

DEFENSORIA PÚBLICA
DO ESTADO DE
RONDÔNIA

GUIA DE FERRAMENTAS DE GESTÃO 2026



DEFENSORIA PÚBLICA DO
ESTADO DE RONDÔNIA

ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR

GESTÃO BIÊNIO 2025-2027

VICTOR HUGO DE SOUZA LIMA

Defensor Público-Geral

DIEGO CÉSAR DOS SANTOS

Subdefensor Público-Geral

DIEGO DE AZEVEDO SIMÃO

Subdefensor Público do Interior e Atuação Estratégica

HANS LUCAS IMMICH

Corregedor-Geral

JEAN CARLO LEANDRUS RIBEIRO

Corregedor Auxiliar

SILVIA PRIMILA RASKOVISCH

Chefe de Gabinete

FELIPE DE MELO CATARINO

Secretário Geral do Conselho Superior

BEATRIZ DE ANDRADE CHAVES

Secretária-Geral de Administração e Planejamento

GUIA DE FERRAMENTAS DE GESTÃO

DEFENSORIA PÚBLICA DO ESTADO DE RONDÔNIA

Janeiro de 2026

www.defensoria.ro.def.br

ELABORAÇÃO:

Leandro Luiz Santana de Lima

Técnico Administrativo

COLABORAÇÃO:

Rayanne Cristina Oliveira da Silva Araújo

Diretora de Planejamento, Orçamento e Gestão

REVISÃO

Aline Pereira Gaspar

Analista em Redação

DIAGRAMAÇÃO

Alexandre Lúcio Fernandes

Técnico em Artes Gráficas

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	5
CONCEITO	5
APLICABILIDADE DAS FERRAMENTAS	7
DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO	8
1. PLANEJAMENTO, POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO E DEFINIÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS	8
PDCA	8
Análise SWOT	10
Diagrama de Pareto ou regra 80/20	12
As cinco forças competitivas de Porter	13
<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	15
2. SOLUÇÃO DE PROBLEMAS OU TRATAMENTO DE FALHAS	18
Método de análise e solução de problemas (masp)	18
Diagrama de Ishikawa (espinha de peixe)	19
Matriz GUT	21
FMEA	23
CRM	25
3. DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS OU IMPLEMENTAÇÃO DE MELHORIAS E INOVAÇÕES	27
<i>Brainstorming</i>	27
<i>Benchmarking</i>	28
4. GESTÃO DE PROCESSOS	31
Ciclo BPM	31
<i>As Is/To Be/To Do</i>	33
5. GESTÃO DE PROJETOS	36
<i>Guia PMBOK</i>	36
PM canvas	37
<i>Waterfall</i> (cCascata)	40
Matriz de GANTT	43
Prince2	45
SCRUM	47
6. GESTÃO DA PRODUÇÃO	53
Kanban	53
5S	56
Produção Enxuta / Sistema Toyota de Produção (STP)	59
7. GESTÃO DA QUALIDADE	62
ISO 9000	62
Seis Sigma	63
Controle Estatístico do Processo (CEP)	65
8. GESTÃO AMBIENTAL	67
ISO 14000	67
CONSIDERAÇÕES FINAIS	69
REFERÊNCIAS	71

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – PDCA.	8
Figura 2 – Análise SWOT.	10
Figura 3 – Diagrama de Pareto.	12
Figura 4 – As Cinco Forças de Porter.	14
Figura 5 – BSC.	16
Figura 6 – Masp.	18
Figura 7 – Diagrama de Ishikawa.	20
Figura 8 – Matriz GUT.	22
Figura 9 – FMEA.	24
Figura 10 – CRM.	25
Figura 11 – <i>Brainstorming</i> .	27
Figura 12 – <i>Benchmarking</i> .	28
Figura 13 – Ciclo BPM.	31
Figura 14 – <i>As Is, To Be e To Do</i> .	34
Figura 15 – <i>Guia PMBOK</i> .	36
Figura 16 – PM Canvas.	38
Figura 17 – <i>Waterfall</i> .	40
Figura 18 – Matriz Gantt.	43
Figura 19 – Prince 2.	45
Figura 20 – Scrum.	48
Figura 21 – Kanban.	53
Figura 22 – 5S.	57
Figura 23 – Produção Enxuta/Sistema Toyota de Produção (STP).	60
Figura 24 – ISO 9000.	62
Figura 25 – Seis Sigma.	64
Figura 26 – CEP.	66
Figura 27 – ISO 14000.	67

INTRODUÇÃO

Este guia tem por objetivo apresentar algumas das ferramentas mais importantes no campo da gestão, analisar as suas respectivas funcionalidades e oferecer diretrizes sobre as circunstâncias ideais para a implementação.

Segundo o especialista em gestão Leonardo Barros (2023, on-line):

Gestores têm à sua disposição diferentes alternativas voltadas para a gestão de processos, projetos, pessoas e de qualidade. Fazer escolhas adequadas às necessidades e à realidade da organização é importante para não desistir da aplicação dos métodos no meio do caminho e para assegurar que os objetivos sejam alcançados.



Fonte: Freepik.

CONCEITO

As ferramentas de gestão são instrumentos técnicos de suporte que potencializam o gerenciamento institucional e a tomada de decisões estratégicas. Com isso, pode-se profissionalizar a gestão organizacional, otimizar o raciocínio e a geração de ideias e traçar diretrizes claras para a implementação de ações eficazes.

O quadro 1 a seguir lista os processos e as ferramentas gerenciais abordados neste guia.

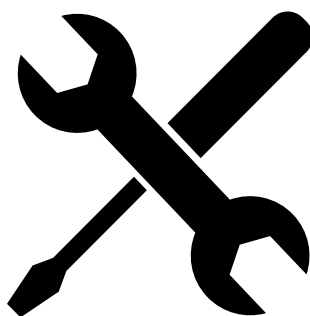
Quadro 1 — Processos e ferramentas gerenciais abordados neste guia.

PROCESSO GERENCIAL	FERRAMENTAS ABORDADAS
1. Planejamento, posicionamento estratégico e definição do modelo de negócios	▪ <i>Plan, Do, Check, Act</i> (PDCA) ou Planejar, Executar, Checar e Agir ▪ Análise SWOT (<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>) ou FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) ▪ Diagrama de Pareto ▪ Cinco forças de Porter ▪ <i>Balanced Score Card</i> (BSC)
2. Solução de problemas ou tratamento de falhas	▪ Método de Análise e Solução de Problemas (Masp) ▪ Diagrama de Ishikawa (Espinha de Peixe) ▪ Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) ▪ <i>Failure Mode and Effects Analysis</i> (FMEA) ou Análise de Modos e Efeitos de Falha ▪ Customer Relationship Management (CRM) ou Gestão de Relacionamento com o Cliente
3. Desenvolvimento de novos produtos ou implementação de melhorias e inovações	▪ <i>Brainstorming</i> ▪ <i>Benchmarking</i>
4. Gestão de Processos	▪ <i>Ciclo Business Process Management</i> (BPM) ou Gestão de Processos de Negócio ▪ <i>As Is/To Be/To Do</i>
5. Gestão de Projetos	▪ Guia <i>Project Management Body of Knowledge</i> (PMBOK) ou Conjunto de Conhecimentos sobre a Gestão de Projetos ▪ <i>Project Model Canvas</i> (PM Canvas) ▪ <i>Waterfall</i> (Cascata) ▪ Matriz de Gantt ▪ Prince 2 ▪ Scrum
6. Gestão da Produção	▪ Kanban ▪ 5S ▪ Produção enxuta / Sistema Toyota de Produção (STP)
7. Gestão da Qualidade	▪ Normas ISO 9000 ▪ Seis sigmas ▪ Controle Estatístico do Processo (CEP)
8. Gestão Ambiental	▪ Normas ISO 14000

APLICABILIDADE DAS FERRAMENTAS

Como identificar a(s) ferramenta(s) mais apropriada(s) para cada situação?

O cerne da questão não reside na busca por uma ferramenta mágica que possa ser aplicada indiscriminadamente a todas as circunstâncias, mas, sim, na compreensão das distinções intrínsecas a cada metodologia e na habilidade de discernir quando e como utilizá-las de forma eficaz.



Na adoção das ferramentas de gestão, os seguintes aspectos devem ser levados em consideração:

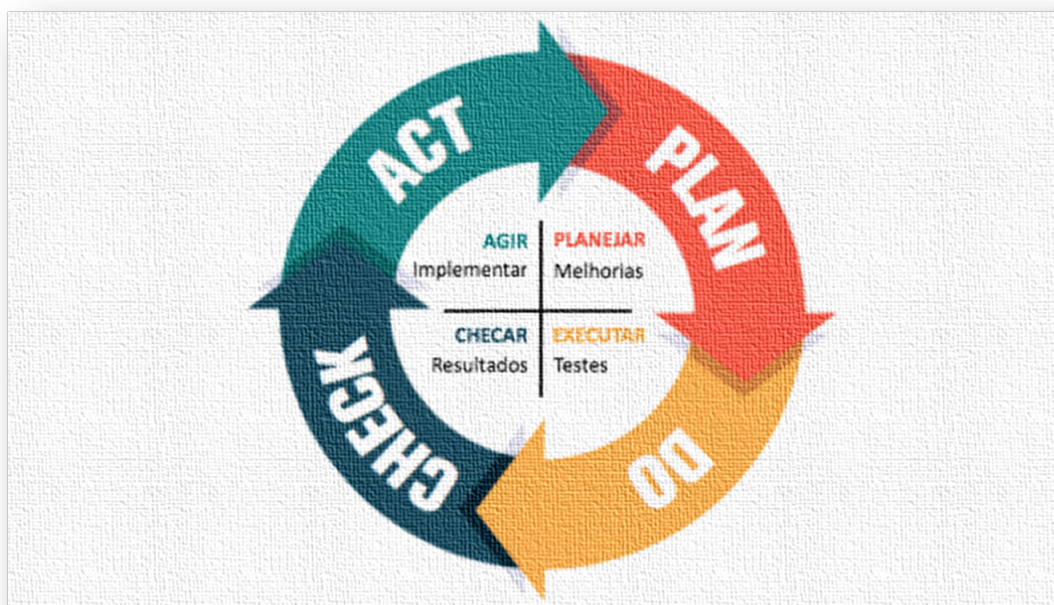
- I. entender o(s) fato(s) e compreender o(s) cenário(s);
- II. promover estratégias duradouras (evitando modismos);
- III. escolher a(s) melhor(es) ferramenta(s) para a tarefa;
- IV. buscar modelos (cases de sucesso) similares à situação que está em questão (é importante que seja considerado mais de um case); e
- V. adaptar a ferramenta ao seu sistema de negócios (e não o contrário).

DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO

1. PLANEJAMENTO, POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO E DEFINIÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS

PDCA

Figura 1 – PDCA.



Fonte: solvis.com.br.

O que é o PDCA?

PDCA é a sigla, em inglês, para *Plan*, *Do*, *Check* e *Act* — ou, em português, Planejar, Executar, Checar e Agir.

O método surgiu como uma das ferramentas de gestão da qualidade e evoluiu para auxiliar também na gestão de outros processos nas organizações.

O PDCA não se limita ao atendimento de demandas pontuais, sendo voltado à melhoria contínua. Por isso, também é chamado de “Ciclo PDCA”.

Em seguida, é apresentado o significado de cada etapa do PDCA:

- **Plan (Planejar)** — Etapa em que o problema é identificado e analisado, com o objetivo de descobrir as suas causas, já que a proposta deste método é eliminar aquilo que ocasiona esse problema.

- **Do (Executar)** — Nesta etapa, o plano de ação é executado. É importante ter em mente que a execução também deve ter sido bem planejada, determinando questões como líderes e equipes envolvidos(as), modos de fazer e prazos.
- **Check (Checar/Verificar)** — A etapa de verificação tem por objetivo avaliar se o plano de ação está sendo ou foi bem executado. Sendo assim, pode-se optar por verificar o processo enquanto este se desenrola ou somente ao final ou, ainda, fazer ambas as coisas.
- **Act (Agir)** — Por fim, os resultados globais do Ciclo PDCA devem ser analisados. Aquilo que deu certo deve ser formalizado e comunicado para que se torne prática habitual da organização; aquilo que não deu certo deve ser estudado.

Por que usar o PDCA?

A ideia de garantir a melhoria contínua dos processos de uma organização já deve justificar a adoção do PDCA como ferramenta de gestão.

Uma vez que se baseia em uma análise bem feita para identificar erros e causas, o método facilita a identificação de soluções e torna o processo de tomada de decisões mais simples. Como complemento, evita que decisões ruins sejam tomadas, favorecendo, assim, a definição de processos mais eficazes para o dia a dia.

É importante ressaltar que o PDCA tem aplicação ilimitada, sendo adequado a organizações de qualquer porte e a diferentes tipos de processos, o que permite que essa ferramenta de gestão atenda a diferentes necessidades.

Quando adotar o PDCA?

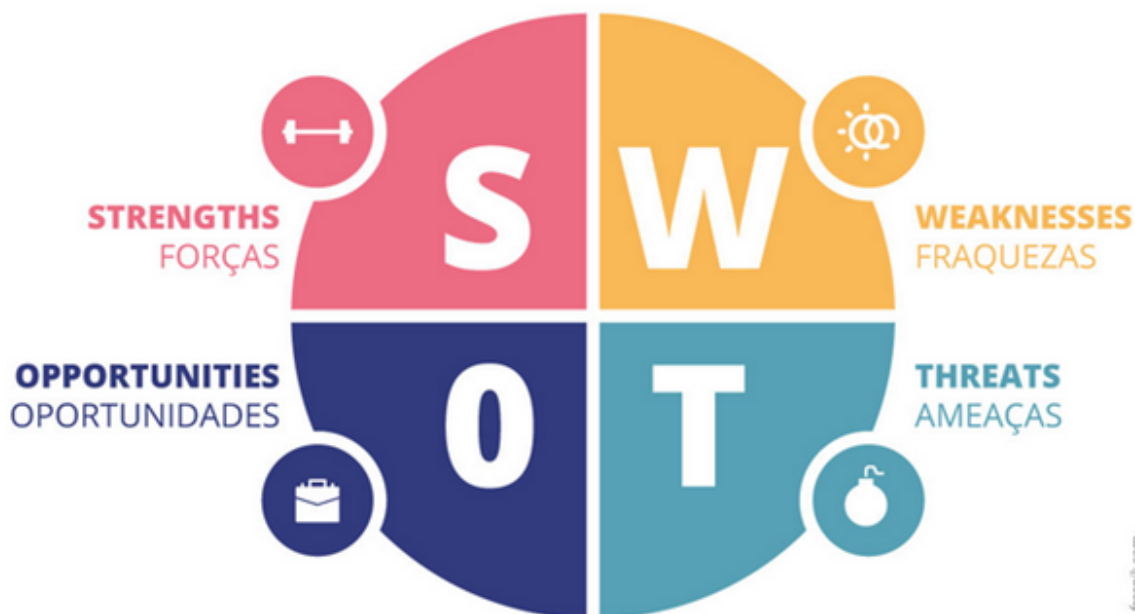
O PDCA pode ser adotado nos casos em que se deseje alcançar a melhoria contínua de processos ou resultados. Conforme já adiantado, trata-se de uma ferramenta flexível e versátil, que pode ser aplicada em várias situações, dependendo das necessidades da organização.

A seguir, são apresentados exemplos de situações em que o Ciclo PDCA é frequentemente utilizado.

1. **Identificação e solução de problemas:** Ajuda a identificar a causa de problemas e a desenvolver soluções.
2. **Melhoria de processos:** É útil para melhorar processos em geral.
3. **Implementação de novos projetos ou iniciativas:** É usado para planejar, implementar e monitorar novos projetos ou iniciativas, garantindo que se alcancem os objetivos e os resultados esperados.

ANÁLISE SWOT

Figura 2 — Análise SWOT.



Fonte: feirabragantec.com.br.

O que é a Análise SWOT/FOFA?

SWOT é o acrônimo de *Strength*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats* ou, em português, Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças (FOFA).

A Análise SWOT é uma ferramenta que auxilia no levantamento dos fatores internos e externos que afetam a organização de modo positivo ou negativo, sendo capaz de aprimorar o planejamento estratégico institucional. Pode ser usada tanto na Gestão de Pessoas, inclusive em nível individual, quanto na Gestão de Processos.

Como já adiantado, esta ferramenta mobiliza elementos que compõem o ambiente interno e externo da organização. São eles:

- **Strength (Forças)** — Identifica quais são os pontos fortes da organização que podem ser explorados para otimizar a concretização das metas.
- **Weaknesses (Fraquezas)** — Aponta quais são os pontos fracos que a organização precisa melhorar para superar os atuais resultados.
- **Opportunities (Oportunidades)** — Analisa o cenário externo, tendo em mente pontos fortes e fracos da organização, para identificar novos objetivos que podem ser definidos como metas em busca de novos resultados.

