



#12

FERRAMENTAS DE GESTÃO

FNQ FUNDAÇÃO
NACIONAL DA
QUALIDADE

EXCELÊNCIA EM GESTÃO

ÍNDICE

1. Apresentação
2. Importância de buscar a excelência da gestão
3. O uso das ferramentas de gestão
4. Dicas para a melhor utilização das ferramentas de gestão
5. Ferramentas
6. Sobre o curso Ferramentas de gestão da FNQ
7. Sobre a FNQ

Apresentação

A publicação "Ferramentas de Gestão" faz parte da série de *e-books*, desenvolvida pela Fundação Nacional da Qualidade, com o objetivo de auxiliar aqueles que buscam ampliar e atualizar seus conhecimentos na área de gestão organizacional, seja por meio de materiais ou de capacitação.

Este *e-book* apresenta elementos fundamentais para que o leitor possa compreender como aplicar um conjunto de ferramentas para a estruturação do seu sistema de gestão. Esclarecendo questões referentes às metodologias, a publicação apresenta exemplos e funcionalidades de algumas ferramentas de gestão presentes no dia a dia da gestão de uma organização.

Em agosto de 2015, a FNQ realiza o curso homônimo a este *e-book* com a finalidade de preencher uma lacuna na capacitação de especialistas e executivos. O treinamento proporciona, também, uma visão geral e inter-relacionada do conjunto de metodologias que pode auxiliá-los na gestão dos principais temas organizacionais, estando todos presentes no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), além de oferecer a oportunidade da troca de experiências. Contudo, apenas algumas das ferramentas apresentadas neste material serão aprofundadas no curso.

Para mais informações, acesse: <http://www.fnq.org.br/aprenda/cursos>.

Esperamos que você desfrute uma boa leitura e sinta-se estimulado a continuar o seu processo de capacitação, seja por meio de nossos cursos, nossos eventos e/ou grupos de discussão. Para isso, acesse o portal:

<http://www.fnq.org.br>.

Esta publicação contou com a participação do consultor em gestão organizacional e educacional, Antonio Tadeu Pagliuso, do especialista em projetos da FNQ Francisco Teixeira e da equipe de comunicação da Fundação.

Importância de buscar a excelência da gestão

Vivemos um cenário de incertezas e mudanças constantes, em que é primordial que as organizações, para se manterem ativas, competitivas e sustentáveis, tenham uma visão de futuro e saibam identificar seus pontos fortes e suas oportunidades de melhoria, buscando a evolução contínua da sua gestão e gerando valor à sociedade, de forma ética e sustentável.

As organizações, que atuam como sistemas vivos, agregaram um novo papel, sendo formadoras de cidadãos e orientadoras nas questões éticas, educacionais e culturais, entre outros. Elas passaram a ter responsabilidades maiores do que práticas de eficiência na produção. Agora, têm de alcançar, também, a sustentabilidade como estratégia de futuro.

O conceito de excelência em gestão é simples e claro, quando considerado com o devido aprofundamento. Ele resume um conjunto de princípios e valores que são incorporados e internalizados por uma organização, que os pratica em seu dia a dia em todos os seus níveis de funcionamento e de atuação e com todos os seus públicos, interna e externamente.

Para isso, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) criou o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), que já está em sua 20ª edição, e reflete a experiência, o conhecimento e o trabalho de pesquisa de diversas organizações e especialistas do Brasil e do exterior. O MEG possibilita a avaliação do grau de maturidade da gestão, pontuando processos gerenciais e resultados organizacionais. E, ainda, proporciona a compreensão do mercado e do cenário local ou global onde a organização atua e se relaciona.

Importância de buscar a excelência da gestão

O MEG proporciona à organização a visão integrada do seu modelo de gestão, orientando o alinhamento e a integração dos processos gerenciais, com vistas à obtenção de resultados competitivos e sustentáveis.

Além disso, o MEG permite a avaliação do grau de maturidade da gestão, pontuando processos gerenciais e resultados organizacionais. Identifica os pontos fortes e as oportunidades de melhoria, que devem ser considerados para o alcance dos seus objetivos estratégicos.

