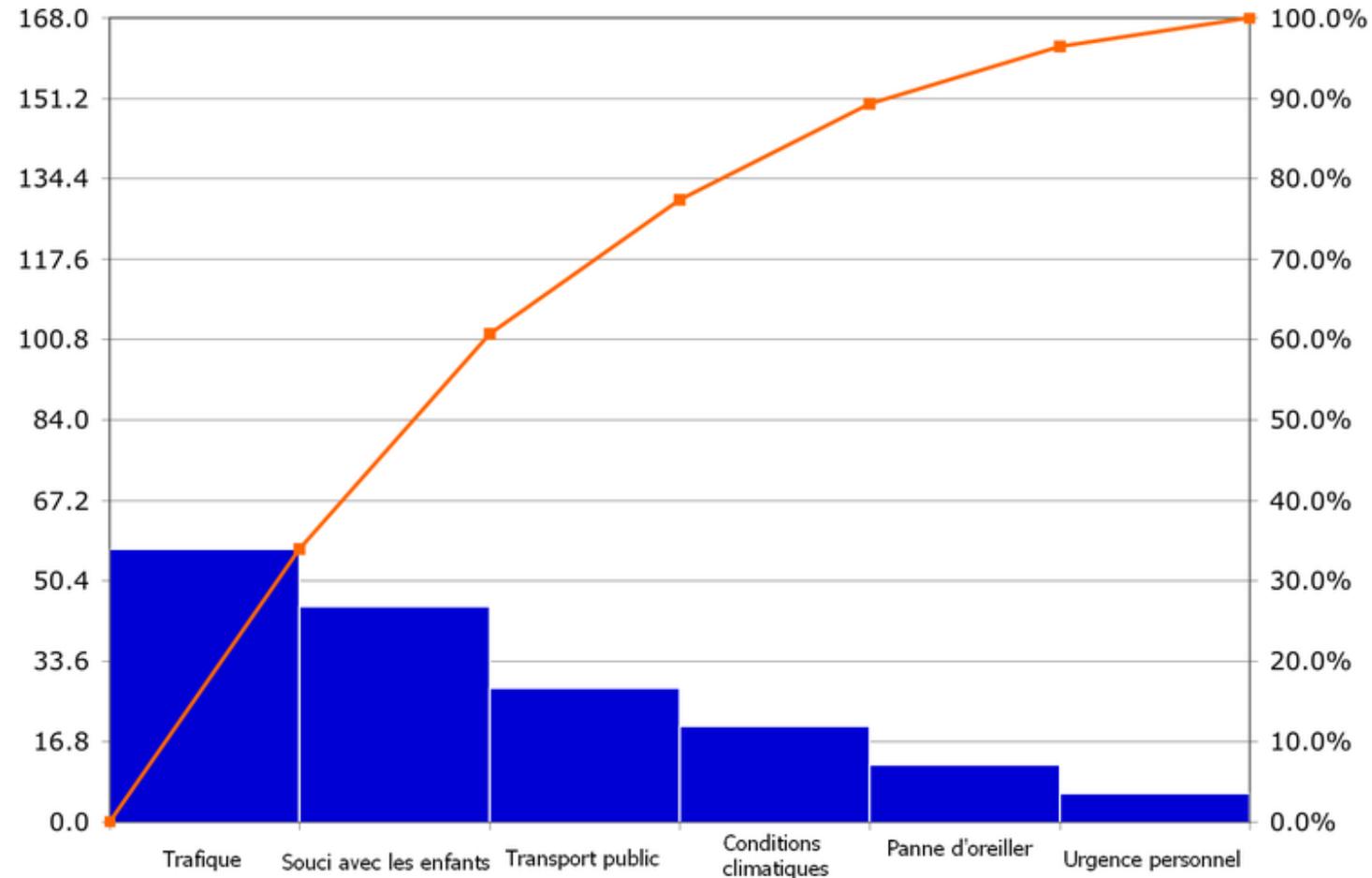


Atenção:

- Não confundir causas e sintomas (abordagem sistêmica)!
- Distinguir causas acidentais e causas sistêmicas!

