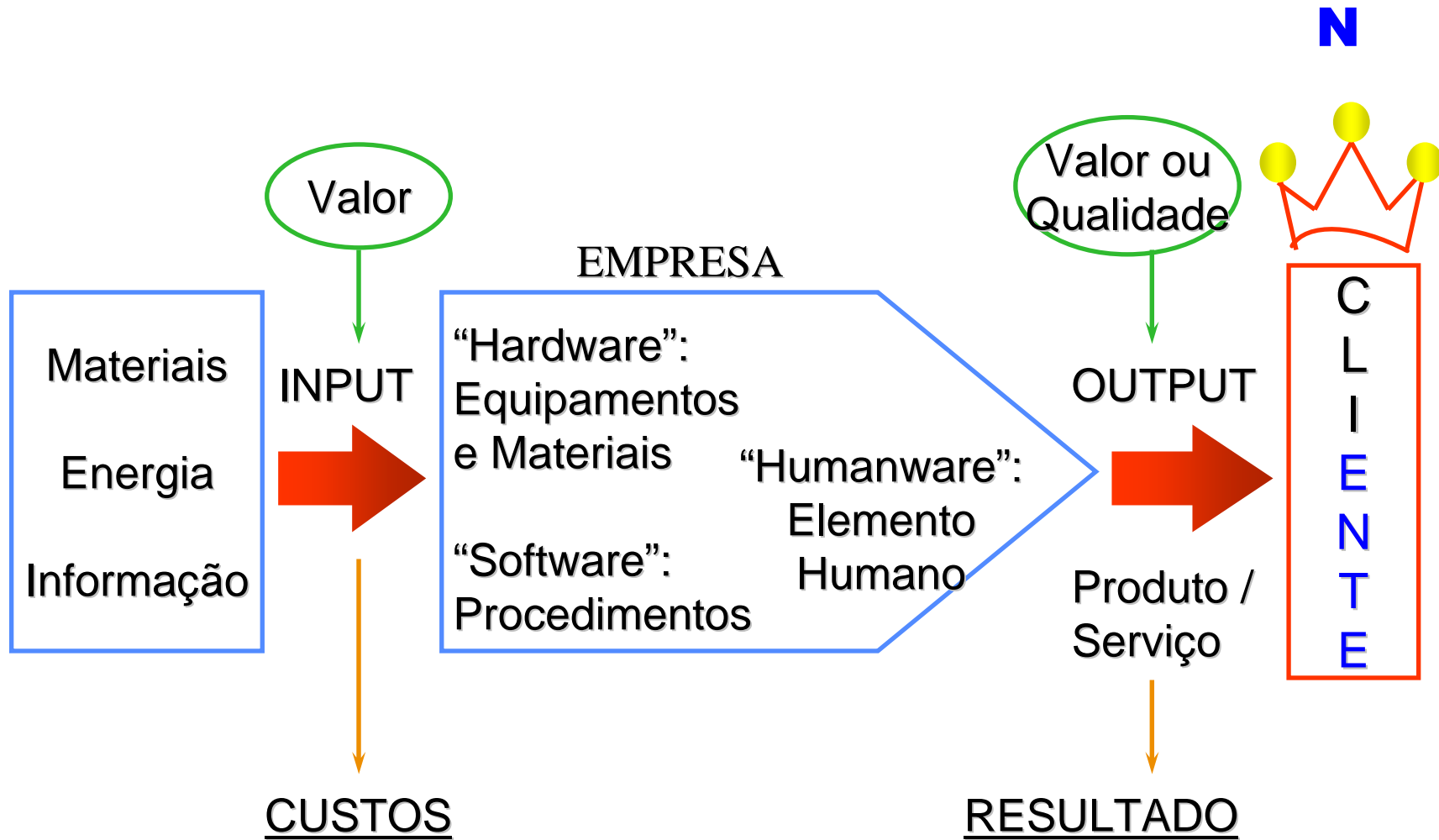


# AS ORGANIZAÇÕES COMO UM SISTEMA



# VISÃO SISTÊMICA

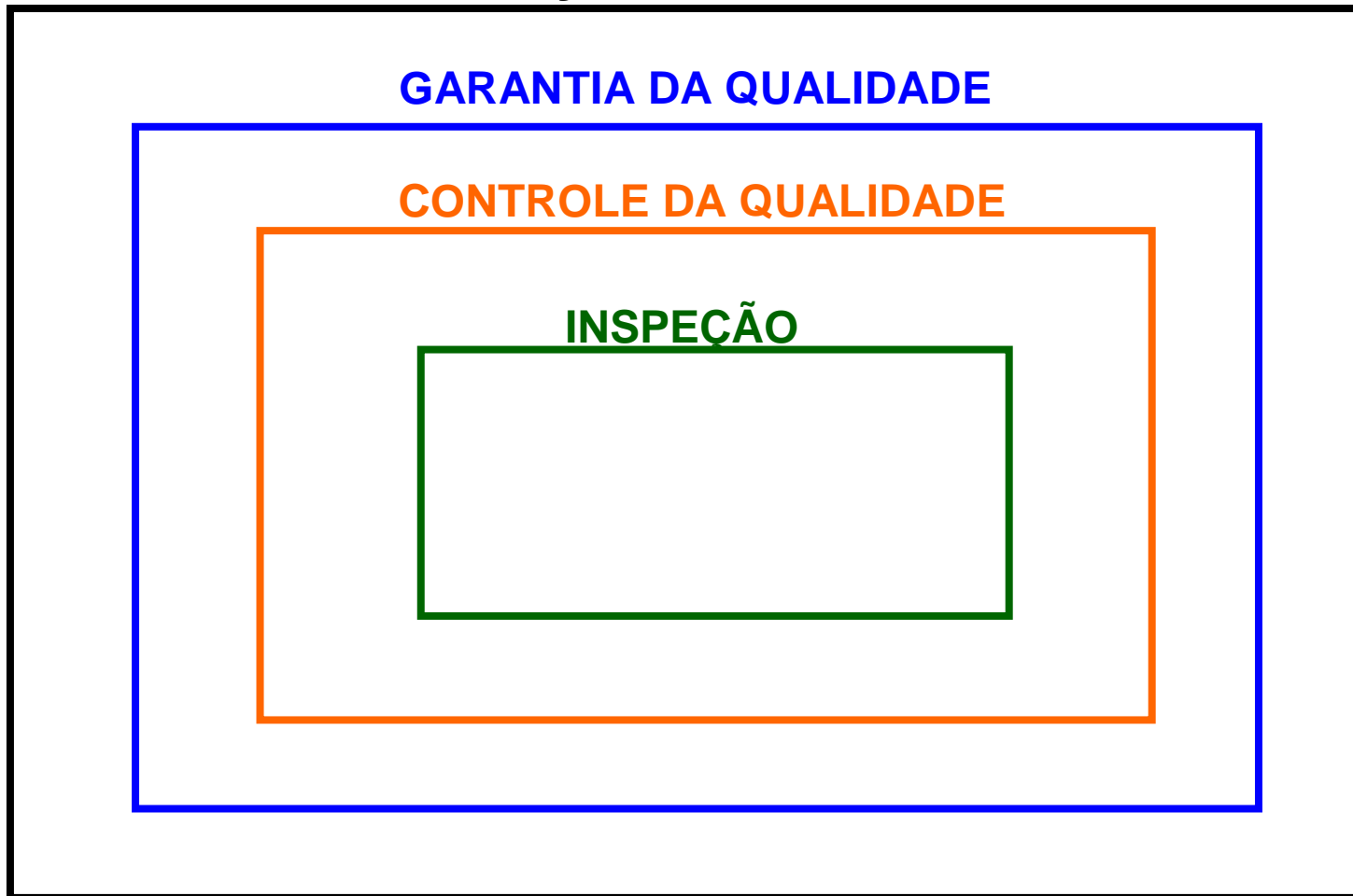
As organizações são constituídas por uma complexa combinação de recursos (capital humano, capital intelectual, instalações, equipamentos, sistemas informatizados, etc.) interdependentes e interrelacionados, que devem perseguir os mesmos objetivos, e cujos desempenhos podem afetar positiva ou negativamente a organização em seu conjunto.

