

O processo administrativo

Por Ricardo Ferreira Godinho / Milk Point

A tarefa da administração é interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ações organizacionais por meio do planejamento, organização, direção e controle em todas as áreas e níveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos de maneira eficaz.

Esta sequência de Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar, também chamada de “funções do administrador”, forma o ciclo administrativo, ou processo administrativo. Se um "administrador de fazendas" não faz estas funções na prática, ele é um "tomador de contas", mas administrador não. Na realidade, as funções do administrador que formam o processo administrativo são mais do que uma sequência cíclica, pois elas estão intimamente relacionadas em uma interação dinâmica. Resumidamente, o processo (ou ciclo) administrativo possui quatro etapas básicas:

- **Planejar:** o planejamento pode ser conceituado como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa. O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes (Peter Drucker). Portanto, aparece como um processo sistemático e constante de tomada de decisões, cujos efeitos e consequências deverão ocorrer em futuros períodos de tempo.

- **Organizar:** é reunir e coordenar os recursos humanos, financeiros, físicos, de informação e outros necessários ao atendimento dos objetivos. É cuidar da organização racional, de espaços, de instalações, de equipamentos, máquinas, da divisão de trabalho, determinação de funções, estabelecimento de condições de trabalho em instruções simples e claras.

- **Dirigir:** também chamado de execução e liderança, afinal, liderar é estimular as pessoas a serem grandes executores. Para que haja êxito em sua ação diretiva, o produtor/técnico deve empregar recursos como motivação (estímulo), liderança e comunicação. Nesta etapa do processo, a liderança destaca-se pelo fato de que as pessoas possuem opção de escolha, tais como fazer ou não fazer determinada atividade, e a liderança pode influenciar nestas escolhas.

- **Controlar:** É a função do processo administrativo que verifica se ações estão sendo desempenhadas corretamente e se os objetivos estão sendo alcançados, monitorando o progresso e implementando as mudanças necessárias.

- Determinar o que se vai controlar, fazendo uma lista de tudo o que se pode avaliar e decidir quais são as prioridades;

- Determinar como se vai controlar, por meio de relatórios, visitas, formulários de controle de qualidade, de avaliação de procedimentos, registros contábeis e outros documentos;

- Determinar quando se vai controlar, período em que se devem fazer os relatórios;

Adotar este processo na fazenda envolve respostas às seguintes perguntas:

- 1) O que você quer realizar? (Objetivos)
- 2) O que você tem para trabalhar (Recursos)
- 3) O que foi feito? (Análise de Desempenho Obtido)
- 4) O que pode ser feito? (Alternativas de decisão)
- 5) O que será feito? (Tomada de decisão)
- 6) Como e quando será feito? (Organização e direção)
- 7) Como o resultado será assegurado? (Controle)

Todo este processo leva tempo, dedicação e uma interação entre a assistência técnica e o produtor. O primeiro possui papel fundamental quanto à orientação e adequação de tecnologias disponíveis e ao gerenciamento dos processos. O segundo, pela sua experiência no dia a dia da

propriedade e conhecimento de sua realidade. Juntos, espera-se que a escolha seja um ponto de equilíbrio entre o ótimo técnico e o ótimo econômico.

A etapa do processo administrativo que normalmente exige mais tempo é o planejamento, pois é um processo sistemático e constante de tomada de decisões. O resultado final do processo de planejamento, normalmente é o plano, sendo que este deve ser desenvolvido “pela” empresa/propriedade e não “para” a empresa/propriedade. Se não for respeitado esse aspecto, têm-se planos inadequados para a situação encontrada, bem como níveis de resistência e de descrédito efetivos para sua implantação.

