

METODOLOGIA INOVADORA DE ANÁLISE CRÍTICA COLABORATIVA: PROMOVENDO NOVOS INSIGHTS ESTRATÉGICOS E MELHORIA CONTÍNUA DE PROCESSOS.

Nome do Autor Principal

Thais Pedreira Bruno

Endereço:

Rua. Aiuba , Nº 3 Bloco 2 Apt 31 – Pq. Cruzeiro do Sul – São Paulo - SP - CEP: 08070-100 - Brasil - Tel: +55 (11) 95708-2088 - e-mail: tbruno@sabesp.com.br.

RESUMO

A metodologia de Reunião de Análise Crítica é fundamentada em uma abordagem participativa e estruturada que envolve a colaboração de pessoas de diferentes níveis e áreas de atuação, incluindo gerentes e líderes principais. Esse modelo assegura uma visão abrangente dos processos analisados e promove a troca de ideias e experiências entre diferentes perspectivas, gerando ideias inovadoras e novos insights.

O principal objetivo do método é analisar criticamente o desempenho dos processos de forma integrada, alavancando os resultados através da colaboração para gerar novas ideias para a resolução de problemas, aprimoramento da gestão, ações inovadoras e promoção da melhoria contínua. O foco é a satisfação do cliente, eficiência operacional, atendimento aos requisitos das partes interessadas e cumprimento dos objetivos e metas estratégicas estabelecidas no Planejamento Departamental OLO e no Planejamento Operacional OL.

A metodologia visa avaliar o sistema de gestão da qualidade como um todo, de forma planejada e em intervalos de tempo determinados, garantindo a pertinência, adequação e eficácia do sistema. O método é fundamentado nos princípios do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) e no Ciclo de Melhoria Contínua (PDCA). A prática trouxe grandes benefícios à unidade, proporcionando um ambiente propício à reflexão crítica e à tomada de decisões informadas, sendo essencial para o alinhamento das entregas de trabalho à visão estratégica da organização, promovendo a responsabilidade e garantindo a eficácia e melhoria contínua dos processos e práticas, potencializando os resultados.

Para garantir o sucesso da prática, são empregadas metodologias ágeis como o Trello para o acompanhamento de ações e ferramentas digitais, como bancos de dados, que enfatizam a análise e a tomada de decisão baseada em informações reais. O aprendizado é contínuo e abrange a implementação de melhorias e inovações estimuladas dentro da unidade.

CONTEÚDO DO TRABALHO

Introdução

No cenário empresarial atual, marcado por constante dinamismo e inovação, as organizações precisam continuamente inovar e otimizar seus processos para manter sua relevância e eficiência frente aos desafios emergentes. A Reunião de Análise Crítica surge como uma abordagem metodológica inovadora, destinada a integrar diferentes perspectivas, promovendo uma análise profunda e colaborativa dos processos internos.

Reconhecendo a necessidade de aprimorar continuamente seus processos e alinhar-se aos objetivos estratégicos, a Divisão de Serviços Técnicos – OLOT adotou essa metodologia colaborativa. Essa iniciativa promoveu uma visão mais ampla entre os colaboradores, gerando novas ideias que contribuem significativamente para o alcance dos objetivos traçados.

Prática

Em 2021, o Departamento de Operação Leste (OLO) e suas divisões alcançaram uma maturidade de gestão significativa, refletida na participação externa em Premiações de Gestão de Qualidade. Esse avanço proporcionou um melhor entendimento dos requisitos necessários para que uma organização atinja a excelência. Durante a revisão dos sistemas de qualidade da Divisão de Serviços Técnicos Leste - OLOT, identificou-se uma oportunidade de melhoria

nas Reuniões de Análise Crítica dos processos, visando aprimorar o acompanhamento e controle dos resultados, permitindo decisões mais assertivas e alinhamento com os objetivos estratégicos quando necessário.

O planejamento da unidade é derivado do planejamento das unidades controladoras, Superintendência Leste e Departamento de Operação Leste, onde são definidos Missão, Valores, Propósito e Objetivos. Com base nesses objetivos, a atuação da unidade busca contribuir com resultados para alcançar as metas estipuladas e ações prioritizadas.

