

**MOACIR JOSÉ MACHADO**

**Plano de Avaliação dos Processos Comerciais da Unidade Regional de  
Telêmaco Borba – URTB**

**Projeto apresentado como conclusão  
do Curso de Capacitação de  
Facilitadores da Qualidade,  
Universidade Federal do Paraná.**

**CURITIBA  
JUNHO – 2006**

## SUMÁRIO

1.	Introdução.....	3
1.1	Apresentação do Tema.....	4
1.2	Justificativa.....	5
1.1	Definição de Objetivos.....	7
1.1.1	Objetivo Geral.....	7
1.1.2	Objetivos Específicos.....	7
1.2	Descrição da Empresa/Unidade.....	8
2	Fundamentação Teórica.....	10
3	Diagnóstico Atual.....	14
3.1	Descrição do Problema.....	14
3.2	Análise das Causas do Problema.....	15
3.3	Importância Percebida em Relação do Problema e Prioridade de Sua Resolução.....	16
3.4	Disponibilidade de Recursos e Competências para Resolver o Problema..	17
4	Proposta.....	18
4.1	Metodologia.....	18
4.1.1	Descrição das Ferramentas da Qualidade.....	21
4.2	Estratégia de Implantação.....	24
4.2.1	Sistema de Controle Global.....	29
4.3	Cronograma Físico.....	30
4.4	Recursos Necessários.....	31
4.5	Cronograma de Desembolso Financeiro.....	32
5	Análise da Viabilidade do Projeto.....	33
6	Glossário.....	36
7	Referências Bibliográficas.....	39

## 1. INTRODUÇÃO

A unidade Regional de Telêmaco Borba administra os processos relativos a operação de água; operação de esgoto; operação de rede; manutenção de redes; arrecadação; faturamento; atendimento comercial; apoio comercial; recursos humanos; administrativo e frota; financeiro; gestão da qualidade e meio ambiente; de maneira a atender as expectativas do mercado consumidor, baseado nas normas internas e na legislação vigente.

Para garantir a qualidade dos produtos e serviços prestados aos consumidores, os processos são desenvolvidos de forma padronizada através de um Sistema Normativo. Na busca da melhoria contínua a Unidade utiliza-se de algumas ferramentas corporativas, como PARES – Programa de Avaliação e Reconhecimento da Excelência da Sanepar e Pesquisa de Satisfação Interna – Fale Francamente (realizadas a cada dois anos) que fornecem subsídios para melhoria contínua dos planos de ações da unidade.

Com as contratações que vem ocorrendo desde o ano 2000, está ocorrendo uma mudança no quadro dos profissionais da empresa; aliadas a isto estão previstas um aumento significativo de aposentadorias para os próximos anos, o que acarretará em grande perda do capital intelectual da empresa. Com a segmentação da empresa que houve a partir de 1998 a visão sistêmica dos processos ficou prejudicada. Sabe-se que as inter-relações das atividades para qualquer tipo de organização devem ser compreendidas para o sucesso das operações diárias exercidas pelos profissionais de cada processo. As necessidades básicas dos consumidores ou das demais partes interessadas, explicitadas por eles, de maneira formal ou informal, não podem ficar delegadas a um segundo plano de prioridades. Sabidamente a falta de atendimento aos requisitos dos clientes ou consumidores de qualquer processo ou organização, estabelece um fator de limitação para a melhoria contínua.

Na intenção de nortear às tomadas de decisões e implementações de práticas de gestão, a Unidade Regional de Telêmaco Borba preocupa-se com os métodos empregados para responder de maneira eficaz as necessidades das diversas áreas, não obstante, procura elevar o conhecimento através de técnicas seguras e que propiciem a participação dos profissionais da sua área de abrangência.

## **1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA**

Este projeto é requisito para conclusão do Curso de Capacitação de Facilitadores para a Qualidade, promovido pela Companhia de Saneamento do Paraná – SANEPAR, em parceria com o Departamento de Administração Geral e Aplicada/ CEPPAD - Centro de Pesquisa e Pós Graduação da Universidade Federal do Paraná – UFPR.

O foco principal do projeto é a análise e melhorias dos processos, com a aplicação de ferramentas da qualidade, na área comercial da unidade regional de Telêmaco Borba – URTB.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

No desenvolvimento de suas atividades a unidade regional de Telêmaco Borba – URTB, preocupa-se com a melhoria das práticas de gestão e que estas, devem ser definidas com a opinião dos profissionais de cada processo, sendo que os conceitos e métodos ao serem aplicados sejam introjetados nas ações dos mesmos. Não obstante os indicadores operacionais são fundamentais para sistematização e medição das melhorias. A identificação dos clientes de cada processo, as suas necessidades e satisfação, direcionam a tomada de decisões na organização, sendo que as aferições dos mesmos devem ser constantes; por isso mesmo, o plano de avaliação dos processos comerciais da unidade regional de Telêmaco Borba – URTB, busca ser um modelo para avaliar o desenvolvimento de todos os processos administrados pela Unidade.

Na busca constante de melhorias que promovam aumento do conhecimento e entendimento sobre os processos, procuram -se identificar o elo de ligação entre os indicadores e as práticas de gestão; por isso mesmo, lançamos bases para análises, que se constituem através da transformação das cifras, dados e fatos em informações. No entanto, o processo de construção deste conhecimento só é válido tecnicamente quando empregamos a ele um “método”, que, quando da sua utilização, assegure a relevância, integridade e eficiência das soluções dadas à nossas indagações.

Com um método de identificação das necessidades, e de que tipo de informações os processos e pessoas precisam para desenvolver suas atividades; a análise crítica do desempenho global tenderá a suprir estas deficiências para que os requisitos das partes interessadas sejam considerados. Procurar possíveis pontos de insatisfação e agir preventivamente este é o desafio das empresas que buscam ser reconhecidas como “empresas de excelência”, e os mecanismos que fornecem os dados para estas ações devem estar definidos metodologicamente para todos os processos.

O que propomos como ferramenta de gestão é um método com quatro possibilidades de identificação de problemas e implantação de um sistema de controle, que possa ser utilizado dentro dos setores da empresa de forma a contribuir para o estabelecimento do cenário, em que pese, sobre os quais as

estratégias e planos são estabelecidas. Por isso procurou-se trabalhar com um plano onde, que tem na própria rotina dos processos a base fundamental para sua evolução e sistematização. São quatro eixos norteadores chamados de: verificação do conhecimento dos limites e finalidades do processo, foco no cliente, indicadores da qualidade dos processos, fatores críticos para o sucesso (FCS) da qualidade dos processos. Para qualquer dos eixos de análise deve ser aplicado um sistema de controle global. Dos quatro eixos, então, temos levantado o cenário ideal para a tomada de decisões.

Mais do que identificar problemas, no plano de avaliação há participação dos profissionais dos processos, fazendo aumentar o entendimento sobre os mesmos, sanando possíveis dificuldades que podem estar ocorrendo nos diferentes controles, aumentando o conhecimento sobre os consumidores, clientes ou usuários, produtos ou serviços e imagem da organização.

A Unidade Regional de Telêmaco Borba, desta forma sistematiza um procedimento que vai ser utilizado como ferramenta pelos gestores técnicos ou operacionais, sendo "adaptável" a todas as coordenações setoriais, promovendo o registro e monitoramentos necessários às análises de melhorias. Por isso, o método desenvolvido é o que mais se ajusta a responder a indagação da problematização de "como implantar um plano para avaliar os processos, da área comercial na unidade regional de Telêmaco Borba?"

### **1.3 DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS**

#### **1.3.1 OBJETIVO GERAL**

- Desenvolver e implantar um método eficiente de avaliação dos processos, para a área comercial da unidade regional de Telêmaco Borba.

#### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Caracterizar os processos da área comercial e suas finalidades.

- Identificar os clientes, consumidores ou usuários dos processos da área comercial e suas necessidades.

- Relacionar os indicadores de qualidade dos processos na área de clientes.

- Identificar os fatores críticos para o sucesso (FCS), dos processos da área comercial.

- Aplicar ferramentas da qualidade durante a análise para melhoria dos processos, da área comercial.