Todos os planos têm um propósito comum: a previsão, a programação e a coordenação de uma sequência lógica de eventos, os quais deverão conduzir ao alcance dos objetivos que os comandam, envolvendo tomada de decisões. Para fins de melhor entendimento, são apresentados quatro tipos distintos de planos, que exemplificam estas decisões:

a) Procedimentos: São planos relacionados com métodos de trabalho ou de execução. Quase sempre os procedimentos são planos operacionais. Estes especificam ou fornecem diretrizes a alguma tarefa ou atividade. Normalmente, um procedimento estabelece QUEM faz O QUE, COMO, QUANDO, ONDE e, dependendo do caso, o POR QUE pode também ser uma informação necessária. Mais especificamente, um bom procedimento deve responder às seguintes questões:

O que: Qual é a atividade realizada?

Quem: Quem é o responsável pela realização desta atividade?

Como: Como a atividade é realizada? (detalhes ou referência à utilização de outras instruções/procedimentos);

Quando: Quando esta atividade é feita? Em qual passo da sequência, com que frequência, a que horas?

Onde: Onde esta atividade é realizada?

Por que?: Por que razão a tarefa deve ser realizada dessa maneira?

Um aspecto importante ao elaborar qualquer procedimento, é avaliar o seu entendimento por quem irá utilizá-lo, pois não se pode utilizar um procedimento detalhado na forma de texto se o seu usuário for um não alfabetizado. Outras opções de elaboração de procedimentos são os fluxogramas, figuras e cartazes.

b) Orçamentos: São planos relacionados com dinheiro, receita ou despesa, dentro de um determinado espaço de tempo.

c) Programas ou programações: São os planos relacionados com o tempo. Os programas se baseiam na correlação entre duas variáveis: tempo e atividades que devem ser executadas.

d) Regras ou regulamentos: São os planos relacionados com o comportamento solicitado às pessoas. Especificam como as pessoas devem se comportar em determinadas situações. Visam substituir o processo decisório individual, restringindo o grau de liberdade das pessoas em determinadas situações previstas de antemão. Na prática são documentos que mostram aos funcionários seus direitos e deveres, ou o que a empresa espera deles. Podem ser resumidos ou mais detalhados, mas sempre é bom checar o entendimento pelos usuários.

Para a elaboração de um bom planejamento é necessário ter dados e informações a disposição em quantidade e qualidade, de forma a subsidiar o processo de diagnóstico e tomada de decisão. A seguir, alguns indicadores como ponto de partida para a definição de um bom sistema de indicadores, sem a pretensão de julgar se são melhores ou piores, certo ou errado, mas apenas uma contribuição para um início de controle, reforçando a necessidade e importância da assistência técnica na sua definição e escolha:

• **Produção de leite/vaca/ano:** é a produção anual de leite, dividido pelo número de vacas total do rebanho. Este indicador é importante por expressa eficiência reprodutiva, produtiva.

• **Produção de leite por área:** é a relação entre a produção total de leite e a área total destinada ao leite.

• **Produção diária de leite:** é o total da produção do dia, considerando leite de descarte, leite destinado às bezerras, leite de consumo interno.

• **Consumo de matéria seca:** este é pouco utilizado, mas não há como conversar ou avaliar um sistema de alimentação sem este dado. O conhecimento do consumo de matéria seca pelo animal é o primeiro passo para a formulação de dietas para vacas leiteiras. Nela estão os nutrientes disponíveis para a saúde, manutenção e produção animal. É uma avaliação simples que pode ser realizada na própria fazenda por meio de equipamentos como o Koster Tester ou um forno micro-ondas. Mas o primeiro passo para esta informação, é a anotação das quantidades de alimento disponíveis aos animais e as sobras de cocho, a quantidade diária de animais no lote, para então ter a quantidade de ingestão de matéria natural por animal, e por consequência chegar à quantidade de matéria seca ingerida por animal.

• **Taxa de prenhez:** são as vacas aptas a ser inseminadas (após o período voluntário de espera) que ficaram gestantes em intervalos de 21 dias ($\text{Taxa de Prenhez} = \text{Taxa de Detecção de Cio} \times \text{Taxa de Concepção}$). Este indicador associa manejo nutricional e equação da reprodução.

Exemplo de cálculo para 100 vacas - (ocorrências em 21 dias).