Para assegurar o atendimento ao MEG, a organização deve satisfazer questões atribuídas aos Critérios de Excelência e, para isso, há a necessidade de adotar ferramentas que podem atender a um ou mais processos gerenciais exigidos. Elas ajudam os executivos a atingirem seus objetivos, sejam eles aumentar receitas, reduzir custos, inovar, melhorar a qualidade ou planejar o futuro.

O uso das ferramentas de gestão

O crescimento da quantidade de ferramentas, desenvolvidas para apoiar a gestão e garantir resultados mais sustentáveis e competitivos para as empresas, levantou uma questão para os gestores que as utilizam. Por que algumas delas, ao serem aplicadas, produzem sucesso em alguns casos e fracassos em outros? De acordo com o instrutor do curso “Ferramentas de Gestão” da FNQ, Antonio Tadeu Pagliuso, não existe ferramenta ruim. “O que existe é a falta de compreensão sobre a ferramenta, além de sua adaptação a cada caso, considerando a maturidade da organização, assim como sua cultura organizacional”.

Depois de anos de pesquisa, a consultoria *Bain & Company* chegou a algumas importantes conclusões sobre as ferramentas de gestão:

- são mais efetivas quando fazem parte de um projeto maior;
- gestores que mudam muito frequentemente de ferramentas acabam comprometendo a confiança dos colaboradores;
- os resultados da organização são melhores quando as estratégias são mais realistas e as ferramentas são consideradas como suporte para atingir objetivos estratégicos;
- a satisfação gerada com as ferramentas é positiva, mas os resultados alcançados, as taxas de uso e a facilidade de implementação variam muito;
- nenhuma ferramenta serve para solucionar todos os problemas.

Reiterando, antes de escolher a ferramenta ideal para cada circunstância, o gestor deve identificar os pontos que precisam ser melhorados e quais são necessárias para que seja feita a mudança ou tomada de decisão, visando ao crescimento da organização. Após essa etapa, espera-se que todos os setores da empresa sejam envolvidos e influenciados pelo novo posicionamento e direcionamento de ações. Dessa forma, é possível prever melhorias a curto, médio e longo prazos, de acordo com as necessidades e objetivos traçados.

Dicas para o melhor uso das ferramentas de gestão*

É certo que os executivos buscam caminhos para acompanhar a expansão da economia, potencializando o crescimento e o desenvolvimento de políticas que incentivam a atuação participativa dentro de suas organizações. A confiança, entretanto, não basta. Para que a empresa se destaque no mercado, é necessário um planejamento que preveja o investimento nas ferramentas certas para o crescimento do modelo de negócio. Com base na experiência da *Bain & Company*, quando a satisfação é alta, mas o uso das ferramentas é baixo, a utilização tende a crescer. Ao contrário, quando o uso é alto e a satisfação é baixa, a utilização tende a cair.

De acordo com os estudos realizados pela consultoria, desde 1993, foram definidas quatro sugestões para o uso das ferramentas de gestão.

1. Entenda os fatos

Busque identificar o impacto da ferramenta no negócio, considerando pontos positivos e efeitos colaterais. A pesquisa também é fundamental na escolha, não adote uma sem que a conheça de fato.

2. Promova estratégias duradouras

Saiba apontar opções estratégicas realistas e enxergue as ferramentas como forma adequada para impulsionar o seu negócio. Evite seguir os modismos.

3. Escolha as melhores ferramentas para o serviço

A ferramenta correta para o seu negócio auxiliará o gestor na descoberta de necessidades não atendidas, na construção de capacidades diferenciadas e na exploração da vulnerabilidade dos concorrentes. Portanto, saiba selecionar, implementar e integrar as suas ferramentas.

4. Adapte as ferramentas ao seu negócio

A ferramenta deve ser adaptada à situação particular da organização e não, o contrário.

* Dicas adaptadas da publicação "Ferramentas de Gestão - Um Guia para Executivos", da *Bain & Company*.

Ferramentas

Existem no mercado muitas ferramentas de gestão para diferentes processos gerenciais da organização. Há aquelas para o planejamento estratégico, para o gerenciamento da rotina, para a solução de problemas, para o relacionamento com clientes, como para muitos outros processos.

A tabela abaixo apresenta alguns dos possíveis processos gerenciais e algumas ferramentas de gestão normalmente utilizadas para atender a esse processo.