- **Threats (Ameaças)** – Identifica problemas ou possíveis problemas que a organização pode enfrentar em seu cenário de atuação, para que soluções sejam desenvolvidas estrategicamente.

É importante frisar que forças e fraquezas são fatores internos, enquanto oportunidades e ameaças são fatores externos.

O uso da SWOT demanda conhecimento dos processos e resultados da própria organização e dados acerca da concorrência e do ambiente de atuação de um modo geral. Por isso, na prática, a ferramenta resulta em um diagnóstico detalhado da situação atual da organização.

A ideia é usar essas informações de forma estratégica para planejar ações que combinem as forças e as oportunidades ou que corrijam as fraquezas para afastar as ameaças, por exemplo.

Por que usar a Análise SWOT?

Por oferecer uma visão geral da vantagem competitiva da organização, a ferramenta permite um planejamento estratégico mais bem embasado, maior segurança nas tomadas de decisão e melhor desempenho organizacional.

Aplicar a Análise SWOT adequadamente também possibilita compreender o cenário no qual se está inserido e qual é o papel da organização em um dado contexto. A partir disso, pode-se até mesmo prever, com certa antecedência, determinadas tendências e oportunidades.

Quando usar a Análise SWOT?

A Análise SWOT pode ser útil em diversos momentos. Ela pode ser periodicamente aplicada, por exemplo, para analisar a necessidade da construção de projetos ou quando há uma grande mudança na organização.

Também pode ser usada durante o planejamento estratégico do ano subsequente. Além disso, trata-se de um excelente instrumento para a organização quando acontecem grandes modificações no ambiente externo que impactam o funcionamento e/ou resultados da organização.

DIAGRAMA DE PARETO OU REGRA 80/20

Figura 3 — Diagrama de Pareto.



Fonte: pontotel.com.br.

O que é o Diagrama de Pareto?

Também conhecido como “Regra 80/20”, o Diagrama de Pareto defende que 80% dos efeitos surgem de apenas 20% das causas. Por outras palavras, essa regra pressupõe que a maioria dos resultados depende de uma quantidade pequena de causas. Essa é uma tendência que pode ser observada na economia, na sociologia, na computação, no universo organizacional etc.

Sendo assim, o Diagrama de Pareto propõe uma análise das causas para identificar em que aspectos a organização deve concentrar os seus esforços, seja para corrigir um problema ou para potencializar resultados.

Por que usar o Diagrama de Pareto?

Usar o Diagrama de Pareto equivale a usar os recursos da organização de forma mais eficaz.

Se uma organização sofre com um *turnover* (taxa de rotatividade de trabalhadores(as)) elevado, ela pode, por exemplo, aplicar a Regra 80/20 para identificar as

causas do problema e, com base nisso, adotar medidas de mudança que favoreçam a retenção de talentos.

Assim, consegue-se uma gestão mais assertiva, em vez de se aplicar tempo e dinheiro em várias soluções, sem saber ao certo quais são as mais adequadas.

Quando adotar o Diagrama de Pareto?

O Diagrama de Pareto é recomendado, sobretudo, em situações em que a organização enfrenta um número grande de problemas e precisa identificar prioridades.

O ideal é que esse Diagrama seja elaborado antes de se começar um projeto, ainda na fase de planejamento. Com isso, é mais fácil definir quais projetos, processos e atividades devem ser priorizados ou descartados.

AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER

O que são as Cinco Forças Competitivas de Porter?

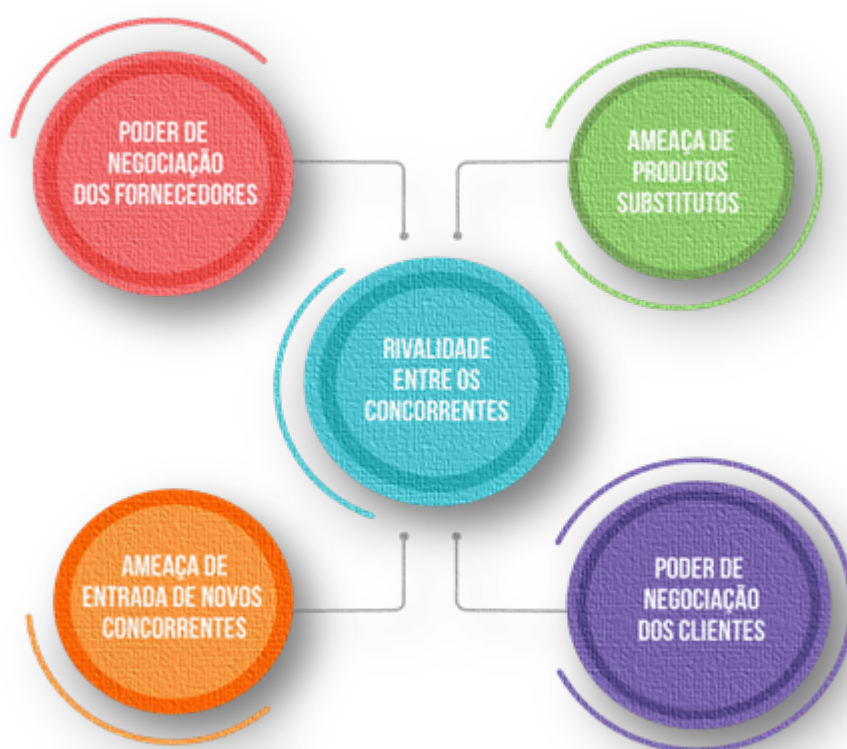
As Cinco Forças Competitivas, idealizadas pelo teórico Michael Porter, constituem uma ferramenta de gestão muito utilizada para a análise da concorrência e para a definição de um posicionamento estratégico em um dado cenário de atuação.

Trata-se de um modelo de análise que considera os seguintes aspectos:

- **Grau de rivalidade:** A ideia é identificar o nível de competitividade existente entre a organização e os seus concorrentes. Quanto mais elevado esse nível, mais investimentos são necessários para manter ou aumentar a relevância no respectivo ambiente de atuação.
- **Poder de barganha dos fornecedores:** Essa etapa da análise tem por objetivo identificar o quão à mercê dos fornecedores está a organização. Por exemplo, se há poucos fornecedores de insumos e de matéria-prima, a organização passa a ter uma dependência maior desses *players*.
- **Poder de barganha dos compradores** (pessoas que dependem dos serviços): Quanto mais competitivo é o ambiente em que a organização se insere, maior é o poder de decisão daqueles que utilizam os serviços, já que podem escolher entre múltiplos prestadores de serviço. Essa análise direciona para a necessidade do investimento em qualidade para conquistar a preferência do mercado.

- **Ameaça de novos entrantes (concorrentes):** Neste aspecto, são analisadas as condições de entrada no ambiente de atuação — se são fáceis ou não —, para que a organização saiba o quão atenta a novos concorrentes precisa estar.
- **Ameaça de substitutos (novos produtos ou serviços):** A ameaça nem sempre decorre da chegada de novos concorrentes; a oferta de novos produtos ou serviços por organizações que já participam do mesmo ambiente de atuação também pode constituir um risco.

Figura 4 — As Cinco Forças de Porter.



Fonte: blognagarage.com.br.

Segundo Porter, lidar com a concorrência está no epicentro da estratégia organizacional. Contudo, é comum que as organizações tenham uma visão míope sobre quem são os seus concorrentes. Para o autor, a concorrência de um setor não se manifesta apenas nos concorrentes, mas também em outros atores que tensionam forças no mercado.

Portanto, o nível de competitividade de um setor é determinado pelo conjunto de todas as forças que impactam o sucesso e o potencial de uma organização. Quanto mais fracas são as forças coletivamente, maiores são as chances de um bom desempenho.

Porter também entende que as organizações costumam se dedicar às análises do macroambiente, que envolvem forças sociais e econômicas, mas o aspecto principal do ambiente externo é o setor no qual se compete (microambiente). Ali estão as forças que impactam diretamente no negócio e que, embora não sejam totalmente controláveis, podem ser influenciadas. O macroambiente, por sua vez, está distante e é praticamente incontrolável.

Por isso, é necessário conhecer essas forças para planejar estratégias de *Marketing*. As Cinco Forças de Porter ajudam a mapear o setor, a identificar as tendências e a criar cenários futuros nos quais a organização se defenda dessas forças e se destaque no mercado.

Por que usar as Cinco Forças Competitivas de Porter?

Conforme já adiantado, o uso da ferramenta em questão permite que a organização entenda melhor qual é a sua situação em relação à sua concorrência e ao seu ambiente de atuação. Nas palavras do escritor português José Saramago, “é preciso sair da ilha para ver a ilha”. É mais ou menos isso que é feito por meio dessa análise.

As Cinco Forças de Porter auxiliam a organização a prestar atenção à sua volta, entendendo o que os concorrentes estão fazendo e identificando oportunidades de inovação. Isso gera conhecimentos que podem aumentar as chances de sucesso institucional.

Quando usar as Cinco Forças Competitivas de Porter?

A ferramenta das Cinco Forças Competitivas de Porter deve ser utilizada quando se deseja entender a posição da organização em seu ambiente de atuação. Analisar a concorrência, identificar maneiras de se destacar em relação a ela e adotar estratégias para manter-se relevante no mercado são ações essenciais para o sucesso.

BALANCED SCORECARD (BSC)

O que é o *Balanced Scorecard*?

O *Balanced Scorecard* (ou Painel de Controle) define o que os gestores entendem por “desempenho” e mede se eles mesmos estão ou não alcançando os resultados esperados. Com isso, traduz a missão e a visão da organização em um conjunto de objetivos e métricas de desempenho claras e mensuráveis.

Geralmente, essas métricas incluem as seguintes categorias de indicadores:

- **Financeiro:** Receita, lucro, retorno sobre investimento, fluxo de caixa.
- **Clientes:** Participação de mercado, satisfação dos(as) consumidores(as), lealdade dos(as) consumidores(as).
- **Processos internos:** Taxas de produtividade, qualidade, cumprimento de prazos.
- **Inovação:** Percentual da receita advinda de novos produtos, sugestões dos(as) funcionários(as), taxas de melhorias.
- **Pessoal:** Clima organizacional, conhecimento, rotatividade, uso de melhores práticas.

Figura 5 – BSC.



Fonte: pontotel.com.br.

Para construir e implementar um BSC, os(as) gestores(as) devem:

- articular a visão e a estratégia da organização e identificar os indicadores de desempenho que fazem uma melhor conexão entre a visão de negócios, a estratégia e os resultados gerados (por exemplo, desempenho financeiro, operações, inovações e desempenho dos(as) funcionários(as));
- estabelecer objetivos que deem suporte à visão e à estratégia da organização, desenvolver métricas efetivas, padronizar as medidas e estabelecer objetivos de curto e longo prazo; e

- III. assegurar que todas as pessoas da organização aceitaram as métricas desenvolvidas, criar mecanismos apropriados para a gestão do orçamento, o acompanhamento de resultados, a comunicação e as recompensas, coletar e analisar dados comparando os resultados alcançados com o desempenho desejado. Uma vez identificada a falha, ações corretivas devem ser tomadas rapidamente.

Por que usar o BSC?

Normalmente, o BSC é usado para atualizar ou explicitar a estratégia da organização; relacionar objetivos estratégicos às metas de longo prazo e a orçamentos anuais e incorporar essas metas no processo de alocação de recursos; rastrear os elementos-chave da estratégia da organização; facilitar mudanças organizacionais; comparar desempenho de unidades de negócio em geografias diferentes; e difundir a compreensão da visão e da estratégia da organização entre os(as) funcionários(as).

Quando usar o BSC?

Pode-se utilizar o BSC quando é necessário alinhar o planejamento estratégico aos objetivos de longo prazo da empresa, traduzindo a visão e a missão em metas concretas e mensuráveis. É útil para garantir uma visão abrangente do desempenho do negócio, permitindo monitorizar o progresso, identificar desvios e tomar decisões informadas por meio das quatro perspectivas (financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento).

Graças à sua abrangência, a utilização da metodologia BSC é benéfica às organizações na medida em que orienta, mensura e serve de suporte para a tomada de decisão em diferentes níveis hierárquicos, sendo muito mais do que apenas uma ferramenta de gestão financeira ao proporcionar uma visão global de operações, serviços, clientes e produtos.

O BSC deve ser usado quando da elaboração do planejamento estratégico ou da revisão de sua estratégia. Aqui estão alguns momentos-chave em que a elaboração é geralmente realizada:

- ☒ desenvolvimento da estratégia;
- ☒ mudanças significativas;
- ☒ início de um novo ciclo orçamentário ou período estratégico;
- ☒ necessidade de alinhar a organização; e
- ☒ dificuldade em executar a estratégia atual.

2. SOLUÇÃO DE PROBLEMAS OU TRATAMENTO DE FALHAS

MÉTODO DE ANÁLISE E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS (MASP)

O que é o Método de Análise e Solução de Problemas (Masp)?

O Método de Análise e Solução de Problemas, também conhecido como “Masp” ou “QC-Story”, é um método para a realização de análises e proposição de soluções para falhas e não conformidades detectadas nos processos de trabalho, na produção, nos serviços oferecidos e na rotina administrativa de uma organização.

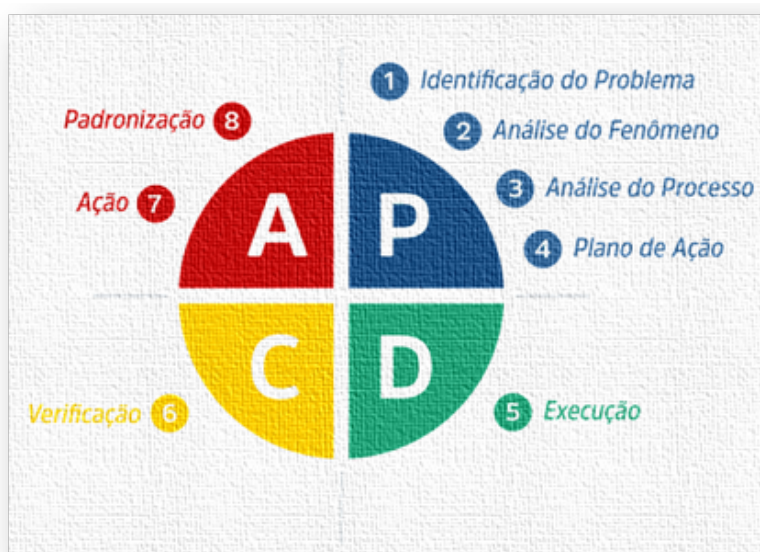
O método, desenvolvido no Japão, busca identificar as causas de um problema para, então, propor soluções efetivas e definitivas, maximizando os resultados.

Por que usar o Masp?

O Masp tem a função de impedir que erros aconteçam e corrigir as falhas de processos. Para isso, a ferramenta tem como base principal a padronização de processos. Dessa maneira, os gestores conseguem descobrir quais são os problemas que estão afetando os seus processos, aumentando as chances de sucesso de um negócio.

É possível solucionar problemas relacionados a uma equipe ou a setores específicos. Com a monitoração e a padronização de processos, a organização consegue ter maior controle sobre o ambiente de trabalho.

Figura 6 – Masp.



Fonte: melhorianapratica.com.br.

Vejamos a seguir oito passos para implementar o sistema na organização:

- identificação de problemas;
- observação;
- análise;
- plano de ação;
- ação;
- resultados;
- padronização; e
- conclusão.

Quais são as diferenças entre a Masp e o PDCA?

ETAPAS DO PDCA	FERRAMENTAS DO MASP
<i>Plan</i>	Identificação
	Observação
	Análise
	Plano de Ação
<i>Do</i>	Ação
<i>Check</i>	Verificação
<i>Act</i>	Padronização
	Conclusão

Quando adotar o Masp?

Como se trata de um método de análise e solução de problemas, o Masp deve ser utilizado quando se busca a otimização dos processos organizacionais internos e a diminuição de problemas em produtos, serviços, equipamentos e atividades organizacionais.

DIAGRAMA DE ISHIKAWA (ESPINHA DE PEIXE)

O que é o Diagrama de Ishikawa?