Diagrama de Pareto

Diagramme de Pareto du nombre de retards en fonction des causes



MATRIZ COMPARATIVA

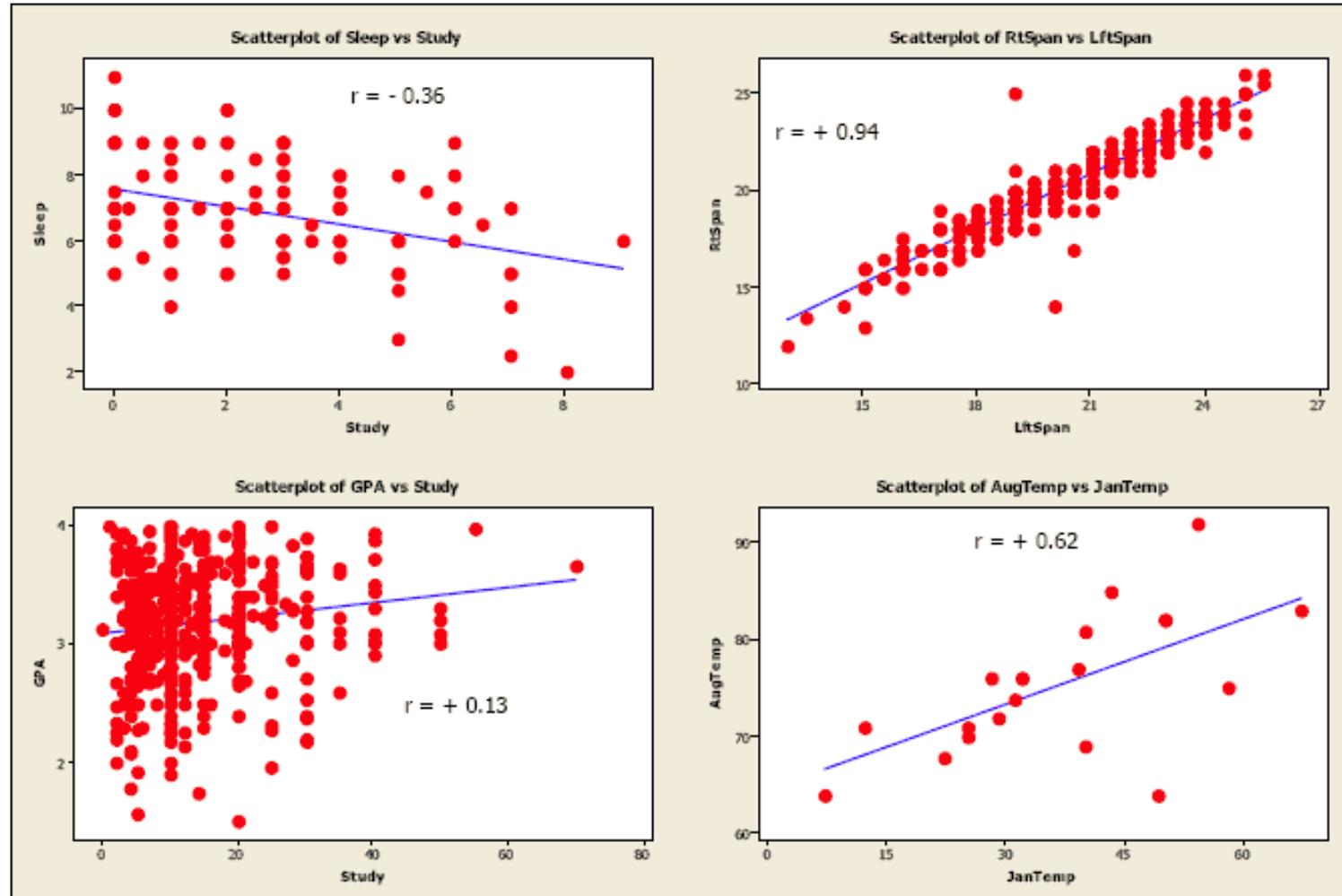
TABELA DE VOTAÇÃO / PRIORIZAÇÃO DE CAUSAS

| CAUSAS | NOTA | | | |
|--------|------|---|---|-------|
| | 1 | 3 | 5 | Total |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Utilizando-se uma das formas de ponderação existentes, os participantes determinam as causas mais importantes entre as listadas pela equipe.

De acordo com o princípio de Pareto, 20% das causas produzem 80% dos efeitos.

Regressão Linear



O Plano de Ação simples (5w2h)

- Crie um Plano de Ação para solucionar o Problema (Efeito), levantado pela equipe, considerando as causas e subcausas identificadas pelo grupo.
- O Plano de Ação deve conter ações (contramedidas), contra cada causa importante.
- Ponto de atenção: relacionar causas e contramedidas, segmentação das causas para contramedidas exaustivas

| O QUÊ? (AÇÃO) | QUEM? | PRAZO | LOCAL | JUSTIFICATIVA | PROCEDIMENTO |
|------------------|-------|-------|-------|---------------|--------------|
| | | | | | |
| | | | | | |

Padronização da Rotina

| CHECKLIST DE PREVENÇÃO DE CLOSTRIDIUM DIFFICILE | | | |
|---|----------|-------------------------------|--------------------|
| Data: _____ | | Nome: _____ | |
| Nome do paciente: _____ | | Número do quarto/leito: _____ | |
| <i>Instruções:</i> Verificar se a melhor prática foi concluída ou não. Devolver o formulário preenchido para a Prevenção e Controle de Infecções. | | | |
| Pacote de prevenção do <i>Clostridium difficile</i> | S | N | Comentários |
| Foi identificado paciente recém-diagnosticado ou transferido com <i>C. diff</i> ? | | | |
| O antibiótico não constava na lista de restrição? | | | |
| A pré-autorização para usar o antibiótico foi obtida na farmácia? | | | |
| O paciente foi instalado em um quarto individual? | | | |
| Foi feita a higiene das mãos antes e após o contato? | | | |
| Foram usados avental e luvas antes do contato com o paciente? | | | |
| O equipamento é exclusivo para o paciente? Se não, os materiais de limpeza estão disponíveis para limpá-lo entre um uso e outro? | | | |
| A limpeza diária e final dos quartos é feita de forma correta (ver <i>checklist</i> de limpeza)? | | | |