## 1.4 DESCRIÇÃO DA EMPRESA/ UNIDADE

**A Companhia de Saneamento do Paraná - Sanepar** - foi criada no dia 23 de janeiro de 1963 para cuidar das ações de saneamento básico em todo o Estado do Paraná; uma empresa estatal, de economia mista, cujo maior acionista é o governo do Estado, com 60% das ações tendo como parceiro estratégico o Grupo Dominó, formado pelas empresas Vivendi, Andrade Gutierrez, Opportunity e Copel, que, juntas, detém 39,7% das ações. Possui concessões estando presente em 621 localidades, beneficiando mais de 8,1 milhões de habitantes, cobrindo 98,8% da população urbana com água tratada e com serviços de esgoto sanitário para 3,7 milhões de pessoas, atingindo 45,8% da população urbana. Líder em qualidade foi a primeira empresa do setor no Brasil a receber os certificados ISO-9002 para um Sistema Produtor de Água: Itaqui – Campo Largo, em 1997. A Sanepar foi também a primeira empresa de saneamento das Américas a receber a certificação pelas normas da ISO 14001 para um sistema completo de água e esgoto: Foz do Iguaçu, em 1999; certificado que é considerado um dos mais importantes e de maior reconhecimento em todo o mundo na área do meio ambiente e atesta que o sistema de Foz do Iguaçu é operado de forma ambientalmente responsável, desde a captação da água para tratamento até a destinação final do esgoto. Há 43 anos, a Companhia é a principal prestadora desses serviços no Estado. A Sanepar também presta o serviço de coleta e disposição final dos resíduos sólidos urbanos da cidade de Cianorte (80.000 habitantes). A Sanepar segue a seguinte visão corporativa: Ampliar e melhorar os serviços de coleta e tratamento de esgoto. Levar água tratada a todo paranaense. Praticar preços acessíveis, em especial, aos menos favorecidos. Praticar uma política ambiental e socialmente responsável.

**A Unidade Regional de Telêmaco Borba – URTB**, tem definidas como área de atuação as cidades de Telêmaco Borba, Castro, Pirai do Sul, Carambei, Tibagi, Imbaú, Ortigueira, Reserva, Cândido de Abreu, Ventania, Arapoti, Sengés e São José da Boa Vista atendendo um total de 13 municípios e 16 pequenas localidades onde são operados os processos relativos a Operação de Água; Operação de Esgoto; Operação de Rede; Manutenção de redes; Arrecadação;

Faturamento; Atendimento Comercial; Apoio Comercial; Recursos Humanos ; Administrativo; Financeiro ; Gestão da Qualidade e Meio Ambiente.

Tendo como missão: Contribuir para a Sanepar se consolidar como empresa pública, com atuação social e ambientalmente responsável, comprometida com a universalização do acesso aos serviços de saneamento; a Unidade Regional de Telêmaco Borba aplica o modelo de planejamento participativo com envolvimento de todas as lideranças da sua área de abrangência, e atende 97.909 ligações de água e esgoto, sendo 67.577 ligações de água atingindo 98% da população urbana e 30.332 ligações de esgoto atendendo 45,03% da população urbana. Sob regime de concessão do poder executivo municipal de acordo com a legislação vigente opera 13 Estações de Tratamento de Água, 16 poços tubulares profundo e 13 Estações de Tratamento de Esgoto (são 10 as cidades que possuem o sistema de esgotamento sanitário).

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A coleta de informações para decisões, sobre as estratégias para atingir os objetivos e metas de qualquer organização, requerem um bom entendimento das mesmas. A utilização de indicadores e fatos que possibilitem o planejamento do monitoramento, e a análise de melhorias nos setores de trabalho ou durante os processos, faz com que a organização desenvolva seu potencial competitivo como um todo. Métodos são utilizados para avaliar a eficácia das inovações e práticas de gestão, sendo que estes mecanismos de avaliação e melhoria podem ter abrangência geral, quando envolvem mais de uma prática, ou específica quando visam a uma prática em particular. A avaliação da eficácia pode utilizar indicadores de desempenho ou informações qualitativas sobre o desempenho.

Segundo GIL, A.C. “Pode-se definir método como caminho para se chegar a determinado fim. E método científico o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento. Muitos pensadores do passado manifestaram a aspiração de definir um método universal aplicável a todos os ramos do conhecimento. Hoje, porém, os cientistas e filósofos da ciência preferem falar numa diversidade de métodos, que são determinados pelo tipo de objeto a investigar e pela classe de proposições a descobrir. (...) ...os métodos são classificados em dois grandes grupos: o dos que proporcionam as bases lógicas da investigação científica e o dos que esclarecem acerca dos procedimentos técnicos que poderão ser utilizados”.

Para BATALHA, M. O. “São várias as definições apresentadas por autores de livros sobre pesquisa operacional. Merece destaque a definição apresentada por R. L. Ackoff, que diz:” *Pesquisa Operacional é a aplicação do método científico, por equipes multidisciplinares, a problemas que dizem respeito ao controle de sistemas organizados com a finalidade de obter as soluções que melhor satisfaçam aos objetivos da organização, como um todo.*” Nesta definição, podem se destacar algumas palavras-chaves que, independente da ordem na qual são citadas, deveriam fazer parte de qualquer definição sobre Pesquisa Operacional: método científico, equipes multidisciplinares, sistemas organizados e melhores soluções. Essas palavras exprimem bem os objetivos da Pesquisa Operacional, que busca obter as melhores soluções para os problemas, através

de um enfoque sistêmico, utilizando-se de metodologia científica e equipes multidisciplinares mesclando um tratamento matemático com um tratamento qualitativo. *Essa combinação de abordagens quantitativa e qualitativa viabiliza soluções de problemas complexos que envolvem geralmente materiais, equipamentos, dinheiro e principalmente seres humanos*”.

O ciclo de avaliação e melhoria baseado no PDCA, inicialmente trata do planejamento (P) das atividades, e neste, é fundamental para construção e realização das metas (D), o método empregado às práticas de gestão. Não obstante, a comparação de resultados (C) e a implementação de ações corretivas ou preventivas e melhorias, que servem para manter, melhorar ou inovar processos de uma organização, não podem ser realizadas de forma em separada ao método.

No entendimento de CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. “As necessidades e os desejos dos clientes e acionistas são itens básicos na orientação que as empresas dão aos seus negócios. As empresas criam processos voltados à satisfação dessas necessidades e desejos. A gestão do processo é, por definição, uma metodologia para avaliação contínua, análise e melhoria do desempenho dos processos que exercem mais impactos na satisfação dos clientes e dos acionistas (processos chaves). Na gestão por processos, há um envolvimento de todos os integrantes da organização, o que tem como consequência uma maior satisfação no trabalho, uma descrição mais clara das atividades, um melhor desenvolvimento de habilidades e um aumento da autoridade e autonomia individual. Essa metodologia traz benefícios, como a melhoria de resultados e da satisfação do cliente em função da melhoria do desempenho em áreas críticas e menores custos devido à redução da complexidade e do retrabalho. A meta da gestão por processos, é dotar os processos 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 regularidade no fluxo de informações “.

PRAZERES, P. M; Defini plano da qualidade como “documento que relaciona e descreve as metodologias da qualidade, os recursos necessários e a seqüência de atividades relevantes para um determinado projeto, contrato, processo, material, item, produto ou serviço. Um plano da qualidade é decorrente do planejamento da qualidade e inclui os requisitos para a aplicação dos elementos do sistema da qualidade”.

Para GIL, A.C.; “O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados. De acordo com Yin (1981, p.23), o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência”.

Segundo CARVALHO, M. M.; PALADINI. E. P. “O esforço para criar e consolidar um efetivo envolvimento das pessoas no esforço de desenvolvimento e operação das organizações sempre existiu e existirá. De fato, sempre considerou que o ser humano é componente fundamental nas organizações. O ser humano é o único recurso capaz de transformar as organizações. Se a importância da ação do chamado potencial humano das organizações nunca foi questionada ou posta em dúvida, o mesmo não se pode dizer em relação da forma de envolver as pessoas no esforço de melhoria. Essa preocupação em selecionar técnicas adequadas para tanto acabou gerando enorme diversidade de métodos, ferramentas e estratégias, e criando um novo problema para a gestão das organizações: como selecionar o procedimento mais adequado a cada caso. (...) Afinal, sempre se considerou que os recursos humanos têm características muitas particulares. (...) É o recurso que exige mais investimentos, mais esforços e mais tempo para gerar resultados consistentes. É enfim, o mais complexo dos recursos da organização. (...) O ponto crucial é que, ao lado da complexidade que o cerca, os recursos humanos são aqueles que oferecem maiores e melhores retornos. Isto ocorre porque são capazes de gerar soluções criativas, de propor formas mais eficientes de desenvolver as atividades, de sugerir métodos de trabalhos mais rápidos, baratos e eficazes, de prever situações particulares em processos e

produtos, de interromper tendências e criar ações preventivas, de se lançar em busca de novos objetivos e buscar superar novos desafios.”