# ***"STAKEHOLDERS"***

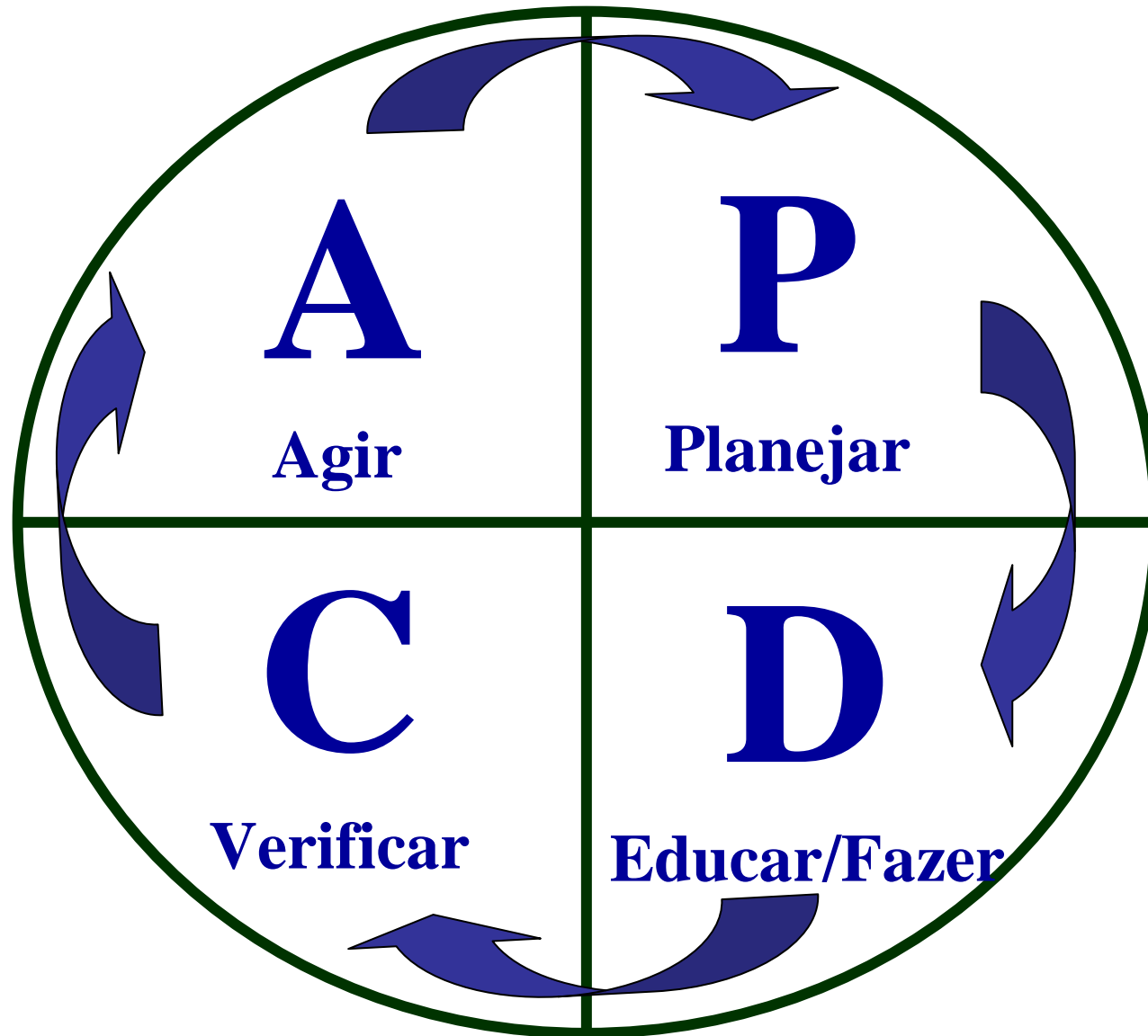
- **COMUNIDADE DE INTERESSES**
- **CADA "PARTE" TEM UMA NECESSIDADE DIFERENTE, UM INTERESSE ESPECÍFICO**
- **CADA PARTE É UM "CLIENTE" DA ORGANIZAÇÃO**

