

Nesta edição

- ▶ **Vídeo:** Textron, Seis Sigma uma ponte para o futuro.
- ▶ Lean Office - Layout, orientações práticas.
- ▶ Quatro coisas que os melhores executivos fazem de diferente na gestão de pessoas.
- ▶ Pesquisa de satisfação - Tipos e nível de maturidade.
- ▶ **Download:** Planilha para preenchimento do relatório A3.



Voz do Cliente

“ Ótimos exemplos práticos, ótima metodologia e instrutores muito bem capacitados. ”

Formação Green Belt - Felipe Gallo Silva – DHB Porto Alegre



Textron, Seis Sigma uma ponte para o futuro.

A Textron utilizou uma animação muito criativa com uma metáfora intuitiva - uma ponte suspensa – para mostrar a importância do Seis Sigma como caminho chave para o futuro da organização.

Os componentes interconectados da ponte representam os conceitos e as ferramentas do Seis Sigma, veja o vídeo: <http://www.dynamicdiagrams.com/explain/sample-textron/>.

Lean Office – Layout, orientações práticas.

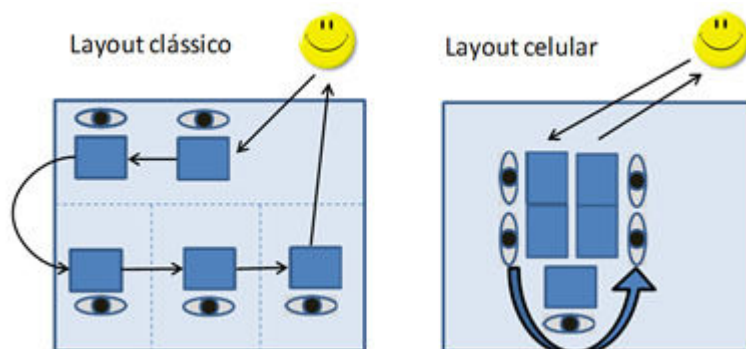
Definitivamente, o Lean deixou o chão de fábrica e invadiu o escritório, o sucesso em processos de manufatura levou o Lean ao ambiente transacional/administrativo. Os benefícios são muito fáceis de perceber. Através da redução dos desperdícios, obtemos ganhos como o aumento da eficiência, redução de custos, redução do stress no staff, aumento da satisfação do cliente (interno e externo) e aumento da velocidade em resposta aos clientes.

Um aspecto chave no Lean Office é o layout do escritório. O layout representa o espaço autocontido que contribui para facilitar o fluxo de trabalho. É um aspecto essencial, pois auxilia a racionalização do fluxo da atividade, logo o ideal é realizarmos uma mudança para formatos celulares (U, C e L), eliminando as barreiras físicas entre as pessoas e os desperdícios relacionados à movimentação,

transporte e espera, melhorando o fluxo do trabalho.

Entre os princípios para a mudança de layout temos:

- O layout tem que acompanhar o processo lógico das atividades.
- Dentro da célula devem estar contidos todos os equipamentos e recursos necessários para a atividade do dia a dia.
- Os computadores e equipamentos devem ser organizados de acordo com a sequência do processo.
- Utilize máquinas menores (impressoras, fax,...) ajustadas às mesas.
- Evite utilizar a impressora central, utilize somente para trabalhos extras ou quando a quantidade for relevante.
- Treine todas as pessoas em todas as atividades da célula.
- Procure colocar a saída da célula mais próxima da entrada.
- Arquivos móveis com rodas auxiliam muito.
- Lembre-se que o layout segue o fluxo, independente da estrutura hierárquica. É normal fazermos uma célula com pessoas de departamentos diferentes.



A Siqueira Campos tem atuado intensamente no treinamento e suporte para implantação do Lean Office. Hospitais e serviços financeiros, entre outros, tem se beneficiado de suas vantagens. Fale conosco!

Quatro coisas que os melhores executivos fazem de diferente na gestão de pessoas.

A administração, mais do que ciência, é uma arte. Diferente de outros campos do conhecimento, usualmente, as práticas não saem de laboratórios ou de teorias, mas de casos reais de sucesso, que são copiados exaustivamente, até que o mercado acaba reconhecendo como uma boa prática de gestão.

Marcus Buckingham e Curt Coffman no livro Primeiro Quebre Todas as Regras, as melhores práticas dos melhores executivos, analisaram pesquisas que envolveram 80.000 executivos de sucesso e identificaram quatro aspectos, em relação às abordagens convencionais, que definem as diferenças nas táticas adotadas pelos melhores gestores.