Para ARAUJO. L. C. G., “*Empowerment* é um novo modelo de administração de pessoas. Tem como fundamento básico que a motivação leva a resultados considerados excepcionais, bem como a necessidade de responsabilizar os indivíduos pelo próprio trabalho, busca desenvolver e incrementar o poder o entre os indivíduos por meio de cooperação, compartilhamento e trabalhos em equipes. De uma maneira mais simplificada, empowerment significa fortalecer o poder decisório dos indivíduos da empresa, ou criar poder decisório para estes indivíduos em casos de empresas mais rígidas e controladoras. Esta ferramenta busca dar as pessoas que trabalham em uma empresa, maiores oportunidades de participarem ativamente do processo decisório, gerando um maior comprometimento dos empregados.”

### **3. DIAGNÓSTICO ATUAL**

#### **3.1 DESCRIÇÃO DO PROBLEMA:**

Como desenvolver e implantar um método eficiente de avaliação dos processos, para a área comercial da URTB?

Com a reestruturação ocorrida em abril de 2004 identificou-se a falta de profissionais em todos os processos, para fazer face, diante das enormes demandas que se apresentavam no território da unidade regional de Telêmaco Borba. Esta necessidade, decorrente em sua grande maioria, foi consequência do longo período no qual, não foram realizados concursos públicos na empresa para repor vagas, principalmente abertas por aposentadorias.

No momento a Sanepar está suprimindo esta demanda por novas contratações depois de realizar concursos em dezembro de 2005 e como “a melhoria das práticas de gestão é uma preocupação constante dos gestores da regional”; busca-se constantemente o desenvolvimento de metodologias que promovam e assegurem que este aprendizado ocorra.

A unidade regional de Telêmaco Borba ampliou seu quadro de atendentes comerciais, no entanto, “procura a sistematização de mecanismos de identificação de atributos de seus clientes, consumidores ou usuários, bem como a medição da satisfação destes, em relação aos produtos ofertados e também em relação ao atendimento comercial realizado. Estes pontos são fundamentais e de extrema relevância para melhoria contínua de todos os processos”.

A alta administração da regional entende que com a participação do maior número de trabalhadores, no que se refere aos rumos, metas, ações e/ou planos de ações da Unidade, aumenta o comprometimento dos profissionais e que os métodos desenvolvidos e empregados pela gestão técnica e operacional da empresa devem ter a característica de construção coletiva. “A identificação das lacunas no entendimento da funcionalidade dos processos e suas inter-relações, que dificultam a assimilação da correlação entre os indicadores, a compreensão da medição de desempenho e dos controles internos, são de extrema importância para a realização do planejamento operacional e necessitam de metodologia apropriada para este fim”. A análise de melhoria sobre os indicadores e práticas

de gestão dos processos, pela força de trabalho faz com que as informações e procedimentos sejam totalmente compreendidas para sua efetivação; além disso, “é necessário o levantamento de indicadores operacionais que contribuam para análise de desempenho”. A correlação destes com os indicadores estratégicos, apoiam para a construção de novos conhecimentos, que é fundamental para a administração da Unidade.

No gerenciamento das rotinas, as reuniões setoriais são incentivadas, sendo que nestes momentos “devem ser utilizados métodos de identificação das necessidades de informações oriundas dos processos e pessoas”, que assegurem a integridade das mesmas, para a avaliação de cenário feita pelos gestores da Unidade. O desenvolvimento da pesquisa junto aos clientes, consumidores ou usuários dos processos comerciais é realizado para avaliar sua performance e satisfação identificando oportunidades de melhorias.

### **3.2 ANÁLISE DAS CAUSAS DO PROBLEMA.**

Com as aposentadorias que estão acontecendo nos últimos anos muito do capital intelectual da Sanepar esta sendo perdido. Aliado isso a segmentação da empresa ocorrido a partir de 1998, fez com que a visão de conjunto de muitos colaboradores fosse prejudicada, descaracterizando as inter-relações entre alguns processos e suas Finalidades.

A falta de identificação dos limites dos processos, seus consumidores, clientes ou usuários, bem como a não aceitação de seus requisitos, promove a cultura da suposição (achismo) diante dos problemas e a sua reprodução. A observação deste fenômeno pode ser apurada com uma análise dos indicadores qualitativos de um processo, por exemplo, identificação das reclamações de um processo, deve ser associada à frequência em que as mesmas ocorrem, sua gravidade para os clientes, consumidores ou usuários, sua pontualidade ou não, etc.

Para identificar fatores críticos para gestão de um processo, primeiramente numa análise de ambiente, compomos um cenário interno, neste momento, checa-se os métodos analíticos que estão sendo utilizados para solução de problemas, ou seja, o procedimento estabelecido para esta finalidade e o domínio

da equipe sobre o mesmo é fundamental para gerenciamento de qualquer rotina. Os métodos devem ser de fácil compreensão e que respondam as necessidades e funcionalidades dos processos analisados.

### **3.3 IMPORTÂNCIA PERCEBIDA EM RELAÇÃO DO PROBLEMA E PRIORIDADE DE SUA RESOLUÇÃO.**

A importância da resolução do problema esta no desenvolvimento das atividades, onde a melhoria das práticas de gestão devem ser definidas de forma participativa através metodologia estruturada de fácil operacionalização, portanto o processo de construção deste conhecimento é validado tecnicamente quando empregamos a ele um “método”; que, quando da sua utilização, assegure a relevância, integridade e eficiência das soluções dadas à nossas indagações.

Com um método de identificação das necessidades, e, de que tipo de informações os processos e pessoas precisam para desenvolver suas atividades; as análises críticas do desempenho global tenderão a suprir estas deficiências para que os requisitos das partes interessadas sejam considerados. Procurar possíveis pontos de insatisfação e agir preventivamente este é o desafio das empresas que buscam ser reconhecidas como “empresas de excelência”, e os mecanismos que fornecem os dados para estas ações devem estar definidos metodologicamente para todos os processos.

É prioridade a resolução dos problemas diagnosticados; e a proposta do plano de avaliação para a área comercial, adaptável às demais coordenações, é de suma importância para o pessoal desta área, aos seus clientes, consumidores ou usuários, porque dinamiza e reorienta os processos incorporando novos requisitos, solucionando plenamente a problematização do diagnóstico. Não obstante, a unidade regional de Telêmaco Borba que tem como um dos seus valores, a “busca permanente de resultados quantitativos e qualitativos para a empresa, sociedade e colaboradores”, prioriza, a busca constante de métodos que possam resolver os problemas encontrados no gerenciamento de suas rotinas operacionais.

### **3.4           DISPONIBILIDADES DE RECURSOS E COMPETÊNCIAS PARA RESOLVER O PROBLEMA.**

Para a implantação da proposta, os gastos financeiros representam valores muitos baixos, do ponto de vista do conhecimento, pessoal, infra-estrutura e capacidade de resolver os problemas, os recursos presentes na Unidade atendem amplamente as necessidades para a implantação do plano de avaliação.

É importante a filosofia de construção participativa do conhecimento levando-se em consideração que isso promove a motivação e comprometimento da força de trabalho com os objetivos maiores da organização. Além disso, cria ou fortalece o poder decisório dos profissionais dos processos desenvolvendo o empowerment entre as pessoas.

## 4. PROPOSTA.

### 4.1 METODOLOGIA

Dentro das atividades diárias da área comercial, nos deparamos com grande quantidade de informações que bem utilizadas podem proporcionar ganhos para a empresa, que busca não ser reconhecida somente por seus produtos e serviços de qualidade e sim como, empresa de excelência. É a pesquisa descritiva que fornecerá a base para o projeto técnico que se desenvolverá através de um **Estudo de Caso** que pretende responder a problematização, onde a pergunta fundamental é *como implantar um plano para avaliar os processos, da área comercial na unidade regional de Telêmaco Borba?*

O método proposto, nos seus quatro eixos norteadores, tem a finalidade de ser uma ferramenta de gestão, que bem aplicada pelos gestores, seja no nível operacional ou estratégico, possibilitará após sua aplicação a tomada de decisões e a formulação de orientações para melhoria com maior rapidez e agilidade.

**Eixo norteador 1 – Verificação do conhecimento dos limites e finalidades do processo** - É fundamental não só para gestão como para o andamento das atividades e rotinas operacionais o total conhecimento dos colaboradores sobre as inter-relações do processo no qual estão inseridos. Para isto, realizar-se-á uma pesquisa com os profissionais da área comercial, onde, procurar-se-á mensurar os principais focos de não conformidades, para o qual, o gerente do setor deve destinar maior atenção, pois, representam lacunas a serem trabalhadas. Neste momento será aplicado a Avaliação Simples para posterior preenchimento da Matriz de Avaliação, onde estão estabelecidos *critérios de avaliação e pesos* entre os mesmos.

