

# Gerenciamento da Rotina como base para o Programa de Excelência Operacional

Os elementos básicos de Gestão que todo Líder deve possuir para garantir a maturidade dos processos da Organização

**Alberto Pezeiro**  
**Sócio-Fundador & CEO**  
**pezeiro@setadg.com.br**

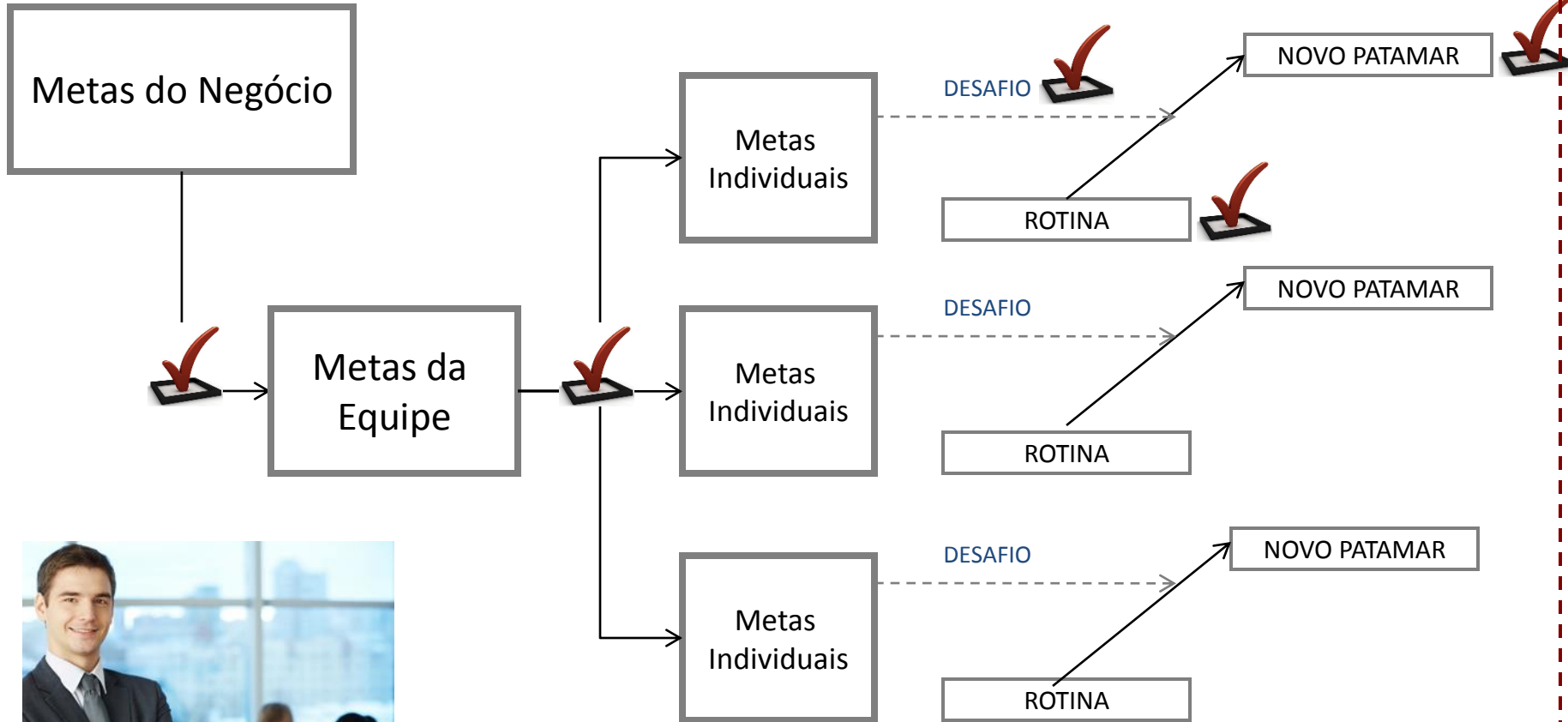
**TEL.+55.19.3778.9735**  
**CEL.+55.11.98110-0026**