# Evolução da Qualidade.

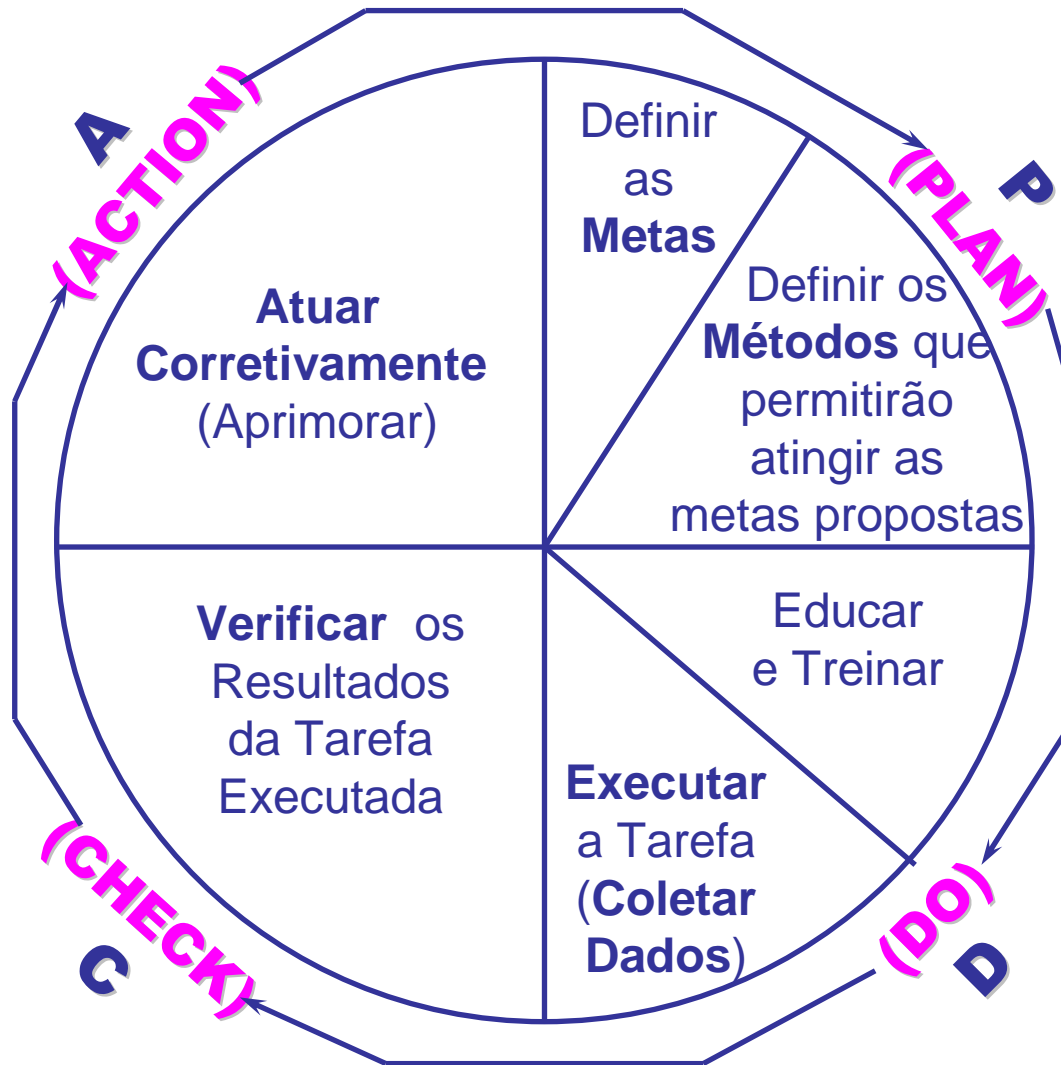
ADMINISTRAÇÃO DA QUALIDADE TOTAL.



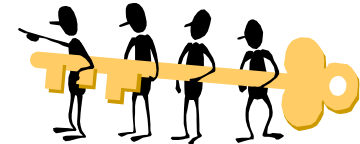
# O MÉTODO PDCA



# O MÉTODO PDCA

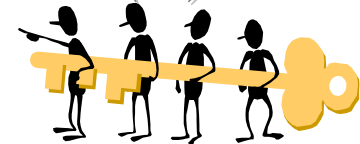


# *Princípios da Moderna Gestão (1)*



- ***Orientação ao cliente*** = fornecer serviços/produtos que atendam concretamente às necessidades dos clientes.
- ***Qualidade em primeiro lugar*** = garantir a sobrevivência da empresa através do lucro contínuo, adquirido pelo domínio da qualidade.
- ***Ação orientada por prioridades*** = identificar o problema mais crítico e solucioná-lo pela mais alta prioridade (necessário conhecer métodos de *eleição de prioridades* e de *resolução de problemas*).
- ***Ação orientada por fatos e dados*** = falar, raciocinar e decidir com dados e com base em fatos (e não com base em “experiência”, “bom senso”, “intuição” ou “coragem”).
- ***Controle de processos*** = gerenciar a empresa ao longo do processo e não por resultados (quando o mau resultado ocorre, a ação é tardia. **O gerenciamento deve ser preventivo**).

# *Princípios da Moderna Gestão (2)*



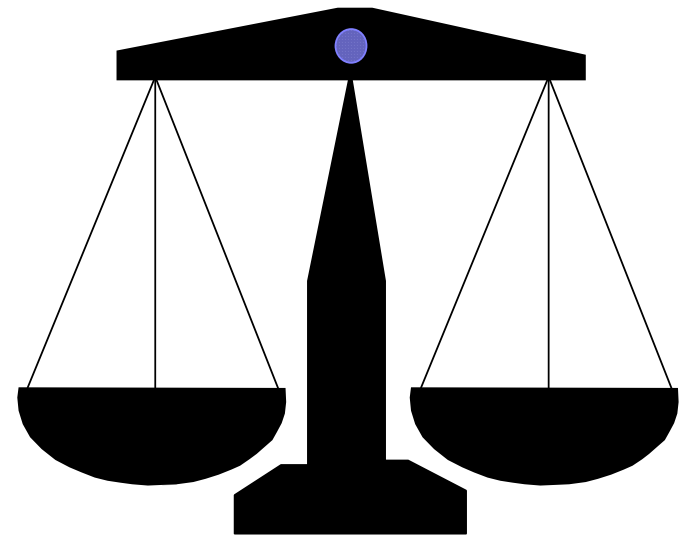
- ***Controle da dispersão*** = reduzir metodicamente as dispersões através do isolamento de suas causas fundamentais (os problemas decorrem da dispersão nas variáveis do processo).
- ***Próximo processo é seu cliente*** = estabelecer o conceito de cliente/fornecedor interno, onde cada processo seguinte é tratado como um cliente/rei e o processo anterior é tratado como um fornecedor/prestador de serviços.
- ***Controle a montante*** = procurar prevenir a origem dos problemas cada vez mais a montante.
- ***Ação de bloqueio*** = nunca permitir que o mesmo problema se repita pela mesma causa.
- ***Respeito pelo empregado como Ser Humano*** = respeitar os empregados como seres humanos independentes.
- ***Comprometimento da alta Direção*** = definir e garantir a execução da Visão e Estratégia da alta direção da empresa.