- Foram observados 50 cios - Taxa de observação de cios = 50%

- As 50 vacas em cio, foram inseminadas - Taxa de serviço = 50%

- Das 50 inseminações, 20 foram diagnosticadas prenhes - Taxa de Concepção = 40% e Taxa de Prenhez = 20%

• **Contagem de Células Somáticas (CCS):** é a quantidade de células presentes no leite, sendo uma parte proveniente do tecido interno do úbere e outra, de células de defesa do animal. Quando as bactérias causadoras da mastite atacam o úbere, as células de defesa passam do sangue para o úbere para combater essas bactérias. Quanto mais intenso for o ataque das bactérias, maior será a contagem de células somáticas no leite. Segundo a literatura, animais com CCS acima de 200.000 células/ml, são considerados infectados e a produção de leite diminui na medida que a CCS aumenta, portanto uma meta a ser almejada é uma CCS inferior a 200.000 cel/ml.

• **Contagem bacteriana total (CBT):** indica a contaminação do leite por bactérias. Quanto menor a contagem, maior rigor higiênico existiu nas etapas de obtenção do leite.

Outros indicadores podem e devem ser utilizados, dependendo da necessidade de dados e informações para a gestão da propriedade. Exemplos: Mortalidade de bezerros, taxa de descarte de animais, Ocorrência de Mastite, Escore de condição corporal, Sólidos Totais do Leite, Proteína do Leite, Gordura do leite, Escore de Filtro do leite, Escore de sujeira de úbere, Escore de Teto, Retenção de placenta, Febre do leite, Deslocamento do abomaso, Cetose, Relação Litros de leite:kg de concentrado, Idade e peso de desmame de bezerras, Consumo de concentrado, Idade ao primeiro parto, Taxa de Ganho de Peso, % de fêmeas nascidas, incidência de doenças específicas, nitrogênio ureico no leite, dias de período seco, dias em Leite, e muitos outros indicadores.

Como alertado, a sua falta ou o seu excesso é prejudicial à gestão. A falta leva ao "achismo" e seu excesso, pode esconder os dados que são realmente importantes.

Planejamento na produção leiteira: definindo objetivos, metas e planejando as ações.

Como visto, o planejamento pode ser conceituado como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa. *O planejamento não diz respeito às decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes* (Peter Drucker). Portanto, aparece como um processo sistemático e constante de tomada de decisões. Mas começar por onde? O primeiro passo é saber para onde se deseja ir, ou avaliar se é possível ir para onde se deseja.

O planejamento não é um ato isolado, e por isso deve ser visualizado como um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam o alcance de objetivos previamente estabelecidos. Deve-se, também, considerar a necessidade de que os objetivos sejam viáveis, compatíveis com a realidade da fazenda e sem dúvida, coerentes com os objetivos estratégicos do produtor.

Mas qual a diferença de objetivos e metas? Segundo a literatura, em algumas circunstâncias e dependendo do autor, encontramos a mesma definição para metas e objetivos, mas há uma diferença entre elas. Definições:

Objetivos: são os alvos ou fins que o administrador deseja atingir; devem ser específicos, desafiadores e realísticos (BATEMAN; SNELL, 1998).

Meta: etapa que é realizada para o alcance do objetivo ou desafio. São fragmentos dos objetivos e desafios e sua utilização permite a melhor distribuição de responsabilidades, como também melhor controle dos resultados concretizados pelos diversos participantes da equipe de trabalho (OLIVEIRA, 2013).

Planos: são as ações ou os meios de que o administrador dispõe para atingir os objetivos (BATEMAN; SNELL, 1998).

Resumidamente, podemos considerar que as etapas básicas do planejamento são:

- Definir claramente o OBJETIVO: onde se quer chegar, a direção;
- Definir a META: resultado a ser atingido e em quanto tempo;
- Definir quais os MEIOS para se atingir este objetivo, qual será o caminho (método) a ser seguido para se chegar lá.