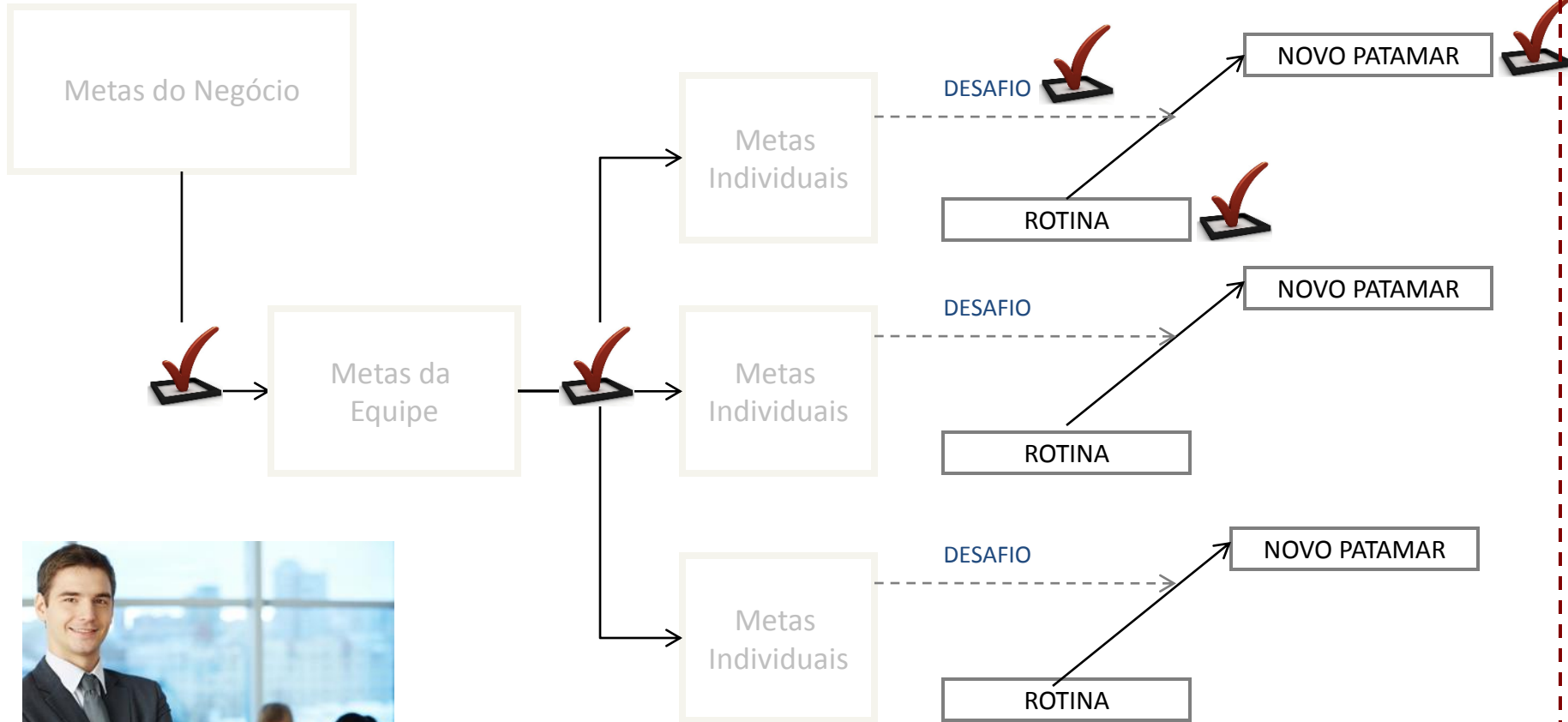
**[www.setadg.com.br](http://www.setadg.com.br)**