# ***INDICADORES DE DESEMPENHO***

**PRINCÍPIO BÁSICO DA GESTÃO MODERNA:**

**“O QUE NÃO  
SE MEDE  
NÃO SE  
GERENCIA”**



## **O que é Gerenciar?**

**“Gerenciar é Atingir Metas”.**

**Vicente Falconi Campos**

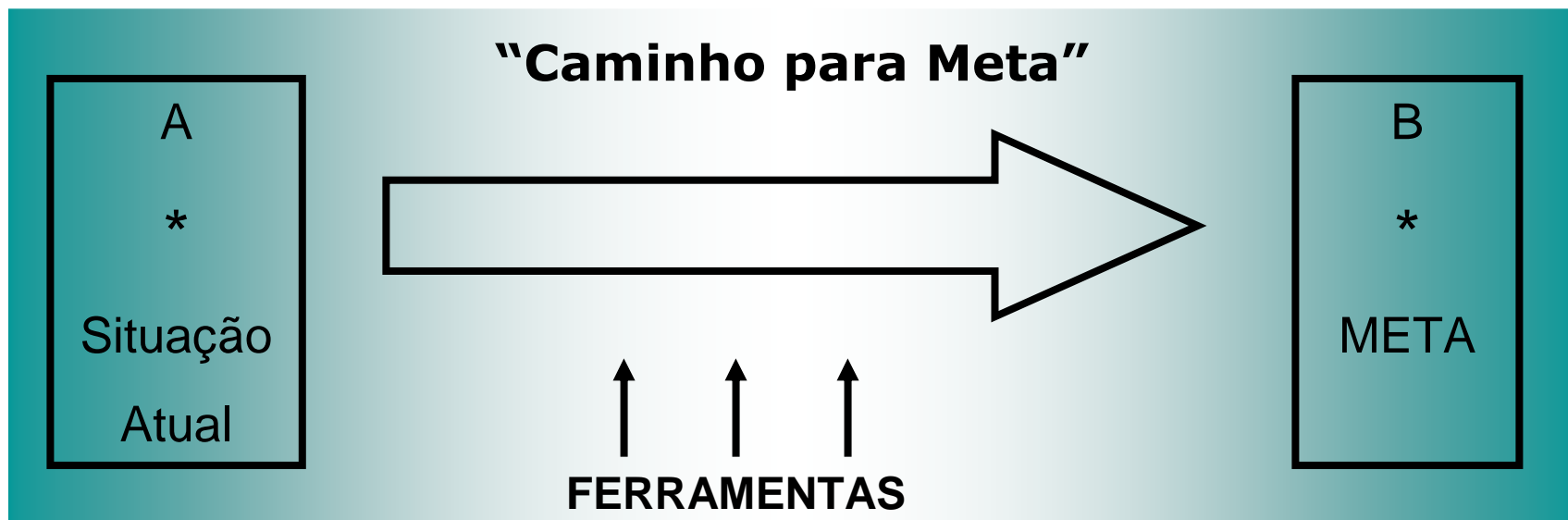
## **O que é meta?**

**Meta é o objetivo a ser alcançado, com valor e prazo estabelecido.**

# Para Bater Meta é Preciso Método

## MÉTODO

META + HODOS  
(meta) (caminho)



# Gerenciamento (Como bater metas)

1. Localizar Problemas e estabelecer **Metas**
2. Estabelecer **Plano de Ação**
3. Conduzir a **Execução** do Plano
4. Verificar o **Atingimento** da Meta
5. Tomar **Ação Corretiva** no Insucesso
6. **Padronizar** e Treinar no Sucesso

# Objetivos da GR

Dar a cada “Unidade Gerencial Básica - UGB” um enfoque de **auto-suficiência**, e para isso é preciso:

- **uma forte capacitação gerencial para os componentes das unidades,**
- desprendendo a Alta Direção das atividades de operação do dia-a-dia, propiciando a sua grande vocação que deve ser:
  - a de olhar para o futuro e colocar a organização dentro do mercado, sempre em situação de competitividade.

## O Gerenciamento da Rotina é centrado:

1. Na **Padronização** dos PROCESSOS e do TRABALHO.
2. Na **Monitoração** dos RESULTADOS destes processos e sua comparação com as METAS.
3. Na **AÇÃO CORRETIVA** no PROCESSO a partir dos DESVIOS encontrados nos RESULTADOS quando comparados com as metas.
4. Num **bom ambiente de trabalho** (5S) e na máxima utilização do potencial mental das pessoas (CCQ e SISTEMA DE SUGESTÕES).
5. Na **busca contínua da MELHORIA** e PERFEIÇÃO.

# Como implantar o GR?

- **Gerenciar é resolver problemas.** Escolha uma área prioritária da Org.
- Defina os **Problemas** e determine um **Item de Controle** para cada um deles
- Estabelecer **Metas** também é importante. Planeje atingi-las a cada seis meses
- Defina a **Autoridade** e a **Responsabilidade** de cada pessoa em cada processo
- **Padronize** os processos e o trabalho (**Treine**)
- Construa um **bom ambiente de trabalho** e busque a máxima utilização do potencial mental das pessoas
- Busca da perfeição – **Melhoria Contínua**

# REFLEXÃO

A principal característica da melhoria de um processo ou sistema é a mudança. Bonitos gráficos mostrando os benefícios da melhoria são irrelevantes se não houver **mudança no processo ou no sistema**. Mudança é a característica mais importante que os auditores internos e externos deveriam avaliar para verificar se houve melhoria. Se não houver mudança, os eventos continuarão a se repetir. **Se não houver mudança no sistema ou no processo, não haverá melhoria.**