É possível que uma ferramenta de gestão possa atender ou ser utilizada em mais de um processo gerencial. Assim como para um único processo gerencial, mais de uma ferramenta de gestão pode ser utilizada com um mesmo propósito dentro da organização. Isso pode acontecer tanto quando as ferramentas se complementam entre si, como quando são concorrentes ou antagônicas, seja em termos de recursos ou metodologia, muitas vezes por serem oriundas de diferentes culturas ou contextos:

Processo gerencial	Ferramentas comumente usadas
Planejamento, posicionamento estratégico, definição do modelo de negócio	<i>Balanced Score Card (BSC), Business Model Canvas (BMC), Análise SWOT, 5 forças de Porter, Análise VRIO</i>
Gestão da produção	<i>Kanban, Produção Enxuta (Lean Production, Sistema Toyota)</i>
Solução de problemas ou tratamento de falhas	<i>Método de Análise e Solução de Problemas (MASP), Diagrama de Ishikawa (Espinha de Peixe), Análise da Causa Fundamental – 5 Porquês), FMEA, CRM</i>
Desenvolvimento de novos produtos ou implementação de melhorias e inovações	<i>Brainstorming, Benchmarking</i>
Gestão da qualidade	<i>Normas ISO 9000, 6 sigmas, Controle Estatístico do Processo (CEP), Padronização, Folha de Verificação, Cartas de Controle, Desdobramento da Função Qualidade (QFD), Auditorias de padrão, Avaliação de processos, 5 S, Cadeia de Valor, Fluxograma, Diagrama de Pareto, Histograma, Diagrama de Dispersão</i>
Gestão ambiental	<i>Normas ISO 14000</i>

Ferramentas

Business Model Canvas (BMC)

Parcerias-chave

- Fornecedores de *software* base
 - Fornecedores de equipamentos RFID
 - Fabricantes de equipamentos de controle de acesso veicular
 - Lojas especializadas
- 

Atividades-chave

- Desenvolvimento de *software*
 - Manutenção de *software*
 - Manutenção de equipamento
 - Evolução e desenvolvimento de novos produtos
- 

Recursos-chave

- Computadores
 - Licenças de *software*
 - Equipamentos RFID
 - Recursos humanos
- 

Oferta de valor

- Melhora no controle da recepção de veículos e cargas
 - Melhora no controle de fluxo contínuo e no controle de vagas de veículos
 - Controle de acesso a locais não permitidos ou permitidos veículos específicos
- 

Relacionamento

- SAC - Serviço de Atendimento ao consumidor
 - Setor de suporte disponível em horário comercial estendido
 - Equipe de atendimento *in loco*
 - SAI - Serviço de Avaliação Institucional
- 

Canais

- Desenvolvimento de *software*
 - Manutenção de *software*
 - Manutenção de equipamento
 - Evolução e desenvolvimento de novos produtos
- 

Segmento de Clientes

- Empresas que operam grande quantidade de veículos, diariamente, como por exemplo:
 - Estacionamentos
 - Shoppings
 - Transportadoras
 - Distribuidoras
 - Depósitos
- 

Estruturas de Custos

- Manutenção e/ou locação de imóvel
 - Manutenção e aperfeiçoamento da mão de obra
 - Aquisição de equipamentos para revenda
 - Custo com *Pro Labore*
- 

Fontes de Receita

- Venda de equipamentos RFID
 - Locação dos sistemas de controle
- 

Ferramentas

Indicada para organizações de todos os portes, em especial para as empresas nascentes, a ferramenta auxilia a gestão na definição do modelo de negócio, tornando possível a visualização sistêmica, integrada e rápida de toda extensão da organização.

Por meio de um mapa visual pré-formatado, que divide o negócio em nove blocos, é possível entender como cada área da organização funciona, permitindo discutir e integrar percepções e determinar estratégias de atuação de forma mais ampla e estratégica.

A análise corresponde aos seguintes blocos dentro de uma organização:

- segmento de clientes;
- proposta de valor;
- canais;
- relacionamento com clientes;
- fontes de receita;
- recursos-chave;
- atividades-chave;
- parcerias;
- custos.

Uma vez aplicado, espera-se que o BMC promova uma visão integrada do negócio, de modo que valorize as experiências e os apontamentos de todas as áreas da organização.

