

Guia de Diagnóstico Operacional

4 pilares para entender onde a sua operação
perde eficiência, e o que fazer a respeito

Débora Bragança

Fundadora da Flow Assessoria · CEO da Fluigi

dbainteligenciaoperacional.com.br

POR QUE OLHAR PARA A OPERAÇÃO AGORA

O crescimento expõe o que o improviso escondia

Toda operação que cresce passa pelo mesmo momento: o que funcionava no improviso para de funcionar. Processos que dependiam de uma pessoa começam a falhar. Decisões tomadas no feeling ficam arriscadas demais. E o mercado, sobretudo no setor de proteção patrimonial mutualista, está exigindo mais estrutura, não menos: controles internos, governança e indicadores deixaram de ser diferencial para virar exigência.

Este guia não é um manual completo, nem substitui um diagnóstico profissional. É um ponto de partida: um jeito simples de olhar para a sua operação através de 4 pilares e enxergar, com mais clareza, onde vale a pena investir energia primeiro.

Se ao final você perceber que dá para avançar sozinho em alguns pontos, ótimo, é exatamente essa a ideia. Se perceber que precisa de alguém para estruturar, acompanhar a execução e reportar o resultado, você sabe onde me encontrar.

O MODELO

Os 4 pilares de uma operação saudável

Não existe operação eficiente construída em cima de um pilar só. Governança sem gente treinada não sai do papel. Indicador sem gestão de projeto vira número que ninguém usa. Os 4 pilares funcionam juntos.

1 Governança de processos

Como o trabalho acontece de ponta a ponta, e quem é responsável por cada etapa.

2 Foco em pessoas

Se quem executa sabe o que fazer, foi treinado para isso e tem liderança preparada.

3 Análise de indicadores

Se a operação decide com dado, ou decide no achismo.

4 Gestão de projetos

Se as melhorias identificadas realmente saem do papel e viram rotina.

Quem enxerga o processo de ponta a ponta resolve a causa, não o sintoma.

POR QUE ISSO IMPORTA

Grande parte dos problemas que aparecem na ponta (atendimento lento, retrabalho, reclamação do associado) nasce em outra área, muitas vezes bem antes do primeiro contato com o cliente. Um problema na cobrança pode ter começado no cadastro. Um atraso na entrega de um evento pode ter começado numa etapa manual, três departamentos antes. Sem enxergar o processo de ponta a ponta, cada área tenta resolver o sintoma, e o problema volta.

ERROS COMUNS (E QUE NINGUÉM PERCEBE)

- Achar que o processo funciona do jeito que está desenhado na cabeça de quem lidera, e não do jeito que realmente acontece no dia a dia.
- Processo que só uma pessoa sabe fazer, e que trava quando essa pessoa sai ou tira férias.
- Nenhum responsável claro por etapa: quando algo dá errado, ninguém sabe exatamente onde travou.

COMO PODEMOS RESOLVER

A boa notícia é que mapear um processo não exige nenhuma ferramenta sofisticada para começar. Dá para fazer no papel, com honestidade sobre como as coisas realmente acontecem.

Processo bem desenhado no papel não sustenta operação nenhuma sozinho.

POR QUE ISSO IMPORTA

Se quem executa não sabe fazer, não foi treinado, ou não tem uma liderança preparada para tomar decisão no dia a dia, o melhor processo do mundo não sai do papel. Pessoas são o que fazem o processo funcionar de verdade.

ERROS COMUNS (E QUE NINGUÉM PERCEBE)

- Treinamento que acontece só na entrada da pessoa na empresa, e nunca mais se repete.
- Liderança promovida pela técnica, mas nunca desenvolvida para liderar pessoas.
- Conhecimento que fica só na cabeça de quem está há mais tempo, sem virar procedimento escrito.

COMO PODEMOS RESOLVER

Não precisa ser um programa de treinamento robusto para começar. Uma rotina simples de reciclagem e um procedimento escrito das etapas mais críticas já reduzem muito a dependência de uma única pessoa.

Sem indicador, a gestão está achando que vai bem.

POR QUE ISSO IMPORTA

E achismo não sustenta decisão nenhuma, principalmente num setor cada vez mais regulado e mais dependente de comprovar controle. Cada área da operação tem pelo menos um número que, se acompanhado de perto, já muda a forma como você decide.

ERROS COMUNS (E QUE NINGUÉM PERCEBE)

- Medir muita coisa, mas nenhuma que realmente ajuda a decidir.
- Indicador revisado uma vez por mês (ou nunca), quando o problema pede acompanhamento semanal.
- Números que existem numa planilha, mas que ninguém olha nem usa para agir.