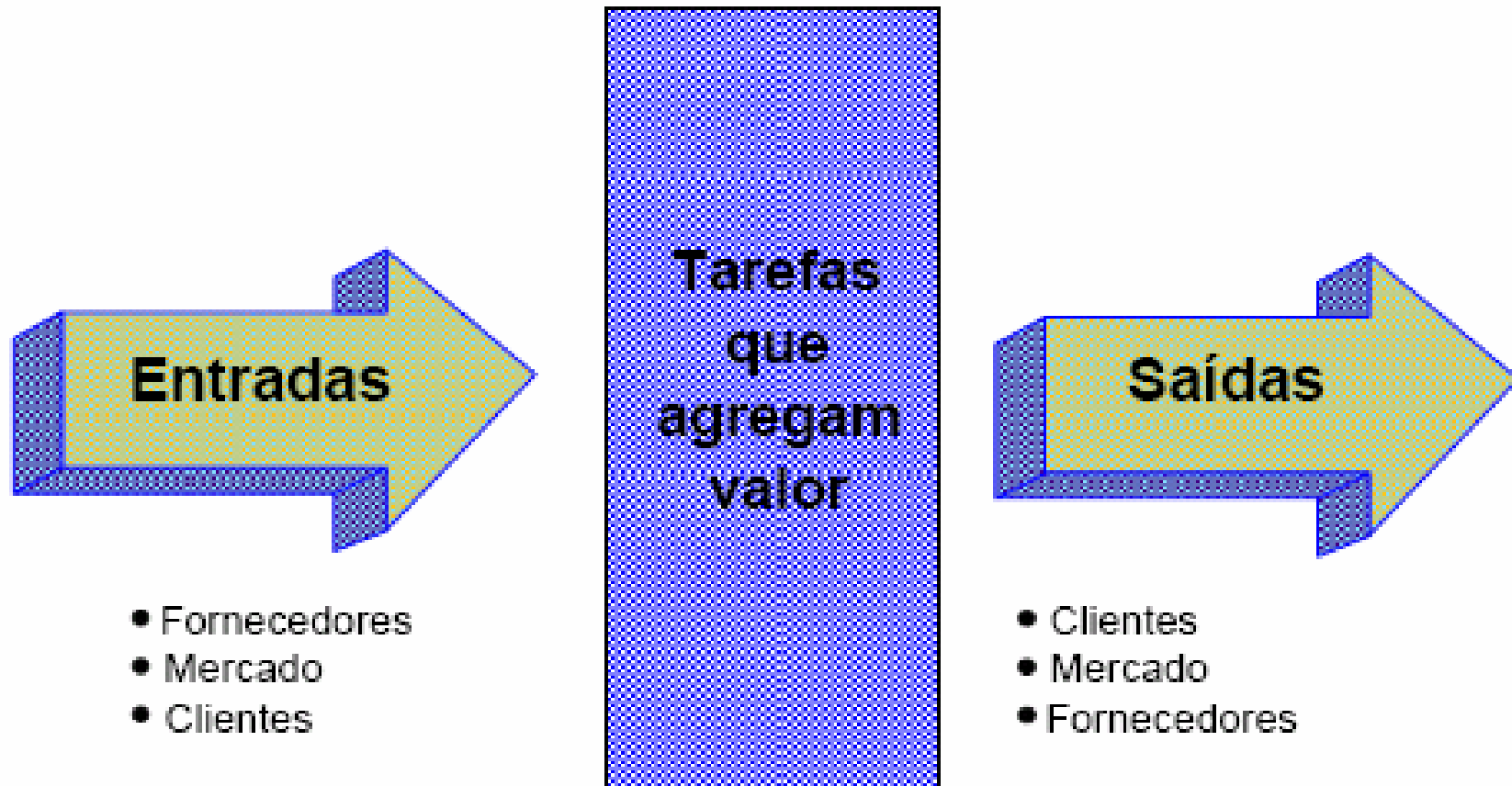
# Objetivo de um processo

Qualquer processo tem pelo menos um cliente e assim sendo, ele tem o mesmo objetivo da empresa; promover a satisfação total do cliente e isto envolve a produção de um produto ou serviço que atenda totalmente as necessidades dos clientes.

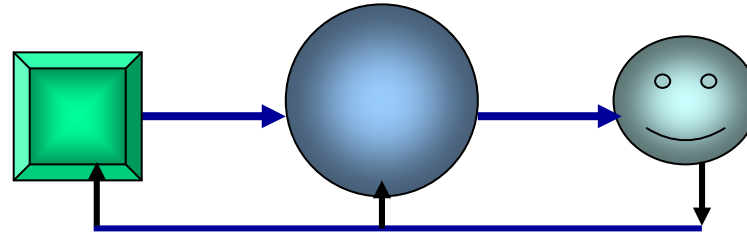
## Fluxo de produção

Seqüência de processos que permite ao gerente entregar ao cliente o produto que ele deseja.

# O QUE É UM PROCESSO PRODUTIVO



# *PROCESSO*

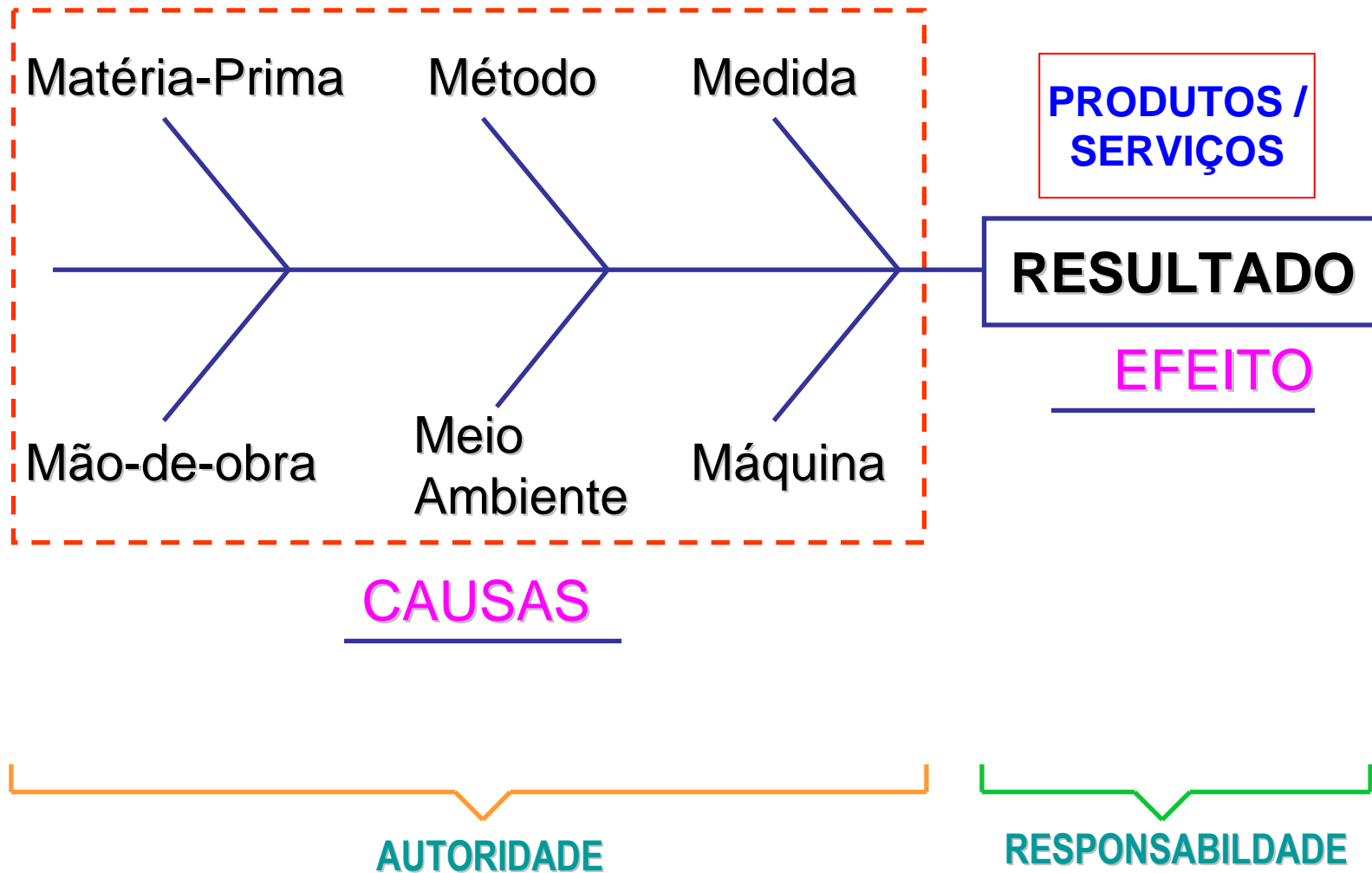


**Conjunto de**  
**recursos e atividades**  
**inter-relacionados** que  
**transforma**  
**insumos em resultados**  
**(serviço ou produto).**