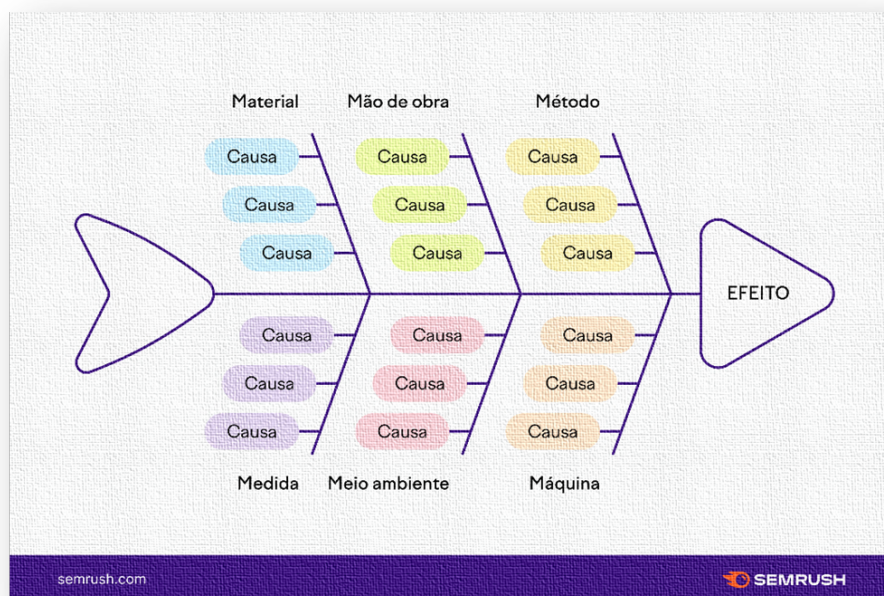
O Diagrama Ishikawa (também conhecido como “Diagrama de Espinha de Peixe”, “Diagrama de Causa e Efeito” ou “Diagrama dos 6Ms”) é uma ferramenta visual que tem como objetivo organizar o raciocínio na identificação de causas raízes de uma situação/problema.

A utilização desta ferramenta parte da premissa de que todo problema tem uma causa específica. Dessa forma, eliminar a causa raiz significa, conseqüentemente, eliminar o problema. Para descobrir essa causa, o método sugere o teste e a análise de cada sugestão de possíveis causas identificadas pela equipe.

As causas dos problemas podem ser classificadas em seis tipos:

- mão de obra;
- máquina;
- material;
- medida;
- meio ambiente; e
- método;

Figura 7 – Diagrama de Ishikawa.



Fonte: pt.semrush.com/blog.

O diagrama nem sempre utiliza todos esses "êmes" no levantamento das possíveis causas de um efeito. Por isso, é importante avaliar quais são importantes para o processo a ser estudado.

Por que usar o Diagrama de Ishikawa?

Trata-se de uma excelente ferramenta para determinar possíveis variáveis em um processo, mitigar defeitos ou falhas e descobrir o que está causando um defeito ou falha em um dado momento.

De modo geral, é por meio dessa ferramenta que as equipes têm mais propriedade para identificar a raiz do problema e corrigi-la.

O Diagrama de Ishikawa pode ser utilizado em muitos contextos. Vejamos alguns exemplos:

- identificar as causas raízes de um problema ou efeito;
- analisar as possíveis causas de um determinado problema ou efeito;
- ajudar a equipe a trabalhar de forma colaborativa e a identificar rapidamente as possíveis causas;
- melhorar a eficiência dos processos e resolver problemas; e
- identificar oportunidades de melhoria.

Quando usar o Diagrama de Ishikawa?

O Diagrama de Ishikawa deve ser usado sempre que houver um problema no desenvolvimento ou nos processos de uma proposta.

Dessa forma, não se pode restringir o seu uso apenas a processos industriais, sendo possível e recomendável a sua utilização inclusive em situações mais cotidianas e pessoais.

Considerando que o mercado está cada vez mais competitivo, o diagrama pode ser utilizado com uma certa frequência – afinal, o objetivo é sempre encontrar fatores que ajudem a potencializar os resultados.

Sendo assim, essa ferramenta pode fazer parte das avaliações periódicas de uma organização ou equipe, tentando sempre entender quais são os elementos que estão funcionando e aqueles que precisam ser aprimorados.

MATRIZ GUT

O que é a Matriz GUT?

A Matriz GUT, acrônimo para “Gravidade, Urgência, Tendência”, é uma ferramenta muito utilizada para a definição do que priorizar em tarefas e estratégias, principalmente quando a organização está diante de gargalos. Esses três elementos que compõem a matriz são usados como critérios para determinar o que realmente é prioridade.

Para cada critério, atribui-se uma nota de 1 a 5, sendo 1 a situação mais favorável e 5 a menos favorável. Ao final, esses valores são multiplicados, resultando em uma pontuação.

Figura 8 – Matriz GUT.



Fonte: euax.com.br.

Vejamos cada um desses elementos em seguida.

Gravidade:

1. sem gravidade;
2. pouco grave;
3. grave;
4. muito grave; e
5. extremamente grave.

Urgência:

1. sem urgência;
2. pouco urgente;
3. urgente;
4. muito urgente; e
5. extremamente urgente.

Tendência:

1. sem tendência de piorar;
2. piora em longo prazo;
3. piora em médio prazo;
4. piora em curto prazo; e
5. agrava rapidamente.

Por que usar a Matriz GUT?

A principal vantagem do método em questão é que, independentemente do tamanho da organização, estamos perante uma ferramenta extremamente simples e eficaz que dá suporte à tomada de decisões. Mesmo alguém com pouca experiência em gestão pode conseguir bons resultados, sem precisar investir tanto tempo e energia.

Além disso, essa matriz também dá suporte a outras ferramentas de gestão, como o Ciclo PDCA, o Quadro Kanban e a Análise SWOT.

Quando adotar a Matriz GUT?

De maneira geral, a Matriz GUT pode ser utilizada em quaisquer situações em que seja preciso tomar decisões que exigem uma análise mais cuidadosa dos cenários envolvidos.

Devido ao fato de o resultado da aplicação da ferramenta ser uma lista de itens priorizados, ela possibilita saber o que deve ser feito primeiro, informação que, muitas vezes, é crucial para a efetividade da resolução de um problema. Além disso, ainda é possível saber onde alocar recursos para evitar maiores danos para a organização.

A utilização da matriz não se restringe apenas ao âmbito organizacional. Ela pode ser aplicada em qualquer cenário em que seja preciso tomar uma decisão, incluindo na vida pessoal – por exemplo, se há vários desafios ou problemas que precisam ser resolvidos na semana.

É também possível utilizar a Matriz GUT para definir qual desafio ou problema priorizar, organizando a agenda semanal a partir do resultado da ferramenta.

FMEA

O que é a Análise de Modos de Falha e Efeitos (FMEA)?

A Análise de Modos de Falha e Efeitos, também conhecida como “*Failure Mode and Effect Analysis*” (ou FMEA), é uma ferramenta utilizada para descobrir possíveis falhas nos processos.

Pode ser aplicada em diferentes tipos de análise, tais como: análise de sistema de segurança, planejamento de manutenção, planejamento da produção, análise de nível de reparos e análise de apoio à logística.

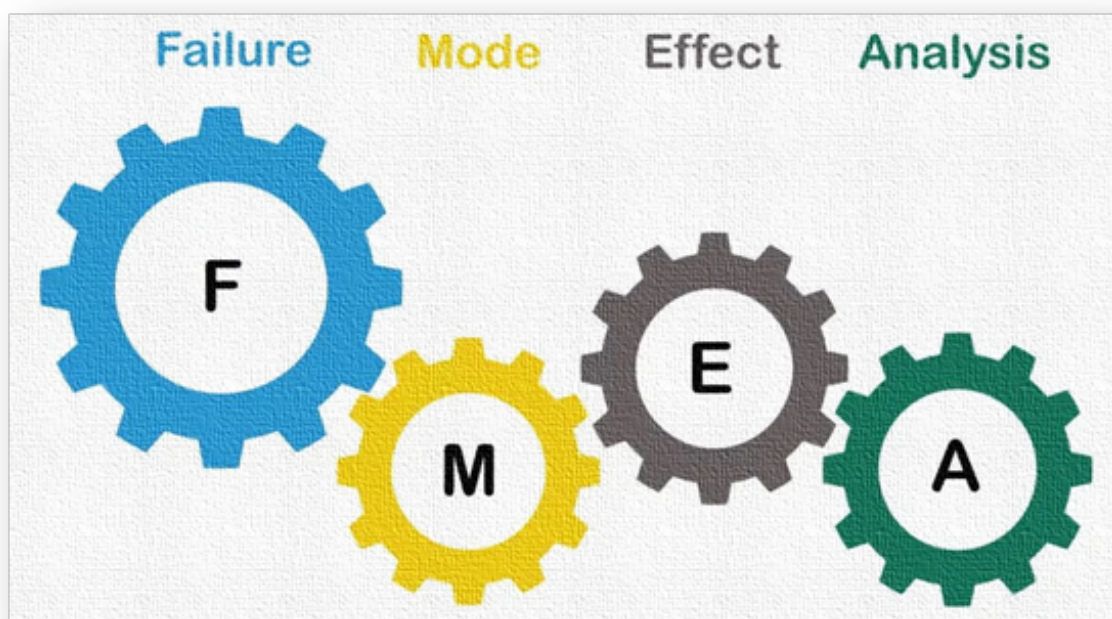
Sendo assim, a FMEA pode ser utilizada para identificar as potenciais falhas de processo e como os erros podem prejudicar a cadeia produtiva organizacional, caso a organização não se antecipe às falhas ou não elabore um plano de contingência.

Por que usar a FMEA?

Na era da transformação digital, as organizações precisam estar atentas à velocidade das mudanças e não podem tolerar que falhas potenciais atrapalhem o seu desempenho, tampouco que esses impactos prejudiquem a experiência de um usuário do serviço.

Qualquer organização que queira manter a sua competitividade e se sobressair precisa oferecer um diferencial competitivo. É necessário assegurar o máximo de eficiência e qualidade, algo que só se consegue ao impedir possíveis falhas.

Figura 9 – FMEA.



Fonte: chronosjr.com.br.

Quando adotar a FMEA?

A FMEA pode ser usada para antecipar falhas em novos projetos ao implementar mudanças em processos existentes. Visa à melhoria contínua de produtos e processos já estabelecidos, de forma contínua e em ambientes dinâmicos.

Com a ferramenta, é possível minimizar falhas operacionais, garantir a continuidade dos processos e assegurar a entrega de produtos e serviços com quali-

dade, pontualidade e sem desperdícios. Ao adotar essa abordagem, a organização consegue otimizar os recursos e gerar economia, fortalecendo a sua posição em relação à concorrência.

CRM

O que é o CRM?

CRM significa “*Customer Relationship Management*” ou, em português, “Gestão de Relacionamento com o Cliente”. Trata-se de uma estratégia baseada na utilização de diversas táticas de negócios, com suporte tecnológico, visando gerenciar o relacionamento com os(as) clientes.

Envolve também tudo mais que possa ajudar esse gerenciamento, compreendendo quais são os desejos e as necessidades de um determinado público-alvo, para, assim, antecipá-los.

Figura 10 — CRM.



Fonte: cxtoday.com.

Por outras palavras, com o CRM, as organizações utilizam todas as informações sobre a clientela para conhecê-la e oferecer o que ela precisa no momento certo. Para facilitar esse processo, é preciso contar com uma ferramenta que armazena dados de clientes tais como:

- atividades diárias;
- contatos já estabelecidos;

- visitas ao *site*;
- *e-mails*;
- interações por telefone; e
- dados gerais, tais como nome, telefone e endereço, entre outros.

Por que usar o CRM?

A finalidade do CRM é proporcionar um relacionamento mais próximo dos(as) clientes, para atender às suas demandas e, assim, gerar fidelidade e mais vendas.

Trata-se de uma estratégia realmente focada no público-alvo, que funciona por meio de um sistema que permite ao(à) gestor(a) conhecer melhor para quem presta um serviço (ou vende um produto) e as necessidades ali envolvidas.

A partir disso, é possível acompanhar as demandas e atender o público-alvo da melhor maneira, com personalização, fidelizando o relacionamento.

Além disso, um sistema de CRM ajuda a gerenciar a força de vendas e traz todos os indicadores-chave de desempenho de vendas (KPI) de que você precisa para estar sempre a par de tudo.

Quando adotar o CRM?

Tanto no início quanto no decorrer da vida de uma organização de qualquer porte, o CRM pode ser adotado e gerar benefícios.

Nas organizações de grande porte, existe o *compliance*, e todos os números precisam ser aferidos. Por isso, é necessário contar com um CRM para conseguir fazer todas as gestões de contatos e analisar resultados.

No Brasil, muitas organizações não investem imediatamente em uma plataforma de gestão de relacionamento, porque acham que conseguem gerenciar tudo por meio de planilhas. O resultado é uma gestão insuficiente, sem automação e cruzamento de dados que sirvam de base para a tomada de decisão.

3. DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS OU IMPLEMENTAÇÃO DE MELHORIAS E INOVAÇÕES

BRAINSTORMING

O que é o *Brainstorming*?

Brainstorming (ou “Tempestade de Ideias”, em português) é um método dinâmico e prático que busca gerar novas ideias e soluções inovadoras para uma organização.

Figura 11 — *Brainstorming*.



Fonte: coworkingoffices.com.br.

Quando adotar o *Brainstorming*?

O *Brainstorming* pode ser usado em muitas situações. Normalmente, essa técnica é muito procurada para solucionar problemas, mas pode, também, ser aplicada em situações positivas e de desenvolvimento — por exemplo, quando se quer pensar no crescimento de uma organização.

Vejamos, em seguida, alguns exemplos práticos.

- **Ideias de campanhas de publicidade.**
- **Formação de equipes**, com discussões sobre ideias que ampliem a criatividade.

- **Desenvolvimento de produtos**, tanto para a elaboração de novos, quanto para a melhoria dos já existentes.
- **Resolução de problemas**, com pensamento focado na análise das consequências e na busca por uma solução.
- **Gestão de Projetos**, para identificar as entregas, os recursos, as tarefas e as responsabilidades.
- **Gestão de Processos**, na procura de formas de melhorar os processos internos da organização.

BENCHMARKING

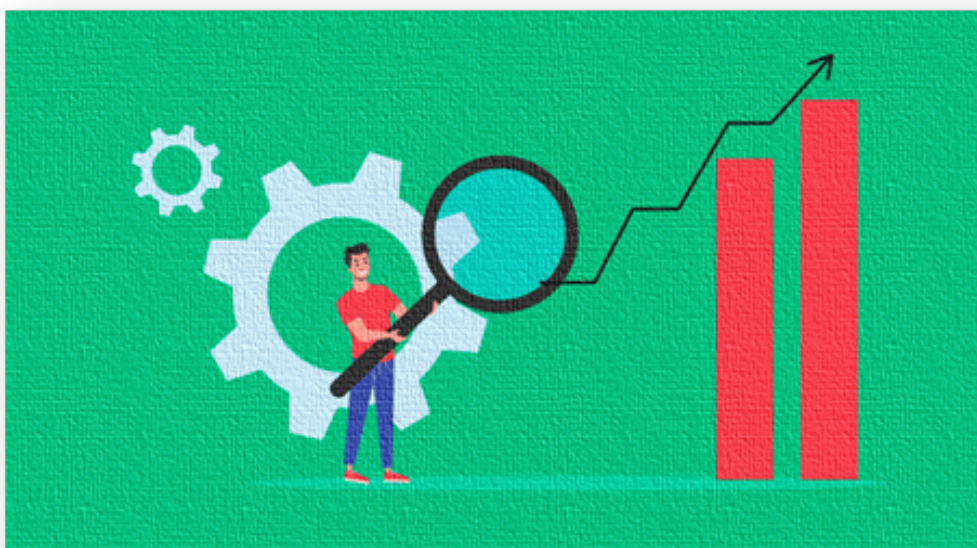
O que é o *Benchmarking*?

O *Benchmarking* é um termo em inglês cuja tradução mais comum para português é “Avaliação Comparativa” ou “Análise Comparativa”. A ferramenta busca a melhoria do desempenho, a partir da identificação e da aplicação de melhores práticas encontradas em outras organizações ou mesmo no contexto da própria organização.

Gestores(as) comparam o desempenho dos processos com os dos concorrentes ou de organizações-modelo que se dedicam a atividades similares. O objetivo é encontrar exemplos de desempenho superior e entender as práticas que determinam esse sucesso.

As organizações incorporam essas melhores práticas às suas operações — não por meio de imitação, mas, sim, da inovação — na tentativa de buscar a melhoria desejada.

Figura 12 — *Benchmarking*.



Fonte: dinamize.com.br.

A realização de um bom *Benchmarking* envolve:

- identificar o produto, serviço ou processo que será alvo da comparação e as métricas-chave de desempenho que serão avaliadas;
- escolher as organizações externas e áreas internas que serão estudadas e coletar dados de desempenho e práticas de operação, os quais devem ser analisados para identificar oportunidades de melhoria; e
- adaptar e incorporar as melhores práticas observadas na operação, estabelecer objetivos realistas e assegurar a aceitação de toda a organização.

O *Benchmarking* normalmente é usado nas organizações para:

- melhorar o desempenho, identificando oportunidades de melhoria da eficiência operacional e de desenvolvimento de produto; e
- entender a posição relativa de custo, ganhar vantagem estratégica (comparando capacidades e pontos de vantagem críticos para o sucesso da organização) e aumentar o conhecimento, gerando novas ideias e facilitando o compartilhamento dos saberes.