Desde 2022, as Reuniões de Análise Crítica ocorrem de forma sistematizada na Divisão de Serviços Técnicos – OLOT, mensalmente. Essas reuniões permitem uma gestão ágil, com colaboração e tomada de decisão proativa, colaborativa, participativa e integrativa, envolvendo pessoas, processos e tecnologia.

Essa prática visa promover a transversalidade (integração entre diferentes áreas), uma visão sistêmica e adaptabilidade na gestão, impactando positivamente o crescimento da unidade como um todo. Além disso, busca garantir que todas as áreas e partes interessadas estejam envolvidas na consecução dos objetivos estratégicos, mantendo o foco na sustentabilidade, excelência operacional e responsabilidade social.

A metodologia se concentra na análise do desempenho e dos resultados dos processos, realizando uma avaliação abrangente de todas as atividades e operações da unidade. Também visa identificar novas necessidades e oportunidades de melhoria, incentivando os participantes a explorar e questionar os procedimentos atuais, buscando maneiras inovadoras de otimizar recursos e aumentar a eficiência.

Desde 2023, adotamos uma abordagem de indicadores de resultados para melhor acompanhamento dos processos da área, avaliando o sucesso de nossas estratégias mensalmente e permitindo mudanças de rumo a curto prazo. Nesse processo, os planos de ação são delineados de maneira colaborativa, utilizando a ferramenta 5W2H, sob a responsabilidade da gerente, que participa ativamente de todas as reuniões e coordena a qualidade da área. Essa abordagem metodológica nos permite não apenas estabelecer as etapas, funções, orçamento e cronograma das ações, mas também introduzir um acompanhamento e controle de realização eficaz.

Outro objetivo fundamental é promover a geração de insights estratégicos através da troca de ideias e discussão aberta entre os colaboradores. Esses insights ajudam a antecipar necessidades, especialmente durante mudanças de gestão, através de análises concisas que identificam problemas potenciais antes que se manifestem. Além disso, ajudam a melhorar processos existentes e podem direcionar a unidade em novas práticas, adaptando-se melhor às mudanças e melhorando a experiência dos clientes e outras partes interessadas. A metodologia visa implementar melhorias e mudanças na gestão, garantindo que as ideias identificadas sejam traduzidas em ações concretas. Isso resulta em uma gestão mais ágil e adaptável, capaz de responder rapidamente às novas oportunidades e desafios.

As oportunidades de melhoria e inovações apontadas durante as reuniões são traduzidas em ações de melhorias e/ou projetos, priorizados conforme as estratégias definidas com a participação de todos os envolvidos, incluindo a gerente. Com base nas premissas de inovação e agilidade, após a construção dos planos de ação, é formado um grupo de trabalho com pessoas diretamente envolvidas no processo.

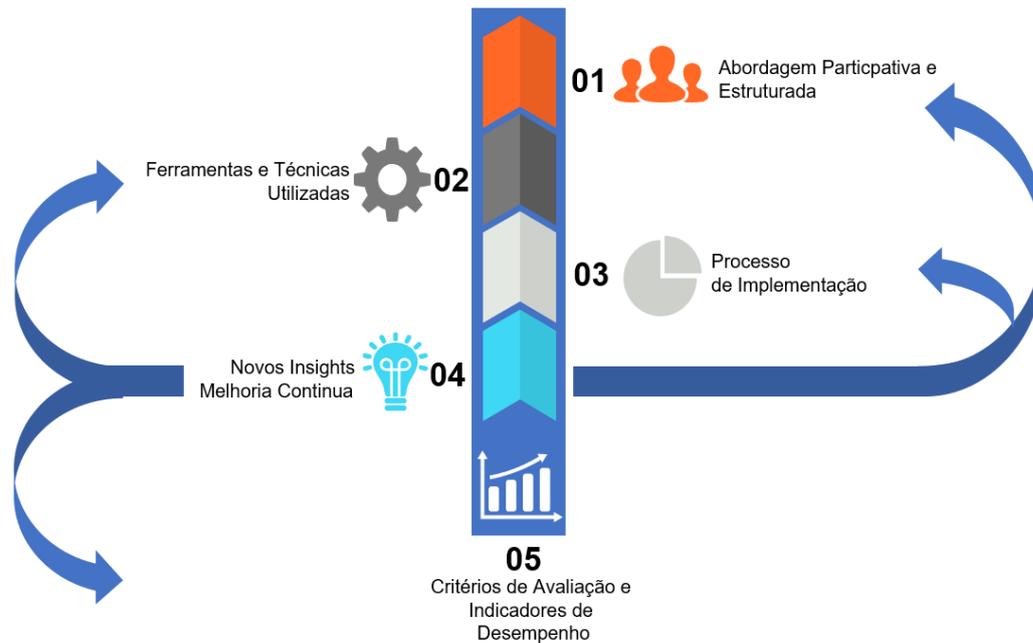
A sistemática de trabalho é estruturada pelo método ágil framework SCRUM, vinculado ao pensamento sistêmico, contendo ações com responsáveis diretos e indiretos para execução. Utilizamos métodos como o Business Model Canvas para organizar ideias sobre novos projetos e Kanban para entrega e acompanhamento ágil de produtos.

