



ELEVAÇÃO DO NÍVEL DE CONTROLE DOS PROCESSOS E DO ALCANCE DE METAS ATRAVÉS DA PRÁTICA DE GESTÃO “DIAGNÓSTICO DA FUNÇÃO SUPERVISÃO” – CASOS PRÁTICOS¹

*Riberto de Barros Araújo³
Verônica A. Pereira Souto⁴*

Resumo

Este trabalho apresenta os conceitos e a metodologia referentes à prática de gestão chamada de “Diagnóstico da Função Supervisão”, assim com os resultados obtidos em experiências bem sucedidas de implantação da mesma em processos organizacionais. O objetivo principal desta prática é a prevenção de anomalias nas dimensões de segurança do homem e das instalações, meio ambiente e qualidade dos produtos, com conseqüente redução dos custos.

Palavras-chave: Anomalia; Diagnóstico; Prevenção; Processos; Padronização, Segurança.

PROCESS CONTROL IMPROVEMENT AND GOAL ACHIEVEMENT THROUGH THE IMPLEMENTATION OF A MANAGEMENT PRACTICE CALLED OPERATIONAL STANDARD AUDITING - CASES

Abstract

This paper presents the concepts and the methodology of a management practice called Operational Standardization Auditing, as well as the results of some successful implementations of it on the organizational processes. The main purpose of the practice is to prevent safety, facilities, product quality and environment abnormalities, which results in cost reductions.

Key words: Anomaly; Diagnosis; Prevention; Process; Standardization; Safety.

¹ Contribuição técnica ao 65º Congresso Anual da ABM, 26 a 30 de julho de 2010, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

² Engº, Mestre em Administração, Diretor-sócio da Primvs Inter Pares.

³ Psicóloga, Especialista em Gestão de RH, Sócia-consultora da Primvs Inter Pares.

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como objetivo geral apresentar a metodologia⁽¹⁻⁴⁾ e cases bem sucedidos da implantação do “Diagnóstico da Função Supervisão - DSV”, nas seguintes organizações: ArcelorMittal Tubarão (Serra/ES), Caraíba Metais (Dias Dávila/BA) e Polícia Militar do Estado do Espírito Santo (Vitória/ES).

Essa metodologia se constitui em uma ferramenta do Sistema de Gestão para Resultados, baseada no método PDCA, que é aplicada no Nível Operacional.

Numa visão sistêmica, o DSV integra o método SDCA – Foco no Manter, como meio de prevenir anomalias, identificando e eliminando suas causas fundamentais que estejam afetando os resultados esperados dos processos, a fim de garantir o controle e a previsibilidade da rotina.

A metodologia, que representa um aprofundamento da padronização de uma organização, é aplicável a todas as pessoas cuja principal função é cumprir Procedimentos Operacionais Padrão, operadores de processos, portanto (contadores, operadores de máquina, cozinheiros, vendedores, pilotos de jatos comerciais, médicos, policiais, investigadores etc.) e a todas as pessoas que têm como função verificar o cumprimento destes Procedimentos e treinar os operadores; portanto seus líderes imediatos, seus supervisores.

Para implantação da metodologia, é necessário que a organização possua um nível mínimo de padronização. Por esse motivo, em alguns dos cases aqui apresentados, foi realizado um trabalho anterior de implantação de um modelo de Gestão para Resultados.

Para tanto, propôs-se a realização de um treinamento em Gerenciamento da Rotina,⁽²⁾ com módulos teóricos e práticos, tendo-se desenvolvido um trabalho posterior de padronização e implantação do Diagnóstico da Função Supervisão.

Dentre as características que fazem dessa metodologia uma ferramenta poderosa de supervisão para a prevenção de anomalias, destaca-se o fato dela se constituir em uma das “melhores práticas” conhecidas para avaliar a capacidade de processo, que inclui:

- padrão adequado;
- nível de treinamento / educação do executante satisfatório; e
- contexto operacional que inclui: ambiente e recursos físicos e de sistema de informação, aspectos de segurança e de impacto ambiental.