Por que usar o *Benchmarking*?

A comparação é algo natural. Para crescer e se desenvolver, uma organização precisa saber como se posiciona em relação a outras.

Trata-se de um fator crucial para as organizações, porque as empurra em direção à adoção de melhorias nos processos. É uma forma de evoluir estratégias por meio de *insights* vindos dos concorrentes.

Isso não significa dizer, no entanto, que tudo o que a concorrência faz seja melhor. Uma atitude excessivamente reativa aos resultados do *Benchmarking* pode ser, inclusive, prejudicial. O uso correto, porém, pode trazer incontáveis benefícios.

Vejamos alguns exemplos.

- Auditar a abordagem atual das ferramentas de *Marketing* e identificar áreas que carecem de mudanças e melhorias.
- Descobrir práticas de sucesso de organizações que já têm conhecimento estabelecido sobre um determinado assunto.
- Identificar novas tendências e sair à frente.
- Identificar palavras-chave que a concorrência está utilizando e verificar como o(a) gestor(a) pode posicioná-las melhor.
- Receber novas referências de organizações que atuam no mesmo segmento que o seu.

- Ganhar uma base argumentativa para discutir o curso de novos investimentos no futuro.
- Criar um plano para desenvolver novas estratégias e habilidades que coloquem a organização no rumo do crescimento.

Quando adotar o *Benchmarking*?

O melhor momento para adotar o *Benchmarking* na organização se dá quando ela tem a necessidade de:

- melhorar o conhecimento dos processos internos;
- aprimorar processos e práticas organizacionais/institucionais para chegar à perfeição ou ao mais perto possível disso;
- motivar a equipe para alcançar objetivos realizáveis, já atingidos por outras organizações/instituições;
- ganhar maior conhecimento do mercado;
- aprender com os melhores; e
- buscar redução de custos, aumento na produtividade e ampliação no gerenciamento dos processos.

Conhecer e entender a realidade de outras organizações e de concorrentes pode trazer inúmeros benefícios para um negócio. A utilização do *Benchmarking* permite:

- identificar possíveis falhas na estruturação dos processos do seu negócio;
- conhecer novas estratégias e ferramentas que podem ser aplicadas à realidade da organização;
- identificar a realidade e as novas tendências de mercado; e
- ganhar potencial argumentativo para implementação de mudanças.

4. GESTÃO DE PROCESSOS

CICLO BPM

O que é o Ciclo Vida BPM?

O Ciclo de Vida BPM (*Business Process Management*) está relacionado às cinco fases envolvidas na Gestão de Processos de uma organização. Trata-se de um rol de métodos, técnicas, ferramentas e notações que podem ser aplicadas em projetos de melhoria de processos, visando incrementar a eficiência dos processos organizacionais e auxiliando o alcance dos objetivos estratégicos de um negócio.

Figura 13 – Ciclo BPM.



Fonte: witix.com.br.

Segundo o *Guia para Gerenciamento de Processos de Negócio*, mantido pela *Association of Business Process Management*, as cinco etapas do ciclo BPM são:

1. **Desenhar:** A equipe deve começar delineando os marcos do processo. A partir daí, as tarefas individuais do processo BPM geral devem ser identificadas, assim como os(as) responsáveis pelas tarefas para cada etapa do fluxo

de trabalho. As etapas devem ser claramente definidas para que a equipe possa identificar as áreas de otimização do processo e as métricas subsequentes para rastrear melhorias.

2. **Modelar:** Durante esta etapa, a equipe deve criar uma representação visual do modelo de processo. Isso deve incluir detalhes específicos, como cronogramas, descrições de tarefas e qualquer fluxo de dados no processo. Utilizar *software* de gerenciamento de processos de negócios é útil durante este estágio.
3. **Executar:** A equipe deve realizar uma prova de conceito, testando o novo sistema BPM com um grupo limitado. Depois de incorporar qualquer *feedback*, a equipe pode começar a implementar o processo para um público mais amplo.
4. **Monitorar:** Nesta fase, a equipe deve monitorar o processo, medindo as melhorias de eficiência e identificando gargalos adicionais.
5. **Melhorar:** Na etapa final, a equipe faz os ajustes finais no processo para otimizar ainda mais a atividade de negócios. O objetivo do gerenciamento de processos de negócios é encontrar continuamente maneiras de melhorar os processos de negócios e permitir que a organização trabalhe de maneira mais inteligente.

É importante ter em mente que o foco do BPM é estruturar, monitorar, padronizar e aprimorar os processos para atingir as metas e aumentar os resultados organizacionais. Além disso, com a metodologia, é possível identificar os gargalos e pensar em estratégias para ajustar as falhas e otimizar as atividades.

Por que usar o ciclo BPM?

O Ciclo BPM é voltado para melhorar constantemente os fluxos de uma organização. Sendo assim, é considerado uma excelente estratégia para maximizar a eficiência das operações. A metodologia ajuda a:

- reduzir custos;
- otimizar tempo;
- melhorar a satisfação dos clientes;
- aumentar a receita; e
- aprimorar a qualidade dos produtos ou serviços.

Quando usar o ciclo BPM?

As organizações que implementam o BPM garantem uma série de benefícios que geram valor à cadeia de produção. Entre as principais vantagens do BPM, estão:

- segurança da informação, por meio de diferentes níveis de acesso aos dados da plataforma;
- compartilhamento de dados com outros sistemas já em uso pela organização;
- mais ferramentas de negócio em uma única plataforma;

- automação dos fluxos de trabalho, com redução de custos nas operações;
- gestão de documentos facilitada; e
- integração tecnológica e transformação digital do negócio sem complicação.

Com esse sistema, a organização ganha processos mais simples, padronizados, com alta qualidade e clientes finais cada vez mais satisfeitos(as).

AS IS/TO BE/TO DO

O que é a modelagem de processos *As Is/To Be/To Do*?

Vejamos, em seguida, cada elemento dessa ferramenta.

AS IS

Em inglês, “*as is*” significa “como é” ou “como está”. Esse elemento remete à situação atual e à realidade dos processos organizacionais, com seus erros e acertos.

Para fazer esse mapeamento, em geral, reúnem-se as pessoas envolvidas nas funções do dia a dia da organização e que dominam a parte operacional do processo, grupo chamado de “*key users*” (usuários(as)-chave) — podem ser os(as) gestores(as) das áreas abrangidas, por exemplo. É importante saber o que os(as) gestores(as) esperam dos processos (em uma visão ponta a ponta) e também qual a perspectiva dos(as) executores(as) que trabalham no dia a dia do processo. Depois, realizam-se reuniões para entrevistas e questionários com os(as) profissionais e coleta de informações e de documentos necessários para entendimento do processo e execução do seu mapeamento.

O objetivo do mapeamento **AS IS** é levantar:

- o fluxo do processo atual;
- cenários alternativos;
- quem são os(as) usuários(as) envolvidos(as), clientes, fornecedores e de que forma acontecem as suas interações com o negócio;
- indicadores de desempenho e métricas para controle de processos; e
- as tarefas realizadas e seu tempo de execução.

TO BE

Fazer um mapa de processo **TO BE**, por outro lado, é estipular aonde se quer chegar ao final da evolução do processo. O mapeamento deve ser alinhado ao planejamento estratégico da organização, para que os objetivos sejam atingidos de forma mais eficiente. Nesta segunda fase, é feito um redesenho do processo, usando a modelagem

BPMN (*Business Process Modeling*), por exemplo. As atividades de negócio são reavaliadas para que se chegue a uma proposta de visão futura. Essa visão inclui as sugestões de melhoria de processos, soluções de problemas, como gargalos de produção, desperdícios ou falhas logísticas, por exemplo. O mapeamento de atividades representará a melhor forma de realizar os processos, contendo:

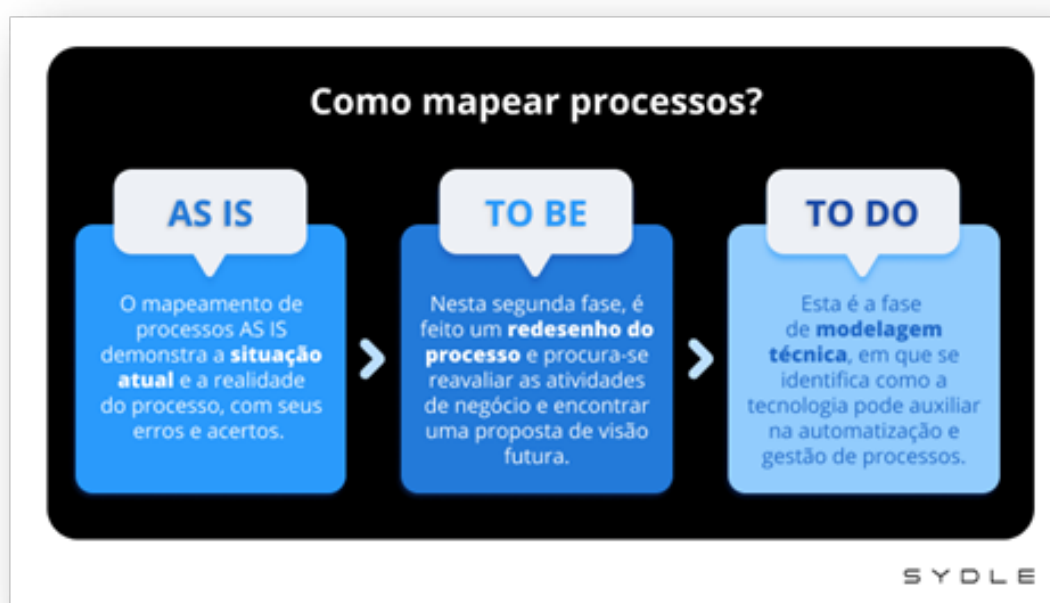
- qual o novo objetivo a ser alcançado;
- o(a) novo(a) gestor(a) do processo ou os(as) novos(as) gestores(as);
- quais as etapas a serem seguidas, por meio de um fluxo de atividades; e
- regras a serem seguidas, entre outros aspectos considerados importantes.

TODO

O **TO DO** representa a fase de modelagem técnica, quando se agrega um olhar de análise de sistemas ao processo, para identificar como a tecnologia pode auxiliar na gestão e no mapeamento de processos — seja na utilização de ferramentas de mapeamento de processos, como o BPMS, na aquisição de produtos e sistemas que auxiliem a realização das atividades ou na integração de diferentes sistemas para automatizar funções humanas que não agreguem valor ao negócio.

O objetivo é colocar em prática o modelo de processo, de forma automatizada. É importante lembrar que a Gestão de Processos é um ciclo vivo, mutante e sem fim, focado na melhoria contínua. Novidades externas e a descoberta de novos pontos de melhoria fazem com que o processo esteja sempre evoluindo.

Figura 14 — As Is, To Be e To Do.



Fonte: sydle.com.

Por que usar a modelagem de processos *As Is/To Be/To Do*?

Dada a competitividade que caracteriza o mercado, o mapeamento de processos é um diferencial para as organizações, proporcionando maior compreensão do processo e permitindo agregar vários aspectos positivos, tais como:

- **Deixar mais eficiente a tomada de decisão:** Com o mapeamento de processos, é possível visualizar a trajetória do processo na organização, como as atividades, as pessoas responsáveis, a mão de obra, os recursos e os esforços necessários. Sendo assim, além de permitir reconhecer o que melhorar, o mapeamento otimiza tempo e a tomada de decisão.
- **Padronizar o processo, aumentar a produtividade, melhorar a qualidade de entrega do produto e/ou serviço e obter maior satisfação dos(as) clientes:** Com a padronização do processo por meio de uma maior documentação, por exemplo, é possível manter um padrão de qualidade de serviço e/ou produto a ser entregue ao(à) cliente. Além disso, o mapeamento de processos permite um conhecimento maior sobre a organização e sobre o processo, evidenciando problemas a serem melhorados. Dessa forma, a organização se torna mais eficaz, melhora o desempenho e, por consequência, alavanca seus resultados.

Quando usar a modelagem de processos *As Is/To Be/To Do*?

A modelagem de processos *As Is, To Be/To Do* deve ser utilizada quando há a necessidade de mapear, analisar e redesenhar processos organizacionais. A ferramenta auxilia a gestão a entender o estado atual dos processos (*As Is*), a definir a visão futura desejada após o redesenho (*To Be*) e a identificar as ações necessárias para alcançar essa transformação (*To Do*). Dessa forma, ela facilita a melhoria contínua e o alinhamento dos processos aos objetivos estratégicos da organização.

5. GESTÃO DE PROJETOS

GUIA PMBOK

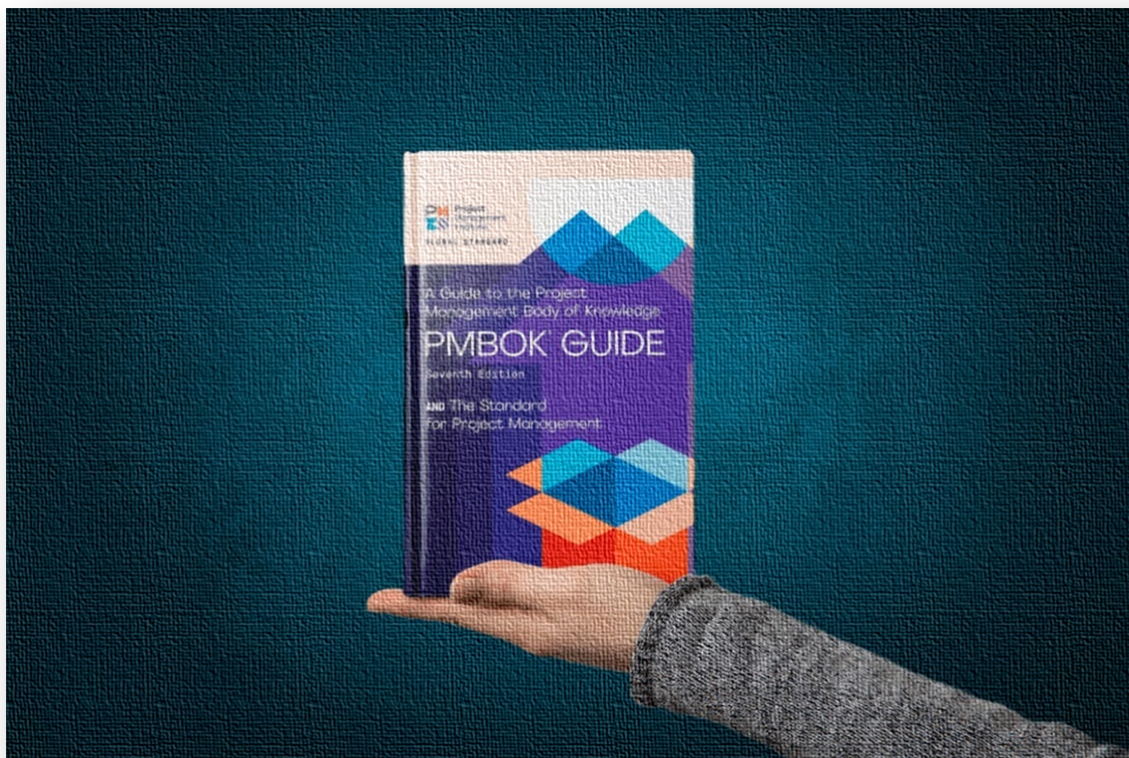
O que é o Guia PMBOK?

PMBOK é sigla para *Project Management Body Knowledge*. Trata-se de um guia do conhecimento em Gerenciamento de Projetos — um compilado de melhores práticas em gestão publicado pelo *Project Management Institute*.

São apresentadas informações sobre dez áreas desse gerenciamento, como gerenciamento de escopo, de tempo, de qualidade, de recursos humanos e de riscos, entre outros.

O guia não é uma ferramenta de gestão, mas traz informações sobre ferramentas, processos e técnicas, passando constantemente por atualizações, com o objetivo de manter profissionais atualizados(as) sobre a Gestão de Projetos.

Figura 15 — Guia PMBOK.



Fonte: sydle.com.

Por que usar o *Guia PMBOK*?

O uso da obra é interessante porque ela apresenta diversas ferramentas e técnicas de gestão que já foram aplicadas e testadas. Com isso, tem-se acesso a um conjunto de estratégias de Gestão de Projetos com eficácia conhecida e que, por isso, pode ser muito útil para uma organização.

Por ser um compilado das melhores práticas em Gestão de Projetos, o guia também tem a vantagem de apresentar diversas alternativas ao(à) gestor(a), ampliando as chances de uma escolha adequada à realidade do negócio.

Quando usar o *Guia PMBOK*?

A obra pode ser adotada quando a organização tem por objetivo utilizar as ferramentas de Gerenciamento de Projetos, seguindo práticas de gestão que são amplamente conhecidas.

PM CANVAS

O que é o *Project Model Canvas*?