Partindo para um exemplo prático, podemos estabelecer como objetivo "reduzir a Contagem Bacteriana Total - CBT". Na definição das metas, alguns cuidados devem ser tomados. Uma dica é seguir as iniciais da palavra METAS para avaliar se foi ou não uma boa meta elaborada:

M	Mensurável	A meta planejada deve possibilitar a medição (kg, %, litros, etc.), para posteriormente ser avaliada se atingiu ou não.
E	Específica	Normalmente, cada meta exige ações diferentes e por isso não se deve misturar duas metas em um único texto. Por exemplo, para reduzir CCS será necessário algumas ações específicas que não necessariamente serão as mesmas para reduzir a CBT.
T	Temporal	Definir uma data, um prazo para que a meta seja alcançada. Evitar prazos como "imediate, sempre, quando necessário". Dar preferência para dias, meses e anos. Utilizar uma data.
A	Alcançável	Se não for possível alcançar a meta, pode gerar frustração.
S	Significativa	Ao contrário do "alcançável", se não desafiar, não estimula. Metas pouco desafiadoras também não são recomendáveis, pois podem cair na acomodação.

Utilizando o objetivo apresentado, como exemplo de meta, podemos definir: Reduzir a contagem bacteriana total (CBT) de 300 mil ufc/ml para 50 mil ufc/ml até abril de 2016.

Será que é uma boa meta? Vamos avaliar seguindo os critérios apresentados:

- *é Mensurável?* Sim. Trata-se da CBT que é numérica;
- *é Específica?* Sim. Embora associada a outros fatores, a meta refere-se apenas a CBT;
- *é Temporal?* Sim. Elaborada em out/15 o prazo para ser alcançada é abril/2016;
- *é Alcançável?* Sim. O prazo é suficiente para tomar medidas necessárias para reduzir este valor, já que normalmente a CBT está associada a higiene, e em alguns casos ao resfriamento. Ações relativamente simples, podem gerar resultados rápidos, gerando redução nos valores de CBT;
- *é Significativa?* Neste exemplo Não. Com apenas algumas ações, pode-se reduzir este valor facilmente e em um espaço de tempo menor, a não ser que não houvesse resfriador, ou que tivesse um problema grave na ordenha que exigisse investimentos, ou problemas no transporte e coleta, entre outros fatores, mas com resfriador, equipamento em dia, e transporte adequado, é possível reduzir este valor em menos de um mês.

Dependendo da situação, a CBT poderia até ser reduzida para menos que 50 mil UFC/ml, porém seriam necessárias outras medidas sanitárias para essa redução, e se pretendemos realizar a redução em um período mais curto, como por exemplo nov/15, a meta seria mais desafiadora. Desta forma, a redação mais adequada para a meta seria: Reduzir a contagem bacteriana total de 300 mil ufc/ml para 50 mil ufc/ml até novembro de 2015. Outro ponto a considerar, é que para um mesmo objetivo, posso definir mais de uma meta, mas neste exemplo, não seria o caso.

Com a definição dos objetivos e das metas, o próximo passo é planejar as ações. É preciso elaborar um plano de ação, isto é, definir o que deve ser feito, quem fará, como e onde fazer, estabelecendo um cronograma das atividades e dimensionando quanto será necessário para que a ação seja efetivada. Em outras palavras, é definir e colocar no papel o que é preciso fazer para alcançar os objetivos e metas estabelecidas.

Como ferramenta para este passo, sugere-se o uso do 4Q1POC ou 5W2H, ou planejamento por resultados. Independente do nome que se dá, é uma ferramenta utilizada para planejar a implementação de uma solução. O planejamento da solução deve ser elaborado em resposta às seguintes questões:

O QUÊ? (WHAT?)	Qual é a ação planejada? Que medidas serão tomadas? Não é uma regra, mas "normalmente" utiliza-se um verbo: implantar, iniciar, elaborar, mudar, realizar, etc.
QUEM? (WHO?)	Quem é o responsável pela condução desta ação? Não deixe que mais de uma pessoa seja responsável pela mesma ação, ou então o nome de um setor/empresa. Como diz um amigo: "Cachorro que tem dois donos morre de fome". Mesmo que tenha vários envolvidos na ação, que seja uma equipe, é prudente deixar uma pessoa como responsável geral.
QUANDO? (WHEN?)	Quando esta ação será implementada? Defina uma data para dar início à ação. Determine o período de tempo necessário para implementá-la. Evite termos como sempre ou quando necessário, embora possa existir situações que realmente temos que utilizar estes termos, mas neste caso, acrescente um "a partir de".
QUANTO? (HOW MUCH?)	Quanto (quantidade) deverá ser feito? Qual o custo? Quanto tenho disponível? Qual o tempo gasto para executar a ação? Há ainda situações, em que não se coloca nada neste espaço (no exemplo a seguir, tem uma situação dessas).
POR QUÊ? (WHY?)	Por que esta ação será necessária? Por que foi definida esta ação? Qual o resultado esperado?
ONDE? (WHERE?)	Onde a ação será desenvolvida? Qual a abrangência da ação?
COMO? (HOW?)	Como implementar a ação? (método) Quais os passos a serem dados? Aqui, o detalhamento depende da complexidade da ação e do perfil de quem irá executá-la.

Voltando ao exemplo da meta para redução da CBT, é hora de definir o que fazer e que poderá impactar no processo reduzindo a CBT.

O QUE	QUEM	QUANDO	QUANTO	POR QUÊ?	ONDE	COMO
Verificar condição do equipamento de ordenha	João	Até Final de out/15		Verificar se existem pontos com vazamento de leite, entrada para contaminação, rachaduras, e que podem elevar a CBT.	No equipamento de ordenha na fazenda	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar uma primeira inspeção, acompanhando desde a bomba de vácuo até as teteras em uso, visando identificar pontos de contaminação; - Se com esta inspeção não conseguir identificar as fontes de contaminação, chamar o pessoal da assistência técnica do equipamento de ordenha e repassar o problema.
Avaliar o processo de limpeza do equipamento	João	Até Final de out/15		Identificar falhas no processo que possam gerar focos de contaminação do leite.	Na fazenda	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar se o procedimento de limpeza definido pela assistência técnica do equipamento está sendo seguido; - Checar dosagens de detergentes alcalino e clorado, temperatura de circulação inicial e final da água, tempo de circulação, tempo de início do procedimento de limpeza.

Outras ações para esta meta poderiam ser planejadas em uma situação real, mas como trata-se de um exemplo apenas, a ideia é apenas repassar o conceito e o como fazer. Na elaboração de objetivos e metas, e posteriormente planejamento de ações, estas definições precisam de uma razão, devem estar interligadas com outras iniciativas e não podem perder o foco dos resultados globais da fazenda. Mas a tarefa não termina por aí. Monitorar o plano é tão importante quanto sua elaboração. Planejamento que fica apenas na "gaveta", dificilmente gera resultados, por isso é interessante dar visibilidade para os planos colocando-os em "murais de comunicação", fazendo reuniões com os envolvidos e explicando passo a passo, entre outras formas.