Ferramentas

Balanced Scorecard (BSC)



Derivado da visão estratégica, o Painel de Controle ou BSC define os indicadores de desempenho e avalia se eles estão ou não atingindo os resultados esperados. Traduz a missão e a visão da empresa em um conjunto de objetivos e métricas de desempenho claros e mensuráveis e indica seu desdobramento para todos os processos e todas as áreas da organização.

Ao articular a visão de negócios e a estratégia da empresa, a ferramenta auxilia os gestores a identificar os melhores indicadores, considerando sempre a compatibilidade com as estratégias traçadas, com o desenvolvimento de métricas e, por fim, com os resultados gerados, contemplando o sistema como um todo.

Muito utilizado na redefinição de estratégias de uma organização, o BSC relaciona os objetivos às metas de longo prazo e viabiliza mudanças organizacionais, possibilitando maior compreensão da visão e estratégia da empresa entre gestores e colaboradores.

Ferramentas

Matriz SWOT



Talvez a ferramenta mais conhecida, a Matriz SWOT (acrônimo oriundo da língua inglesa, que em tradução livre significa: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças – também conhecida como FOFA), identifica forças e fraquezas no ambiente interno, assim como oportunidades e ameaças externas à empresa.

Incentivando o gestor a analisar seu negócio sob variadas perspectivas, a Matriz desperta o olhar para as ações simples, objetivas e propositivas. Uma vez que se identificam os reais pontos fortes e fracos, as oportunidades mais vantajosas e as ameaças mais importantes do ambiente competitivo, torna-se possível traçar planos de atuação do negócio.

Ferramentas

Benchmarking

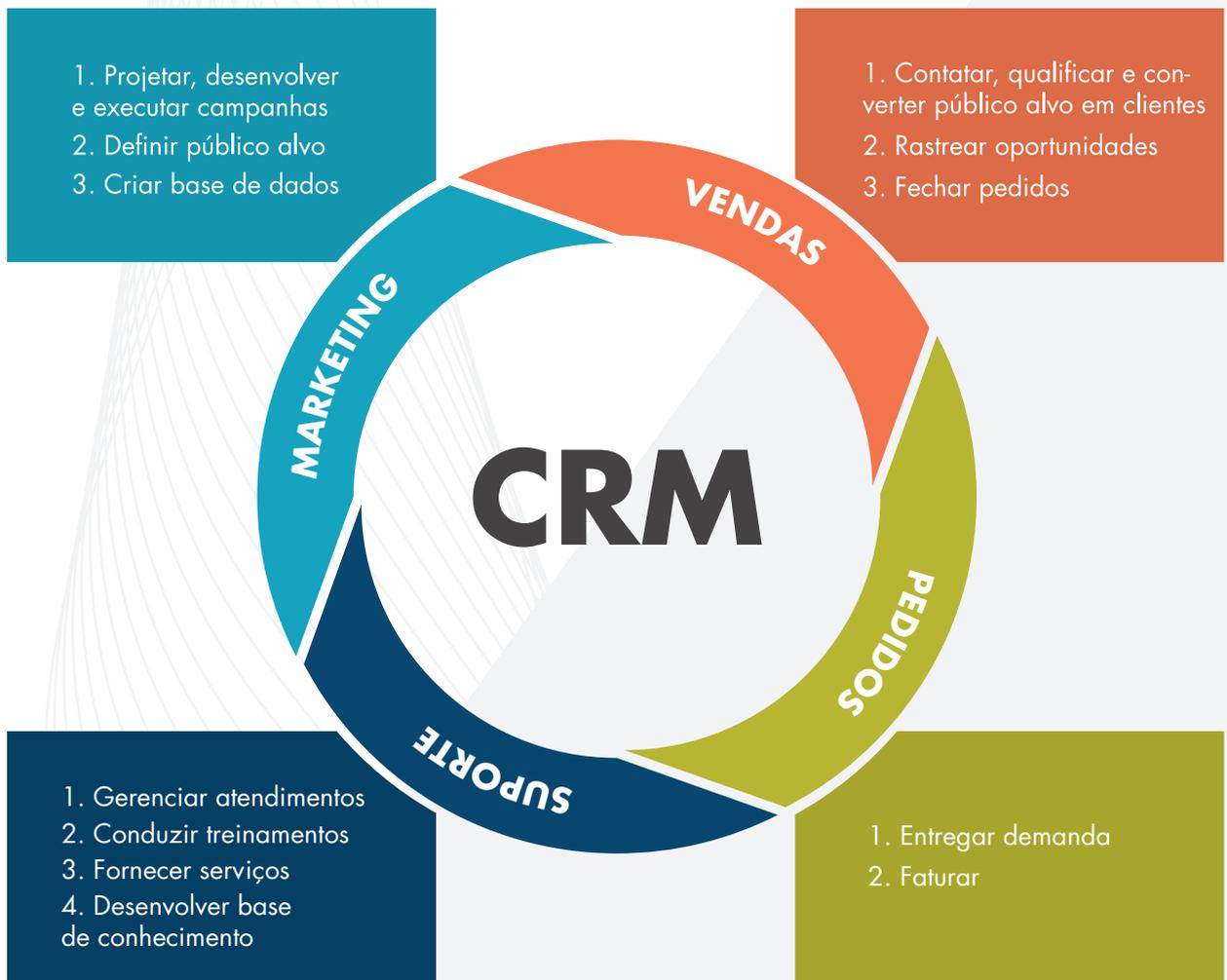
Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
Planejar	Coletar	Analisar	Adaptar	Melhorar
Definir o objeto e equipe do estudo	Definir métodos de coleta	Identificar diferenciais	Adequar práticas	Implementar planos de melhoria
Entender o objeto de estudo	Coletar dados	Determinar causa dos diferenciais	Comunicar resultados e obter aceite	Monitorar resultados dos planos
Selecionar organizações parceiras	Registrar conclusões	Projetar o desempenho futuro	Definir metas e planos	Reavaliar metas