A elaboração e o monitoramento regular do cronograma de acompanhamento da aplicação dos diagnósticos é a chave para verificar a qualidade e a eficácia do sistema de padronização de uma organização. Isso porque permite identificar, após verificação da efetividade, a eventual necessidade de planos e ações corretivas e de melhoria, caso os resultados esperados não estejam sendo atingidos.

2 METODOLOGIA DO TRABALHO

Uma das metodologias utilizadas para o desenvolvimento do trabalho foi a revisão bibliográfica de temas afins ao assunto abordado, tais como monitoramento e controle de processos de produção e sistemas de padronização.

Em relação à metodologia proposta para implantação do DSV, foram utilizados também conhecimentos práticos e específicos obtidos em reuniões de trabalho realizadas em projetos de consultoria, com a participação de especialistas de todas as áreas das organizações envolvidas.

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1 Conceitos da Prática do DSV

O objetivo essencial da gestão no nível operacional é o assegurar o atingimento de metas, as quais são mais facilmente alcançadas quando os talentos humanos são ajudados pelo emprego de duas ferramentas básicas:

- Padrão: para assegurar a previsibilidade - metas para manter; E
- Plano de Ação: para o alcance de metas de melhoria.

Visto que a consolidação dos 'Planos de Ação' (nas medidas em que as metas são atingidas, evidentemente) se dá através da revisão e/ou criação de 'Padrão' e sua efetiva implementação, esse então se torna a principal ferramenta de um modelo de gestão com vistas ao alcance e manutenção de resultados.

O Diagnóstico do Supervisor é parte do Gerenciamento da Rotina do Dia-a-dia e é a base do Sistema de Gestão. Seu principal objetivo é o de contribuir para que as metas sejam cumpridas, através da observação planejada da rotina de cumprimento dos Procedimentos Operacionais, na direção da prevenção da ocorrência de anomalias e da melhoria contínua de processos e de produtos, com segurança e respeito ao meio ambiente.

O sucesso deste sistema depende da participação das diversas funções gerenciais e operacionais que conduzem o Gerenciamento da Rotina do trabalho do dia-a-dia

O Diagnóstico se aplica às seguintes situações:

- para avaliação do cumprimento dos padrões pelos operadores;
- como apoio na implementação de revisões e/ou novos padrões;
- como contramedida de Planos de Ação com o objetivo de manter, melhorar
- ou 'despiorar' resultados;
- após significativas alterações de processos (novos equipamentos, tecnologia, etc);
- após alteração na especificação do produto;
- entrada de novos operadores;
- mudanças nos postos de trabalho.

Três pontos são importantes para garantir o cumprimento dos padrões:

- os padrões devem ser viáveis e fáceis de serem obedecidos;
- os superiores devem ser reconhecidos como 'professores' dos níveis hierárquicos inferiores; e
- a educação e treinamento OJT (*on the job training*),⁽³⁾ devem ser conduzidos de tal forma a satisfazer o objetivo de que o operador seja "o mais competente do mundo em sua função".

A Figura 1 mostra os principais papéis a serem desempenhados por cada função na condução do Gerenciamento da Rotina⁽²⁾ com o propósito de torná-la previsível e sob controle.

O Diagnóstico do Supervisor é realizado no lado esquerdo da Figura 1 como garantia do cumprimento dos padrões de trabalho (processo existente), para manter estáveis as características do produto. Ao assegurar o cumprimento dos padrões estaremos contribuindo para a redução da ocorrência de anomalias (trabalho conduzido no lado direito da tabela), que não agrega valor para a empresa, só agrega custo.