Para os autores, os executivos estão perdidos, devido a um grande número de competências que um gestor deveria possuir. As organizações não deveriam forçar as pessoas a gerenciarem exatamente da mesma forma. Cada gerente poderia empregar seu próprio estilo. O que a organização deveria é manter cada gerente focado em quatro atividades chaves: *selecionar o funcionário*, *definir a expectativa*, *motivar* e *desenvolver*. Nestas quatro funções básicas dos gestores, os autores identificaram diferenças em relação às práticas usuais.

Quatro coisas que os melhores executivos fazem:

- 1- Selecionam as pessoas baseados no talento.**
- 2- Definem expectativas para os funcionários, estabelecendo corretamente os resultados.**
- 3- Motivam as pessoas focalizando nos aspectos positivos.**
- 4- Desenvolvem encontrando o trabalho que melhor se ajusta aos funcionários.**

Durantes as pesquisas realizadas, verificaram que os melhores gestores contratam pessoas pelo talento em vez de experiência, inteligência ou determinação. Apesar do conceito de talento ser um

pouco amplo e incluir mais 150 comportamentos distintos, os pesquisadores resumiram os comportamentos em categorias de talento da seguinte forma:

Empenho: Este talento auxilia a explicar o *porquê* da pessoa, o que a motiva. Exemplo: Esforço para realização, esforço para colocar crenças em ação.

Comportamento: Este talento auxilia a explicar o *como* da pessoa, quais seus valores. Exemplo: Foco, disciplina, responsabilidade pessoal.

Relacionamento: Este talento auxilia a explicar o *quem* da pessoa, como se relaciona. Exemplo: Empatia, habilidade em persuadir, assumir responsabilidades, atenção às diferenças individuais.

Outro aspecto importante, detectado nas pesquisas, é sobre o papel do gestor. Os melhores gestores acreditam que as organizações existem para um propósito e este propósito é o desempenho, sendo desempenho definido como algo valorizado pelo cliente interno ou externo. Neste ponto de vista, a principal função gerencial não é auxiliar o funcionário a crescer ou fornecer um ambiente onde se sinta significativo ou especial. O principal ponto é o foco das pessoas no desempenho, e nisto o gestor é totalmente responsável.

Também identificaram que uma prática comum é não tentar mudar as pessoas, pois isto é muito penoso e demorado. O ideal é potencializar os pontos fortes e colocá-las em uma posição onde estes pontos fortes possam ser melhor aproveitados.

Na realidade, os gestores devem controlar e orientar as pessoas para o desempenho, porém não devem forçar todo mundo a realizar da mesma forma.

Disto nasce a segunda melhor prática, os melhores executivos definem os resultados esperados e deixam cada pessoa encontrar seu próprio caminho na direção destes resultados. Ao contrário da crença comum, o foco é na gestão para o resultado e não no monitoramento dos passos para a realização da tarefa. Esta forma não significa abandonar o funcionário a própria sorte, os melhores gestores estabelecem caminhos críticos e pontos de verificação para feedback. Funcionários com microgerenciamento constante ficam com a confiança abalada, pois acreditam que o gestor não confia neles.

A terceira melhor prática que os melhores gestores praticam é relacionada à motivação. O foco deve ser nos pontos fortes de cada pessoa e não somente gerenciar em torno de seus pontos fracos. Não tente corrigir os pontos fracos. Em vez disso, faça tudo o que puder para ajudar cada pessoa a desenvolver seus talentos. Ajude cada pessoa a tornar-se mais do que ela já é. Como cada pessoa tem qualidades únicas, esta é a melhor forma de garantir seu sucesso.

Por exemplo, se uma pessoa gosta de rotina, dê mais trabalho repetitivo para ela, se outra gosta de desafios, mantenha-a sempre com um trabalho difícil e desafiador.

A quarta e última boa prática é sobre o papel do gestor em relação ao crescimento do funcionário. Conforme visto anteriormente, o papel do gestor é aprimorar o desempenho da organização e para isto um ponto fundamental é encontrar um trabalho que melhor se ajuste ao funcionário. Ele tem que identificar se cada funcionário está na função certa. Além disso, precisa trabalhar com cada pessoa para determinar o "crescimento na sua função" e, portanto, no aumento da capacidade de contribuir para o desempenho dentro da organização.

Para algumas pessoas, isso pode significar obter uma promoção, para outros, isso significa expandir o trabalho atual. Tradicionalmente, as pessoas sentem o crescimento no local de trabalho apenas "para cima" na escada promocional. Isto já não é verdade.