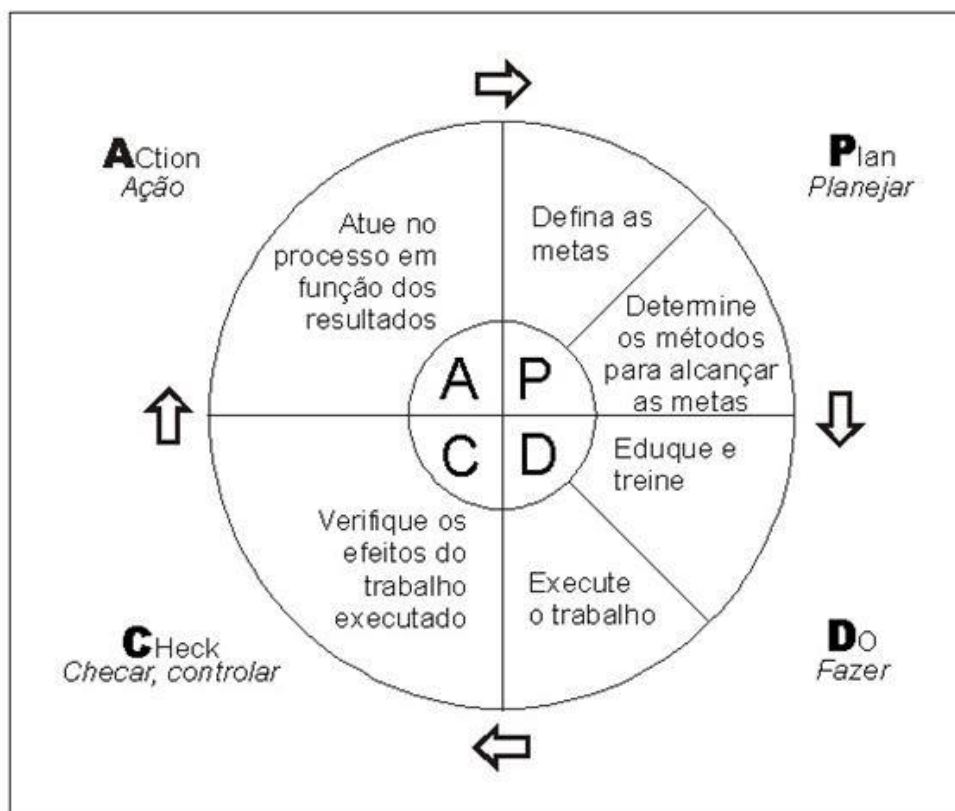
No monitoramento, ou na definição de novos objetivos, por melhor que esteja a situação, sempre há algo para ser feito, sendo este o princípio da melhoria contínua, uma das razões de uso do Ciclo PDCA.

Momento de avaliar os processos de produção de leite

Início de ano é uma época propícia para avaliação e reflexão sobre os resultados com a atividade, fundamentados em fatos e dados. Fatores como preço do leite, custos de produção, inflação, cotação do dólar, entre outros, exigem do produtor uma análise e readequação de processos internos em seus sistemas de produção.

O **Ciclo PDCA** atualmente é uma ferramenta administrativa adotada como referência nas avaliações de sistemas de gestão, a exemplo do que ocorre com o Modelo de Excelência em Gestão®, disseminado no Brasil, pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e pelo Movimento Brasil Competitivo (MBC). Pode-se dizer que o Ciclo PDCA é uma forma de exercer as funções administrativas, dando a elas uma visão cíclica, conforme mostra a Figura, além de ser considerado uma ferramenta de gestão de processos. Chama-se de ciclo porque passamos por todas as etapas, a todo o momento, tornando-o dinâmico. A seguir, uma síntese das suas etapas.

Figura 1 - O Ciclo PDCA.



Etapa I do PDCA: P (Plan = PLANEJAR) – toda ação começa com o planejamento. As etapas básicas do planejamento são a definição do objetivo, das metas e dos meios para se atingir o objetivo. Como o desafio é colocar em prática os conceitos, para facilitar serão apresentados os "passos" para esta prática:

1º Passo – Conhecimento da Situação Atual

Por "Conhecer a situação atual", entenda-se números, observação, ouvir pessoas envolvidas diretamente com o processo, ou seja, aqui um sistema de indicadores de desempenho faz toda a diferença, pois ele apontará os problemas da propriedade, que podem ser qualidade do leite (alta CCS e/ou CBT), mortalidade de bezerras, desempenho dos funcionários, baixa taxa de concepção, custo elevado para produção de leite, falta de controles, etc. Para fins didáticos, optei

por escolher um problema comum a muitas propriedades: Falta de Controles. Identificado o problema, agora é reunir o máximo de informações sobre ele.

2° Passo – Identificação e Avaliação das Causas Prováveis

Conhecendo a causa, fica bem mais fácil encontrar a solução do problema. Para tanto, torna-se necessário encontrar quais são estas causas prováveis, responsáveis pela origem do problema.