# Trabalhando na Base

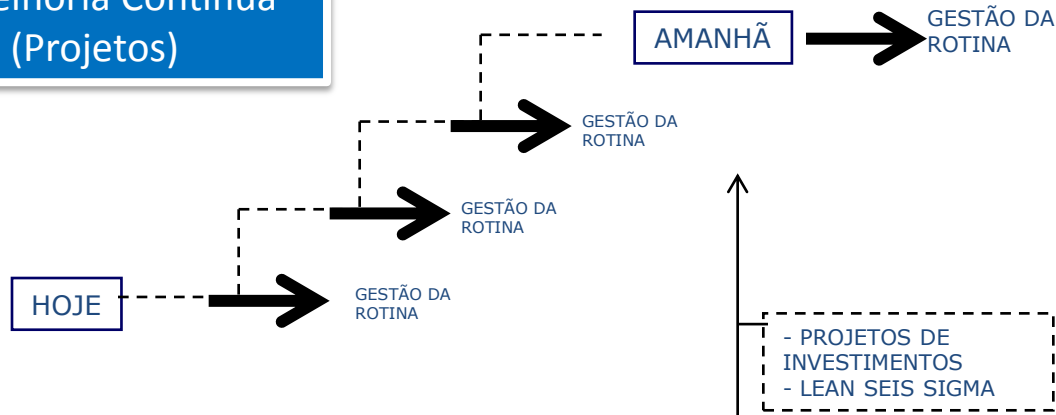
## Gestão da Rotina



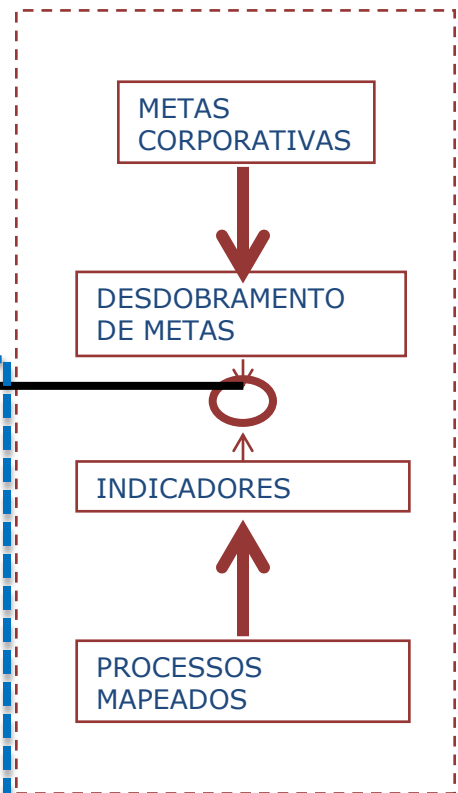




**2. Melhoria Contínua (Projetos)**

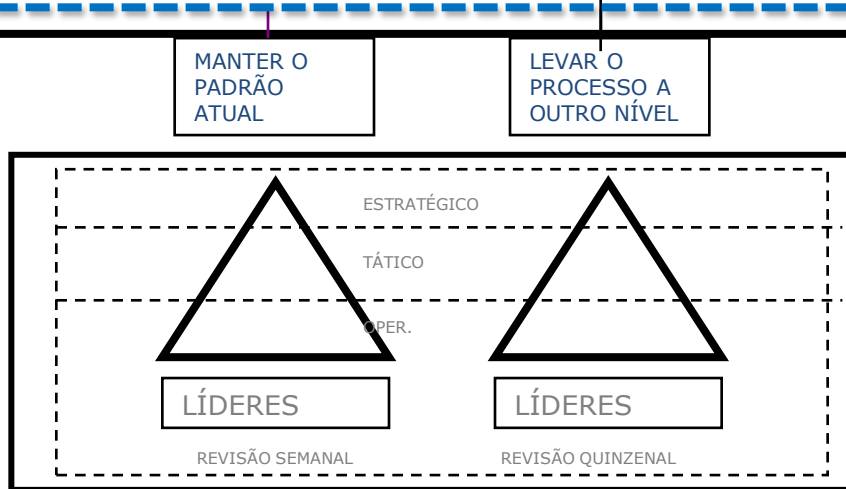


**1. Desdobramento Estratégico**



**Foco**

**3. Gestão de Resultados (Rotina)**

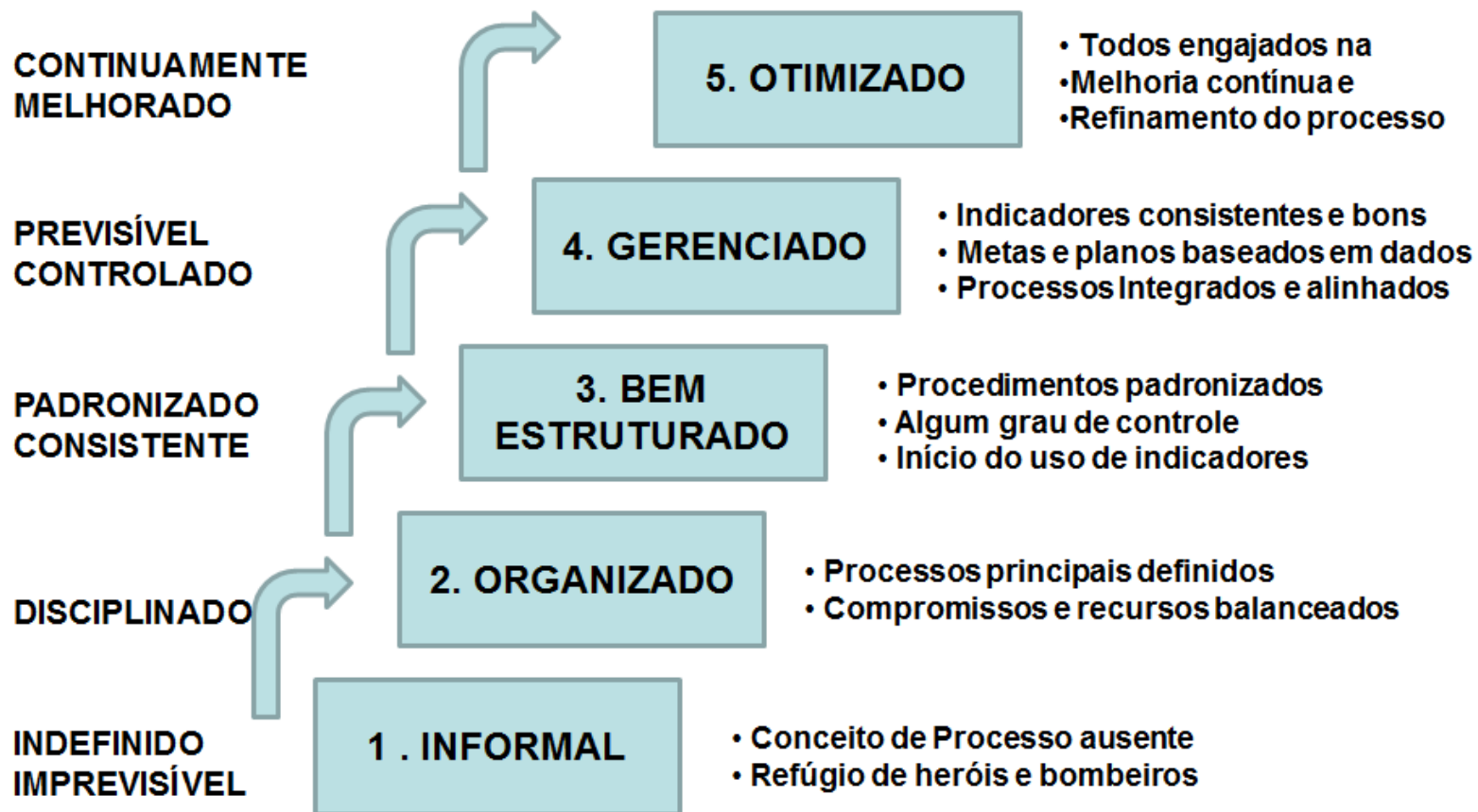


**Gestão da Rotina como Base do Modelo de Gestão**

# ESCALA DE MATURIDADE DE PROCESSOS



## CONCEITO DE MATURIDADE DE PROCESSO



Fonte : Jairo Siqueira – Modelo de maturidade de Processo

## **OS 7 ELEMENTOS BÁSICOS DA GESTÃO DA ROTINA :**

1. DEFINIR OS PROCESSOS BÁSICOS SOB RESPONSABILIDADE DA ÁREA
2. MAPA MACRO DO PROCESSO : DEFINIR OS CLIENTES ; FORNECEDORES ; RESPONSÁVEIS ( SIPOC )
3. FAZER O MAPEAMENTO DETALHADO DO PROCESSO
4. DEFINIR OS PADRÕES E INSTRUÇÕES DE TRABALHO A SEREM SEGUIDAS
5. DEFINIR OS PONTOS DE CONTROLE E INDICADORES CHAVE – GESTÃO À VISTA
6. DEFINIR AS REUNIÕES DE ACOMPANHAMENTO E MONITORAMENTO DOS INDICADORES
7. TOMAR AÇÕES SOBRE OS PROBLEMAS E LEVAR PARA A ALTA ADMINISTRAÇÃO OS PROBLEMAS CRÔNICOS QUE NÃO SÃO RESOLVIDOS NO LONGO PRAZO
8. PROGRAMA DE MELHORIA CONTÍNUA