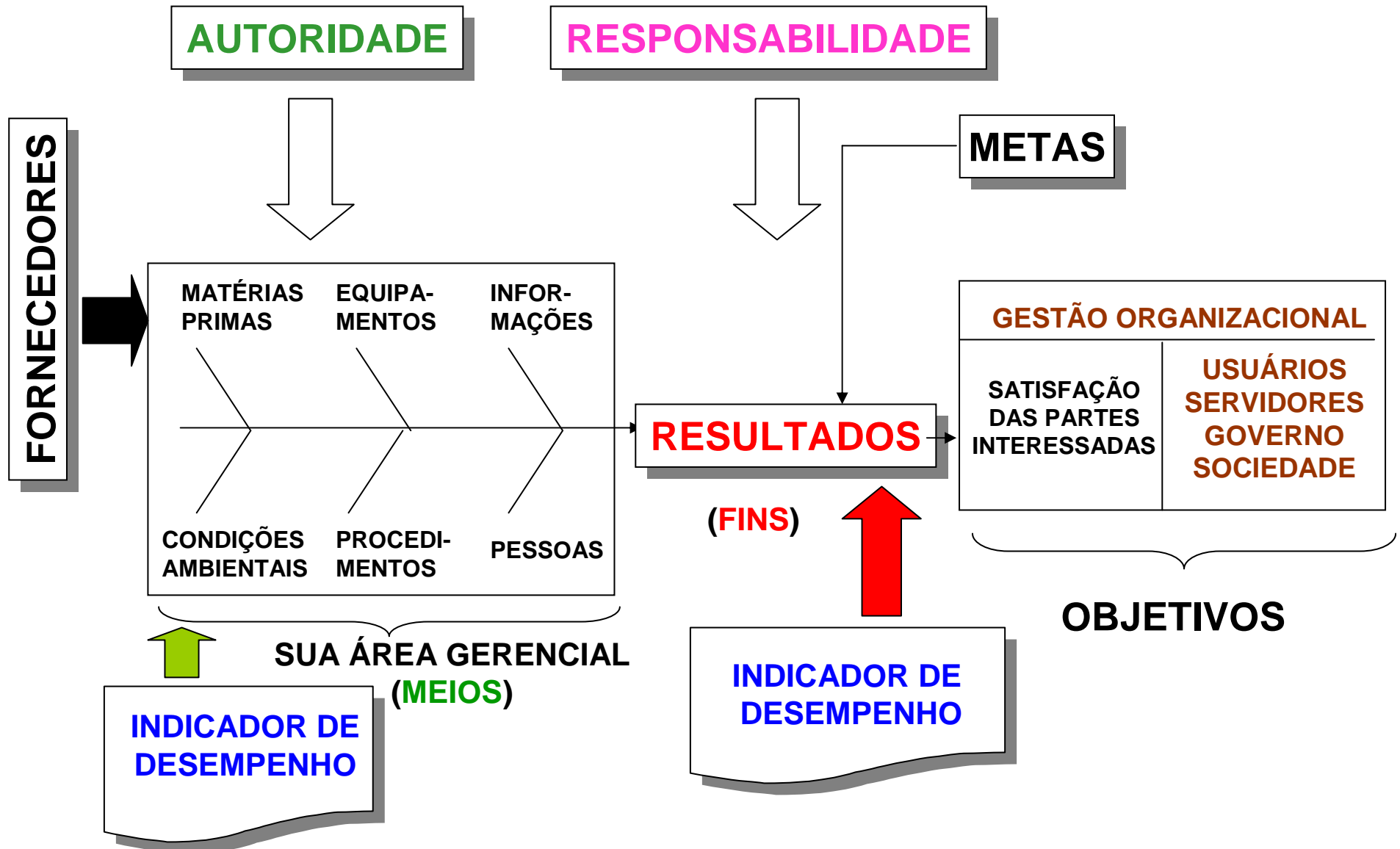
## Características de um Processos de Negócio

- Tem um início e um fim
- Tem inputs
- Tem outputs / produtos
- Tem um conjunto de atividades ou sub-processos que transformam os inputs em produtos ou serviços
- Tem um conjunto de parâmetros que avaliam o seu desempenho
- Tem um responsável único pela gestão horizontal do processo (adição de valor em toda a cadeia)