A “Avaliação Simples” deve ser respondida por todos os profissionais de cada processo (atendimento, arrecadação, faturamento, apoio administrativo). Obs: esta avaliação diagnostica deverá ser discutida previamente com a gestão operacional ou estratégica para definição destes critérios e pesos. Após esta avaliação inicial, aplicar-se-á um questionário com perguntas que tem por objetivo verificar a finalidade do processo e o entendimento dos profissionais envolvidos nas tarefas inerentes aos mesmos. Inicialmente a Avaliação Simples e o

Questionário das Finalidades será aplicado no processo de Atendimento, na seqüência nos processos de arrecadação, faturamento e apoio administrativo.

**Eixo norteador 2 - Foco no Cliente** – A identificação das necessidades e expectativas dos clientes, consumidores ou usuários dos processos são fundamentais para que os gestores possam redirecioná-los e desta forma consigam antecipar novas demandas. Todas as lideranças devem estar atentas para não deixar perder de vista as seguintes questões:

- Quantos clientes, consumidores ou usuários o processo possui?
- Quais os motivos que levam o processo a perder clientes, consumidores ou usuários?
- Para quem o processo pode perder clientes, consumidores ou usuários?

Para isso, o setor avaliado deve ter uma metodologia, para identificar e assegurar as características e atributos para seus produtos e serviços; promovendo a satisfação de seus clientes, a fidelização e o aumento da eficiência e a competitividade da organização como um todo. Defini-se a *pesquisa de satisfação* como processo formal e sistematizado, para nos dar as respostas à criação de valor de forma sustentada.

**Eixo norteador 3 - Indicadores da Qualidade dos processos** – Na avaliação de todo de qualquer processo é fundamental a análise de índices que forneçam a evolução do desempenho qualitativo. Esta tem por finalidade relatar dados que possam fornecer tendência de comportamento do processo ao longo do tempo ou em um período determinado. Exemplo:

- Índice de satisfação dos clientes.
- Índice de reclamações
- Retorno das reclamações.
- Índice de retrabalho.
- Aquisição de clientes.
- Índice de satisfação dos colaboradores.
- Horas de treinamento por colaborador.
- Índice de capacitação anual dos colaboradores.
- Índice de produtividade.
- Escolaridade.

➤ Redução de resíduos.

**Eixo norteador 4 - Fatores críticos para o sucesso (FCS) do processo**

- Através das reuniões de trabalho com as lideranças setoriais será analisado os indicadores operacionais, onde verificar-se-á o cumprimento dos planos de ações e metas constantes no planejamento. Nestas reuniões a análise de ambiente interno e externo constitui uma maneira prática e segura para identificação de problemas que afetam o desempenho de um processo. A equipe reunida deve selecionar alternativas de FCS e priorizá-las, utilizando a matriz de Gravidade, Urgência Tendência e (GUT).

**Sistema de Controle Global** - Após a aplicação da Avaliação Simples que é a base para preenchimento da Matriz de Avaliação; do questionário de finalidades; da pesquisa de satisfação dos clientes, consumidores ou usuários do processo; da análise de tendência dos indicadores de qualidade ou do levantamento dos fatores críticos para o sucesso do processo, deve ser realizada a análise crítica do desempenho para buscar a melhoria constante dos processos. As práticas dos quatro eixos norteadores foram desenvolvidas para avaliar os processos da área comercial, tomando por base, as atividades do cotidiano da gestão técnica de muitas empresas. A aplicabilidade da metodologia empregada está na facilidade que poderemos transformar cifras, dados e fatos, com a construção do cenário em que se apresentam cada um dos processos, numa visão interna do mesmo, e com a coleta de informações externas. Mesmo que seja aplicado somente um dos eixos norteadores, há um grande ganho para a organização; as informações geradas permitem o redirecionamento de ações, com a incorporação de requisitos dos clientes.

Ao desenvolver os planos de ações, deverá ser considerada a prioridade fornecida pela avaliação através do método; utilizando-se a ferramenta 5w e 2h (o que; quem; quando; onde; por que; como, quanto).

Implantar ações corretivas e utilizar como sistema de controle o diagrama de Causa e Efeito sempre que ocorrer uma anormalidade; lembrar sempre, que a qualidade de uma decisão é igual à qualidade da informação que a fundamenta.

#### 4.1.1 DESCRIÇÃO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE.

**MATRIZ GUT**, Técnica de análise e seleção de problemas, defeitos ou não-conformidades, com o objetivo de priorizá-los, fazendo-se três perguntas a respeito de cada um. Qual a gravidade do desvio? Qual a urgência de se eliminar o problema? Qual a tendência do desvio e seu potencial de crescimento? Consiste em relacionar os problemas em uma matriz e para cada um atribuir notas de 1 (desprezível) a 5 (importância máxima), referente a cada um dos tópicos: gravidade, urgência e tendência. Em seguida, multiplica-se a nota, obtendo-se, assim, uma nota final total para cada problema, considerando-se a importância de cada um.

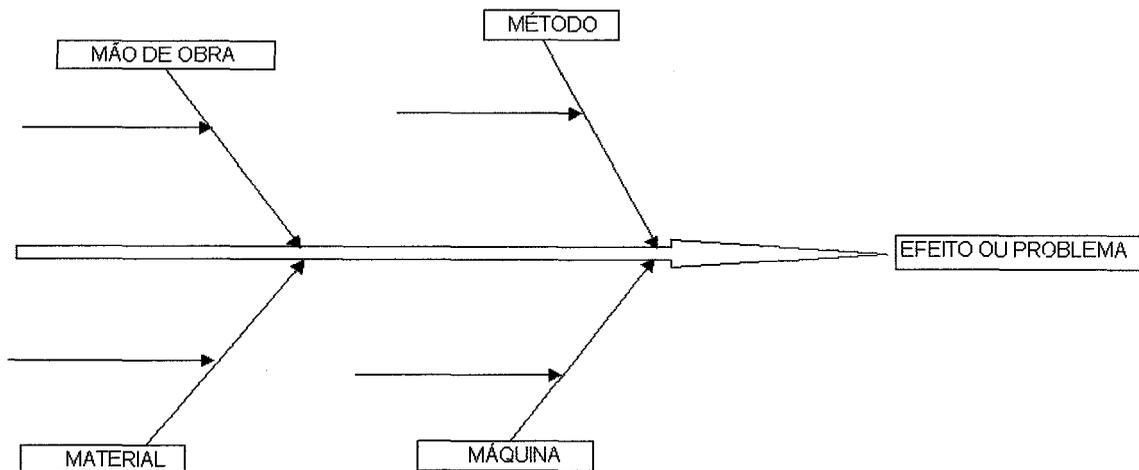
Matriz GUT				
Solução:				
VALOR	G Gravidade	U Urgência	T Tendência	G x U x T Total
5	Os prejuízos ou dificuldades são extremamente graves	É necessária uma ação imediata	Se nada for feito a situação irá piorar rapidamente	
4	Muito graves	Com alguma urgência	Vai piorar em pouco tempo	
3	Graves	O mais cedo possível	Vai piorar em médio prazo	
2	Pouco graves	Pode esperar um pouco	Vai piorar em longo prazo	
1	Sem gravidade	Não tem pressa	Não vai piorar e pode até melhorar	

**METODO 5W E 2H**, Tipo de lista de verificação utilizado para informar e assegurar o cumprimento de um conjunto de planos de ação.

FERRAMENTA 5W E 2H	
<b>O QUE</b>	Quais são as metas? Quais são os indicadores? Quais são os recursos? Quais as tecnologias usadas? Quais são os problemas? Quais são os métodos? Quais são as entradas/saídas? Etc...
<b>QUEM</b>	Quem executa? Quem gerencia? Quem é o cliente/ usuário/ beneficiário? Quem fornece? Quem dá suporte? Quem participa da análise e otimização do processo? Etc...
<b>QUANDO</b>	Quando as atividades são planejadas? Quando as atividades são executadas? Quando as atividades são avaliadas? Etc...

<b>ONDE</b>	Onde é planejado? Onde é executado? Onde é avaliado? Etc...
<b>POR QUÊ</b>	Por quê / Para que esse processo existe? Por quê do uso dessas técnicas? Etc...
<b>QUANTO</b>	Quanto custa a ação? Quanto custa a atividade? Quanto custa este método? Quanto custa o equipamento necessário? Etc...
<b>COMO</b>	Como as atividades são planejadas? Como as atividades são executadas? Como as atividades são avaliadas? Como as informações são registradas e disseminadas? Como está o desempenho do processo? Como é a participação das pessoas? Etc...