Recentemente um blog da Revista Exame, Blog do Empreendedor, o editor Pedro Mello publicou um texto "Quem é insubstituível?", onde aborda uma história que está totalmente relacionado sobre o terceiro ponto, a potencialização dos aspectos positivos.

Estes conceitos são simples e interessantes e merecem uma reflexão. Eles podem contribuir para criar uma organização de sucesso com pessoas talentosas e motivadas.

PS. O blog do empreendedor da revista Exame cita uma estória que ilustra muito bem um dos conceitos acima: <http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/empreendedor/2011/01/18/quem-e-insubstituivel/>

Pesquisa de Satisfação – Tipos e nível de maturidade.

"As três coisas mais importantes que necessitam serem medidas em uma organização são: A satisfação do cliente, a satisfação do funcionário e o fluxo de caixa. Se a satisfação dos clientes está crescendo, a participação da empresa no mercado acompanhará."

Jack Welch, ex-CEO GE

A satisfação do cliente é um ponto crítico para a sobrevivência de qualquer negócio, pois clientes satisfeitos compram mais, com maior frequência, são mais tolerantes ao preço e, o que é melhor, recomendam a outros, fazendo propaganda grátis. Uma pesquisa bastante conhecida da Bain & Company verificou que para muitas organizações um aumento de 5% na retenção do cliente pode aumentar a lucratividade de 25 a 95%. O mesmo estudo mostrou que custa seis a sete vezes mais caro conquistar um novo cliente do que manter o atual.

Usualmente, vemos em muitas organizações um tremendo desequilíbrio, muita verba em marketing para a atração de clientes e pouco foco na resolução de problemas e satisfação dos clientes.

Evidentemente, a medição da satisfação é um aspecto crítico, pois sem medição não temos informação, impossibilitando o gerenciamento. A medição possibilita verificar o quanto a organização está atendendo as expectativas do cliente. A medição da satisfação do cliente acaba sendo muito relevante, pois serve como um forte indicativo da retenção, lealdade e novas compras, que é o que realmente importa.

A medida de satisfação envolve três elementos psicológicos para avaliação de um produto ou de uma experiência de serviços: cognitivo (raciocínio/avaliação), afetivo (emocional, gostar ou não) e comportamental (usar novamente, recomendar). Além deste lado psicológico, as pesquisas possuem escalas que tem uma base estatística por trás, tornando o desenvolvimento de um questionário tema para um especialista.

Muitas empresas querem saber com qual frequência uma pesquisa pode ser aplicada. Isto depende de vários fatores, como a finalidade da pesquisa e a quantidade de clientes. Em pesquisas de satisfação, existem dois tipos básicos de pesquisas com objetivos bem distintos.

Pesquisas transacionais: A pesquisa transacional obtém o feedback logo após a experiência do cliente com o serviço ou produto. Por exemplo, após uma experiência com um call center ou uma revisão de um veículo na garantia. A pesquisa transacional necessita ser realizada em um curto espaço de tempo, enquanto a experiência se encontra viva na memória. Este tipo de pesquisa pode ser realizado por censo ou amostragem.

Pesquisas de relacionamento: Esta pesquisa coleta o feedback de pessoas que tem relacionamento constante em múltiplas transações, a ideia aqui é saber a percepção de um modo geral e não de forma específica para uma transação específica. Usualmente, estas pesquisas ocorrem por amostragem de forma periódica semestralmente ou anualmente.

Cada organização tem um nível de maturidade em relação à busca da plena satisfação do cliente, de acordo com os quatro seguintes estágios:

- 1) Minha organização monitora a satisfação do cliente?
- 2) Minha organização monitora o nível a satisfação do cliente e o utiliza no gerenciamento?
- 3) Já conhecemos os pontos de oportunidade para o aumento da satisfação?
- 4) Já estamos realizando as ações para aumentar a satisfação dos nossos clientes?

Há 18 anos, nossa organização atua na mensuração da satisfação do cliente e podemos auxiliá-lo em todos estes estágios para que, além da mensuração, a satisfação do cliente possa ser significativamente aumentada.

Planilha para preenchimento do relatório A3

Clique e efetue o download da Planilha no formato Excell para preenchimento do relatório A3

[Efetuar download](#)

Fale com a gente

A Siqueira Campos agradece seus comentários, sugestões e questionamentos sobre esta edição.

[Enviar mensagem](#)



Conheça nossa parceria com a líder americana em software estatístico para qualidade.

Descadastramento: Se você não quer mais receber nossos e-mails, cancele sua inscrição neste link.

© 2011 Siqueira Campos Associados - info@siqueiracampos.com - www.siqueiracampos.com - Fone: 0800 7030603