# 1. Definir os Processos básicos sob responsabilidade da área



*Para obtermos resultados, deveríamos focar nosso comportamento no Y ou no X?*

Independente

Entrada

Causa

Problema

Controle

Dependente

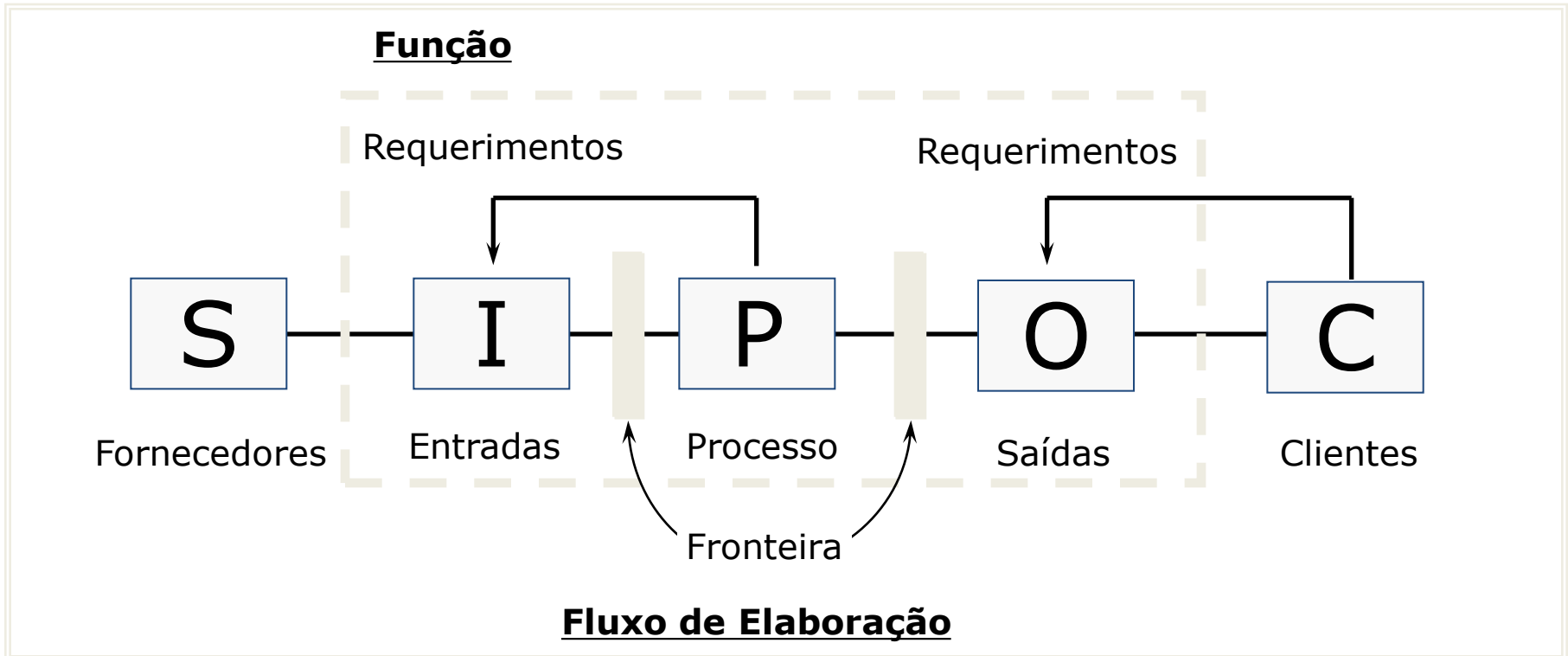
Saída

Efeito

Sintoma

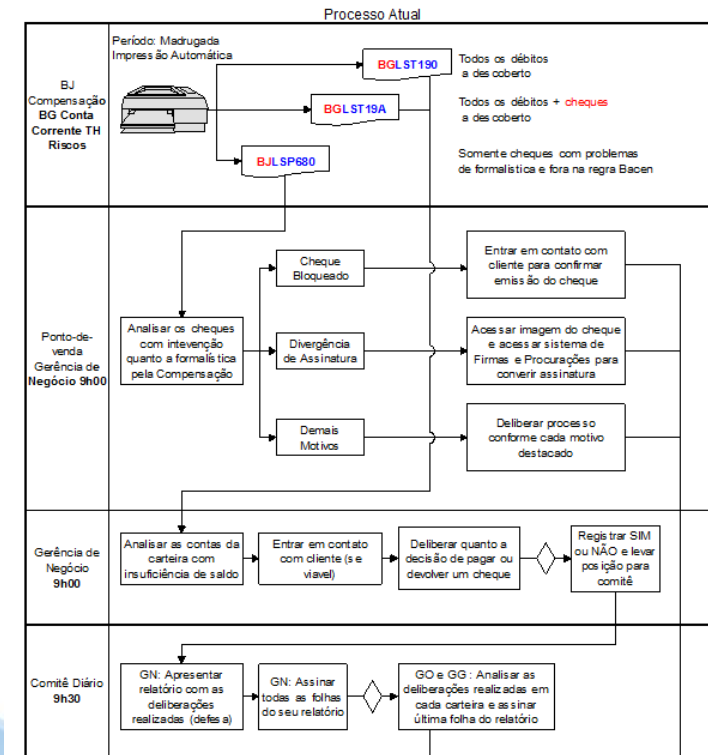
Monitorar

## 2. MAPA DE PROCESSO DE ALTO NÍVEL : SIPOC

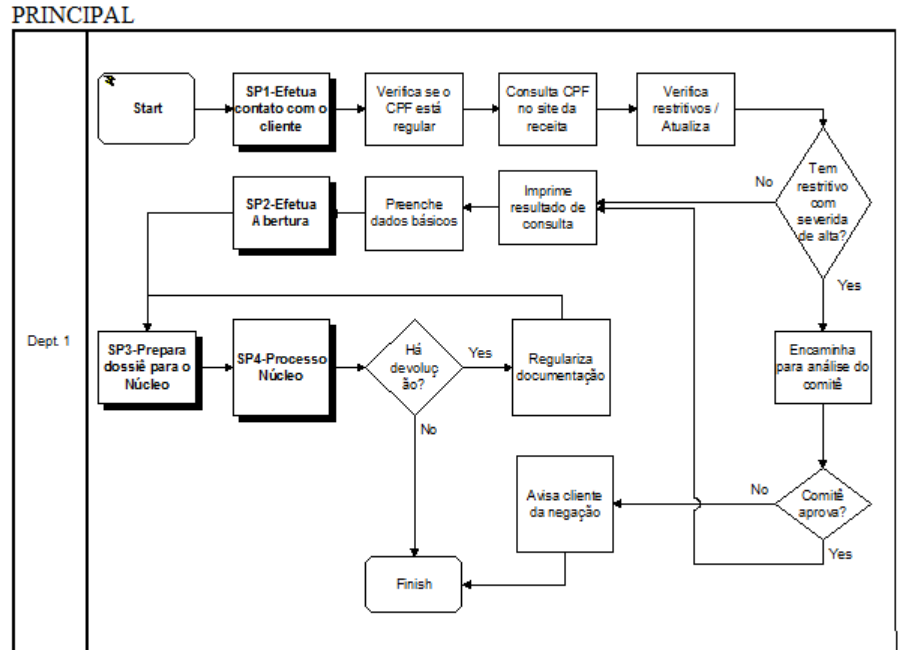


### 3. Mapa de Processo

#### Exemplo de Fluxo de Devoluções e Compensações



#### Exemplo de Fluxo de Abertura de Contas



#### **4. Definir padrões e procedimentos a serem seguidos**

- **Para as atividades operacionais definir o script / protocolo / padrão a ser seguido**
- **Treinar pessoal operacional para seguir corretamente o padrão**
- **Pode ser substituído por um processo dentro de um ERP**
- **Adequá-los às certificações específicas da área**

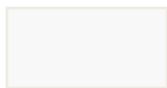
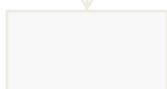
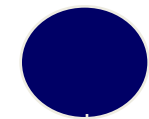
# 5. Definir os Pontos de Controle e Indicadores Chave – Gestão à Vista

Novo Mapa de Processo