**DIAGRAMA CAUSA E EFEITO (ISHIKAWA)**, Técnica visual que interliga os resultados (efeitos) com os fatores (causas), propiciando uma visualização prática das variáveis (causas-raízes) que afetam um processo analisado ou um problema, sendo uma das mais importantes ferramentas do ciclo de melhorias da qualidade de processos e uma das sete ferramentas do controle da qualidade. As causas são divididas em “famílias”, podendo compreender mão-de-obra, métodos, materiais, máquinas, medidas e meio ambiente (6m) e, às vezes, também dinheiro e gerenciamento (8m). O Diagrama de Ishikawa constitui uma metodologia de análise sendo, portanto, um meio e não um fim. Tem muitas utilidades como, por exemplo: análise de uma dada conjuntura ou problema; estabelecimento/retificação de uma norma ou de um procedimento operacional; introdução de melhorias; introdução/condução de atividades relativas à garantia ou ao controle da qualidade, círculos de controle da qualidade ou times da qualidade. É também uma ferramenta para a análise de dispersão de processos. Proporciona ao gerente ou responsável por um determinado processo um melhor entendimento de que ele(s) tem (têm) autoridade sobre as causas e responsabilidades sobre os efeitos (resultados) de um processo. A análise da causa e efeito dos problemas que afetam a qualidade em uma organização deve ser gerenciada pela alta administração.



**BRAINSTORMING.** Técnica utilizada por grupos de trabalho ou times da qualidade para encorajar a geração, esclarecimento e avaliação de uma lista de idéias, problemas ou tópicos, de forma criativa e rápida, a respeito de um determinado assunto. A ênfase é na quantidade de idéias e não na qualidade. O brainstorming pode ser de forma estruturada (onde cada componente do grupo deve dar uma idéia a cada rodada, como num jogo de cartas, ou passar a vez – isso é positivo por dar igual oportunidade de participação a todos, mas pode criar uma certa pressão sobre alguns componentes) ou de forma não estruturada (onde cada componente dá idéias a medida em que elas forem surgindo – positivo por ser mais informal, mas pode inibir a participação de alguns). Um brainstorming tem três fases distintas: fase de geração, onde o líder esclarece o assunto a ser abordado, o escreve num quadro ou flip-chart, lista as idéias apresentadas, até não surgir mais nenhuma; fase de classificação, onde o grupo faz uma revisão da lista, certificar-se de que todos entenderam cada item da mesma forma e para condensar/eliminar duplicações; e fase de avaliação, na qual o grupo discute a lista e procura eliminar itens sem importância ou fora do escopo.

## 4.2 ESTRATÉGIA DE IMPLANTAÇÃO:

### EIXO NORTEADOR 1 – VERIFICAÇÃO DO CONHECIMENTO DOS LIMITES E FINALIDADES DO PROCESSO.

#### Ação: 1 – Definição dos critérios da Matriz de Avaliação

No planejamento da Matriz de avaliação deve-se definir os critérios que melhor se ajustem para a realidade da Unidade, podendo ser incluídos novos critérios a Matriz Modelo ou até mesma exclusão de algum. A participação do Gerente e do Coordenador Setorial é fundamental para o desenvolvimento do projeto. Deverá ser realizada uma reunião para enumeração dos critérios que comporão a Matriz de Avaliação.

#### Ação: 2 - Definição dos pesos para os critérios da Matriz de Avaliação

Na reunião para estabelecimento dos critérios deverá ser definido peso para os mesmos. Para isto devem ser atribuídos pesos de 1 a 5 para cada item da Matriz, considerando a gravidade e/ou o impacto negativo do critério em relação a satisfação dos clientes, consumidores ou usuários e no desempenho da Unidade. A definição de pesos deverá ser realizada pelo Gerente e pelo Coordenador Setorial para que se tenha uma avaliação ponderada total de cada processo. Quanto maior o peso atribuído, maior será a representatividade do critério. Primeiramente aplicado a Matriz no processo de Atendimento, na seqüência arrecadação, faturamento e apoio administrativo.

Exemplo Modelo da Matriz de Avaliação dos Processos:

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO ( C )	PESOS	AVALIAÇÃO SIMPLES	AVALIAÇÃO PONDERADA
Reclamações (Quantidade)	#	y	X
Reclamações (Gravidade)	#	y	X
Numero de clientes envolvidos	#	y	X
Repetitividade / Retrabalho	#	y	X
Controlabilidade	#	y	X
Carga de trabalho	#	y	X
Repercussões de eventuais erros	#	y	X
Custos de eventuais erros	#	y	X
Potencial para Melhorias	#	y	X
Valores da Unidade	#	y	X
Compreensão de metas e indicadores	#	y	X
			Soma X
<b>PONTUAÇÃO PONDERADA TOTAL (X)</b>			<b>Soma X/ n° (C)</b>

#: Peso a ser definido pela gestão operacional e estratégica. y: Valor de 1 a 5 atribuídos de acordo com a Avaliação Simples preenchida pelos profissionais do processo. X: Avaliação ponderada (# . y) do item. **AVALIAÇÃO PONDERADA DO PROCESSO = Soma X/ n° (C)**

Desta forma, na avaliação das ações, temos (2) dois tipos de análises possíveis: Dentro de cada um dos processos (atendimento, faturamento, arrecadação ou apoio administrativo) temos identificado os sub-processos mais críticos para a priorização das ações, e na comparação da avaliação dos mesmos, identificamos as áreas críticas de atuação.

### Ação: 3 - Aplicação da Avaliação Simples

A “Avaliação Simples” deverá ser preenchida pelos profissionais de todos os processos (atendimento, faturamento, arrecadação, apoio administrativo); que deverão atribuir valores de 1 a 5 para cada item da Avaliação Simples. Primeiramente será aplicado a Avaliação Simples no processo de Atendimento, na seqüência arrecadação, faturamento e apoio administrativo. Esta tem por objetivo promover a auto avaliação dos processos comerciais numa visão de dentro dos mesmos para fora.

Exemplo de Atribuição da Avaliação Simples (y):

AVALIAÇÃO SIMPLES PROCESSO : \_\_\_\_\_

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO	INTERPRETAÇÃO		
Com relação as Reclamações do seu Processo	Poucas queixas	1 ___ 5	Muitas queixas
Com relação as Reclamações do seu Processo	Baixa gravidade	1 ___ 5	elevada gravidade
Numero de clientes envolvidos	Poucos clientes	1 ___ 5	Muitos clientes
Com relação a Repetitividade ou Retrabalho	Pouca repetitividade Retrabalho	1 ___ 5	Muita repetitividade Retrabalho
Controlabilidade Com relação aos controles do processo	Pequena Controlabilidade	1 ___ 5	Muita Controlabilidade
Carga de trabalho	Pequena Carga de Trabalho	1 ___ 5	Muita carga de trabalho
Quanto a Repercussões de eventuais erros	Baixa gravidade	1 ___ 5	elevada gravidade
Custos de eventuais erros	Pequenos desembolsos	1 ___ 5	Elevados desembolsos
Você considera que há Potencial para Melhorias	Pequeno Potencial	1 ___ 5	Grande Potencial
Com relação aos Valores da Unidade	Difícil Compreensão	1 ___ 5	Fácil Compreensão
Com relação ao conhecimento das metas e indicadores	Pequeno conhecimento	1 ___ 5	Grande conhecimento

#### **Ação: 4 – Aplicação do questionário das finalidades**

O Questionário das Finalidades será aplicado aos profissionais de cada um dos processos (atendimento, faturamento, arrecadação, apoio administrativo) e sua aplicação, tem em vista, verificar a compreensão dos limites e nível de entendimento que os mesmos possuem em relação aos processos, no qual estão inseridos. Para isto, deve-se tabular o resultado do questionário das finalidades e comparar com o diagrama de fluxos do processo, desta forma, traça-se o perfil do grau de conhecimento dos processos, bem como os desvios existentes. Primeiramente será aplicado o questionário das finalidades no processo de Atendimento, na seqüência arrecadação, faturamento e apoio administrativo.

Exemplo Modelo do Questionário das Finalidades:

##### **Nome do Processo Avaliado**

QUESTÕES
1. Quem é seu fornecedor para este processo?
2. Quais são as entradas (Imputes) que lhe fornece?
3. Quem são seus clientes para este processo?
4. Quais são as saídas (output) deste processo?
5. Qual a frequências dessas saídas?
6. Como são aproveitadas essas saídas pelos clientes?
7. Qual a real destinação que os clientes dão as saídas do processo?
8. Quais são as conseqüências para os clientes dos erros cometidos no processo?
9. O que aconteceria se amanhã o processo deixasse de existir?
10. Como o processo é descrito pelo cliente?
11. Por quê realmente este processo é importante?