Com o objetivo de identificar oportunidades de melhoria da eficiência operacional e de desenvolvimento de produtos, o *benchmarking* é fundamental para comparar capacidades, aumentar o conhecimento da organização, trazer novas ideias e facilitar o compartilhamento de informações e, conseqüentemente, garantir o seu sucesso.

Fazer com que os gestores comparem o desempenho de seus produtos e/ou processos com as principais organizações de referência e, internamente, com outras áreas da empresa que realizam atividades similares, faz com que sejam identificados os pontos que precisam ser melhorados. Ao identificá-los, as empresas buscam melhorias por meio da inovação, adaptando e incorporando novas práticas às suas operações.

Ferramentas

Gerenciamento do Relacionamento com Clientes (CRM)

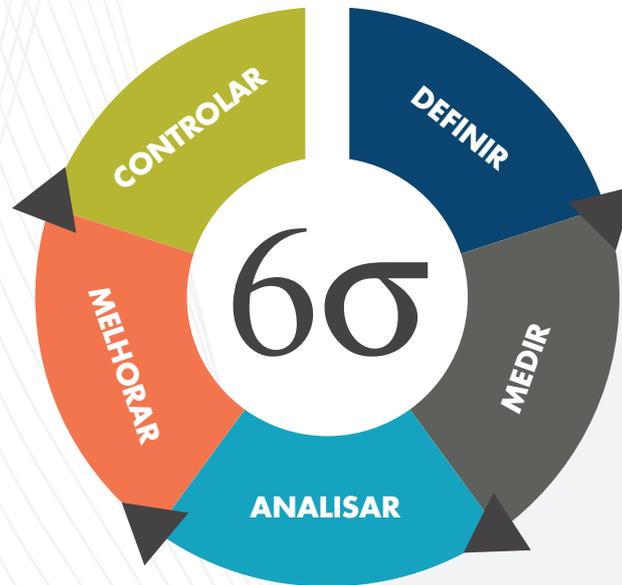


Utilizado para melhor compreensão do grupo de clientes de uma organização, o Gerenciamento do Relacionamento com Clientes auxilia na identificação e na resolução de problemas específicos de forma rápida e eficaz, proporcionando a implementação de mudanças de acordo com as necessidades de cada caso.

O CRM permite que a organização faça um estudo sobre cada cliente, coletando e gerenciando dados que fornecem insights sobre comportamento e necessidades dos consumidores, permitindo planejar estratégias exclusivas para determinados segmentos.