O *Project Model Canvas* (ou PM Canvas) é uma metodologia visual de cocriação de planos de projeto, que tem o objetivo de tornar o processo de planejamento mais eficiente. Trata-se de uma ferramenta poderosa, baseada em processos lógicos que envolvem premissas visuais de neurociência, mas aplicadas de forma simples, que não precisam de muito tempo ou infraestrutura para trazer resultados.

Trata-se de uma metodologia robusta de planejamento de projetos, que utiliza conceitos visuais da neurociência aliados a uma estrutura lógica de componentes que formam um plano de projeto.

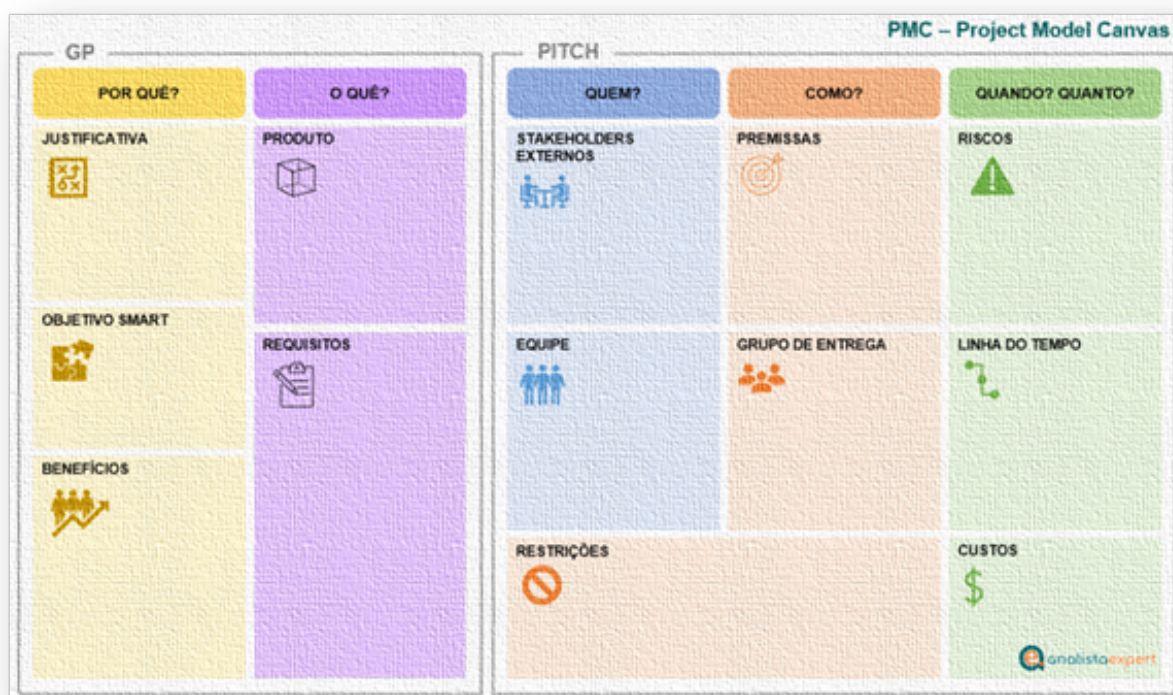
O PM Canvas é muito versátil, visual e ágil, permitindo que as pessoas envolvidas em um projeto tenham a mesma visão a respeito dele.

No Gerenciamento de Projetos, planejar, executar e gerir exige ferramentas e metodologias que facilitem o trabalho de todas as pessoas envolvidas, de modo a atingir melhores resultados na entrega.

Os componentes lógicos e visuais estão organizados em blocos de perguntas fundamentais (por quê?, o quê?, quem?, como?, quando? e quanto?), integrados à teoria que rege o Gerenciamento de Projetos.

Esses blocos de perguntas são formados pelos elementos fundamentais do plano, os quais compõem o modelo mental que permite visualizar todos os componentes e as suas dependências em uma única página. É recomendável que o PM Canvas seja construído sobre uma única folha de tamanho A1, acompanhada de notas autoadesivas, os famosos *post-its*, com no máximo 140 caracteres por nota. Tal metodologia permite que o modelo seja modificado quantas vezes for necessário.

Figura 16 – PM Canvas.



Fonte: thptnganamst.edu.vn.

A ferramenta conta com 13 pequenos blocos, que o time deve preencher em uma ordem lógica para obter uma compreensão geral do projeto. Os(as) integrantes da equipe agrupam esses pequenos blocos em cinco grandes blocos de afinidade, simbolizados por perguntas bem claras. São elas:

1. Por quê?

Esse é o primeiro grande bloco a ser preenchido, porque é o que vai nortear todo o restante do trabalho, sendo provavelmente uma das partes mais importantes. Aqui se definem a justificativa, o objetivo *Smart* e os benefícios.

Justificativa: Detalhar os problemas que justificam esse projeto como solução.

Objetivo *Smart*: Escrever, em uma única frase, o objetivo, de forma a que ele fique específico, mensurável, atingível, relevante e com tempo determinado.

Benefícios: Olhando para o futuro, listar quais são as vantagens que este projeto entregará.

2. O quê?

Neste bloco, devem ser respondidos o que está sendo proposto, qual é o produto e o que vai surgir no final de tudo. Também é importante deixar claro que poderá haver atualizações e correções ao longo da realização do projeto.

Produto: Deixar claro qual é a solução desejada.

Requisitos: Apontar as características fundamentais para o produto final, de acordo com o(a) cliente.

3. Quem?

Aqui o objetivo é detalhar quem são os(as) envolvidos(as) na realização do projeto, ou seja, os responsáveis por cada atividade e os(as) parceiros(as) necessários(as).

Stakeholders: Parceiros(as) externos(as) necessários(as) para alcançar as metas.

Equipe: Time da organização envolvido diretamente no projeto.

4. Como?

Aqui serão definidos as metas do projeto e os caminhos para alcançá-las, além das atividades desenvolvidas e as condições de realização delas.

Premissas: Hipóteses baseadas em pesquisa sobre a realidade em que o projeto está inserido. Aqui só devem estar descritos quais realmente são fatores necessários para a viabilização do projeto.

Grupo de entregas: Submetas do objetivo final. O *checklist* do que deve ser concluído para a efetivação do projeto.

Restrições: Aponta-se tudo o que for externo ou que esteja fora do controle da equipe e que pode prejudicar o andamento do projeto.

5. Quando e quanto?

Essa talvez seja uma das partes mais desafiadoras: prever o prazo e o custo para o desenvolvimento de todas as fases do projeto.

Riscos: Faz-se um gerenciamento de riscos, ou seja, devem ser pensados as incertezas ou os(as) agentes que podem atrapalhar o projeto.

Linha do tempo: Definição de um cronograma, com as entregas definidas ao longo do tempo.

Custos: O cálculo do investimento necessário para viabilizar o projeto.

Por que usar o PM Canvas?

Considerado uma metodologia inovadora, o PM Canvas apresenta abordagem clara e inovadora para a Gestão de Projetos. A metodologia é plenamente colaborativa, com a qual todos os *stakeholders* do projeto participam com proatividade, suprimindo a tão conhecida burocracia e o excessivo preenchimento de documentos desnecessários.

O Canvas ganhou uma repercussão muito grande no mundo, especialmente no meio corporativo, e muitos outros Canvas surgiram, com diversas funcionalidades e objetivos diferentes.

Quando usar o PM Canvas?

Por ser um excelente resumo visual do projeto como um todo, o ideal é elaborar o PM Canvas antes de iniciar o plano de projeto. Isso porque, como já discutido, ele funciona como um guia essencial para dar direção ao desenvolvimento de um plano mais detalhado.

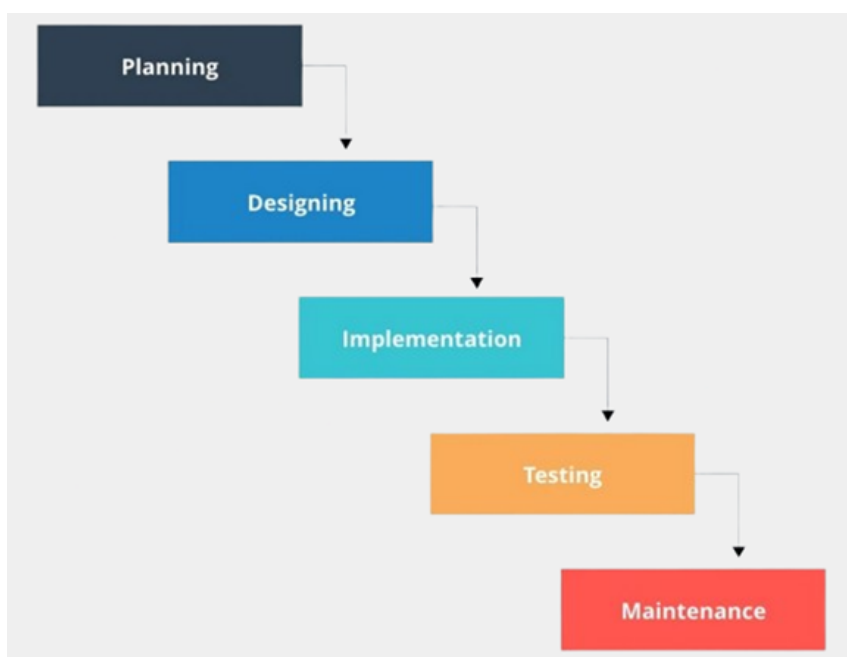
No entanto, caso o PM Canvas não tenha sido feito no início, ele também pode ser utilizado durante o andamento do planejamento, ajudando a esclarecer e a organizar melhor as informações.

WATERFALL (CASCATA)

O que é a Metodologia *Waterfall*?

A *Waterfall* ou Cascata é uma das maneiras mais tradicionais de se organizar e desenvolver projetos. Trata-se de um modelo linear e cronológico, dividido em tarefas, em que uma obrigação deve ser finalizada completamente para que seja dada continuidade à próxima.

Figura 17 – *Waterfall*.



Fonte: clearpointstrategy.com/blog.

Por isso, lembra uma cascata, a formação geomorfológica na qual a água passa por diversos níveis até atingir o seu objetivo: a queda no rio, lago ou mar.

O método possui cinco etapas sequenciais:

- especificação;
- *design*;
- Implementação;
- teste; e
- manutenção.

O processo ou produto a ser construído passa por todas as etapas. Ao final de cada uma delas, outra se inicia, até que todo o projeto esteja implantado e funcionando.

Em seguida, vamos conhecer cada uma das cinco fases da metodologia.

Especificação

A fase da especificação é aquela em que todas as necessidades e requisitos são identificados, consultando o(a) cliente ou os(as) interessados(as) no projeto.

A partir desta etapa, o(a) cliente não poderá trazer mudanças ou novas informações até que o projeto tenha se completado.

Design

A fase conhecida de *design* é dividida em duas subfases.

- Lógica: As soluções para a implantação do projeto são debatidas, teorizadas e discutidas, exigindo dos(as) profissionais conhecimento e criatividade.
- Física: Consiste na transformação das soluções em especificações concretas.

Implementação

A implementação ocorre quando os(as) técnicos(as) e envolvidos (as) no projeto assimilam as especificações e desenvolvem métodos, programas, sistemas e ferramentas que passam a ser utilizados na empresa.

Teste

O(a) cliente volta a participar do projeto na fase de testes, quando deverá fazer uma análise para reconhecer e garantir que as implementações atenderão aos requisitos estabelecidos no início do planejamento.

Manutenção

A manutenção ocorre quando o(a) cliente já está utilizando os novos conceitos e as aplicações implementados, mas precisando ainda de ajustes em relação a erros, bugs e problemas que são resolvidos até atingirem o nível de satisfação dos(as) usuários(as).

Como se observa, a metodologia *Waterfall* é rígida e, caso a primeira fase não seja definida da maneira correta ou o(a) cliente não saiba exatamente do que precisa, as possibilidades de problemas futuros são grandes.

No entanto, quando se sabe exatamente do que se precisa e os resultados que devem ser atingidos, esse método consiste uma excelente ferramenta, pois é fácil de ser gerenciada e determina caminhos que levam o projeto ao sucesso.

Por que usar a Metodologia *Waterfall*?

A metodologia contribui para a devida organização cronológica de um projeto. Com ela, é possível determinar o que acontece em primeiro lugar, em segundo, em terceiro e assim por diante até o passo final.

Ela nada mais é do que a organização das atividades e do que cada uma depende para ocorrer — isso com exceção da primeira, que inicia todos os trabalhos. As demais somente podem ocorrer após o término da primeira e das demais que as precedem.

A ferramenta dá uma visão completa ao(à) gestor(a) sobre como as atividades deverão acontecer desde o seu ponto inicial até o final. Trata-se de uma forma de gerir um projeto com cuidado e com conhecimento do que acontecerá em cada passo.

Quando usar a Metodologia *Waterfall*?

A metodologia *Waterfall* deve ser utilizada em projetos com requisitos bem definidos, prazos rigorosos ou necessidades operacionais que exijam alta precisão. Para determinar se essa metodologia é a mais adequada para o seu projeto, verifique se ele se encaixa em alguma das situações a seguir:

- projetos com processos bem documentados;
- restrições de cronograma e de finanças, o que dá menor liberdade à execução do projeto;
- requisitos muito específicos; e
- requisitos de regulamentação, como aqueles previstos em lei.

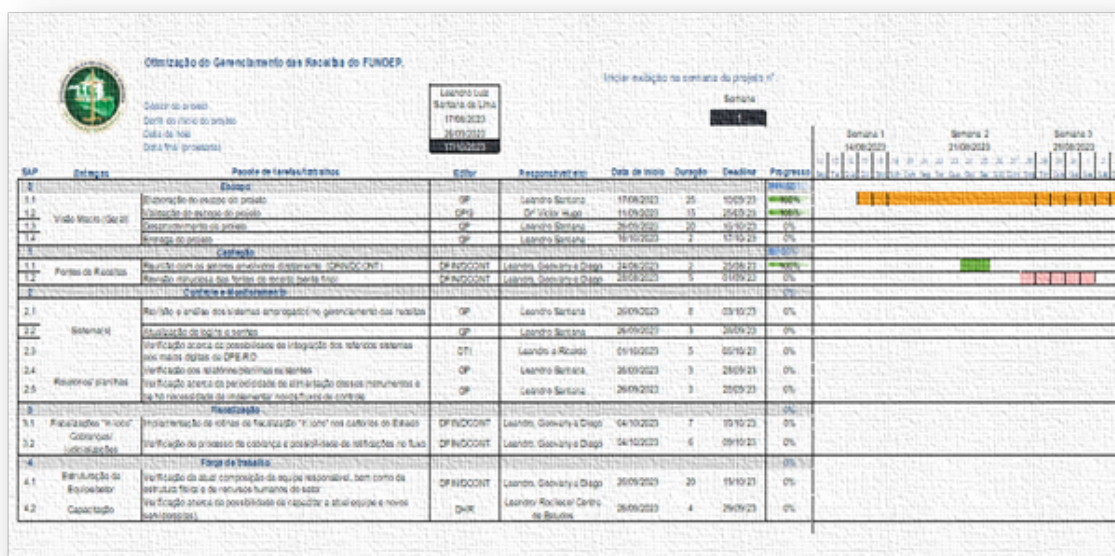
MATRIZ DE GANTT

O que é a Matriz de Gantt?

A Matriz de Gantt, também conhecida como “Diagrama de Gantt” ou “Gráfico de Gantt”, é uma ferramenta visual para controlar o cronograma de um projeto ou de uma programação de produção, ajudando a avaliar os prazos de entrega e os recursos críticos.

Ela mostra visualmente um painel com as tarefas que precisam ser realizadas, a relação de precedência entre elas, quando as tarefas serão iniciadas, a sua duração, profissional responsável e previsão de término. Dessa forma, fica mais simples conseguir fazer com que toda a equipe entenda as suas responsabilidades e acompanhe o andamento do projeto.

Figura 18 – Matriz Gantt.



Fonte: Elaboração própria.

Por que usar a Matriz de Gantt?

Facilita o entendimento das tarefas:

A Matriz de Gantt permite ter um maior controle sobre as tarefas, porque, além de permitir visualizar os pacotes de trabalho como um todo, ela traz detalhes sobre as atividades, como:

- qual a ordem das tarefas;
- quem é responsável por realizar as atividades;
- quais os recursos necessários para cada ação;
- quais as datas estimadas para a execução; e
- qual o *status* atual das atividades.

Além disso, também é possível visualizar as dependências do projeto — isto é, quais atividades estão vinculadas e dependem uma da outra para ocorrer.

Fornece mais clareza sobre os prazos:

Além de apresentar as datas definidas no cronograma, a Matriz de Gantt informa também qual o *status*, em tempo real, de cada atividade. Com isso, o(a) gerente pode acompanhar o projeto de forma mais precisa e controlá-lo para que fique dentro do prazo estimado.