## **EIXO NORTEADOR 2 - FOCO NO CLIENTE**

#### **Ação: 1 - Pesquisa de satisfação/ necessidade e/ou expectativas**

Pesquisar os clientes, consumidores ou usuários dos processos de atendimento, faturamento, arrecadação e apoio administrativo, aplicando um questionário para pesquisa na sede da unidade (abordagem estimulada). A verificação das necessidades e/ou satisfação é fundamental para a decisão de manter ou alterar os planos de ações estratégicos para o atendimento das metas planejadas.

Para os clientes dos processos faturamento, arrecadação e apoio administrativo será considerada amostragem não probabilística devido a limitação do universo da pesquisa e a análise deve ser realizada com base na estatística descritiva.

A pesquisa de satisfação será iniciada pelos clientes, consumidores ou usuários do processo de atendimento, sendo considerado amostragem não probabilística por tráfego, com abordagem estimulada, contando somente com os clientes que vêm até a empresa no atendimento pessoal.

A aplicação dos questionários será realizada pelas estagiárias de Administração da Coordenação de Planejamento.

### Exemplo Modelo de Questionário para Pesquisa:

#### Questionário para Pesquisa

O objetivo desta pesquisa é conhecer o nível de satisfação, necessidades e/ou expectativas dos clientes deste processo em relação aos produtos e serviços prestados.

1. Nome do processo Avaliado \_\_\_\_\_

Qualificação do respondente. Sexo: Masculino ( ) Feminino ( )

2. Idade:

- ( ) Menos de 18 anos                      ( ) De 38 a 48 anos  
 ( ) De 18 a 23 anos                      ( ) De 48 a 58 anos  
 ( ) De 23 a 28 anos                      ( ) Mais de 58 anos  
 ( ) De 28 a 38 anos

3. Tipo de Consumidor:

- ( ) Residencial c/ Tarifa Social                      ( ) Industrial  
 ( ) Residencial s/ Tarifa Social                      ( ) Utilidade Pública  
 ( ) Comercial    ( ) Poder Público

4. Faixa de Consumo:

- ( ) 0 a 10 m<sup>3</sup>                                      ( ) 30 a 40 m<sup>3</sup>  
 ( ) 10 a 20 m<sup>3</sup>                                      ( ) 40 a 50 m<sup>3</sup>  
 ( ) 20 a 30 m<sup>3</sup>                                      ( ) + de 50 m<sup>3</sup>

PERGUNTAS	Totalmente Satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito	Totalmente Insatisfeito
Há facilidades de comunicação com o processo avaliado.					
As informações são prestadas de forma clara, precisa e adequadas.					
Os empregados utilizam equipamentos e procedimentos que garantem a qualidade dos produtos e serviços do processo.					
Os profissionais do processo atendem com presteza e eficiência.					
Os produtos ou serviços atendem as condições técnicas que necessito.					
Você está satisfeito(a) com o lay-out do processo avaliado.					
Você está satisfeito(a) com as soluções dadas às solicitações feitas ao processo avaliado.					
Você está satisfeito(a) com os controles do processo avaliado com relação a qualidade de seus produtos ou serviços.					
Com relação aos prazos de entrega prometidos pelo processo avaliado.					

Escreva no verso suas sugestões para melhoria do processo Avaliado.

### EIXO NORTEADOR 3 - INDICADORES DA QUALIDADE DOS PROCESSOS

#### **Ação: 1 – Demonstrativo do desempenho qualitativo**

O levantamento de dados dos “*Indicadores Qualitativos*” para cada um dos processos avaliados deve ser realizado junto aos controles setoriais, através do Sistema de Informações Sanepar (SIS) e coordenação de planejamento.

#### **Ação: 2 - Analisar a evolução do desempenho qualitativo**

A análise da evolução do desempenho dos “*Indicadores Qualitativos*” para cada um dos processos avaliados, deve ser realizada verificando-se a existência de tendência negativa para os resultados apresentados. Esta avaliação permite analisar o conjunto de resultados ao longo do tempo e tem também a finalidade de identificar a necessidade de treinamentos ou reciclagem, para os colaboradores da área, destacando-se neste caso os indicadores de reclamações e retrabalho.

### EIXO NORTEADOR 4 - IDENTIFICAR OS FATORES CRÍTICOS PARA O SUCESSO (FCS) DOS PROCESSOS

#### **Ação: 1 – Analisar a evolução do desempenho operacional**

Com análise da evolução do desempenho dos “*Indicadores Operacionais*” para cada um dos processos avaliados, deve ser verificada a tendência para os resultados apresentados bem como o cumprimento das metas planejadas, verificando conjunto de resultados ao longo do tempo.

#### **Ação: 2 – Identificar os fatores críticos para o sucesso (FCS)**

Durante as reuniões de trabalho, as lideranças dos processos de arrecadação, faturamento, atendimento e apoio administrativo, devem realizar uma análise de ambiente externo e interno para a identificação dos fatores críticos para o sucesso dos mesmos. Organizar a equipe e fazer um brainstorming estruturado, para a identificação dos fatores críticos para o sucesso. A equipe reunida deve selecionar alternativas de FCS e priorizá-las, utilizando-se a matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência). (Ver pag. 21).

#### 4.2.1 SISTEMA DE CONTROLE GLOBAL

##### **Ação: 1 – Desenvolver o Sistema de Controle Global**

Com as informações da Matriz de avaliação, do questionário das finalidades, do resultado da análise qualitativa ou dos fatores críticos para o sucesso, temos elementos para montarmos o cenário para análise do desempenho global. Uma vez realizada a avaliação do processo, deve ser trabalhada a prioridade, estabelecida pelas avaliações.

A utilização da ferramenta 5 W e 2H fornece um caminho lógico e reconhecido para auxiliar a confecção de planos de ações direcionando as atenções para as oportunidades de melhoria. (Ver pag. 21).

##### **Ação: 2 – Implantar o Sistema de Controle**

Como sistema de controle após a implementação dos planos de ação, será utilizado o Diagrama de causa e efeito como instrumento de verificação do alinhamento dos objetivos e limites de controle definidos, tendo em vista a atender às expectativas e especificações dos consumidores, clientes ou usuários.

Coloca-se o problema ou efeito já definido no quadro da direita; desenhando as tradicionais categorias de causas (método, material, mão-de-obra, máquina, etc), para o processo produtivo e/ou qualquer outra causa que auxilie a organização dos fatos mais importantes. Para cada causa questione “por que isto acontece?”; relacionando as respostas como contribuidores da causa principal. No sentido de pesquisar as causas básicas do problema observe: as causas que aparecem repetidamente e as frequências relativas das diferentes causas. As informações pertinentes de cada processo devem ser dispostas em meio físico e colocado um quadro de edital exclusivo para indicadores, separados por processos (um quadro para cada processo).

### 4.3 CRONOGRAMA FÍSICO

<b>CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO</b>	<b>Processo Atendimento mês</b>	<b>Processo Arrecadação mês</b>	<b>Processo Faturamento mês</b>	<b>Processo Apoio Administrativo mês</b>
<b>Eixo Norteador 1 - Verificação do conhecimento dos limites e finalidades do processo</b>				
Ação: 1 – Def. critérios da Matriz de Avaliação	<b>Ago/2006</b>	<b>Ago/2006</b>	<b>Ago/2006</b>	<b>Ago/2006</b>
Ação: 2 – Def. pesos p/critérios da Mat. Avaliaç.	<b>Ago/2006</b>	<b>Ago/2006</b>	<b>Ago/2006</b>	<b>Ago/2006</b>
Ação: 3 – Aplicação da Matriz de Avaliação	<b>Ago/2006</b>	<b>Ago/2006</b>	<b>Ago/2006</b>	<b>Ago/2006</b>
Ação: 4 – Aplic. do questionário das finalidades	<b>Ago/2006</b>	<b>Ago/2006</b>	<b>Ago/2006</b>	<b>Ago/2006</b>
<b>Eixo Norteador 2 - Foco no Cliente</b>				
Ação: 1 – Pesq. Satisf./ neces./expectativas	<b>Jul/2006</b>	<b>Jul/2006</b>	<b>Jul/2006</b>	<b>Jul/2006</b>
<b>Eixo Norteador 3 - Verificar os Principais Indicadores da Qualidade dos Processos</b>				
Ação: 1 – Demonstrativo do desemp. qualitativo	<b>Set/2006</b>	<b>Set/2006</b>	<b>Set/2006</b>	<b>Set/2006</b>
Ação: 2 - Analisar a evol. do desemp. qualitativo	<b>Set/2006</b>	<b>Set/2006</b>	<b>Set/2006</b>	<b>Set/2006</b>
<b>Eixo Norteador 4 - Identificar os Fatores Críticos para o Sucesso (FCS) dos Processos</b>				
Ação: 1 – Analisar a evol. Desemp. operacional	<b>Jun/2006</b>	<b>Jun/2006</b>	<b>Jun/2006</b>	<b>Jun/2006</b>
Ação: 2 – Análise de melhoria dos processos	<b>Jun/2006</b>	<b>Jun/2006</b>	<b>Jun/2006</b>	<b>Jun/2006</b>
Ação: 3 – Identificar fatores críticos p/ o sucesso	<b>Jun/2006</b>	<b>Jun/2006</b>	<b>Jun/2006</b>	<b>Jun/2006</b>
Ação 4 – Priorizar os fatores críticos (FCS).	<b>Jun/2006</b>	<b>Jun/2006</b>	<b>Jun/2006</b>	<b>Jun/2006</b>
<b>Sistema de Controle Global</b>				
Ação: 1 – Desenvolver o Sistema de Controle	<b>Out/2006</b>	<b>Out/2006</b>	<b>Out/2006</b>	<b>Out/2006</b>
Ação: 2 – Implantar o Sistema de Controle	<b>Out/2006</b>	<b>Out/2006</b>	<b>Out/2006</b>	<b>Out/2006</b>