Ferramentas

6 Sigma



Ferramenta utilizada para estabelecer metas de desempenho, organizar e mobilizar times a fim de atingir altos níveis de melhorias nos processos gerenciais da organização. Após a identificação das oportunidades críticas da organização, o *Six Sigma* ajuda os gestores a atingirem qualidade superior, de maneira rápida e eficiente, por meio do estabelecimento de responsabilidades e metas.

Dividido em cinco etapas, o *Six Sigma* é utilizado para a resolução de problemas, o desenvolvimento de soluções e a adoção de novos hábitos organizacionais, da seguinte forma:

1. **definir** - identificar as necessidades, isolar o problema e estabelecer metas concretas;
2. **medir** - identificar fontes de informação e obter dados;
3. **analisar** - desenvolver hipóteses e identificar as variáveis mais importantes;
4. **melhorar** - gerar soluções e transformá-las em ações;
5. **controlar** - desenvolver processos de monitoramento para assegurar o desempenho contínuo de alta qualidade.

Ferramentas

KANBAN

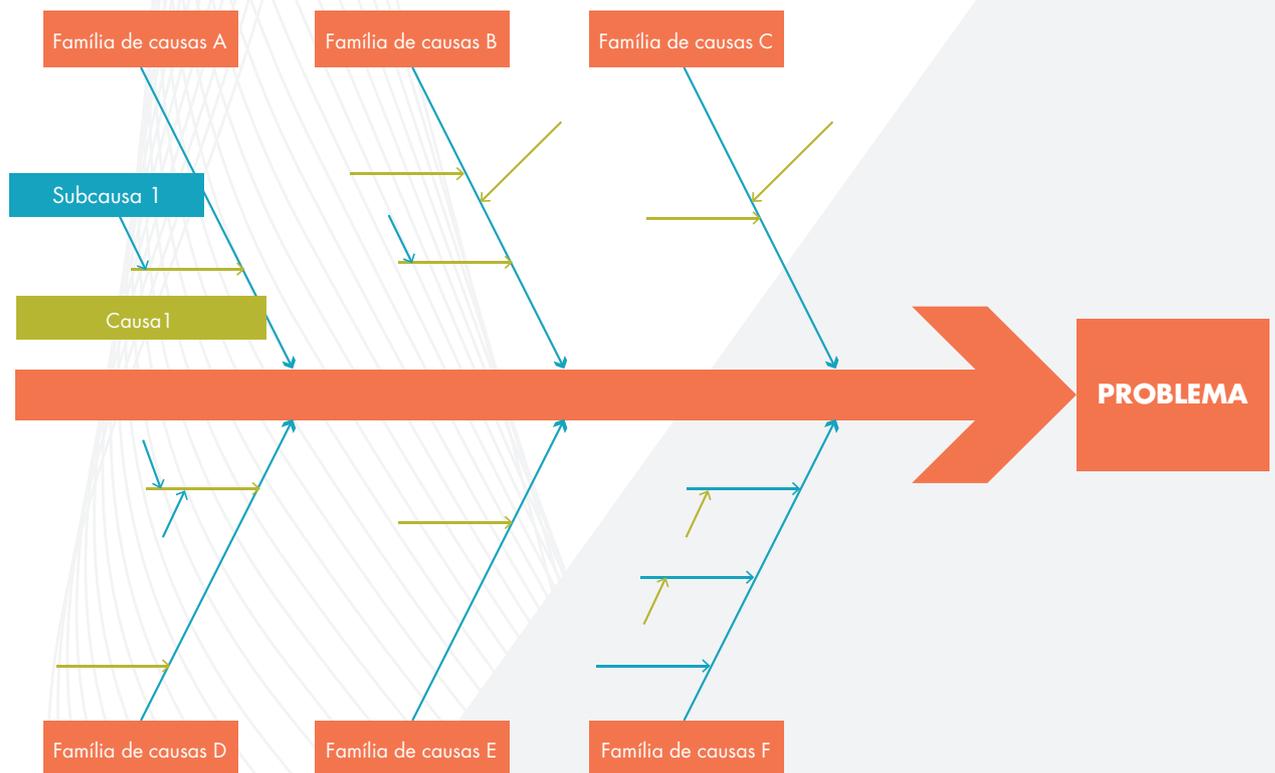
Backlog	Espera	Análise (6)			Espera	Design / Imple (6)			Espera	Teste (2)	Release		
		A fazer	Em andamento			Feito	A fazer	Em andamento				Feito	
				Review									Review
		REQ				IMP							
		PRO				MD							
		DES				TST							
		REQ				IMP							

Uma vez utilizado para facilitar os processos de entrega e produção, o *Kanban* indica, por meio de cartões, caixas ou sistemas eletrônicos integrados, maior controle da linha de produção de uma organização.