Identificação dos Pontos de Controle

Métrica / Racional de Cálculo

Responsável e  
Frequência de Revisão

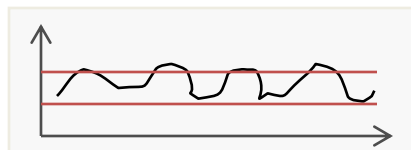
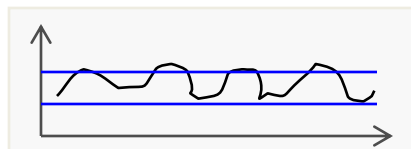
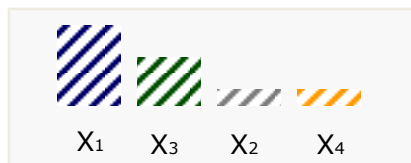
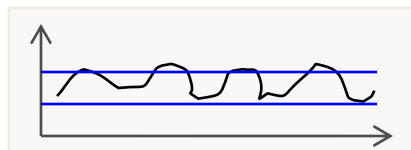


E<sub>1</sub>

E<sub>2</sub>

E<sub>3</sub> / E<sub>4</sub>

S<sub>1</sub> / S<sub>2</sub>



•	•
•	•
•	•

•	•
•	•
•	•

•	•
•	•
•	•

•	•
•	•
•	•

## 5. Definir os Pontos de Controle e Indicadores Chave – Gestão à Vista



# 6. Definir as Reuniões de Acompanhamento e Monitoramento dos Indicadores

Processo de Acompanhamento

Curto e Longo Prazo

	<b>DIÁRIO</b>	<b>SEMANAL</b>	<b>MENSAL</b>	<b>TRIMESTRAL</b>	<b>ANUAL</b>
<b>Desempenho Operacional (v. Metas)</b>	Relatório Diário de Desempenho	Reunião Operacional da Unidade	Reunião Operacional reunindo todas as Unidades	Revisão de Resultados e Estratégia da Diretoria	Revisão Anual de Resultados
<b>Desempenho segundo Prioridades</b>					
<b>Desempenho segundo a Estratégia</b>					Ciclo Estratégico  Ciclo de Orçamento