## 4.4 RECURSOS NECESSÁRIOS

ETAPAS	RECURSOS
<b>Eixo Norteador 1 - Verificação do conhecimento dos limites e finalidades do processo</b>	
Ação: 1 – Definição dos critérios da Matriz de Avaliação	03 (três) canetas; 03 (três) folhas A4, 03 (três) cópias do modelo da Matriz de avaliação (anexo 1); 03 (três) cópias do modelo Atribuição da Avaliação Simples (anexo 2);
Ação: 2 – Definição dos pesos para os critérios da Matriz de Avaliação	03 (três) canetas; 03 (três) folhas A4, 03 (três) cópias do modelo da Matriz de avaliação (anexo 1); 03 (três) cópias do modelo Atribuição da Avaliação Simples (anexo 2);
Ação: 3 - Aplicação da Matriz de Avaliação	40 (quarenta) cópias da Matriz de Avaliação; 40 (quarenta) cópias da Matriz de Atribuição da Avaliação Simples; 25 (vinte e cinco) pastas plásticas para correspondência; 05 (cinco) canetas;
Ação: 4 – Aplicação do questionário das finalidades	40 (quarenta) cópias do Questionário das Finalidades (anexo 3); 25 (vinte e cinco) pastas plásticas para correspondência; 05 (cinco) canetas;
<b>Eixo Norteador 2 - Foco no Cliente</b>	
Ação: 1 - Pesquisa de satisfação/necessidade e/ou expectativas	40 (quarenta) cópias do Questionário para pesquisa (anexo 4); 25 (vinte e cinco) pastas plásticas para correspondência; 05 (cinco) canetas;
<b>Eixo Norteador 3 - Verificar os Principais Indicadores da Qualidade dos Processos</b>	
Ação: 1 – Demonstrativo do desempenho qualitativo	Consulta ao SIS – Sistema de Informações Sanepar; relatórios do planejamento e relatórios da Coordenação de Clientes.
Ação: 2 - Analisar a evolução do desempenho qualitativo	Consulta ao SIS – Sistema de Informações Sanepar; relatórios do planejamento e relatórios da Coordenação de Clientes.
<b>Eixo Norteador 4 - Identificar os Fatores Críticos para o Sucesso (FCS) dos Processos</b>	
Ação: 1 – Analisar a evolução do desempenho operacional	10 (dez) folhas A4; 10 (dez) canetas;
Ação: 2 – Análise de melhoria dos processos	10 (dez) folhas A4; 10 (dez) canetas;
Ação: 3 – Identificar os fatores críticos para o sucesso (FCS)	10 (dez) folhas A4; 10 (dez) canetas;
Ação 4 – Priorizar os fatores críticos (FCS).	10 (dez) folhas A4; 10 (dez) canetas; 10 (cópias) da Matriz GUT (anexo 5);
<b>Sistema de Controle Global</b>	
Ação: 1 – Desenvolver o Sistema de Contr.	(dez) folhas A4; 10 (dez) canetas;
Ação: 2 – Implantar o Sistema de Controle	Implantar quadro na área de trabalho com indicadores; diagrama de causa e efeito e caixa de sugestões.

## 4.5 CRONOGRAMA FINANCEIRO

ORÇAMENTO DO PROJETO	Processo	Processo	Processo	Processo
	Atendimento	Arrecadação	Faturamento	Administrativo
	R\$	R\$	R\$	R\$
<b>Eixo Norteador 1 - Verificação do conhecimento dos limites e finalidades do processo</b>				
Ação: 1 – Def. critérios da Matr. Avaliação	2,10	2,10	0,60	0,60
Ação: 2 – Def. pesos p/critérios Mat. Avali.	0,90	0,90	0,60	0,60
Ação: 3 – Aplic. da Matriz de Avaliação	10,50	10,50	8,00	8,00
Ação: 4 – Aplic. do questionário das final.	6,50	6,50	4,00	4,00
<b>VALOR TOTAL R\$</b>	<b>R\$ 66,40</b>			
<b>Eixo Norteador 2 - Foco no Cliente</b>				
Ação: 1 – Pesq. de satisfação/ neces./exp.	10,50	10,50	8,00	8,00
<b>VALOR TOTAL R\$</b>	<b>R\$ 37,00</b>			
<b>Eixo Norteador 3 - Verificar os Principais Indicadores da Qualidade dos Processos</b>				
Ação: 1 – Dmons.do desempenho qualit.	-	-	-	-
Ação: 2 - Analisar o desempenho qualit.	-	-	-	-
<b>VALOR TOTAL R\$</b>	<b>R\$ 00,0</b>			
<b>Eixo Norteador 4 - Identificar os Fatores Críticos para o Sucesso (FCS) dos Processos</b>				
Ação: 1 – Analisar O desempenho Oper.	5,50	0,50	0,50	0,50
Ação: 2 – Análise de melhoria	1,00	1,00	1,00	1,00
Ação: 3 – Identificar os fatores críticos	1,00	1,00	1,00	1,00
Ação 4 – Priorizar os fatores críticos	2,00	2,00	2,00	2,00
<b>VALOR TOTAL R\$</b>	<b>R\$ 23,00</b>			
<b>Sistema de Controle Global</b>				
Ação: 1 – Desenvolver o Sistema de Cont.	2,00	2,00	2,00	2,00
Ação: 2 – Implantar o Sistema de Controle	310,00	310,00	310,00	310,00
<b>VALOR TOTAL R\$</b>	<b>R\$ 1248,00</b>			
<b>TOTAL ORÇADO POR PROCESSO (R\$)</b>	<b>352,00</b>	<b>347,00</b>	<b>337,70</b>	<b>337,70</b>
<b>TOTAL ACUMULADO</b>	<b>352,00</b>	<b>699,00</b>	<b>1.036,70</b>	<b>1.374,40</b>

### CRONOGRAMA DE DESEMBOLSO

ITEM	Jun/2006	Jul/2006	Ago/2006	Set/2006	Out/2006	TOTAL
	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	
Eixo Norteador 1	-	-	66,40	-	-	66,40
Eixo Norteador 2	-	37,00	-	-	-	37,00
Eixo Norteador 3	-	-	-	0,00	-	0,00
Eixo Norteador 4	23,00	-	-	-	-	23,00
Sist. de Controle Global					1.248,00	1.248,00
<b>TOTAL (R\$)</b>						<b>1.374,40</b>

## **5 ANÁLISE DA VIABILIDADE DO PROJETO**

### **5.1 Como e com que eficiência a proposta resolve todos os problemas encontrados no Diagnóstico?**

A proposta do plano de avaliação dos processos comerciais da unidade regional de Telêmaco Borba demonstra na sua aplicação a realidade das rotinas operacionais, a partir da identificação dos pontos fortes e pontos fracos dos processos comerciais num plano de avaliações baseados num método que possibilita o desenvolvimento de verificações orientadas por quatro eixos norteadores, numa característica de auto-avaliação, com participação das pessoas envolvidas no dia-a-dia destes e com a elaboração dos planos ações considerando-se os requisitos de seus consumidores, orientados para a melhoria contínua através do sistema de controle global, reforçando a visão de conjunto, das inter-relações e das finalidades resolvendo totalmente todos os problemas encontrados no diagnóstico.

Proporciona melhoria nas práticas de gestão, sendo que isto é uma preocupação constante dos gestores da Unidade e ao sistematizar mecanismos de identificação de atributos de seus clientes, consumidores ou usuários, bem como a medição da satisfação destes, em relação aos produtos ofertados e também em relação ao atendimento comercial realizado, atinge os pontos fundamentais e de extrema relevância para melhoria contínua dos processos.