		TABELA DE FUNÇÕES	
		SITUAÇÃO	OCORRÊNCIAS DE ANOMALIAS
FUNÇÕES	SITUAÇÃO	NORMAL	OCORRÊNCIAS DE ANOMALIAS
GERENCIAIS	DIREÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> Estabelece <u>METAS</u> que garantem a sobrevivência da empresa a partir do plano estratégico. 	<ul style="list-style-type: none"> Estabelece <u>METAS</u> para corrigir a "Situação Atual". Compreende o "Relatório da Situação Atual".
	GERENCIAL	<ul style="list-style-type: none"> Atinge <u>METAS</u> (PDCA). Treina função supervisão. 	<ul style="list-style-type: none"> Faz semestralmente, o "Relatório da Situação Atual" para a chefia. Elimina as anomalias crônicas atuando nas causas fundamentais (PDCA). Revê periodicamente as anomalias detectando as anomalias crônicas (Análise de Pareto). Verifica diariamente as anomalias no local de ocorrência atuando complementarmente à função supervisão.
	ASSESSORIA (TÉCNICA)	<ul style="list-style-type: none"> Ajuda a função gerencial contribuindo com <u>conhecimento técnico</u>. 	<ul style="list-style-type: none"> Registra as anomalias e relata para a função gerencial. Conduz <u>Análise das Anomalias</u>, atacando as causas imediatas (p. ex.: o padrão foi cumprido?).
OPERACIONAIS	SUPERVISÃO	<ul style="list-style-type: none"> Verifica se a função operação está cumprindo os procedimentos operacionais padrão. Treina a função operação. 	<ul style="list-style-type: none"> Registra as anomalias e relata para a função gerencial. Conduz <u>Análise das Anomalias</u>, atacando as causas imediatas (p. ex.: o padrão foi cumprido?).
	OPERAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> Cumprir os <u>Procedimentos Operacionais Padrão</u>. 	<ul style="list-style-type: none"> Relata as anomalias.

Figura 1 – Tabela de funções.

3.2 Definições Importantes

Para perfeito entendimento do sistema é importante ratificar, para todos os envolvidos no processo, as seguintes definições:

Anomalia - Qualquer desvio das condições normais de operação ou de especificação. Uma anomalia é uma não-conformidade. É tudo que for "diferente" do usual ou anormal. Pode ser problema com o produto / serviço, um ponto fora dos limites de especificação do gráfico, barulho estranho num equipamento, uma reclamação de cliente, etc.

Ciclo PDCA - Método de controle de processos (caminho para atingir as metas estabelecidas), composto de quatro fases básicas: P (Plan) Planejamento; D (Do) Execução; C (Check) Verificação e A (Action) Ação Corretiva. Em sua forma mais simples e reduzida temos as fases: P - definição das metas e determinação dos métodos para alcançar as metas; D- educação, treinamento e execução do trabalho; C - verificação dos efeitos (resultados) do trabalho executado; A - atuação no processo em função dos resultados.

Ciclo SDCA para manter - Designação do Ciclo PDCA quando utilizado para atingir metas-padrão ou para manter os resultados num certo nível desejado. As fases são: S (de "standard" ou padrão) - estabelecimento de Metas Padrão e de Procedimentos Operacionais Padrão (POP); D - treinamento e supervisão do trabalho, avaliação para saber se todos os POP's estão sendo cumpridos na execução das tarefas; C - verificação da efetividade dos POP, avaliando se a meta foi ou não alcançada; A -

caso a meta não tenha sido atingida adotar ação corretiva removendo os sintomas, agindo nas causas.

O Ciclo SDCA é conduzido pelas funções operacionais da organização.