Otimiza a utilização dos recursos:

Na Matriz de Gantt, são atribuídos(as) responsáveis a todas as atividades. Assim, o gerente consegue:

- identificar o momento exato em que precisará alocar a equipe e os equipamentos na atividade;
- saber se os recursos estarão disponíveis quando serão necessários;
- saber se os recursos serão insuficientes;
- analisar se há a necessidade de novas aquisições; e
- planejar o que é mais viável para o projeto a partir da situação atual.

Evita riscos e desvios:

Ao mostrar claramente todo o fluxo produtivo, a Gantt torna os gargalos e os riscos mais evidentes, o que permite tomar ações com antecedência e evita que ações negativas afetem o projeto.

Eleva a produtividade:

Se os prazos são cumpridos mais facilmente, os riscos mitigados e as informações mais claras, o resultado só pode ser o aumento da produtividade e entregas melhores. Com a Gantt, a gestão tem muito mais controle sobre todos os processos, o que permite implementar melhorias contínuas e deixar os processos muito mais eficientes.

Quando usar a Matriz de Gantt?

A utilização da Matriz de Gantt é indicada quando a organização precisa segmentar suas tarefas, distribuir responsabilidades, identificar a interdependência entre atividades, definir prazos de entrega, acompanhar o andamento e manter um controle atualizado sobre o projeto.

PRINCE2

O que é o Prince2?

O Prince2 é uma metodologia de Gerenciamento de Projetos focada em melhorar o desempenho dos processos com velocidade, qualidade e diminuição de riscos.

Prince2 é a sigla para “*Project in Controlled Environments*”, que, em português, significa “Projetos em Ambientes Controlados”.

Uma característica importante desse método é ser adaptável. O seu gerenciamento acontece criando uma padronização nos processos das organizações, independentemente do tamanho, do tipo, da cultura ou de qualquer outra característica.

O Prince2 foi criado pelo governo do Reino Unido, com o intuito de implementar uma padronização no gerenciamento dos projetos de sistemas de informação estatais.

O modelo vem sendo adotado por vários outros governos e organizações em diversos lugares, como Europa, África, Oceania e Estados Unidos da América. No Brasil, é utilizado por algumas organizações, e a sua procura vem crescendo.

Na concepção desta ferramenta, foram elencadas boas práticas para orientar a execução de projetos: sete princípios, sete processos e sete temas.

Figura 19 – Prince 2.



Fonte: uvagpclass.wordpress.com.

Princípios

A seguir, são listados os sete princípios que norteiam o Prince2:

1. justificativa contínua do negócio;
2. aprendizado com a experiência;
3. papéis e responsabilidades bem definidos;
4. gerenciamento por estágios;
5. gerenciamento por exceção;
6. foco em produtos; e
7. adequação ao ambiente do projeto.

Os sete princípios garantem as melhores práticas para o sucesso.

Processos

Os processos são o que descrevem as etapas do ciclo de vida do projeto. É possível adaptar esses processos de acordo com o tipo de projeto e de organização. São eles:

1. *starting up a project* (viabilizar o projeto);
2. *directing a project* (gerenciar o projeto);
3. *initiating a project* (iniciar o projeto);
4. *controlling a stage* (controlar uma fase);
5. *managing product delivery* (gerenciar entregas dos produtos);
6. *managing a stage boundary* (gerenciar fronteiras dos estágios); e
7. *closing a project* (encerrar o projeto).

Temas:

Os temas são atividades que ocorrem durante todo o gerenciamento do projeto. São eles:

1. **Casos de negócio (*business cases*):** Tem o objetivo de responder o porquê de o projeto ser realizado ou continuado.
2. **Organização:** Tem o objetivo de responder “Quem?” irá realizar o trabalho do projeto, além de descrever os papéis e as responsabilidades na equipe de gerenciamento do projeto.
3. **Qualidade:** Tem o objetivo de responder “o quê?” o projeto se propõe a entregar, definindo e implantando o meio pelo qual o projeto criará e confirmará os produtos adequados aos projetos.
4. **Planos (Planejamento):** Tem o objetivo de responder “como?”, “quanto?” e “quando?” o projeto será realizado, facilitando a comunicação e o controle, definindo os meios de entrega dos produtos.

5. **Riscos:** Tem o objetivo de responder “e se ...?” acontecer um evento no projeto, de modo a gerenciar as incertezas dos planos.
6. **Mudanças:** Tem o objetivo de responder “qual é o impacto?” que uma mudança terá no projeto, identificando, avaliando e controlando qualquer mudança potencial e aprovada em relação à linha de base.
7. **Progresso:** Tem o objetivo de responder “onde estamos agora?”, “aonde estamos indo?” e se “devemos continuar?” com o projeto, explicando principalmente o processo de tomada de decisões na aprovação de planos, no monitoramento do desempenho efetivo e no processo de levar questões a níveis hierárquicos superiores.

Por que usar o Prince2?

Ao implementar esta metodologia, várias organizações observaram muitas melhorias. Alguns dos seus benefícios são:

- controle e organização;
- tomadas de decisões efetivas;
- gerenciamento efetivo;
- Interação da gerência com os *stakeholders* durante todo o projeto; e
- canal de comunicação com toda a organização.

Quando usar o Prince2?

O reconhecimento formal das responsabilidades no contexto de um projeto, conforme estabelecido pelo Prince2, e o foco nos aspectos essenciais do que um projeto deve oferecer (o porquê, quando e para quem), proporcionam às organizações uma abordagem comum e consistente. Isso garante um início, meio e fim controlados e organizados, com revisões regulares do progresso em relação ao plano, além de assegurar que o projeto mantenha uma justificativa comercial válida ao longo de sua execução.

Portanto, o momento ideal para utilizar essa ferramenta é quando o(a) gestor(a) deseja implementar uma rotina de trabalho estruturada e desenvolver projetos assertivos, alinhados aos princípios da metodologia.

SCRUM

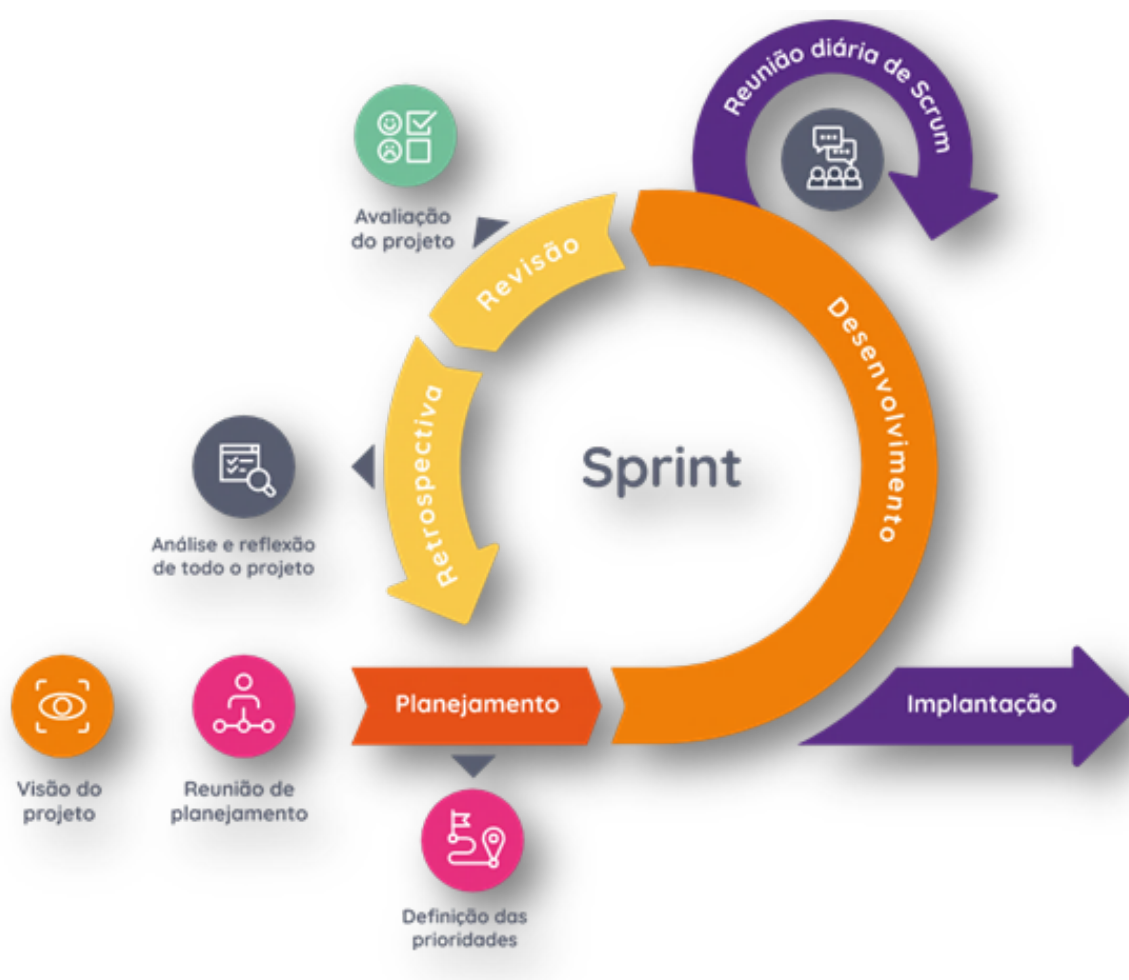
O que é o Método SCRUM?

A Método Scrum é considerada um método ágil. Trata-se de um conjunto de ações e estratégias para solucionar problemas, normalmente utilizado com projetos

mais complexos. O foco é finalizar um projeto em menos tempo, com mais qualidade, otimizando os recursos humanos e materiais. Além disso, potencializa o trabalho em equipe por meio do cumprimento dos prazos estipulados e do acompanhamento da evolução do projeto.

Vale destacar que as metodologias ágeis têm como objetivo oferecer mais rapidez e adaptação à Gestão de Projetos.

Figura 20 — Scrum.



Fonte: witix.com.br.

A metodologia Scrum é caracterizada por certos princípios e valores.

Princípios do Scrum para o sucesso do projeto:

1. transparência;
2. reflexão; e
3. adaptação.

Valores do Scrum para equipes de projeto:

- compromisso;
- coragem;
- foco;
- abertura; e
- respeito.

A essência do Scrum envolve uma equipe auto-organizada, que entrega valor ao(à) cliente no período de um *timebox* chamado *sprint*. O Scrum define artefatos, funções e eventos associados a cada *sprint*.

As equipes Scrum usam ferramentas chamadas “artefatos Scrum” para resolver problemas e gerenciar projetos. Esses artefatos fornecem aos membros da equipe e às partes interessadas informações essenciais sobre o planejamento e as tarefas. Há três artefatos principais. Vejamos cada um em seguida.

Product backlog

O *product backlog* é uma lista dinâmica de recursos, requisitos, melhorias e correções que devem ser concluídos para que o projeto seja bem-sucedido. Em essência, é a lista de tarefas da equipe, que é constantemente revisitada e passa por redefinições de prioridade para se adaptar às mudanças do mercado. O responsável pelo produto mantém e atualiza a lista, removendo itens irrelevantes ou adicionando novas solicitações de clientes.

Sprint backlog

O *sprint backlog* é a lista de itens a serem concluídos pela equipe de desenvolvimento no ciclo atual do *sprint*. Antes de cada *sprint*, a equipe escolhe em quais itens do *product backlog* trabalhará. O *sprint backlog* é flexível e pode evoluir durante um *sprint*.

Incremento

O incremento é um passo adicional em direção a uma meta ou visão; é o produto final utilizável de um *sprint*. As equipes podem adotar diferentes métodos para determinar e demonstrar suas metas de *sprint*. Apesar da flexibilidade, a meta fundamental do *sprint* — o que a equipe deseja alcançar no *sprint* atual — não pode ser afetada.

A equipe Scrum precisa de três funções específicas: um(a) responsável pelo produto, um(a) líder Scrum e uma equipe de desenvolvimento.

Responsável pelo produto

O(a) responsável pelo produto se concentra em garantir que a equipe de desenvolvimento forneça o máximo de valor aos negócios. Essa pessoa entende e prioriza as necessidades dinâmicas de usuários(as) finais e clientes.

Líder Scrum

Os(as) líderes representam o Scrum nas equipes e são responsáveis pela eficácia dessas equipes. Orientam pessoas, são responsáveis por produtos e fazem a organização melhorar os seus processos e otimizar resultados.

Os(as) líderes também são responsáveis por:

- planejar os recursos necessários para cada *sprint*;
- promover outros eventos de *sprint* e reuniões de equipe;
- conduzir a transformação digital na equipe;
- promover treinamentos e adotar novas tecnologias; e
- interagir com grupos externos para solucionar possíveis desafios que a equipe esteja enfrentando.

Equipe de desenvolvimento Scrum

A equipe Scrum é composta por testadores(as), *designers*, especialistas em experiência do(a) usuário(a), engenheiros(as) de operações e desenvolvedores(as). Os(as) integrantes da equipe contam com diferentes conjuntos de habilidades e treinam-se mutuamente para que ninguém seja um gargalo na realização do trabalho.

As equipes de desenvolvimento Scrum:

- trabalham de maneira colaborativa para garantir a conclusão eficaz do *sprint*;
- defendem práticas de desenvolvimento sustentável;
- são auto-organizadas e efetuam os projetos com um senso de coletividade evidente; e
- orientam o planejamento e a estimativa de quanto trabalho conseguem concluir em cada *sprint*.

Eventos Scrum ou cerimônias Scrum são um conjunto de reuniões sequenciais que as equipes Scrum realizam regularmente.

Planejamento de *Sprint*

Nesse evento, a equipe estima o trabalho a ser concluído no próximo *sprint*. Os membros definem metas de *sprint* que sejam específicas, mensuráveis e atingíveis. Ao final da reunião de planejamento, cada integrante Scrum sabe como cada incremento pode ser apresentado no *sprint*.

Sprint

O *sprint* é o período real em que a equipe Scrum trabalhará em conjunto para concluir um incremento. Normalmente, um *sprint* dura duas semanas, mas essa duração pode variar de acordo com as necessidades do projeto e da equipe. Quanto mais complexo for o trabalho e mais incógnitas houver, mais curto deve ser o *sprint*.

Scrum diário ou *stand-up*

O Scrum diário é uma reunião curta em que os membros da equipe se apresentam e planejam o dia. Eles relatam o trabalho concluído e expressam os desafios no cumprimento das metas do *sprint*. Este item também é conhecido por “*stand-up*”, porque o objetivo é fazer com que a reunião seja o mais breve possível, como quando todos estão de pé.

Revisão de *sprint*

Ao final do *sprint*, a equipe se reúne em uma sessão informal para revisar o trabalho concluído e apresentá-lo às partes interessadas. O(a) responsável pelo produto também pode retrabalhar o *product backlog* com base no *sprint* atual.

Retrospectiva do *sprint*

A equipe se reúne para documentar e discutir o que funcionou e o que não funcionou durante o *sprint*. As ideias geradas são usadas para melhorar *sprints* futuros.

Por que usar o Método Scrum?

Utilizando o Scrum para produzir, não há necessidade de documentar todos os passos do processo e fazer planejamentos complexos que demoram bem mais do que o necessário.

Com o Scrum, começar a trabalhar no projeto é bem mais rápido, sem perda de tempo. Consequentemente, os custos são reduzidos, e a produtividade só aumenta.

Além disso, as etapas são realizadas pouco a pouco, com total participação do(a) cliente. Com a evolução do processo, são entregues os chamados “MVPs” (Produto Mínimo Viável) ao(à) cliente, para apresentar as principais funcionalidades já desenvolvidas.

Dessa forma, o processo é feito com desenvolvimento ágil e de maneira muito mais flexível, possibilitando alterações quando o projeto ainda está em andamento, evitando retrabalho e trazendo total satisfação do(a) cliente ao final.

Quando usar o Método Scrum?

O Scrum é indicado para projetos complexos e dinâmicos, com mudanças frequentes de requisitos, equipes menores e multidisciplinares, em contextos nos quais a entrega contínua de valor e a adaptação rápida às tendências do mercado são essenciais. Embora seja amplamente utilizado no desenvolvimento de *software*, também é aplicável a áreas como *Marketing* digital e desenvolvimento de produtos, especialmente em projetos que exigem flexibilidade e eficiência.

A natureza iterativa desta ferramenta permite que equipes se ajustem facilmente a mudanças de prioridades e escopo, sendo ideal para projetos sem um planejamento fixo. É especialmente adotada em empresas de tecnologia, nas quais testes e adaptações garantem a qualidade do produto antes da entrega.

6. GESTÃO DA PRODUÇÃO

KANBAN

O que é a Metodologia Kanban?

O Kanban é um sistema de organização e gestão do trabalho feito por meio de cartões (como *post-its*), que tornam os processos muito mais visuais do que em uma gestão comum.