COMO PODEMOS RESOLVER

Não é preciso um dashboard completo para começar. Escolher 1 ou 2 indicadores por área prioritária e acompanhar isso de forma simples já é um salto enorme em relação a decidir no escuro.

É aqui que a maioria das boas intenções morre.

POR QUE ISSO IMPORTA

Diagnóstico bom, mapeamento bem feito e indicador certo não valem nada se a melhoria identificada não sai do papel. Vira um plano de ação sem prazo, sem responsável e sem acompanhamento, e o problema simplesmente volta meses depois.

ERROS COMUNS (E QUE NINGUÉM PERCEBE)

- Meta vaga demais para virar ação: “melhorar a cobrança”, “ser mais eficiente”.
- Plano de ação sem responsável e sem data, o que na prática significa que ninguém vai fazer.
- Nenhum momento definido para checar se a ação funcionou, então o mesmo problema volta.

COMO PODEMOS RESOLVER

Transformar uma melhoria genérica numa meta específica, com prazo e responsável, é um exercício simples que qualquer gestor consegue fazer, e já muda a taxa de execução de um plano de ação.

3 passos para você começar esta semana

1

Mapeie 1 processo crítico como ele realmente acontece

Escolha um processo que gera reclamação ou atraso, e responda com honestidade: o que é feito, como é feito, quando acontece e quem faz. Você provavelmente vai descobrir uma etapa que ninguém tinha percebido.

2

Escolha 1 indicador por área prioritária e comece a acompanhar

Não precisa ser sofisticado. Uma planilha simples, revisada toda semana, já muda a qualidade da decisão.

3

Transforme 1 meta vaga numa meta específica

Pegue aquele objetivo genérico que está solto há meses, como “melhorar o atendimento” ou “reduzir a inadimplência”, e reescreva com número, prazo e responsável.

DO PLANO À EXECUÇÃO

Mais importante do que planejar é executar

As 3 ideias acima só viram resultado se saírem do campo da intenção. E é exatamente aqui que a maioria dos planos morre: fica bem desenhado na cabeça de quem lidera, mas nunca vira uma ação com responsável, prazo e forma clara de execução.

Para isso, uma ferramenta simples ajuda a transformar intenção em ação concreta: o 5W2H. Ele obriga você a responder 7 perguntas sobre cada ação antes de começar: o que será feito, por que, onde, quando, quem é responsável, como será feito e quanto vai custar. Um plano de ação estruturado assim, revisado periodicamente, é o que sustenta a execução de verdade.

EXEMPLO DE PREENCHIMENTO (a partir das 3 dicas anteriores)

O QUÊ	POR QUÊ	ONDE	QUANDO	QUEM	COMO	QUANTO
Mapear processo de atendimento	Reduzir atrasos e achar a causa real, não o sintoma	Atendimento	30 dias	Coordenação	Entrevistar equipe e observar o fluxo real	Sem custo
Implantar indicador de prazo	Decidir com dado, não no achismo	Área prioritária	45 dias	Gestor(a) da área	Planilha simples, revisada semanalmente	R\$ 0
Reescrever meta vaga	Meta genérica não compromete ninguém	Área da meta	15 dias	Gestor(a) responsável	Definir número atual, alvo e prazo	Sem custo

Repita esse exercício pra cada ação do seu plano. O formato não precisa ser bonito, precisa ser usado.

O PRÓXIMO PASSO É SEU

Até onde você quer ir sozinho, e a partir de quando quer companhia

Este guia é só um ponto de partida. Ele ajuda a enxergar onde estão os gargalos, mas estruturar, treinar, medir e acompanhar a execução até o resultado aparecer é um trabalho mais profundo, que normalmente exige tempo, método e alguém de fora, com distância suficiente para ver o que quem está dentro da operação, no dia a dia, já não vê mais.

É esse o trabalho da DBA Inteligência Operacional: diagnóstico, estruturação de processos, pessoas, indicadores e execução, com acompanhamento até o resultado sair do papel.

Se depois de ler esse guia você perceber que consegue avançar sozinho em alguns pontos, ótimo, é para isso que ele existe. Se perceber que precisa de alguém para fazer, acompanhar de perto e reportar o resultado, me chama.

Débora Bragança

Fundadora da Flow Assessoria · CEO da Fluigi · Autora de “Da Operação ao Resultado”

WhatsApp (31) 99297-1725 · debora.braganca31@gmail.com · dbainteligenciaoperacional.com.br · @adeborabraganca