# PROCESSO: UM CONJUNTO DE CAUSAS

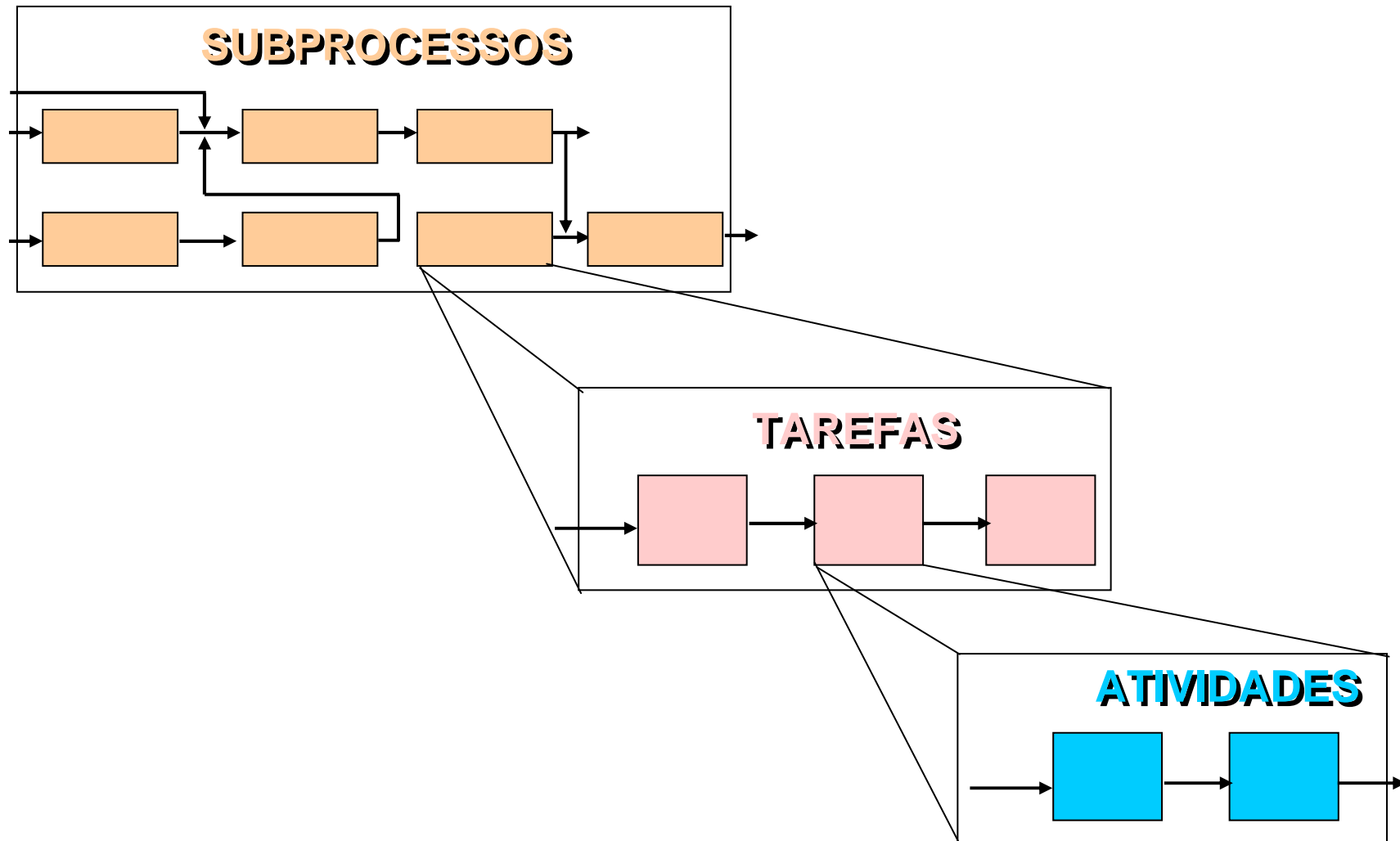


# PROCESSOS E INDICADORES DE DESEMPENHO



# *HIERARQUIA NOS PROCESSOS*

## MACROPROCESSO



# Definições básicas

- **Macroprocesso** (ex: Gestão de pedidos dos clientes)

- abrange toda a organização
- geralmente com produtos / resultados para o cliente final.
- multidisciplinar

- **Processo** (ex: Cobrança)

- partes importantes dos macroprocessos
- apresentam resultados objetivos para clientes externos ou internos
- realizado através de diversas áreas da organização.

- **Sub-processos**

- realizado em uma área específica da organização
- resultados parciais, objetivos, porém com necessidade de serem complementados por outros sub-processos para a efetiva adição de valor.

- **Atividade** (ex: pesquisa de preço)

- realizada por uma célula de trabalho (1 ou mais pessoas ou fração, com trabalhos complementares para a produção de determinado resultado)
- menor detalhe necessário para qualquer sistema administrativo.

- **Tarefa** (ex: dar um telefonema)

- realizada por uma pessoa
- resultado de difícil configuração

- **Operação** (ex: discar um número)

- parte de uma tarefa
- serve para a configuração e avaliação de tempos e carga de trabalho de determinado posto