Identifica lacunas no entendimento da funcionalidade dos processos e das suas inter-relações, promovendo a assimilação da correlação existente entre indicadores, da medição de desempenho e dos controles internos, bem como a compreensão destes.

A metodologia fornece bases para o levantamento da necessidade de indicadores operacionais que possam contribuir para as análises de desempenho, estabelecendo o registro das informações oriundas dos processos e pessoas. Desenvolve a pesquisa junto aos clientes, consumidores ou usuários de cada processo, avaliando suas performances, satisfação, necessidades ou expectativas contribuindo sempre para as melhorias.

## **5.2 Como e com que eficiência a proposta atende os requisitos de solução dos problemas?**

A proposta atende eficientemente os requisitos de solução dos problemas orientados pelos eixos norteadores. Aplicam-se as rotinas operacionais envolvendo todos os profissionais, promovendo uma posição pró-ativa dos mesmos diante dos problemas, focalizando nas suas análises e observações, características mensuráveis.

Na identificação fatores críticos para gestão de um processo são realizados a auto-avaliação onde se checa os métodos analíticos que estão sendo utilizados para solução de problemas e seus procedimentos, não obstante, o domínio da força de trabalho sobre os mesmo.

Todavia, proporcionando melhorias nas práticas de gestão, através de informações captadas de forma sistematizada em mecanismos de identificação de atributos de seus clientes, consumidores ou usuários, bem como a medição da satisfação destes, e preenchendo as lacunas no entendimento da funcionalidade dos processos e correlacionando indicadores. Esta metodologia contribui para as análise de desempenho, estabelecendo evidencias da evolução dos processos e pessoas.

## **5.3 Análise de custos e benefícios da proposta.**

Os gastos para implantação da proposta são muitos baixos se comparados com as perdas que podem ocorrer, causadas por falhas e não conformidades nos processos. Não há necessidade de grandes mobilizações da força de trabalho para operacionalização do método, uma vez que os questionários e formulários podem ser preenchidos nos locais de trabalho demandando pouco tempo para serem respondidos. Os custos dos materiais de expediente podem ser minimizados com a utilização de recursos internos. A análise para fatores críticos de sucesso deve ser realizada durante as reuniões de trabalho, evitando assim maiores deslocamento de profissionais.

Os benefícios esperados estão na agilidade em que a metodologia resolve os problemas, promovendo a melhoria contínua dos processos, reduzindo

custos de não conformidades, melhorando o gerenciamento das rotinas, reduzindo perdas pelo aumento da Controlabilidade nos processos, medição da satisfação dos clientes, consumidores ou usuários, registro da performance dos processos e otimizando os recursos empregados nos mesmos.

#### **5.4 Possibilidades de disseminação a outras unidades.**

A proposta é amplamente adaptável a outras Unidades, pois apresenta uma seqüência lógica de intervenção para qualquer processo, aplicando ferramentas da qualidade na análise e soluções de problemas levantados em quatro eixos de atuação. De fácil compreensão fornece caminhos para os gestores estabelecerem de uma abordagem por cenário e factual, onde o método proposto pode ser aplicado às rotinas, sistematizando análises, que fornecem as garantias da boa condução dos processos.

## 6 GLOSSÁRIO

. **ALINHAMENTO:** Consistência entre planos, processos, ações, informações e decisões para apoiar as estratégias, objetivos e metas globais da organização.

. **ANÁLISE CRÍTICA:** Verificação profunda e global de um projeto, produto, serviço, processo ou informação com relação a requisitos, objetivando identificar problemas e propor ações corretivas.

. **CAPITAL INTELECTUAL:** Conjunto de ativos intangíveis representados pelo acervo de conhecimentos e benefícios utilizados e geradores do diferencial competitivo e que agregam valor à organização.

. **COLABORADORES:** São pessoas com diferentes tipos de vínculos com a organização, tais como: funcionários, terceiros, acionistas, sócios, temporários, estagiários, autônomos e outros.

. **CONHECIMENTO:** É constituído pela tecnologia, pelas políticas, pelos procedimentos, pelas bases de dados e documentos, bem como pelo conjunto de experiências e habilidades da força de trabalho. É gerado como resultados das análises das informações coletadas pela organização.

. **CONTROLE:** Métodos utilizados para verificar se os padrões de trabalho das práticas de gestão estão sendo cumpridos, estabelecendo prioridades, planejando e implementando ações de correção e/ou de prevenção, quando necessário.

. **DESEMPENHO:** Resultados obtidos dos principais indicadores de processos e de produtos que permitem avaliá-los e compará-los em relação às metas, aos padrões, aos referenciais pertinentes e a outros processos e produtos. Mais comumente, os resultados expressam satisfação, insatisfação, eficiência e eficácia e podem ser apresentados em termos financeiros ou não.

. **DESEMPENHO GLOBAL:** Síntese dos resultados relevantes para a organização como um todo, levando-se em consideração todas as partes interessadas. É o desempenho planejado pela estratégia da organização.

. **EFICÁCIA:** Extensão na qual as atividades planejadas são realizadas e os resultados planejados, alcançados.

. **EFICIÊNCIA:** Relação entre o resultado alcançado e os recursos utilizados.

- . **ESTRATÉGIA:** É o conjunto de decisões que orientam a definição de ações a serem tomadas pela organização.
- . **EXCELÊNCIA:** Situação excepcional da gestão e dos resultados obtidos pela organização, alcançada por meio da prática continuada dos fundamentos do modelo sistêmico.
- . **FORÇA DE TRABALHO:** Pessoas que compõem uma organização e que contribuem para a consecução das suas estratégias, dos seus objetivos e das suas metas.
- . **INDICADORES:** Dados ou informações numéricas que quantificam as entradas (recursos ou insumos), saídas (produtos) e o desempenho de processos, produtos e da organização como um todo.
- . **MELHORIA CONTÍNUA:** Atividade recorrente para aumentar a capacidade de atender requisitos.
- . **META:** Níveis de desempenho pretendidos para um determinado período de tempo.
- . **NECESSIDADES:** Conjunto de requisitos, expectativas e preferências dos clientes ou das demais partes interessadas.
- . **OPORTUNIDADES DE MELHORIA:** São pontos fracos, problemas ou não-conformidades encontradas durante avaliações internas ou externas.
- . **PARES:** Processo de Avaliação Reconhecimento e Excelência da Sanepar.
- . **PRÁTICAS DE GESTÃO:** Atividades executadas regularmente com a finalidade de gerir uma organização, de acordo com os padrões de trabalho. São também chamadas de processos de gestão, métodos ou metodologias de gestão.
- . **PROCESSO:** Conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas). Essa transformação deve agregar valor na percepção dos clientes do processo e exige um certo conjunto de recursos. Os recursos podem incluir pessoal, finanças, etapas ou ações sistemáticas.
- . **REQUISITOS:** Necessidades básicas dos clientes ou das demais partes interessadas, explicitadas por eles, de maneira formal ou informal.
- . **SISTEMA DE GESTÃO:** É um conjunto de elementos inter-relacionados utilizados para estabelecer a política e objetivos, e para atingir esses objetivos.

- . **TENDENCIA:** Comportamento do Conjunto de resultados ao longo do tempo.
- . **URTB:** Unidade Regional de Telêmaco Borba.
- . **VALORES:** São os entendimentos e expectativas que descrevem como os profissionais da organização se comportam e sobre os quais todas as relações organizacionais estão baseadas.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- GIL, A.C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas; p. 26 – p. 41, 1999.
- BATALHA, M. O. *Gestão Agroindustrial: GEPAL: Grupo de Estudos e pesquisas agroindustriais*. São Paulo: Atlas; p. 15 – p. 64, 1997.
- PNQS 2005, GUIA. *Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento: Regulamento*. Versão 1. Fev., 2005.
- SACHET, M. A. C. *Ferramentas da Qualidade*. 2005.
- SARGAÇO, M. A. *Instrumento de Avaliação PARES*. 2005.
- SENAC, DN. *Qualidade em prestação de serviços*. Rio de Janeiro: Ed. Senac Nacional, 2001.
- CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. *Gestão da Qualidade: Teorias e Casos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- BRASSARD, M; *Qualidade: Ferramentas para uma Melhoria Contínua*. Tradução PROQUAL Consultoria e Assessoria Empresarial. *The Memory Jogger*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- ARAUJO. L. C. G; *Organização, Sistemas e Métodos e as Modernas Ferramentas de Gestão Organizacional*. São Paulo: Atlas, 2001.