Avaliação de impacto

Modelos Resultados Potenciais

Padrão-Ouro (aleatorização)

Diferenças e Diferenças

Pareamento

Variáveis Instrumentais

Regressão Linear, Múltipla e Descontínua



Ideias-chave

1. Gerenciar é resolver problemas;
2. O que não se mede não se pode gerenciar;
3. A qualidade aumenta produtividade pois evita o retrabalho;
4. A qualidade permite tirar o medo e a culpa individuais pois transfere o foco das pessoas para a melhoria contínua do processo;
5. Organizações com foco em qualidade substituem a inspeção pela responsabilidade dos trabalhadores;
6. É necessário um programa vigoroso de desenvolvimento de competências para alcançar os resultados almejados;
7. O trabalho em equipe exige uma série de rotinas sistematizadas que compreendam deliberadamente atividades de planejamento, acompanhamento de resultados, comunicação e feedback;
8. A liderança é a unidade apropriada de análise da mudança bem sucedida. É necessário identificar as pessoas certas, independentemente da função que ocupam, e trabalhar com elas.



Ideias-chave

9. A melhoria de processos requer uma análise aprofundada e bem instruída;
10. Essa análise deve ser combinada com indicadores operacionais simples, que possam ser acompanhados por todos os membros da organização (gestão à vista);
10. Checar com indicadores secundários;
11. As organizações possuem grande variedade de informações e na maioria das vezes não sabem o que fazer com elas;
12. Uma leitura ingênua dos números leva rapidamente a interpretações equivocadas sobre tendências de um processo e conseqüentemente a decisões equivocadas a respeito da operação;
13. É preciso métodos de análise que permitam filtrar os ruídos para uma boa interpretação dos números e decisões para a melhoria do sistema, evitando a distorção dos métodos de trabalho e dos dados.



Ideias-chave

14. O grau de complexidade das soluções de inteligência utilizados na melhoria de processos depende também do grau de maturidade da organização no acompanhamento desses processos;
15. Um Sistema de Gestão pode observar todos os componentes formais e as rotinas previstos na literatura, e ainda assim pode não ter efetividade. Não é a solução de gestão e sim a liderança que garante o alcance de resultados ousados;
16. A melhoria continua de processos permite um legado para além da simples mudança de normas.

Referências

- BEAM, George, **Quality Public Management, What it is and how it can be improved and advanced**, Burnham Inc., Chicago, 2001.
- BEHN, Robert D., **The PerformanceStat Potential, A leadership strategy for producing results**, Cambridge, Mass., Ash Center for Democratic Governance and Innovation, 2014.
- DEMING, Edwards W., **Quality, Productivity, and Competitive Position**, Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, 1982.
- FALCONI, Vicente, **O verdadeiro Poder, Práticas de gestão que conduzem a resultados revolucionários**, Nova Lima, INDG Tecs, 2009.
- FALCONI, Vicente, **Gerenciamento pelas Diretrizes**, Nova Lima, Falconi, 5ª edição, 2013.
- FALCONI, Vicente, **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia**, 2004 (edição original 1994).
- GEORGE, Michael L., ROWLANDS, David, PRICE, Mark, MAXEY, John, **Lean Six Sigma Pocket Toolbook, A quick reference guide to nearly 100 tools for improving process quality, speed and complexity**, New York, Mc Graw Hill, 2005.
- KAPLAN, Robert S., Norton, David P., **Kaplan e Norton na Prática**, Rio de Janeiro, Elsevier, 2004.
- WHEELER, Donald J., **Understanding Variation, the key to managing chaos**, Knoxville, SPC Press, 2000.

Aplicação

Escolha um problema e, após apresentar o contexto no qual ele está inserido, responda às seguintes perguntas:

1. Por que o tema escolhido constitui um problema? Que déficit de resultado ou efeito indesejado ele gera para a organização?
2. Quais os elementos disponíveis que permitem um diagnóstico das principais causas do problema?
3. Quais objetivos e quais principais ações podem ser definidos para resolver o problema?
4. Qual indicador de acompanhamento? Como é coletado? Baseado em quais evidências?
5. Qual rotina de acompanhamento?
6. Quais suportes de gestão à vista permitem compartilhar o avanço dos resultados com o time?
7. Quais os meios disponíveis para que a liderança possa demonstrar seu engajamento e suscitar o engajamento alheio?
8. Quais os incentivos disponíveis para as equipes na busca e execução das soluções?
9. Quais as principais oportunidades e riscos que devem ser levados em conta durante a execução da estratégia?

Obrigado!

Antoine Lousao
antoine.lousao@gmail.com