MÉTODO CIENTÍFICO PARA OBTENÇÃO DE RESULTADOS

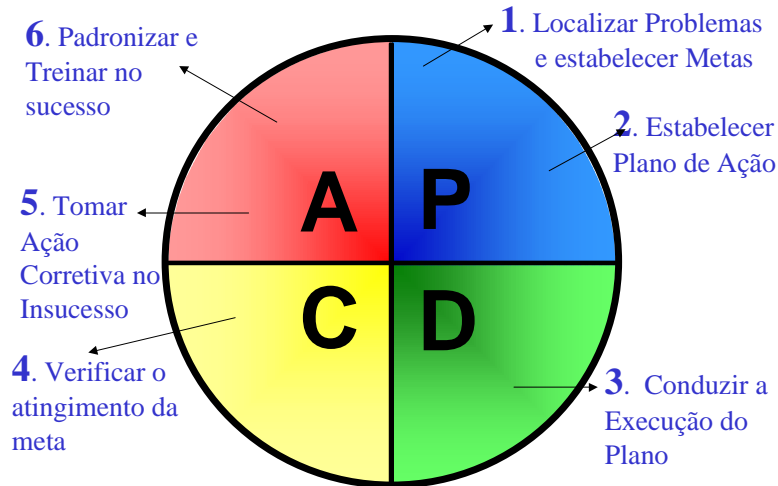


Figura 2 – Ciclo PDCA, método científico de gestão.

DSV - Diagnóstico da Função Supervisão - Atividade que visa verificar se os executantes estão trabalhando de acordo com os padrões operacionais; visando descobrir a causa ou causas dos resultados nas desejados de processos e produtos;

Executante - Todas as pessoas cuja principal função é cumprir Procedimento Operacional Padrão;

Função - Conjunto de direitos e obrigações de uma Unidade Organizacional ou pessoa no exercício de sua atividade. Cada unidade organizacional e cada cargo têm, no mínimo, uma função delegada;

Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia - Ações e verificações diárias conduzidas para que cada pessoa possa assumir as responsabilidades no cumprimento das obrigações conferidas a cada indivíduo e a cada organização. Conjunto de atividades voltadas para alcançar os objetivos atribuídos a cada processo. Estas atividades são: definição de função, macro-fluxograma, determinação dos indicadores de desempenho, montagem dos fluxogramas das tarefas para ajudar a padronização, definição dos métodos para se atingir as metas; definição clara dos problemas e de como resolvê-los com participação de todas as pessoas e, finalmente, educação e treinamento do pessoal.

Não-conformidade - Descumprimento de requisitos especificados.

Padrão - Regras de funcionamento das práticas de gestão, que podem estar sob a forma de diretrizes organizacionais, procedimentos, rotinas de trabalho, normas administrativas, fluxogramas, quantificação dos níveis que se pretende atingir ou qualquer meio que permita orientar a execução das práticas. O padrão de trabalho pode ser estabelecido tomando como critérios as necessidades das partes interessadas, estratégias, requisitos legais, nível de desempenho de pares, informações comparativas pertinentes, normas nacionais e internacionais, entre outros.

Padronização - Conjunto de atividades sistemáticas para estabelecer e utilizar padrões, avaliar quanto ao seu cumprimento e aos resultados decorrentes de suas aplicações;



Figura 3 – O ciclo PDCA para manter, denominado de SDCA, destacando as fases onde acontece o Diagnóstico do Supervisor.

Procedimento Operacional – PO - É o documento que expressa o planejamento do trabalho repetitivo que deve ser executado para o alcance da meta padrão. Contém: resultado(s) esperado(s) da tarefa ou atividade; listagem dos equipamentos; peças e materiais utilizados na tarefa, incluindo-se os instrumentos de medida; descrição dos procedimentos da tarefa pelas atividades críticas; condições de fabricação, de operação e pontos proibidos de cada tarefa (o que não fazer, os cuidados); pontos de controle (itens de controle e características da qualidade) e os métodos de controle; relação de anomalias passíveis de ação; roteiro de inspeção periódicas dos equipamentos de produção.

Sistema - Conjunto de recursos (humanos e materiais) e método que, funcionando de forma integrada e coordenada, busca atingir objetivo(s) comum(ns);

Plano de ação - De maneira geral, os planos de ação são estabelecidos para realizar aquilo que a organização deve fazer bem feito para que sua estratégia seja bem-sucedida. O desenvolvimento dos planos de ação é de fundamental importância no processo de planejamento, para que os objetivos estratégicos e as metas estabelecidas sejam entendidos e desdobrados para toda a organização. O desdobramento dos planos de ação requer uma análise do montante de recursos necessários e a adoção de medidas de alinhamento para todas as unidades de trabalho. O desdobramento pode também exigir a capacitação de algumas pessoas da força de trabalho ou o recrutamento de novas pessoas.