A prática colaborativa garante coesão entre as realizações da unidade e os objetivos estratégicos do negócio, conectando as necessidades da empresa com os pontos de vista dos colaboradores e a contribuição de cada um de forma transparente. Isso estabelece confiança entre todos, desenvolvendo uma boa governança corporativa.

METODOLOGIA

A metodologia aplicada é formada por 5 etapas estruturadas (FIGURA 1), fundamentadas nos princípios da ISO 9000, ISO 9001 e MEG, envolvendo a colaboração de pessoas representantes de todos os processos da área de atuação incluindo os líderes da divisão.

FIGURA 1 – DIAGRAMA DAS ETAPAS DO DESENVOLVIMENTO DO MÉTODO



Etapa01-Abordagem Participativa e Estruturada

Reuniões Periódicas: São realizadas reuniões mensais com cronograma de realização previamente definidas.

Participação Ativa: Inclui lideranças e representantes dos processos da área de atuação e níveis para garantir uma visão abrangente dos processos.

Facilitação Estruturada: Utiliza-se um facilitador para garantir que todas as vozes sejam ouvidas e consideradas

Fundamentos:

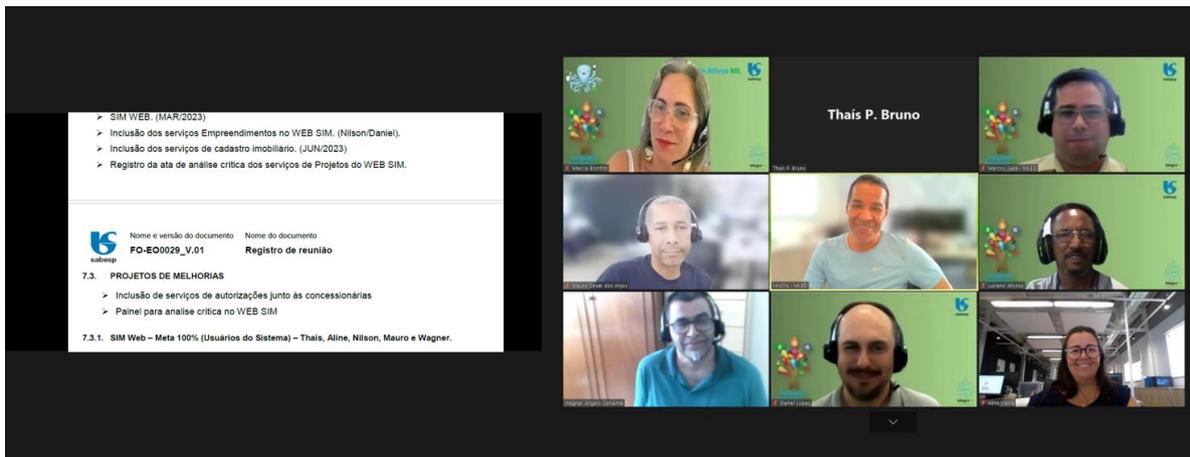
ISO 9000: Enfatiza a importância de uma abordagem de processo, onde todas as atividades são vistas como partes inter-relacionadas de um sistema que produz resultados mais eficazes e eficientes.