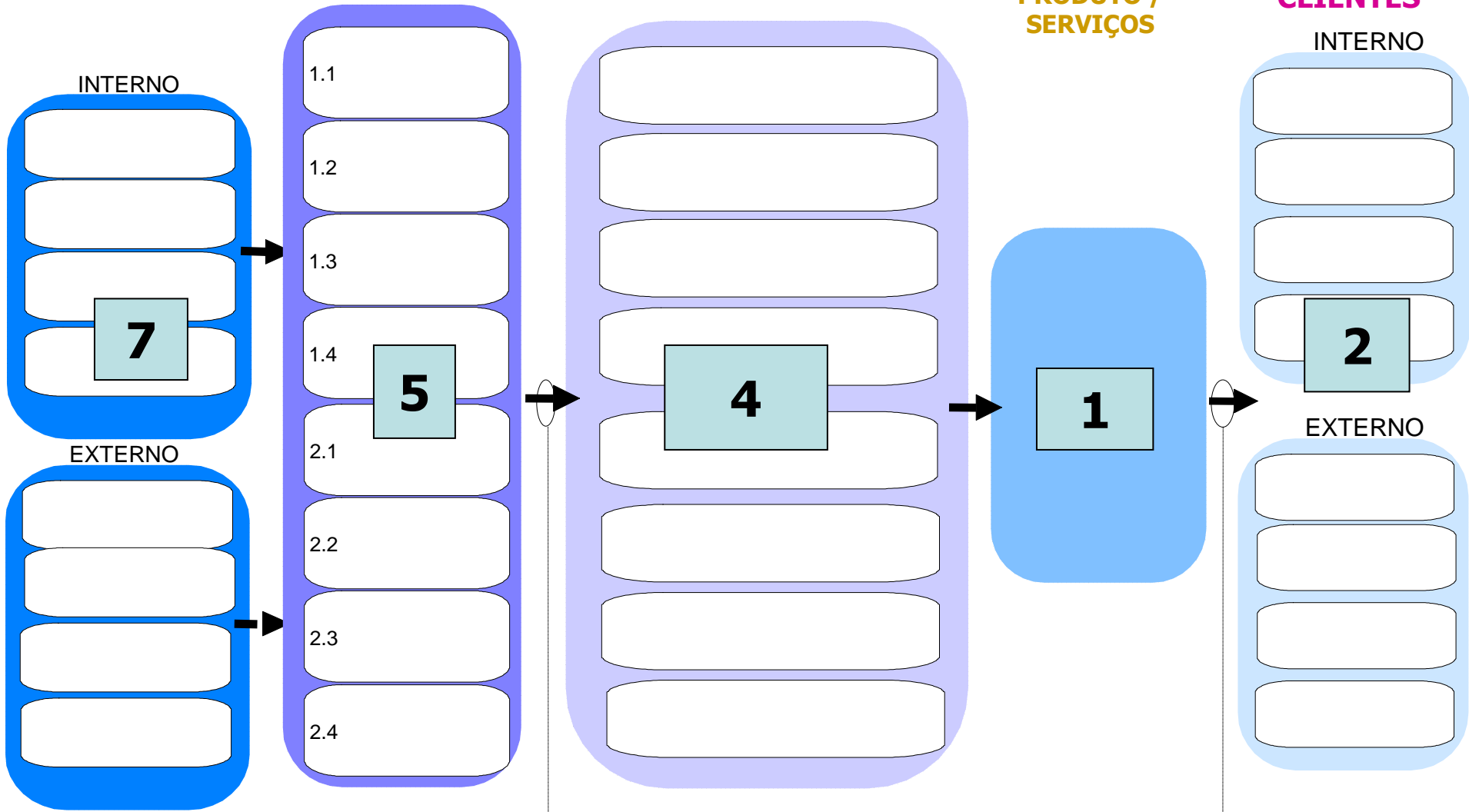
**SUPPLIERS  
FORNECEDORES**

**INPUTS  
INSUMOS**

**SIPOC  
PROCESS  
PROCESSO PRODUTIVO**

**OUTPUTS  
SAÍDAS  
PRODUTO /  
SERVIÇOS**

**CUSTOMERS  
USUÁRIOS/  
CLIENTES**



**\*REQUISITOS DO PROCESSO PRODUTIVO PARA OS INSUMOS**

1.1	2.1	<b>6</b>
1.2	2.2	
1.3	2.3	
1.4	2.4	

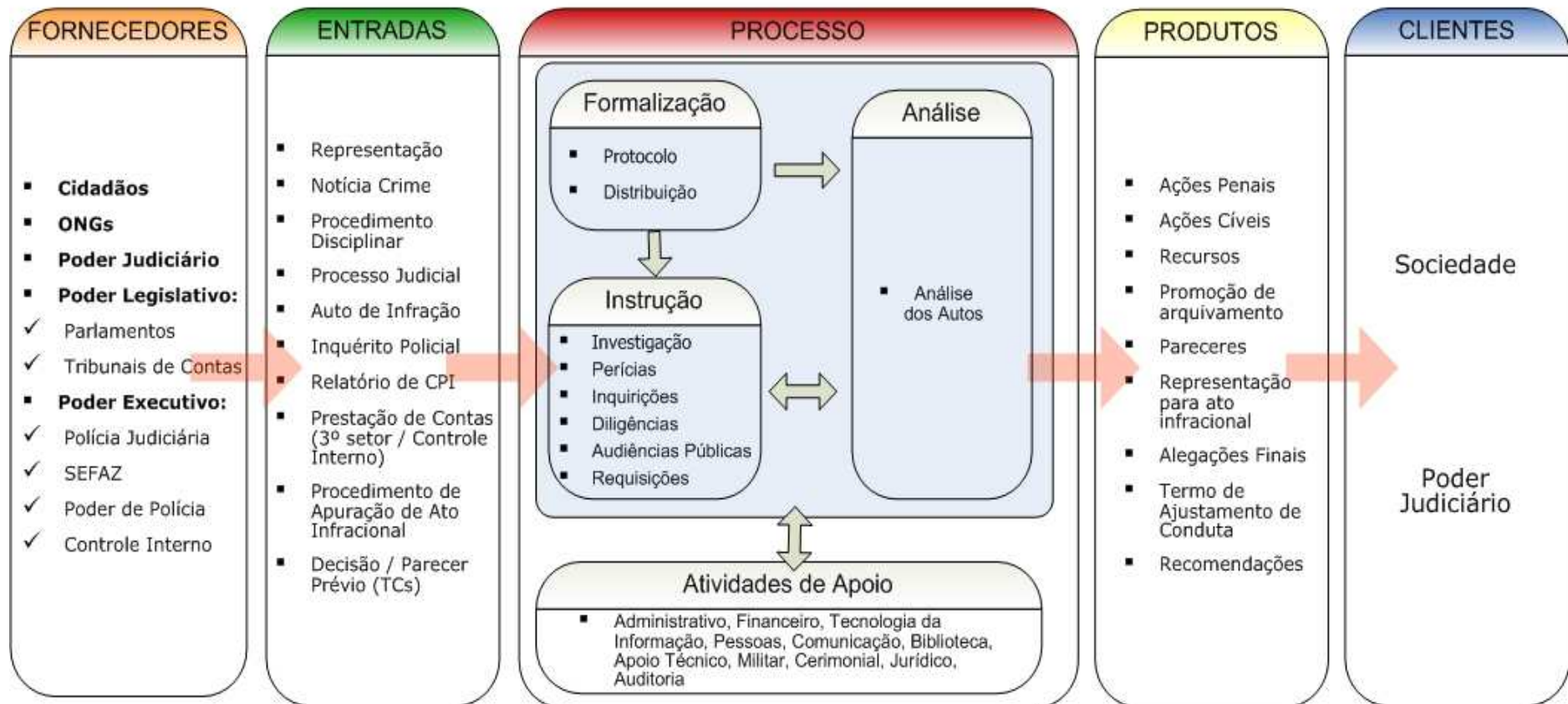
**REQUISITOS DOS CLIENTES PARA O PRODUTO/SERVIÇO**

**3**



# Ministério Público de Pernambuco

## SIPOC / Mapeamento do Processo Principal



# SIPOC - CADEIA DE AGREGAÇÃO DE VALOR



# ELEMENTOS DO SIPOC

S – Supply (Fornecedor): Quem ou o que realiza a ação que proporciona o insumo ao processo. São aqueles que fornecem insumos (documentos, informações, materiais, etc.).

I – Inputs (Insumos): São as informações, os documentos, os serviços, os pedidos, enfim, tudo que é fornecido ao processo.

P – Process (Etapas do processo): É a combinação de pessoas, máquinas, equipamentos, materiais, métodos e recursos utilizados para gerar um produto ou um serviço.

O – Output (Resultados): Resultados das ações que foram tomadas.

C – Customer (Cliente): São aqueles que recebem os resultados gerados pelo processo.

# METODOLOGIA DO SIPOC

- **FOCO VOLTADO AO CLIENTE**
  - CLARIFICAR AS NECESSIDADES DOS CLIENTES (VOC – VOZ DO CLIENTE)
  - DEFINIR AS NECESSIDADES (TRADUZIR AS VOC's PARA AS CTQ (CARACTERISTICAS CRÍTICAS PARA O CLIENTE = REQUISITOS) Q - C - A - S - (M)
- **SELEÇÃO DE PROJETO DE MELHORIA**
  - DEFINIÇÃO DO PROCESSO A SER MELHORADO
  - PROPOSTA E SELEÇÃO DE PROJETOS DE MELHORIA

# MAPEAMENTO DO PROCESSO

Um fluxograma vale mais do que mil procedimentos

A elaboração de fluxogramas, também chamada de diagramação lógica ou de fluxo, é uma ferramenta inestimável para se entender o funcionamento interno e os relacionamentos entre os processos empresariais.

Define-se um fluxograma como um método para descrever graficamente um processo existente, ou um novo processo proposto, usando símbolos simples, linhas e palavras, de forma a apresentar graficamente as atividades e a sequência no processo.

# FLUXOGRAMAS

- Mostram como os elementos se relacionam
- Permitem comparação com o processo real
- Determinam como melhorar a atividade
- Elemento-chave no Aperfeiçoamento de Processos Empresariais
- Facilitam a comunicação

Fluxogramas são Ferramentas



O objetivo de fazer e analisar um fluxograma é adquirir conhecimento sobre o processo, para definir e implementar processos de aperfeiçoamento.

# GUIA PARA ELABORA FLUXOGRAMA

- 1- Identificar o processo
- 2- Listar todas as entradas, atividades, decisões e saídas (ajudar com notas auto-adesivas e coloridas)
- 3- Dispor das atividades em seqüência habitual
- 4- Anotar as pessoas/departamentos no gráfico
- 5- Construir o fluxograma
  - Atividades simultâneas
  - Atividades seqüenciais
  - Decisões
- 6- Unir os símbolos mediante setas
- 7- Refletir sobre todas as entradas e saídas do processo
- 8- Se procede, indicar os passos, duração e categoria de atividades do processo

## PASSOS

- Não identificar a atividade corretamente
- Não considerar atividades compartilhadas
- Falta de concretização das perguntas
- Existência de caixas desconectadas do fluxo principal
- Incluir como agentes do processo as atividades externas ao próprio processo da organização

## ERROS



# FLUXOGRAMA

DEPT A

DEPT B

DEPT C

DEPT C

DEPT D

DEPT E