Responsável pelo ritmo da produção de uma empresa, o método é dividido em duas categorias de atuação: o *Kanban* de Produção, que circula entre o setor fornecedor e o produtivo e indica as demandas de cada item e o *Kanban* de Movimentação (ou de Transporte), que gerencia a movimentação física dos produtos.

Ferramentas

Diagrama de Ishikawa



Também conhecido como Diagrama de Causa e Efeito ou Espinha de Peixe, o Diagrama de Ishikawa permite a organização do raciocínio, com o intuito de estruturar, em uma escala de importância, causas dos problemas de uma organização e oportunidades de melhorias e crescimento.

Parte do grupo das sete ferramentas da qualidade, o diagrama é utilizado no gerenciamento e controle da qualidade organizacional, sendo, assim, um instrumento prático para avaliação dos processos da empresa.

Ferramentas

Failure Mode and Effect Analysis (FMEA)

Importante ferramenta para identificação de falhas e desenvolvimento de soluções, o FMEA facilita a sistematização de atividades com o objetivo de detectar problemas e analisar os impactos nos processos e produtos da organização.

Aplicado para diminuir a ocorrência de falhas e riscos de erros e, conseqüentemente, para aumentar a confiabilidade dos produtos e serviços oferecidos, o FMEA é separado em quatro categorias, sendo elas:

1. **Design:** que avalia o projeto de produção com o objetivo de evitar falhas no produto;
2. **Processos:** que analisa o planejamento e a execução dos projetos;
3. **Sistemas:** que considera os sistemas e subsistemas nas fases conceituais e de projeto;
4. **Serviços:** que analisa os processos gerenciais dos serviços antes de chegarem ao consumidor final, identificando tarefas críticas e estabelecendo melhorias.

Normas ISO 14000

Com foco em gestão ambiental, a ISO 14000 é uma certificação que fornece estrutura para que as organizações promovam ações internas que visam à diminuição de impactos e estimulem mudanças que propiciam melhorias em toda cadeia produtiva da empresa.

Uma vez que a organização se compromete com a preservação da natureza, a implementação da ISO 14000 agrega valor às suas práticas e assegura, ainda, um ganho econômico, uma vez que os recursos naturais passam a ser utilizados de forma mais consciente, resultando, conseqüentemente, na redução de gastos.

Sobre o curso Ferramentas de gestão da FNQ

Dentro desse contexto, o curso sobre Ferramentas de gestão foi criado para propiciar aos participantes uma visão geral e inter-relacionada do conjunto de metodologias que podem auxiliá-los na gestão dos principais temas organizacionais, estando todos presentes no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), além de oferecer a oportunidade da troca de experiências.

Sobre a FNQ

Com o compromisso de aperfeiçoar e renovar sua missão constantemente, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) atua de forma a acompanhar as mudanças globais e impulsionar o desenvolvimento das empresas e do País como um todo.

Ao desenvolver um trabalho com base no MEG, a FNQ apresenta os Fundamentos e Critérios de Excelência e, por meio deles, incentiva o desenvolvimento de uma gestão organizacional sustentável, cooperativa, que agrega valor para a sociedade.

Os investimentos e o fortalecimento da sua rede de parceiros valoriza as trocas de experiências, como um centro de estudo que promove debates, geração e disseminação de conhecimento com a finalidade de desenvolver a área da gestão.

A Fundação promove diversas atividades de capacitação ao longo do ano, com o objetivo de aprimorar as atividades desenvolvidas na área de gestão, melhorando, assim, o desempenho das organizações brasileiras.

Conheça os conteúdos disponíveis no portal da FNQ, como publicações, artigos, entrevistas, cases de sucesso e a Comunidade de Boas Práticas e amplie o seu conhecimento.

Acesse: www.fnq.org.br

Patrocínio

MÁSTER



APOIO





FNQ FUNDAÇÃO
NACIONAL DA
QUALIDADE

EXCELÊNCIA EM GESTÃO