Trata-se de uma metodologia versátil, que pode ser aplicada em diversos contextos e setores. A abordagem visual e o foco no fluxo de trabalho tornam esta ferramenta eficaz para melhorar a gestão e a eficiência em diversas áreas, como Gestão de Projetos, Gestão de TI, desenvolvimento de *softwares*, gerenciamento de fluxo de produção, Finanças, Logística e cadeia de suprimentos, *Design, Marketing*, atendimento ao(à) cliente, gestão das atividades pessoais e gestão de fluxo de trabalho em escritórios.

Com o Kanban, as organizações podem ganhar transparência e controle sobre as atividades, o que resulta em uma maior produtividade e em um melhor gerenciamento de prazos. Sendo um sistema visual e flexível, é recomendado utilizá-lo em qualquer contexto que envolva a gestão de tarefas, o controle de fluxo de trabalho e a melhoria da eficiência operacional.

Figura 21 – Kanban.



Fonte: artia.com.

Existem três tipos principais de Kanban: o Kanban de Produção e o Kanban de Movimentação e o E-Kanban.

Kanban de Produção

O Kanban de Produção costuma ter três colunas: “a fazer”, “em execução” e “feito”. Cada coluna tem uma série de cartões que representam as tarefas que precisam ser executadas. A equipe vai “puxando” as tarefas conforme o fluxo de trabalho avança, e os cartões vão sendo movidos para etapas posteriores até a finalização da demanda. Daí o nome “produção”: cada cartão é uma entrega realizada.

Esse tipo de gerenciador é o mais utilizado entre equipes de desenvolvimento de *software*, *Marketing* e prestação de serviços no geral.

O Kanban de Movimentação

O Kanban de Movimentação é um modelo mais utilizado na indústria. O objetivo é fazer o controle das entradas e saídas do estoque, equilibrando a produção ao volume de produtos disponíveis para o mercado. A ideia dos cartões é a mesma adotada no Kanban de Produção, mas, aqui, esses cartões determinam a necessidade de produção do produto, sendo movidos conforme o volume do estoque muda.

Nesse tipo de sistema, é comum encontrar duas variações: um Kanban interno, para controle da produção da própria organização; e um Kanban externo, para controle de fornecedores e terceiros.

E-kanban

Segue a mesma lógica dos dois tipos anteriores, mas, em vez de ser realizado com *post-its* e quadros físicos, é feito digitalmente.

Por ser on-line, esse tipo de sistema traz algumas vantagens adicionais, porque, além de não demandar um espaço físico, ele:

- Evita a perda de informações: Todos os dados do Kanban ficam salvos na nuvem, o que evita que o progresso do projeto seja perdido. Essa é uma vantagem apenas do on-line, porque, nos quadros físicos, os *post-its* podem cair, e os dados podem facilmente se perderem.
- Facilita a comunicação: O cartão pode ser utilizado como um local para discussão da tarefa, pois é possível fazer comentários e mencionar os(as) integrantes envolvidos(as) na atividade.
- Possibilita a atribuição de responsáveis: Cada cartão tem um(a) responsável, que é a pessoa encarregada de executar aquela atividade naquele momento. Os(as) responsáveis podem ser alterados(as) conforme o cartão avança de

coluna, o que evita problemas como: “Não fiz porque não sabia que era eu quem deveria fazer”.

- **Atribui datas de entrega:** É possível atribuir uma data de entrega a cada cartão e, conforme o prazo for se aproximando, o sistema alerta as pessoas envolvidas, o que evita atrasos e demandas não cumpridas.
- **Apontamento de horas:** É possível computar quantas horas estão sendo dispendidas em cada tarefa, o que permite fazer a distribuição de gastos entre clientes, áreas e colaboradores(as), por exemplo.

Por que usar a Metodologia Kanban?

Há diversas vantagens de utilizar o sistema Kanban.

1. **Visualização do fluxo de trabalho:** Ao utilizar um quadro Kanban, os(as) integrantes da equipe podem visualizar todas as tarefas, seus estágios e o andamento do trabalho. Essa representação visual permite que todos tenham uma visão geral do projeto, tornando mais fácil entender o progresso e identificar os gargalos.
2. **Dinamismo entre as pessoas:** O Kanban promove maior dinamismo entre as pessoas ao incentivar a colaboração, a comunicação transparente e o trabalho em equipe. Por meio da visualização clara do fluxo de trabalho, todos(as) integrantes da equipe têm acesso às informações atualizadas, o que facilita a identificação de tarefas, de prioridades e de dependências.
3. **Ambiente colaborativo:** O Kanban promove um ambiente de colaboração ao incentivar a clareza, a comunicação aberta e o trabalho em equipe, permitindo que todas as etapas do fluxo de trabalho sejam visualizadas e compartilhadas entre os(as) integrantes do time. Isso cria uma base sólida para a colaboração, pois todas as pessoas têm acesso às informações atualizadas sobre as tarefas, as prioridades e as dependências.
4. **Autonomia:** O Kanban estimula a autonomia e a responsabilidade individual, uma vez que cada pessoa é encorajada a contribuir ativamente para o sucesso do projeto, tomando decisões e agindo de acordo com as necessidades do fluxo de trabalho.
5. **Visibilidade dos impedimentos:** O Kanban proporciona a visualização do processo, promovendo a identificação, de forma rápida, de quaisquer problemas ou obstáculos que possam surgir. Ao visualizar os problemas, a equipe pode tomar medidas imediatas para resolvê-los.
6. **Otimiza o tempo:** Por meio da visualização das tarefas e da limitação do trabalho em progresso, o Kanban ajuda a evitar a sobrecarga de trabalho e a dispersão de esforços. Com isso, a equipe pode concentrar seus esforços em concluir as atividades com agilidade.

7. **Planejamento diário eficiente:** Com a visualização do quadro Kanban, a equipe pode facilmente identificar quais tarefas estão prontas para serem iniciadas no dia, quais estão em progresso e quais foram concluídas. Isso facilita a organização e a priorização das atividades diárias, garantindo que os recursos sejam alocados de maneira adequada e que as metas sejam alcançadas.

Quando usar a Metodologia Kanban?

Utiliza-se o método Kanban quando se busca uma gestão visual e flexível do fluxo de trabalho, com os objetivos de otimizar a eficiência dos processos, identificar e eliminar gargalos, aumentar a transparência das operações e fomentar a melhoria contínua. Essa aplicação permite uma abordagem dinâmica, por meio da qual as equipes podem ajustar rapidamente as prioridades e os recursos, garantindo maior controle e agilidade na execução das tarefas.

5S

O que é a Metodologia 5S?

A metodologia se chama 5S porque é inspirada nos cinco sentidos japoneses:

- **Seiri** ou senso de utilização;
- **Seiton** ou senso de organização;
- **Seiso** ou senso de limpeza;
- **Seiketsu** ou senso de normalização; e
- **Shitsuke** ou senso de disciplina.

Cada um desses elementos tem a sua importância e um significado essencial para o sucesso da ferramenta.

Seiri

Seiri remete ao senso de utilização. Aqui a intenção é manter no ambiente de trabalho apenas o que é realmente necessário para a realização das tarefas. Deve-se, então, verificar com frequência quais são os equipamentos e itens que continuam sendo utilizados pela equipe. Caso algo não seja mais útil, é a hora de descartar ou de destinar para outro setor que fará proveito do material. Também é o momento de analisar quais equipamentos e produtos estão faltando para a conclusão das demandas e providenciar a compra do que for necessário.

O *Seiri* mantém no local de trabalho apenas o que é realmente importante.

Figura 22 – 5S.

Fonte: voitto.com.br.

Seiton

O segundo “s” é de “*Seiton*” – senso de organização. Já definimos o que é realmente útil para o local de trabalho. A partir disso, é hora de manter o ambiente organizado. Todos(as) precisam saber exatamente onde encontrar os materiais e os documentos de que precisam. Uma boa maneira de organizar, por exemplo, é deixar em locais de fácil acesso aqueles itens de uso diário e manter em ambiente mais reservado os que não serão utilizados com frequência.

Por exemplo, se o local em questão for um escritório, as mesas devem estar organizadas, sem muitos objetos em cima delas, especialmente aqueles que não estão relacionados ao trabalho. O senso de organização tem o objetivo de economizar o tempo, para que as pessoas possam focar as energias na conclusão das demandas.

Seiso

Seiso é senso de limpeza. A metodologia 5S ensina que a limpeza é responsabilidade de todas as pessoas, e não apenas da equipe de limpeza. Logo, todos(as) devem zelar pela limpeza de ambiente de trabalho e das dependências comuns, como refeitórios e banheiro.

Outro aspecto relacionado ao *Seiso* é a aparência pessoal. Isso não quer dizer que o(a) trabalhador(a) precise seguir os padrões de beleza, mas, sim, que deve se apresentar de maneira adequada, sempre limpo(a) e com vestimentas adequadas à função que exerce.

Seiketsu

O quarto “s” é de “*Seiketsu*”, ou seja, senso de normalização ou de padronização. Aqui a ideia é automatizar a realização dos três sentidos anteriores, fazendo com que façam parte do cotidiano. É necessário que eles se tornem hábitos de todas as pessoas e de todos os setores.

Então, é preciso criar processos padronizados para cada um dos sentidos e promover uma conscientização do público interno — afinal, os(as) profissionais precisam entender o benefício final dessa nova mentalidade que está sendo aplicada.

Uma das possibilidades de normalização é criar instruções de trabalho e listas de verificação e elencar todos os processos que devem ser seguidos na organização. A padronização fará com que fique mais clara a função de cada um no objetivo maior de melhorar a produtividade e organização.

Shitsuke

O quinto e último “s” é o “*Shitsuke*”, que remete ao senso de disciplina. Para desenvolver um novo hábito e mantê-lo em longo prazo, a disciplina é extremamente importante. Por isso, é essencial desenvolver nos(as) profissionais um senso de autodisciplina e estimular que novos processos e valores sejam absorvidos por todos(as).

Uma dica é sempre oferecer treinamentos e realizar avaliações a fim de entender se todos os 5S estão sendo realizados e o que precisa ser melhorado. Dar *feedback* às equipes sobre o seu comportamento e criar métricas para analisar o sucesso da aplicação da metodologia também são outras estratégias interessantes.

Por que usar a Metodologia 5S?

Um dos principais motivos que levam a baixos resultados nas organizações mundo afora é o tempo desperdiçado corrigindo erros e refazendo processos. O que a metodologia do programa 5s oferece é uma oportunidade de diminuir esse desperdício de recursos humanos e materiais.

Sendo assim, a metodologia é uma estratégia para organizações que passam por problemas de produtividade. Com o tempo, a tendência é que os processos desenvolvidos pelas etapas do 5S gerem resultados visíveis nos números da organização, que será mais organizada e automatizada.

Quando usar a Metodologia 5S?

A Metodologia 5S pode ser usada em qualquer empresa ou mesmo na vida pessoal, especialmente quando há necessidade de reduzir custos, melhorar a organização, aumentar a segurança, aumentar a produtividade, reduzir o estresse e criar um ambiente de trabalho mais agradável. Também pode ser aplicada antes da implementação de outras ferramentas de Gestão da Qualidade.

PRODUÇÃO ENXUTA/SISTEMA TOYOTA DE PRODUÇÃO (STP)

O que é a Produção Enxuta?

A expressão “Produção Enxuta” ficou famosa com a ascensão do *Lean Manufacturing* e do *Toyota Production System* (Sistema Toyota de Produção). Em resumo, a produção lean (enxuta) deve entregar ao(a) cliente exatamente o que ele(a) quer, na quantidade que ele(a) quer, no tempo que ele(a) desejar, com o mínimo de desperdício possível. Trata-se de conhecer a fundo a necessidade do(a) cliente e de desdobrar os processos de maneira a atender a todos(as) da forma mais assertiva.

A Produção Enxuta foi desenvolvida por meio das ações adotadas pelo Japão em sua reconstrução depois da Segunda Guerra Mundial. O tema faz parte do conjunto de técnicas aplicadas na busca da melhoria contínua.

Depois da Grande Guerra, o Japão estava completamente arrasado, e a maior parte de suas indústrias havia sido destruída durante o conflito. Para a reconstrução, o povo japonês se organizou, criando a União Japonesa de Cientistas e Engenheiros (UJCE). A instituição utilizou alguns técnicos(as) em sistemas de qualidade, muitos(as) deles(as) oriundos(as) dos Estados Unidos da América.

Esses(as) profissionais levaram para o Japão novas técnicas aplicadas, que apresentaram bons resultados. O país precisava começar do zero e não poderiam existir erros ou enganos para que a recuperação se tornasse uma realidade.

Os encontros da UJCE ofereceram uma série de inspirações para as indústrias japonesas, principalmente a Toyota.

Nessa época, a empresa se encontrava em uma situação peculiar e precisava competir com alguns gigantes automotivos, como a Ford, uma potência mundial. Ao mesmo tempo, contava com poucos recursos. Em decorrência da guerra recente, também apresentava uma série de limitações em função do corte de custos e da demissão de pessoas.

A fórmula para subsistir foi encontrada nesse novo modelo de produção. Como foco, dois pilares foram definidos: maior flexibilidade e profundo conhecimento das necessidades dos(as) clientes.

Tentando atingir esse objetivo, a Toyota adaptou a sua linha de produção para fazer o que o(a) cliente solicitasse, quando ele(a) quisesse e da forma como ele(a) pretendia.

Diversas técnicas foram desenvolvidas para possibilitar à empresa o aumento da sua produtividade de forma significativa, tudo isso sem necessariamente aumentar os custos.

Figura 23 – Produção Enxuta/Sistema Toyota de Produção (STP).



Fonte: independent.academia.edu.

Por que usar a Produção Enxuta?

A Produção Enxuta traz vantagens para todos(as). Ela envolve todo o ecossistema de produção, beneficiando o(a) cliente final com a otimização das etapas da produtividade dos produtos.

Algumas das principais vantagens da Produção Enxuta são:

- **Qualidade:** Quando evitamos desperdícios e otimizamos as etapas de produção, o foco e qualidade dos produtos tendem a aumentar.
- **Eficiência:** A prática coloca em voga o uso eficiente de recursos, permitindo o crescimento e inovação.
- **Menos desperdício:** Um dos principais destaques da Produção Enxuta é também uma das suas maiores vantagens, devido ao controle de estoque.
- **Produtividade:** O tempo gasto durante todas as etapas do processo produtivo é otimizado.
- **Relacionamento:** As relações com equipes e fornecedores são melhoradas.

Quando usar a Produção Enxuta?

O modelo enxuto de produção deve ser usado em cenários que exigem redução de desperdícios e de custos, busca por maior eficiência e flexibilidade, adaptação às mudanças do mercado e entrega de valor ao(à) cliente com o mínimo necessário. É ideal para organizações que precisam de maior produtividade, qualidade e flexibilidade para atender às demandas específicas do(a) consumidor(a), em vez de produzir em massa e esperar a venda.

7. GESTÃO DA QUALIDADE

ISO 9000

O que é a ISO 9000?

A ISO 9000 é um conjunto de normas internacionais voltadas para a Gestão da Qualidade, sendo composta pelas normas ISO 9000, ISO 9001 e ISO 9004. Essas normas podem ser aplicadas nos mais diversos ramos: comercial, organizacional, empresarial, industrial, entre outros.

Um equívoco muito comum quando o assunto é ISO é pensar que ISO 9000 e ISO 9001 são a mesma coisa. A ISO 9000 é um guia introdutório sobre o Sistema de Gestão da Qualidade. Nela, é possível encontrar os princípios do sistema de Gestão da Qualidade e conceitos e fundamentos utilizados nas demais normas. Entretanto, essa norma não é capaz de certificar o sistema, apenas apresenta à organização os objetivos e os termos a serem aplicados.

Organizações que aderem às normas da série ISO 9000 levam uma grande vantagem em relação às outras, pois geram maior credibilidade para clientes, fornecedores e concorrentes.

Figura 24 — ISO 9000.



Fonte: portaliso.com.

Por que usar a ISO 9000?

Quando uma organização utiliza as normas ISO 9000, passa a ter uma certificação. Isso garante solidez, responsabilidade, credibilidade e facilidade nas relações externas. Além disso, os(as) usuários(as) dos serviços/produtos dessa organização passam a ter maior segurança.

A organização torna-se também sustentável, pois toma medidas que não agredem o meio ambiente. Outro aspecto importante é que os custos são reduzidos e, consequentemente, há uma melhora nos processos produtivos. Os(as) profissionais começam a integrar-se aos processos e contribuem para o desenvolvimento da organização.

Quando usar a ISO 9000?

Deve-se usar a ISO 9000 para padronizar processos, acessar novos mercados, obter um diferencial competitivo e atender a requisitos contratuais. Trata-se de um guia para entender a terminologia e os princípios fundamentais do Sistema de Gestão da Qualidade.

SEIS SIGMA

O que é Seis Sigma?