Para avaliar as causas prováveis, faça um teste de consistência, coletando dados e investigando as causas não mensuráveis, em busca dos fatos. Tomando como base os dados encontrados, a análise deles subsidiará a priorização da(s) causa(s) a ser bloqueada(s), evitando que sejam direcionados esforços para atacar as de pequena influência sobre o problema.

3° Passo – Geração e Avaliação de Alternativas de Solução

O objetivo desta etapa é fazer um levantamento das muitas alternativas de solução que possam bloquear, eliminar ou atenuar a causa do problema. Na avaliação de alternativas de solução, devem-se definir as soluções mais viáveis sob o ponto de vista técnico, econômico, levando em conta ainda a aplicabilidade de acordo com a realidade da empresa, dos funcionários/empresário, e que estejam em sintonia com os objetivos empresariais.

4° Passo – Planejamento das Ações

Agora é preciso elaborar um plano de ação, estabelecendo um cronograma das atividades e dimensionando quanto será necessário para que a ação seja efetivada.

Como ferramenta para este passo, sugere-se o uso do 4Q1POC ou 5W2H. O planejamento da solução deve ser elaborado em resposta às seguintes questões: O que fazer? Quem será o responsável pela ação? Quando deve ser feito (Prazo)? Quanto (custo, quantidade)? Por que executar esta ação? Onde deve ser feito? Como deve ser feito?

Etapa II do PDCA: D (Do = DESENVOLVER, FAZER, EXECUTAR)– O desenvolvimento da ação segue o estabelecido no planejamento. Inicialmente, as pessoas que irão executar precisam ser educadas e treinadas quanto ao objetivo, meta e método a ser desenvolvidos. A partir daí, a ação deverá ser executada conforme o método (padrão ou plano) estabelecido, coletando dados durante esse processo, de forma que possa fazer uma avaliação na próxima etapa.

5° Passo - Implementação da Ação

Agora é preciso efetuar a implementação conforme o plano de ação, procurando registrar as datas reais de implementação da ação, a receptividade por parte dos envolvidos e, alteração no planejamento e eventuais ações corretivas adotadas.

Este momento é crucial para a gestão, pois o aspecto "liderança" que chama a atenção ao definir gestão possui um peso enorme. Agora é o momento de influenciar as pessoas para que as ações realmente saiam do papel e sejam executadas. Elaborar um bom plano e esperar que as coisas aconteçam por si só, é uma das principais causas de fracasso de planos que se observa em empresas urbanas e rurais.

Etapa III do PDCA: C (Check = "CHECAR", VERIFICAR) – é a fase de verificação dos resultados da ação executada, em que os resultados coletados são comparados com os objetivos e metas estabelecidas. Se os resultados obtidos atingiram o que foi estabelecido, as ações podem continuar sendo executadas de acordo com o padrão, mantendo os resultados, ou pode ser estabelecido um novo objetivo para melhorar os resultados. Se forem encontrados desvios (problemas), estes serão registrados para serem analisados na próxima etapa.

Nesta etapa é a oportunidade de descobrir maneiras de controlar o que ocorre na propriedade. Se os planos não são cumpridos adequadamente, a administração precisa dar passos para corrigir o problema. Controle é qualquer processo que orienta as atividades na direção da realização das metas da propriedade. O controle destina-se a medir os resultados de uma ação para se ter a certeza de que estão de acordo com o que foi planejado. Caso contrário adota-se medidas corretivas. A finalidade do controle se baseia em quatro pontos: indicadores de desempenho (indicadores), coleta e registro de dados, comparação (checagem) e adoção de medidas de manutenção, melhorias ou corretivas.

6° Passo – Verificação

Nesta etapa, a medição é um instrumento de acompanhamento. Deverão ser reunidos os dados que indicaram o problema no início do PDCA, comparando-os com os dados após as melhorias. Analise os dados coletados. Eles indicarão se as ações de melhoria implementadas foram eficazes. A construção de gráficos ou tabelas com os dados coletados facilitará a análise dos resultados. É importante que seja observado se outras causas provocam o mesmo problema no processo. Caso existam, devem ser anotadas na lista de verificação. Ocorrências de causas não mensuráveis devem ser investigadas e registradas.