ISO 9001: Foca na melhoria contínua e na satisfação do cliente, assegurando que os processos são gerenciados de forma consistente.

MEG: Envolvimento de Liderança: O MEG destaca a importância da liderança ativa e visível no processo de melhoria.

Orientação por Processos e Informação: A metodologia deve ser orientada por processos claros e embasada em informações precisas e relevantes

FIGURA 2: REUNIÃO VIA ZOOM



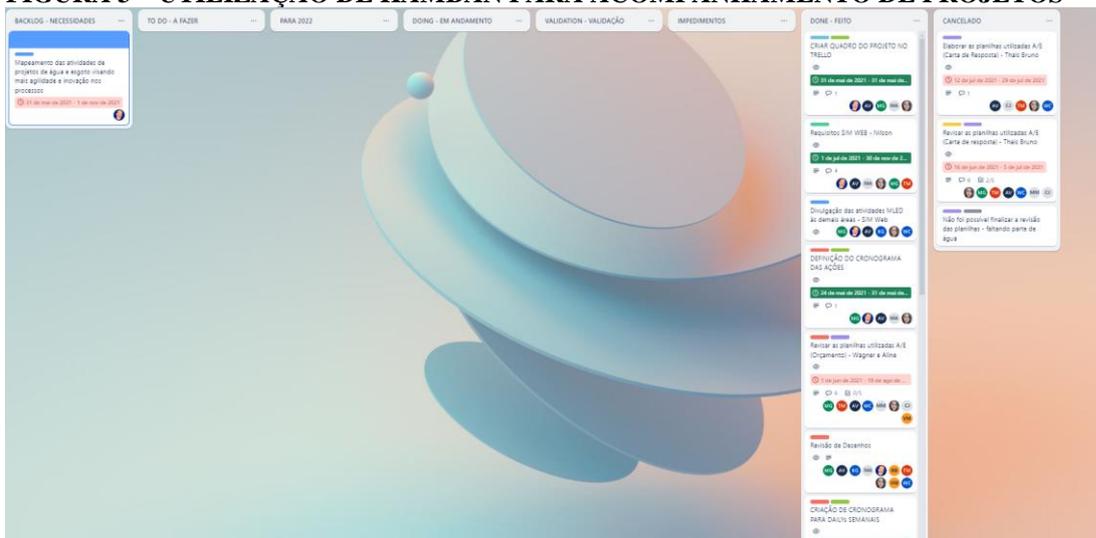
Etapa02-Ferramentas e Técnicas utilizadas Metodologias Ágeis e Ferramentas Digitais:

Scrum e Kanban: Aplicação de técnicas ágeis para melhorar a gestão e a execução dos projetos e ações de melhoria.

Softwares de Análise de Dados: Utilização de banco de dados para análise de dados e Trello/Planner para gestão de tarefas.

Comunicação Digital: Uso de Zoom quando necessário para reuniões virtuais, facilitando a colaboração em equipes distribuídas.

FIGURA 3 – UTILIZAÇÃO DE KAMBAN PARA ACOMPANHAMENTO DE PROJETOS



Etapa03-Processo de Implementação

Planejamento:

Definição clara dos objetivos, escopo e cronograma com base nas diretrizes da ISO 9001 e do MEG.

Treinamento:

Capacitação dos participantes nas ferramentas e técnicas a serem utilizadas, assegurando a compreensão e adesão aos princípios da ISO 9000, ISO 9001 e MEG.

Execução:

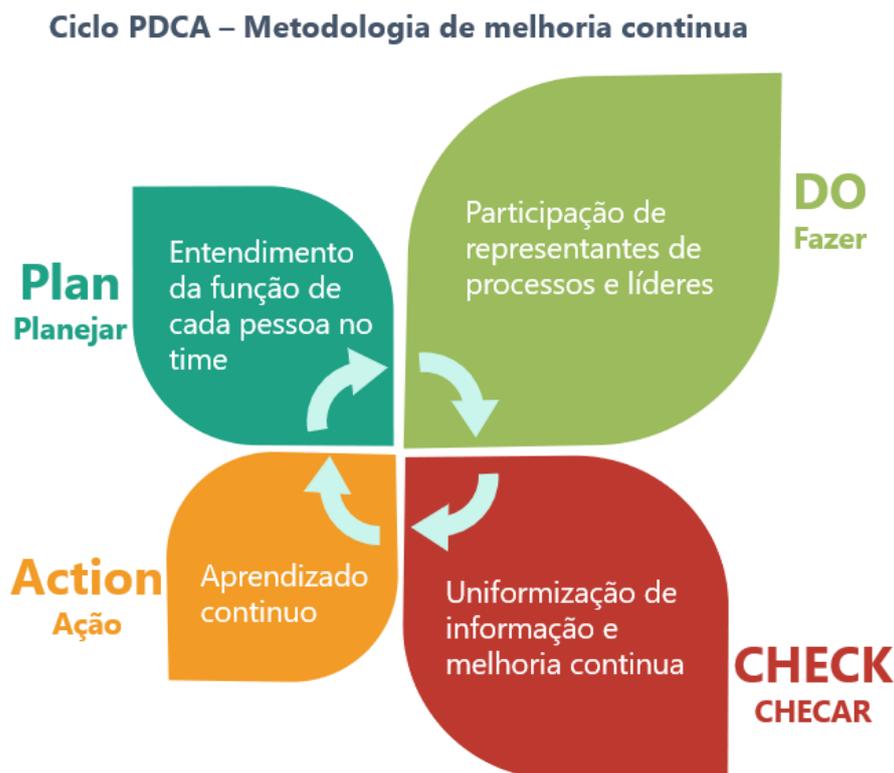
Condução das reuniões de análise crítica, coleta e análise de dados e processos com base em uma abordagem orientada por processos.

Etapa04-Novos Insights e Melhoria Continua

As oportunidades de melhorias e ideias inovadoras de processos são identificadas e é adotado o ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) da ISO 9001 que é uma metodologia de gerenciamento que tem como objetivo a melhoria de processos de forma constante.

Quando há necessidade de implementação, ajuste de processo ou pendências, utiliza-se o método 5w2h para elaboração dos planos de ação e são acompanhados periodicamente.

FIGURA 4- METODOLOGIA CICLO DE MELHORIA CONTÍNUA



Etapa05- Critérios de Avaliação e Indicadores de desempenho

A avaliação da eficácia da metodologia é feita através do indicador da Taxa de Implementação das Melhorias Identificadas: Monitorado pelo número de melhorias identificadas/ número de melhorias implementadas.

Além disso foram definidos indicadores dos processos da unidade que são acompanhados e monitorados mensalmente nas reuniões, e a evolução dos resultados também demonstram os benefícios e a eficácia da metodologia aplicada, orientada à colaboração e novos insights, considerando que o alinhamento à estratégia e as ações de melhorias são com base na visão sistêmica que o método proporciona.

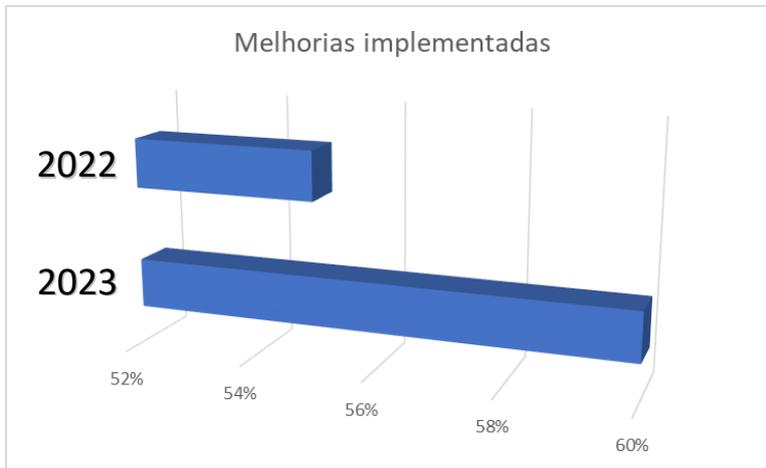
Resultados

A prática proporcionou muitos benefícios e melhorias da gestão para a unidade algumas delas foram:

Indicadores de processos internos

Monitoramento do indicador : Melhorias implementadas = número de melhorias identificadas/ número de melhorias implementadas

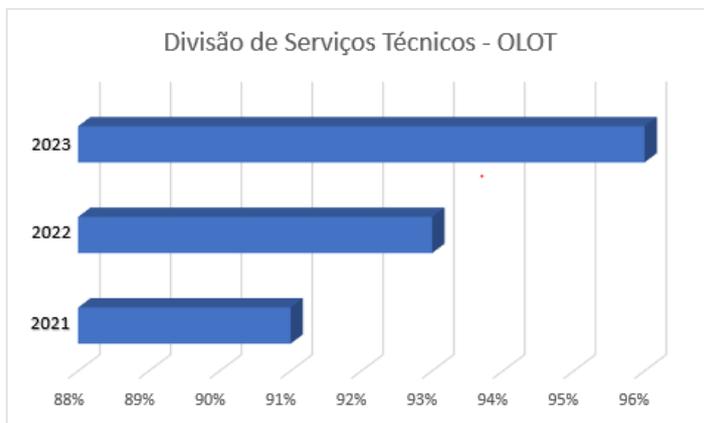
FIGURA 5- INDICADOR DE PERCENTUAL DE MELHORIAS IMPLEMENTADAS/MELHORIAS IDENTIFICADAS



Com base nas reuniões realizadas, identificou-se a necessidade de implementar um sistema online para a tramitação das demandas da unidade. O projeto foi considerado prioritário e, para sua execução, formou-se um grupo de trabalho composto por representantes de cada processo envolvido. Além de garantir uma base de dados mais confiável para embasar as decisões, essa iniciativa resultou em maior satisfação por parte dos clientes, conforme apresenta resultado de pesquisa de satisfação dos clientes internos.

FIGURA 6- Resultado de pesquisa de satisfação dos clientes internos

Pesquisa de Satisfação - Clientes
Interno



Como retorno da experiência do cliente, recebemos a seguinte avaliação anônima da pesquisa de cliente interno: “Gostaria também de parabenizar o portal de serviços criado pela área, que é um grande avanço em termos de gestão, permitindo que acompanhem de forma mais simples e transparente o andamento de nossas demandas junto à área.”

SISTEMA DE COMUNICAÇÃO

As atas das Reuniões de análises Críticas realizadas, são disponibilizadas no portal da intranet mensalmente para conhecimento dos registros de ideias, informações, decisões tomadas e resultados, podendo ser consultado sempre que necessário, garantindo transparência e facilitando o acesso a todos os colaboradores da organização.

CONCLUSÕES/RECOMENDAÇÕES

A implementação da Metodologia de Análise Crítica Colaborativa na Divisão de Serviços Técnicos – OLOT demonstrou ser uma estratégia eficaz para promover novos insights estratégicos e a melhoria contínua dos processos. A abordagem participativa e estruturada, fundamentada nos princípios da ISO 9000, ISO 9001, MEG e no ciclo PDCA, permitiu um alinhamento mais estreito entre as metas operacionais e estratégicas da unidade.

A metodologia adotada, com enfoque na transversalidade, visão sistêmica e adaptabilidade, alinhando as entregas de trabalho à visão estratégica da organização. Além disso, a metodologia contribuiu significativamente para a satisfação dos empregados, clientes e o atendimento aos requisitos das partes interessadas, favorecendo a comunicação e promovendo a excelência operacional e a responsabilidade social.

Portanto, a Metodologia de Análise Crítica Colaborativa se estabeleceu como uma ferramenta essencial para a Divisão de Serviços Técnicos – OLOT, potencializando resultados e garantindo a eficácia e a melhoria contínua dos processos. A prática se mostrou fundamental para a criação de um ambiente de trabalho mais integrado, inovador e alinhado aos objetivos estratégicos da organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). NBR ISO 9000:2015 - Sistemas de gestão da qualidade - Fundamentos e vocabulário. ABNT, 2015.
2. Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). NBR ISO 9001:2015 - Sistemas de gestão da qualidade - Requisitos. ABNT, 2015.
3. Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Critérios de Excelência - Modelo de Excelência da Gestão® (MEG). FNQ, 2020