A metodologia Seis Sigma é um conjunto de práticas para melhorar sistematicamente os processos e eliminar seus defeitos. Uma das primeiras dúvidas sobre esta ferramenta é em relação ao seu nome e aos sigmas.

O sigma é representado pela letra grega que é usada como medida de desvio padrão (Σ). Portanto, os Seis Sigma são escalas de variações do desvio padrão.

O objetivo é buscar a menor variabilidade possível nos processos e, assim, atingir a eficiência máxima na escala Seis Sigma para chegar ao nível mais alto: o nível Seis Sigma. Os seis níveis Sigma são:

- 1 Sigma – 690.000 defeitos por milhão;
- 2 Sigma – 308.537;
- 3 Sigma – 66.807;
- 4 Sigma – 6.210;
- 5 Sigma – 233; e
- 6 Sigma – 3,4.

Dessa forma, é possível mensurar e acompanhar o desempenho da organização na busca por maior eficiência na qualidade de seus processos. A partir de análises, serão definidas as possíveis melhorias que, por fim, serão monitoradas para garantir os resultados. Depois que tudo isso for realizado, novos objetivos são estipulados, e o ciclo é reiniciado.

Essas etapas são inspiradas pelo método DMAIC:

- **Definir:** Quais são as metas?
- **Mensurar:** O que seus processos são capazes de fazer, hoje, para atingir a meta?
- **Analisar:** Quais são as falhas dos processos atuais para se chegar até a meta?
- **Incrementar:** O que você pode melhorar nos seus processos que facilite o cumprimento da meta?
- **Controlar:** Como o que foi implementado precisa ser monitorado?

Figura 25 — Seis Sigma.



Fonte: reactionconsultoria.com.br.

Por que usar a Seis Sigma?

Os benefícios do programa Seis Sigma vão além da qualidade de seus processos, trazendo maior eficiência, mais confiabilidade por parte de consumidores(as) e grandes economias para a organização. O método permite:

- tomar decisões mais assertivas;
- melhorar a eficiência dos processos internos;
- reduzir os custos da má qualidade dos processos;
- eliminar defeitos e reduzir o ciclo dos processos; e
- melhorar o serviço oferecido para o(a) cliente.

Quando usar Seis Sigma?

A metodologia deve ser adotada quando há a necessidade de aprimorar a qualidade e a eficiência dos processos. Ela se revela particularmente eficaz em situações de crise, quando é crucial reduzir custos e minimizar defeitos. Além disso, é especialmente útil quando existem erros ou problemas cujas causas são desconhecidas, ou quando múltiplas tentativas de solução falharam. Nesse contexto, a metodologia proporciona uma abordagem sistemática para identificar e corrigir as falhas, promovendo resultados sustentáveis e melhorias contínuas.

CONTROLE ESTATÍSTICO DO PROCESSO (CEP)

O que é o Controle Estatístico de Processo (CEP)?

O Controle Estatístico de Processo (CEP) é uma ferramenta essencial para o controle de qualidade, sendo eficaz para impulsionar a melhoria contínua e detectar um problema ou falha preventivamente.

É inegável que o processo produtivo apresenta uma variabilidade associada. Ninguém consegue 100% de igualdade em dois produtos. Se pegarmos uma primeira peça sendo feita de forma automática e compararmos com uma segunda, haverá diferença entre elas — mesmo que seja uma diferença milimétrica.

No padrão preestabelecido pela organização, essa diferença pode ser aceitável. Mas se a diferença entre as peças for grande, isso pode acarretar o aparecimento de produtos defeituosos — daí a importância de realizar um controle por amostragem durante o processo produtivo. Caso seja detectado algum problema, a organização consegue agir imediatamente. Assim, não corre o risco de perder todo um lote de um produto por conta de um defeito que foi encontrado somente após um dia inteiro na produção.

Por que usar CEP?

O CEP traz mais confiabilidade aos processos, evitando dispêndios com a má qualidade do produto e retrabalho e auxiliando a organização na maximização dos lucros.

Vamos tomar como exemplo uma fábrica que trabalhe com o envase de leite. Se ao final da produção de um lote, a equipe verificar que as embalagens estão 510 ml, em vez de 500 ml, quanto a organização não perdeu somente em um período do dia?

Por isso, é essencial utilizar ferramentas como o controle estatístico do processo para verificar constantes amostragens ao longo do dia e garantir a padronização dos processos, independentemente da rotatividade da equipe. Assim, quando um processo está em desacordo, a organização logo toma providências e acaba gastando menos na correção.

Quando usar o CEP?

O CEP é a ferramenta ideal para quando o gestor quer monitorar o comportamento dos processos ou descobrir problemas internos a fim de realizar mudanças e alcançar melhorias. Além disso, o(a) gestor(a) pode utilizar esta ferramenta quando quer verificar a estabilidade de um processo e obter previsibilidade nos resultados.

Figura 26 — CEP.



Fonte: uvagpclass.wordpress.com.

8. GESTÃO AMBIENTAL

ISO 14000

O que é a ISO 14000?

A ISO 14000 engloba uma série de normas internacionais elaboradas para ajudar as organizações a operarem com sustentabilidade, aderirem às regulamentações ambientais e melhorarem continuamente seus processos.

A ISO 14000 permite que as organizações avancem além da conformidade regulatória e adotem uma abordagem proativa em relação à Gestão Ambiental. Do conjunto de normas, a ISO 14001 está entre as mais conhecidas e especifica os requisitos para um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) eficaz, atestando a responsabilidade no desenvolvimento das atividades de uma organização.

As demais normas desse conjunto não são normas de certificação, mas de apoio. Elas fornecem informações valiosas para complementar o entendimento teórico e prático de aplicação da ISO 14001. São elas: ISO 14004, 14010, 14020, 14031, 14040 e Guia ISO 64.

Figura 27 — ISO 14000.



Fonte: portaliso.com.

Por que usar a ISO 14000?

O principal objetivo da ISO 14000 e de suas normas é garantir o equilíbrio e a proteção ambiental, prevenindo a poluição e os potenciais problemas que esta poderia trazer para a sociedade e a economia.

Para que uma organização garanta o seu certificado ISO 14000, ela deve se comprometer com as leis previstas na legislação ambiental de seu país. Esse certificado simboliza que determinada organização nutre preocupação com a natureza e responsabilidades para com o meio ambiente. Atualmente, este tipo de perfil institucional colabora para a valorização dos serviços/produtos da marca.

Além de se comprometer a cumprir a legislação ambiental do país a que pertence, a organização deverá treinar as equipes para seguirem todas essas normas, identificando e procurando soluções para todos os prováveis problemas que possa estar causando ao meio ambiente, diminuindo, assim, o seu impacto ambiental.

Existe uma versão brasileira do conjunto de normas da ISO 14000, conhecida como “ABNT NBR ISO 14000”.

Quando usar a ISO 14000?

A ferramenta em questão deve ser usada quando a organização desejar reduzir a poluição do ar, da água e do solo e gerenciar de forma responsável os resíduos e os recursos naturais. A norma é essencial para aqueles(as) que desejam minimizar o seu impacto ambiental, garantir o cumprimento da legislação ambiental, melhorar a imagem corporativa e acessar novos mercados e oportunidades de negócios.

A implementação da ISO 14000 não só contribui para a redução de danos ambientais, como também otimiza o uso de recursos e fortalece a sustentabilidade. Adicionalmente, torna-se um diferencial competitivo importante, especialmente com o aumento da pressão de clientes e de grandes empresas por práticas empresariais ambientalmente responsáveis.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento deste guia é uma iniciativa da Diretoria de Planejamento, Orçamento e Gestão da Defensoria Pública do Estado de Rondônia e tem os objetivos de tornar as ferramentas de gestão mais acessíveis aos(às) integrantes da instituição, de maneira didática e objetiva, compartilhando conhecimentos.

Neste projeto, foi possível apresentar algumas das ferramentas de gestão mais utilizadas nos diversos processos gerenciais e elencar os principais aspectos a serem observados quando da utilização delas nas organizações. Entre esses aspectos, destacam-se:

- **Conhecimento e compreensão:** Antes de escolher ou implementar qualquer ferramenta de gestão, é fundamental conhecer os seus princípios e as suas funcionalidades e aplicabilidades. Isso ajudará a tomar decisões mais assertivas sobre qual ferramenta é mais adequada para uma situação específica.
- **Adaptação ao contexto:** Cada organização é única, e as ferramentas de gestão devem ser adaptadas ao contexto e às necessidades específicas.
- **Treinamento e capacitação:** Investir em treinamento e capacitação é crucial para garantir que os(as) usuários(as) estejam aptos a utilizar as ferramentas com eficácia.
- **Avaliação contínua:** A gestão eficaz requer uma avaliação contínua do desempenho e dos resultados obtidos com o uso das ferramentas.
- **Integração e colaboração:** Muitas ferramentas de gestão funcionam melhor quando integradas a outras ferramentas e/ou sistemas na organização. Promover a colaboração entre diretorias, departamentos, setores e equipes é fundamental para alcançar uma gestão eficiente.
- **Cultura organizacional:** A cultura da organização desempenha um papel significativo na eficácia das ferramentas de gestão. Promover uma cultura de aprendizado, de melhoria contínua e de responsabilidade é essencial para o sucesso.
- **Proteção de dados e segurança:** Garantir a segurança dos dados é uma prioridade fundamental.

- **Acompanhamento de tendências:** O cenário de gestão está em constante evolução, com novas ferramentas e abordagens surgindo frequentemente. É importante manter-se atualizado(a) sobre as tendências e inovações.
- **Aprender com a experiência:** A experiência prática é uma das melhores maneiras de aprimorar a utilização das ferramentas de gestão. A reflexão sobre sucessos e fracassos ajuda a melhorar a tomada de decisões futuras.

Uma gestão eficaz é um processo contínuo, que exige dedicação, aprendizado e adaptação constantes. As ferramentas de gestão são recursos valiosos que podem auxiliar na conquista de objetivos organizacionais e na superação de desafios.

Por fim, ressalta-se que o processo é uma jornada — e não um destino — e que a busca pela melhoria contínua é a chave para o sucesso em longo prazo.

REFERÊNCIAS

A METODOLOGIA *Waterfall* na Gestão de Projetos. **Psiu Educação**, 10 set. 2020. Disponível em: <https://psiueducacao.com/a-metodologia-waterfall-na-gestao-de-projetos/>. Acesso em: 23 nov. 2023.

ABRANTES, L. **Entenda o que é e como funciona o Método Kanban**. Rock Content, 15 jan. 2025. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/kanban/>. Acesso em: 10 ago. 2025.

ANÁLISE SWOT: entenda como implementá-la na empresa. **UOL Edtech**, 24 mar. 2025. Disponível em: <https://www.culture.rocks/blog/analise-swot>. Acesso em: 08 ago. 2025.

BALANCED scorecard: o que é, suas vantagens e como aplicar. **Time Pontotel**, 22 ago. 2024. Disponível em: <https://www.pontotel.com.br/balanced-scorecard/>. Acesso em: 31 ago. 2023.

BALARDIM, E. **Lean manufacturing**: o que é, objetivos e princípios. Fia Business School, 22 abr. 2025. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/lean-manufacturing/>. Acesso em: 12 dez. 2023.

BARROS, L. **As 11 ferramentas de gestão mais utilizadas nas empresas**. Tangerino, 01 ago. 2025. Disponível em: <https://tangerino.com.br/blog/as-9-ferramentas-de-gestao-mais-utilizadas-nas-empresa/>. Acesso em: 17 ago. 2025.

BENCHMARKING: o que é, objetivo, tipos, como fazer e exemplos. Fia Business School, 03 jan. 2022. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/benchmarking-o-que-e-objetivo-tipos-como-fazer-e-exemplos/>. Acesso em: 26 out. 2023.

COLLEONI, J. P. **Normas ISO**: entenda agora mesmo o que é e qual a importância. Disponível em: <https://scoreplan.com.br/blog/normas-iso/>. Acesso em: 14 dez. 2023.

COMO fazer mapeamento de processos *As Is, To Be e To Do*? **Sydle**, 30 jul. 2025. Disponível em: <https://www.sydle.com/br/blog/mapeamento-as-is-to-be-5eece7bcf36a6f664f705834>. Acesso em: 08 ago. 2025.

CONTROLE estatístico de processo (CEP): melhorias na produtividade. **Qualyteam**, 28 set. 2021. Disponível em: <https://qualyteam.com/pb/blog/control-e-estatistico-processo/>. Acesso em: 13 dez. 2023.

CONTROLE ESTATÍSTICO DE PROCESSO. **Ferramentas da Qualidade**, 09 nov. 2016. Disponível em: <https://ferramentasdaqualidade.org/control-e-estatistico-de-processo/>. Acesso em: 14 dez. 2023.

CORRÊA, T. **O que é CRM? Absolutamente tudo que você precisa saber sobre o tema**. Ploomes, 14 fev. 2025. Disponível em: <https://blog.ploomes.com/crm/>. Acesso em: 19 ago. 2025.

COUTINHO, T. **Veja o guia definitivo sobre o Diagrama de Gantt!** Voitto, 11 ago. 2021. Disponível em: <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/diagrama-de-gantt>. Acesso em: 23 nov. 2023.

DEMING, W. E. **Quality, productivity and competitive position**. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology Press, 1982.

DRUMOND, C. **Guia do Scrum**: o que é, como funciona e como começar. Atlassian, 02 mar. 2025. Disponível em: <https://www.atlassian.com/br/agile/scrum>. Acesso em: 05 ago. 2025.

EMANOELE, A. **Conheça o Prince2 e como otimizar o Gerenciamento de Projetos da sua empresa**. Voitto, 08 maio 2025. Disponível em: <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/prince2>. Acesso em: 02 ago. 2025.

GESTÃO da qualidade: ISSO 9000. **Gestão da Qualidade**, 2021. Disponível em: <https://gestao-de-qualidade.info/iso-9000.html>. Acesso em: 12 dez. 2023.

GONÇALVES, R. **Gestão por processos**: conjunto de atividades inter-relacionadas que gera produto ou serviço de valor ao seu cliente. Witix, 30 nov. 2021. Disponível em: <https://witix.com.br/blog-postagens/19/gestao-por-processos-conjunto-de-atividades-inter-relacionadas-que-gera-produto-ou-servico-de-valor-ao-seu-cliente>. Acesso em: 26 out. 2023.

JUSTO, A. S. **FMEA — entenda como funciona e como fazer passo a passo**. Euax, 02 abr. 2019. Disponível em: <https://www.euax.com.br/2019/04/matriz-gut/>. Acesso em: 19 out. 2023.

JUSTO, A. S. **Matriz GUT**: entenda o que é e como aplicá-la na priorização dos seus projetos. Euax, 02 abr. 2019. Disponível em: <https://www.euax.com.br/2019/04/matriz-gut/>. Acesso em: 05 out. 2023.

MAMORIA, M. **Veja como usar o Princípio de Pareto (Regra 80/20) para ter sucesso em sua vida**. Mailman, 27 jul. 2022. Disponível em: <https://blog.mailmanhq.com/how-to-use-the-pareto-principle-80-20-rule-to-succeed-in-your-life/>. Acesso em: 31 ago. 2023.

METODOLOGIA 5s: entenda o que é e como aplicá-la na empresa! **Time Pontotel**, 26 fev. 2025. Disponível em: <https://www.pontotel.com.br/metodologia-5s/>. Acesso em: 12 dez. 2023.

PROJECT Model Canvas: o que é e como utilizá-lo. **Flow Up**, 17 mar. 2025. Disponível em: <https://www.flowup.me/blog/project-model-canvas/>. Acesso em: 23 nov. 2023.

RIGBY, D. K. **Ferramentas de Gestão**: um guia para executivos. São Paulo: Bain & Company, 2009.

SANDER, C. **O que é o programa Seis Sigma? Conheça cada um dos níveis**. Frons, 24 jan. 2020. Disponível em: <https://frons.com.br/blog/seis-sigma/programa-seis-sigma/>. Acesso em: 12 dez. 2023.

REICHERT, F. **PMBOK: o que é e como ele ajuda na Gestão de Projetos**. Piperun, 14 abr. 2020. Disponível em: <https://crmpiperun.com/blog/pmbok/>. Acesso em: 09 nov. 2023.

WOEBCKEN, C. **O que é *Brainstorming* e as 9 melhores técnicas para a tomada de decisões inteligentes**. Pingback, 10 jun. 2025. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/brainstorming/>. Acesso em: 19 out. 2023.

ZHUKOVA, N. **Diagrama Ishikawa**: o que é, para que serve e como usar o diagrama espinha de peixe. Semrush, 24 out. 2022. Disponível em: <https://pt.semrush.com/blog/diagrama-ishikawa/>. Acesso em: 04 out. 2023.



DEFENSORIA PÚBLICA DO ESTADO DE RONDÔNIA

Av. Jorge Teixeira, n.º 1722, Embratel
Porto Velho — RO, CEP: 76820-846

www.defensoria.ro.def.br