Processo - Conjunto de recursos e atividades inter-relacionados que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas). Essa transformação deve agregar valor na percepção dos clientes do processo e exige certo conjunto de recursos. Estes



podem incluir pessoal, finanças, instalações, equipamentos, métodos e técnicas, numa seqüência de etapas ou ações sistemáticas.

Processos críticos - Processos que apresentam sérios riscos à vida humana, saúde e meio ambiente, ou de perda de grande quantidade de dinheiro. São processos que devem ser planejados com grande margem de segurança quanto à integridade estrutural, provisões à prova de falhas, etc.

Produto - Resultado de atividades ou processos, considerando que:

- o termo produto pode incluir serviços, materiais e equipamentos, informações ou uma combinação desses elementos;
- um produto pode ser tangível (como, por exemplo, equipamentos ou materiais) ou intangível (por exemplo, conhecimento ou conceitos), ou uma combinação dos dois;
- um produto pode ser intencional (por exemplo, oferta aos clientes) ou não-intencional (por exemplo, um poluente ou efeitos indesejáveis).

Tarefa - Conjunto de passos distintos realizadas em um posto de trabalho, com o objetivo de cumprir uma função. Um conjunto de tarefas constitui um processo.

4 APLICAÇÃO E RESULTADOS

4.1 Aplicações

São várias as aplicações da ferramenta “Diagnóstico da Função Supervisão” e a metodologia de implantação requer uma série de passos. Como principais aplicações, destacam-se:

- avaliação planejada do cumprimento dos padrões de operação pelos executantes;
- apoio na implementação de novo padrão, ou de padrão revisado;
- avaliação da qualidade do padrão;
- mudança ocorrida em posto de trabalho (leiaute, automação, melhorias ergonômicas)⁽¹⁾;
- como contramedida prevista em planos de ação, visando manter ou melhorar resultados;
- após alteração significativa em determinado processo (novo equipamento, nova tecnologia, nova especificação de produto); e
- verificação da efetividade das instruções de tarefa, especialmente em relação a empregados novos ou transferidos.

Dentro das situações previstas para aplicação do DSV, cabe definir as tarefas prioritárias, ou seja, as tarefas críticas. Para a identificação das tarefas críticas dentro de um processo, os seguintes critérios devem ser considerados: impacto nos Indicadores do processo (resultado esperado); elevada freqüência de repetição; risco ao homem; risco ao meio ambiente; risco de parada não programada; emprego de materiais e insumos de elevado valor; complexidade de execução e histórico de anomalias.

É necessária a preparação de um *check-list* tomando como referência as atividades críticas da tarefa focalizada. Para tanto, o supervisor deverá estar de posse do Procedimento Operacional Padrão, que estabelece o passo-a-passo de realização da tarefa, e extrair dele a listagem das atividades (condições normativas), cujo cumprimento é obrigatório para o alcance dos resultados esperados. Veja modelo sugerido a seguir:



LISTA DE VERIFICAÇÃO PARA DIAGNÓSTICO DE TAREFA			Unidade:		
			Data: / /		
Processo:		Equipe:			
Tarefa:		Padrão N.º:			
Executante:		Matrícula:			
Atividades Críticas no Texto do Padrão	Cumprimento				
	Sim	Não			
Itens chaves a serem observados	Resposta		Observações		
	Sim	Não			
1. Qualidade do padrão					
1.1. Atualizado?					
1.2. O texto do padrão é amigável (forma e conteúdo)?					
1.3. Resultado esperado está definido?					
1.4. O conteúdo conduz a bons resultados?					
1.5. Delega autoridade?					
1.6. Fácil acesso para consulta?					
2. Eficácia do treinamento					
2.1. Possui habilidade necessária?					
2.2. Conhece fatores de criticidade da tarefa?					
2.3. Possui conhecimento técnico teórico?					
2.4. Está capacitado para avaliar o resultado?					
3. Aspectos ambientais e de segurança					
3.1. Há aspecto ambiental relacionado à tarefa?					
3.2. Há <i>risco</i> relacionado à tarefa?					
3.3. Sinalização é adequada?					
3.4. EPI's, se exigidos, são adequados e em uso?					
3.5. <i>Os riscos relativos ao ambiente de trabalho estão identificados e controlados? (Riscos não inerentes a atividades)</i>					
4. Adequação de recursos					
4.1. Ferramental disponível/adequada?					
4.2. Equipamentos de comunicação Ok?					
4.3. Uso adequado de recursos?					
4.4. Instrumentos disponíveis e adequados?					

Figura 4 – Exemplo de check list.

Vale salientar que o Procedimento Operacional Padrão é a base para realização do DSV. Ele é o documento que esclarece o conteúdo, o objetivo do trabalho e o passo a passo de execução de uma tarefa, que representa ainda o Manual de Treinamento do operador. Sem o Padrão formalizado, torna-se impossível a realização do diagnóstico.

4.2 Planejamento

A realização dos DSV's requer um planejamento cuidadoso, que inclui uma amostragem adequada e a programação dos diagnósticos. O Plano deve ser elaborado com abrangência mínima de 03 meses, exposto no "Quadro de Gestão à Vista" e divulgado em reunião com os executantes. A idéia não é a de "surpreender" os executantes, e sim, encontrá-los realizando sua tarefa corretamente, por isso todos devem saber quando serão diagnosticados e em qual padrão.



O Diagnóstico da Função Supervisão avalia a "capacidade de processo" que inclui os seguintes meios:

- padrão adequado;
- nível de treinamento / educação do executante satisfatório; e
- contexto operacional que inclui: ambiente e recursos físicos e de sistema de informação, aspectos de segurança e de impacto ambiental.

No ato de realização do DSV, o supervisor, de posse do *check-list* elaborado conforme modelo da Figura 1, deverá preencher com um (X) no SIM se, durante a observação da execução da tarefa, as evidências o levam a crer no cumprimento do padrão; e com um (X) no NÃO, se a atividade não estiver sendo cumprida. Nesse caso, deve registrar também as observações pertinentes, que explicam ou justificam cada item. Caso o supervisor detecte que o padrão não está sendo cumprido, ele deverá perguntar ao operador a causa desse não-cumprimento.

O verso do relatório deverá conter as assinaturas do supervisor e do executante, as quais serão consideradas como evidência de que houve participação e concordância nas medidas a serem implementadas.

Da mesma forma, também no verso, deverão constar os comentários e o parecer do imediato superior.

4.3 Planos de Ação de Contramedidas

Com base nas observações feitas, o supervisor deverá elaborar Planos de Ação de Contramedidas para bloquear as causas das anomalias ruins e tratar as anomalias boas.

Vale ressaltar que anomalia é toda e qualquer situação em que o resultado obtido não é o resultado esperado ou, ainda, qualquer desvio das condições normais de operação. Pode ser um produto defeituoso, um barulho estranho ou quebra em equipamento, retrabalhos, insumos fora da especificação, atrasos, acidentes, reclamação de cliente interno ou externo, etc. E que, além disso, existem anomalias de causa comum / crônica. Essas são anomalias que ocorrem diversas vezes durante um período de tempo e podem ser identificadas através da estratificação dos relatórios de anomalia.

Assim, o supervisor deve elaborar um plano de ação para cada anomalia ou oportunidade de melhoria que tenha sido identificada. Deve ser registrada a causa dessa anomalia/oportunidade de melhoria, a ação a ser tomada (para eliminar a causa da anomalia, ou para implementação da melhoria), o respectivo responsável e o prazo para implementação da ação. E, ainda, acompanhar a execução das medidas corretivas para cada uma das causas identificadas e verificar os resultados da implementação.