Etapa IV do PDCA: A (Action = AGIR) – fase na qual são tratados os reais ou potenciais problemas identificados anteriormente ou as oportunidades de melhoria constatadas. Nessa fase temos duas possibilidades: alcançar ou não o resultado esperado:

1. Se o resultado esperado foi alcançado deve-se incorporar a nova sistemática de trabalho no dia-a-dia do processo. Esta nova maneira de realizar o trabalho poderá se tornar um padrão, uma referência para que todos os envolvidos façam de forma semelhante.
2. Se não for bem-sucedido tais procedimentos, tem que agir de forma apropriada, e para tanto, deve-se:
 - Verificar se o padrão foi ou não obedecido;
 - Remover a causa de insucesso para que o processo atinja o resultado esperado.

Se o plano, ou o padrão não foi obedecido, é simplesmente uma questão de treinamento, de reeducação. Neste caso, deve-se voltar à etapa de execução e treinar até se certificar que tudo ficou bem compreendido. Se o plano/padrão foi obedecido e o problema já foi identificado, a primeira etapa é a de remoção do efeito (sintoma) do problema para que o processo volte a funcionar.

7° Passo – Padronização

Padronizar os processos é a base para o gerenciamento destes. Portanto, é necessário preparar bons padrões e torná-los simples e de fácil entendimento. O método padronizado não é fixo. Ele pode e deve ser melhorado visando obter melhores resultados.

Não se consegue padronizar apenas documentando os padrões de comportamento. É preciso integrar o grupo aos novos hábitos. Os resultados alcançados com os novos hábitos possibilitam uma forma mais tranquila de realizar os procedimentos. Educar e treinar as pessoas são requisitos fundamentais para a implantação desses novos padrões.

Referências Bibliográficas

ALMEIDA, R. A. Índices Zootécnicos: como calcular, interpretar e agir. Apostila de Curso. Piracicaba: Agripoint, 2008.

ANDRADE, J. G. Introdução à administração rural. Lavras: UFLA/FAEPE, 1996.

ARTUNDUAGA, M.A.T.; VALENZUELA, J.F.T.; GARCÍA, I.D.C.; JIMÉNEZ, J.F.V.; PANADERO, A.N. Gerencia sistémica agropecuaria: indicadores de gestión. Parte II. Rev. Ciencia Animal. n.º 3: 97-105, 2010. ISSN: 2011-513X

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. Administração – Construindo Vantagem Competitiva. São Paulo. Ed. Atlas SA. 1998.

BERGMANN, José Aurélio Garcia. Índices Zootécnicos para Produção de Bovinos de Carne. Escola de Veterinária da UFMG. Belo Horizonte, MG, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração. Vol. I, Editora Campus, 6ª. Ed., Rio de Janeiro/RJ, 2001.

CUNHA, L. F.P. da. O método PDCA como ferramenta de melhoria contínua dos processos e suporte para a elaboração do planejamento estratégico das empresas. Revista UNIABEU: V.6, n. 14, 2013. ISSN 2179-5037

FRANK, Gary G. Planning for a Business in Production Agriculture. Dairy Updates/Business Management, N.º. 202. The Babcock Institute/University of Wisconsin: Madison, 2001.

LACERDA, Flávia A. B; SOPRANA, John C... et al. Gestão da Qualidade: Os Processos – Padronização e Melhoria Contínua. Manual do Participante. Brasília: Sebrae, 2005.

MARSHALL JUNIOR, I; CIERCO, A.A.; ROCHA, A.V. e MOTA, E.B.. Gestão da Qualidade. 2ª. ed. Ver. E atual. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

OLIVEIRA, DJALMA DE PINHO REBOUÇAS DE. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas, 31ª edição. São Paulo: Atlas, 2013.

SANTOS, Marcos Veiga dos; FONSECA, Luís Fernando Laranja da. Estratégias para Controle de Mastite e Melhoria da Qualidade do Leite. Editora: Manole, 2007.