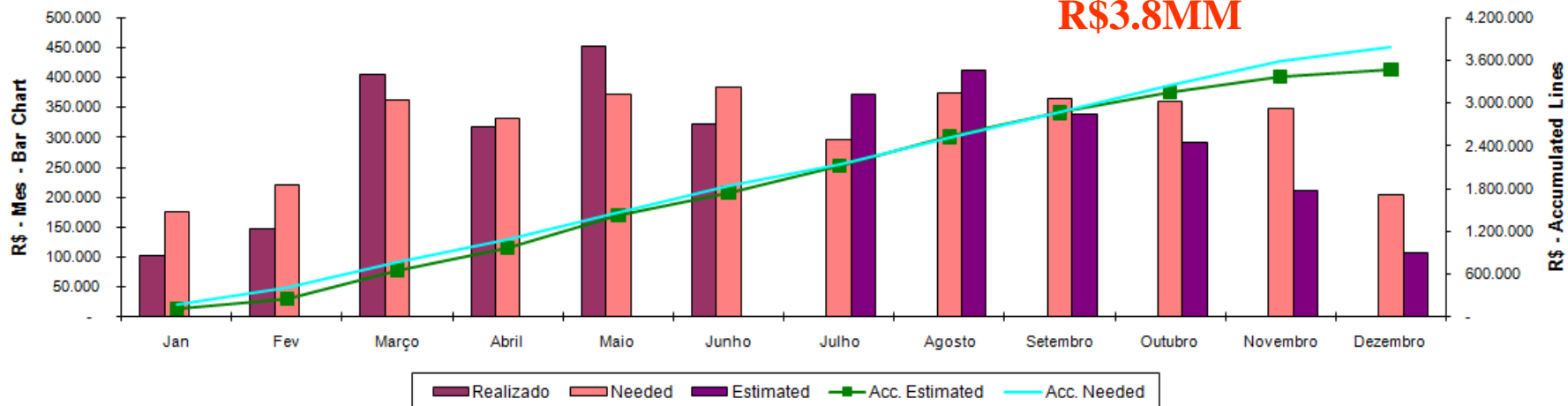
Processo de Gestão de Resultados e Cumprimento de Objetivos

## Acompanhamento mensal das Vendas no escritório de Manaus – AM

Última atualização : Junho 2010

MDOR

**Meta :  
R\$3.8MM**



	Jan	Fev	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	META 2010	Goal x Act
Done	101.741	145.846	405.461	317.547	451.942	323.021	-	-	-	-	-	-	-	-
Estimated	-	-	-	-	-	-	371.093	412.726	340.210	290.611	210.013	106.635	-	-
Needed Target	175.743	221.317	363.655	332.435	373.423	384.010	297.256	374.160	365.140	360.824	347.708	204.327	3.800.000	-
Acc. Needed	175.743	397.060	760.716	1.093.151	1.466.574	1.850.584	2.147.840	2.522.000	2.887.141	3.247.964	3.595.673	3.800.000	-	-
Acc. (estimated)	101.741	247.588	653.049	970.596	1.422.538	1.745.559	2.116.652	2.529.378	2.869.588	3.160.199	3.370.212	3.476.847	-	91,50%



# 7 . Resolução de Problemas Operacionais

## MASP – METODOLOGIA DE SOLUÇÃO DE PROBLEMA

DENTRO DA GESTÃO DA ROTINA É PAPEL DO GESTOR REAGIR AOS PROBLEMAS QUE OCORREM NO DIA A DIA DOS PROCESSO

1. DEFINIÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA
2. AÇÃO DE CONTENÇÃO PARA ISOLAR O PROBLEMA
3. INVESTIGAÇÃO DA CAUSA RAIZ DO PROBLEMA
4. IMPLEMENTAÇÃO DAS AÇÕES CORRETIVAS E PREVENTIVAS
5. ANÁLISE DA EFICÁCIA E ACOMPANHAMENTO

## Passo 1.

### **Definição e Identificação do Problema**

#### **PROBLEMA :**

Funcionário selecionado e contratado para atender no Call Center passou informação para o cliente que não era verdadeira gerando reclamação no Procom



## Passo 2.

### **Contenção Imediata do Problema**



#### **CONTENÇÃO :**

Cliente contatado pessoalmente em sua casa . Foi apresentada uma proposta alternativa mais vantajosa que a anterior e cliente concordou em retirar o processo do Procom

## Passo 3.

### Investigação da Causa Raiz do Problema



#### **CAUSA RAIZ :**

Por pressão de falta de alguns funcionários colocou-se o novo atendente para trabalhar sem ter cumprido todo o treinamento necessário

## Passo 4.

### **Implementação das Ações Corretivas e Preventivas**

#### **Ações corretivas e Preventivas:**

- Funcionário retornou para completar treinamento
- Procedimento rescrito para clarificar que é proibido alguém ser colocado para atender sem passar por 100% do treinamento inicial – Passível de auditoria
- Aumentar o número de funcionários para cobrir eventuais faltas / férias