Para os diagnósticos realizados em várias equipes de trabalho em relação a uma mesma tarefa, todas as contramedidas sugeridas devem ser analisadas e, se for o caso, unificadas num mesmo plano de ação, mediante busca de consenso entre aqueles que tenham executado esses diagnósticos.

DIAGNÓSTICO DE TAREFA - PLANO DE AÇÃO			Unidade:	
			Data: / /	
Processo:		Equipe:		
Tarefa:		Padrão Nº:		
Executante:		Matrícula:		
ANOMALIA/ OPORTUNIDADE DE MELHORIA	CAUSA	AÇÃO	RESPON- SÁVEL	PRAZO

Figura 7 – Modelo de formulário de Plano de Ação para diagnóstico da função supervisão.

A responsabilidade de cada função envolvida no processo precisa ser observada:

- *Executantes*

Em condições normais, os executantes devem cumprir os Procedimentos Operacionais Padrão.

Através do cumprimento dos padrões, espera-se que os executantes desenvolvam conhecimento tácito importante sobre a condução dos processos, podendo contribuir com sugestões de melhorias que produzam alcance de melhores resultados.

- *Supervisor¹*

O supervisor deve priorizar, em suas atividades, a verificação do cumprimento dos padrões por parte dos executantes, além de cuidar permanentemente do treinamento dos mesmos.

Cabe a ele também elaborar e atualizar, periodicamente, o “Plano do Diagnóstico do Supervisor”, onde deverá estar prevista a programação trimestral das tarefas, seus respectivos padrões e os prazos para elaboração dos “*check-lists*” e realização do DSV, bem como os executantes que serão observados, definidos através de sorteio, em número coerente com a Tabela de Amostragem. O supervisor deve submeter o

¹A realização do Diagnóstico da Função Supervisão é uma tarefa que só em situações muito especiais pode ser delegada a outros membros da equipe. O Diagnóstico é um dos papéis mais nobres da função supervisão.

plano para aprovação de seu superior imediato e colocar no quadro de Gestão à Vista.

O supervisor também deve definir, previamente, para são os passos críticos do padrão e os itens chaves a serem observados nos quesitos “Aspectos Ambientais e de Segurança” e “Adequação de Recursos”. Esta definição deve ser feita através do pré-preenchimento de formulário apropriado.

- *Superior Imediato ou Pessoa Designada*

O superior imediato ou pessoa designada deve direcionar os recursos à sua disposição para o alcance das metas estabelecidas.

Cabe a ele também cuidar para que os supervisores estejam permanentemente capacitados a desenvolverem suas atividades.

Cabe ao Superior Imediato reunir os Relatórios dos Diagnósticos elaborados para uma mesma tarefa e unificar todas as contramedidas sugeridas pelos supervisores num único plano de ação, buscando o consenso entre os supervisores. Se necessário, recomendando ou não medidas complementares para as anomalias detectadas, sugestões de mudança e / ou oportunidades de melhoria propostas.

Essa metodologia foi aplicada com sucesso em diversas organizações, conforme demonstram os cases a seguir.

4.4 Cases

4.4.1 ArcelorMittal Tubarão – Serra/ES

Na Planta de Tubarão a metodologia do DSV foi implementada com sucesso em todas as diretorias, vindo a ser institucionalizada através de um Padrão Empresarial – PE, com o nome de “Diagnóstico da Tarefa”. O PE é o documento que estabelece normatização para Práticas que devam ser cumpridas por todas a companhia.

Alguns destaques da aplicação da prática nas áreas são descritos abaixo:

- Diretoria Industrial: em todos os departamentos de operação, manutenção e infraestrutura. Também foi estendido ao efetivo de todas as empresas contratadas, notadamente àquelas dos escopos de manutenção e operação de equipamentos;
- Diretoria Comercial: no departamento de logística, englobando operação portuária e de gestão de suprimentos;
- Diretoria Administrativa: no departamento de Recursos Humanos, nas áreas de medicina e segurança do trabalho, na área de serviços gerais de transporte interno, transporte coletivo de funcionários, manutenção de paisagismo e jardinagem, conservação e limpeza e restaurantes industriais.

4.4.2 Caraíba Metais – Dias D’ávila/BA

Na Planta do Pólo Petroquímico de Camaçari a metodologia do DSV está implementada também nas áreas de operação e manutenção da diretoria industrial. Um Padrão Gerencial institucionalizou a prática com o nome de “Diagnóstico da Função Supervisão”.

4.4.3 Polícia Militar do Espírito Santo – Vitória/ES

Na Polícia Militar do ES, o Diagnóstico da Função Supervisão integrou o Projeto de Robustecimento de Gestão com Foco em Resultados, desenvolvido pela Primvs em parceria com a ArcelorMittal Tubarão, no período de 2007/2008.

O Projeto de Robustecimento da Gestão teve como objetivo o de promover um amplo mapeamento e a modelagem dos processos nas diretorias de apoio (Logística, Ensino e Instrução, Inteligência e Pessoal), de forma a agilizar a execução das rotinas internas e, por conseguinte, oferecer níveis melhores de suporte ao Policiamento Ostensivo em benefício da sociedade em geral.

Pelo fato de a organização não possuir, anteriormente, um Sistema de Padronização, foi feita a capacitação de 30 oficiais, que se tornaram Consultores Internos da PMES, tendo recebido a missão de multiplicar as novas práticas em toda a Corporação.

A elaboração de um Procedimento Operacional Padrão de uma tarefa crítica identificada em sua área de atuação, constituiu uma das atividades práticas desenvolvidas durante a capacitação dos consultores. Cada um elaborou um padrão, treinou os executantes da tarefa no padrão elaborado e realizou o DSV, com êxito, 60 dias após, com a assistência da Primvs.

A aplicação do DSV foi precedida pela formalização de um Regulamento Interno, que estabeleceu o passo a passo de realização da atividade. Esse regulamento estabeleceu, ainda, um indicador de desempenho (ICD = Índice de Cumprimento de DSVs), a fim de manter sob controle essa nova prática instituída na Corporação.

$$ICD = \frac{\sum DSV's \text{ realizados no prazo}}{\sum DSV'S \text{ programados no período}}$$

Durante o desenvolvimento do Projeto, 100% dos DSV's programados, foram realizados no prazo.

5 CONCLUSÃO

Através da análise dos trabalhos desenvolvidos, é possível afirmar a eficácia da aplicação do Diagnóstico da Função Supervisão para a melhoria e a manutenção dos resultados esperados no nível operacional de uma empresa, bem como de um órgão da administração pública.

Essa ferramenta orienta, metodologicamente, a forma de atuação da função de supervisão, direcionando o desempenho de toda a sua equipe para a busca dos resultados objetivados pela organização, com especial na criação de um valor cultural compartilhado,^(4,5) com foco na prevenção de acidentes, de quebras de equipamentos, de paradas de produção, de emissões ambientais, da interrupção na prestação de serviços, etc.

REFERÊNCIAS

- 1 CURY, Antonio. **Organização & Métodos – Uma visão holística**. São Paulo: Atlas, 2000.
- 2 FALCONI, Vicente. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia**. Belo Horizonte: INDG, 2004.
- 3 KOMATSU Career Creation Ltd. **Treinamento no Trabalho (OJT - On the Job Training) para Supervisores**. Belo Horizonte: FCO, 1996.
- 4 MIGUELES, Carmen, LAFRAIA, João Ricardo, SOUZA, Gustavo. **Criando o hábito da excelência**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- 5 O'DONNELL, Kep. **Valores humanos no trabalho – Da parede para a prática**. São Paulo: Gente, 2006.