## Passo 5.

### **Análise da Eficácia e Acompanhamento**



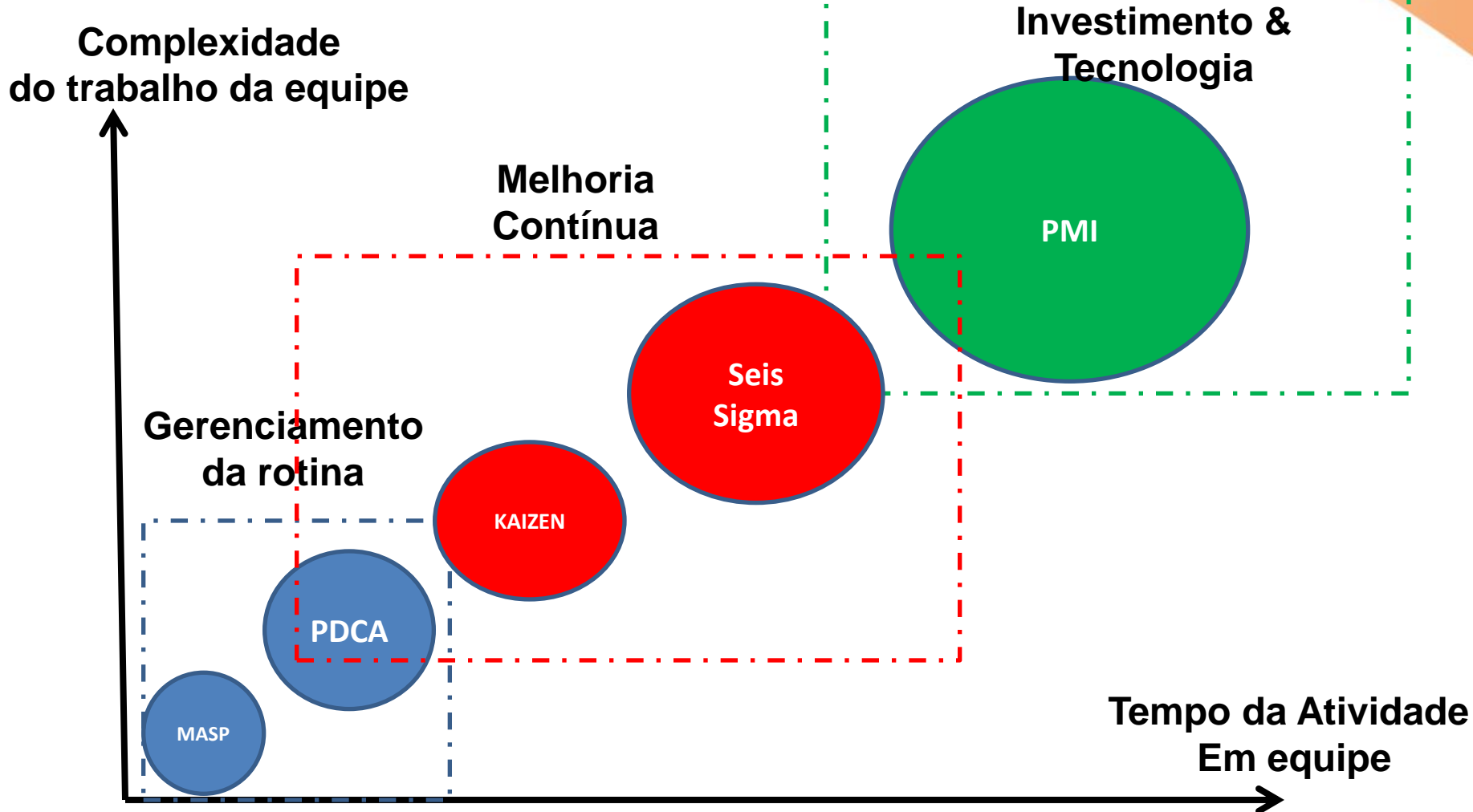
#### **Análise de Eficácia e Acompanhamento:**

- Ao final do treinamento o atendente recebe um crachá de cor laranja que significa que está apto a atender
- TI não libera a senha do atendente sem receber antes do RH o OK de que o funcionário passou por 100% do treinamento









Gerenciamento da Rotina como base do Sistema de Gestão da empresa

## Elementos Básicos para a implementação :

- Palestra de Conscientização
- Definir áreas de implementação
- Montar equipe responsável pelo Programa
- Treinamento dos facilitadores
- Definir Processos a serem formalizados
- Definir como será a Gestão dos Indicadores
- Programa de auditoria de Processos e de Sistema



O papel de TI na Gestão da Rotina :

- Mapas de Processo – As-Is – podem servir para documentação dos processos
- O ERP e os sistemas da empresa, desde que conhecidos por todos aqueles que devem manuseá-lo , serve como uma forte base para a Gestão da Rotina
- Muitas organizações usam o seu Escritório de Processo para implementar Gestão da Rotina
- Outra alternativa seria usar uma área de Controles internos e Compliance junto com a área de auditoria para implementar a Gestão da Rotina
- A mesma área pode servir para depois implementar Programa de Excelência Operacional





Desenvolvendo Soluções  
em Educação Gerencial

**SETA Desenvolvimento Gerencial**

Av. Antônio Artoli, nº 570 – Edifício Flims B1 – Sala 126 – Swiss Park  
Office – 13049-900 – Campinas/SP - Tel: +55 (19) 3778-9735

[www.setadg.com.br](http://www.setadg.com.br)  
[contato@setadg.com.br](mailto:contato@setadg.com.br)