

Nesta edição

- › Gestão - O Mundo VUCA
- › Qualidade em Serviços - Recuperação: fazendo certo na segunda vez
- › Redução de custo - Lean Office

*“ Você está muito ocupado para o melhoria?
Freqüentemente, sou rejeitado por pessoas que dizem
que estão muito ocupadas e não têm tempo para tais
atividades. Eu faço questão de responder às pessoas,
olhe, você vai deixar de estar ocupado ou quando você
morrer ou quando a empresa for à falência. ”*

Shigeo Shingo
Criador do Sistema Toyota de Produção, origem do Lean.

**Reduza seus
custos em curto
espaço de tempo**

Voz do Cliente

*“ O que mais gostei foi da relação do conteúdo dado com os exercícios práticos. Facilita
o entendimento e nos remete a realidade Antilhas. ”*

Érica Cardoso - Antilhas Embalagens
Seminário Executivo Seis Sigma

*“ O treinamento foi excelente e verifiquei que com ações simples posso melhorar muito
a rotina. Todos os tópicos foram muito bons. As dinâmicas de grupo foram excelentes. ”*

Dária Gehlen - Grupo Gerdau
Curso Lean Office



Catálogo de Cursos 2011-2012

Treinando a sua equipe para aumentar a competitividade da sua empresa.

[Efetuar download](#)

Gestão - O Mundo VUCA

VUCA é uma sigla utilizada para descrever a volatilidade, a incerteza, a complexidade e a ambigüidade nos ambientes e situações. Oriunda do vocabulário militar americano, o uso comum do termo VUCA começou no final dos anos 1990 e foi, posteriormente, utilizado nas idéias de liderança estratégica que se aplicam em uma ampla gama de organizações, incluindo desde organizações sem fins lucrativos à educação.

O conceito VUCA expressa a complexidade da nossa sociedade contemporânea, devido à interdependência e a globalização, situações que antes tinham pouco impacto agora refletem em toda sociedade. Por exemplo, a catástrofe de Fukushima fez as montadoras japonesas no Brasil pararem suas linhas produtivas devido a falta de peças.

O significado de cada elemento do conceito VUCA permite entender a importância desta abordagem na definição do planejamento estratégico, bem como no comportamento de grupos e indivíduos nas

organizações.

V = Volatilidade. A natureza e a dinâmica da mudança, a velocidade das forças de mudança e os catalisadores da mudança.

U = (Uncertainly) Incerteza. A falta de previsibilidade, as perspectivas de previsibilidade, as perspectivas da surpresa, no sentido de consciência e compreensão das questões e eventos.

C = Complexidade. Multiplicidade das forças, a confusão de questões e o caos e confusão que cercam uma organização ou situação desconhecida.

A = Ambigüidade. A imprecisão da realidade, o potencial de erros de leitura, os significados misto de condições; a falta de ação, confusão entre causa e efeito e a falta de clareza.

Para Greg Hutchins¹, especialista americano em gestão da qualidade e gestão de risco “nós estamos saindo de um mundo linear de saber a solução dos problemas e tomar uma decisão clara para um mundo dinâmico de entender o sentido, de tomada de decisão baseada no risco na terra do VUCA.”

Para Hutchins¹, existe uma nova visão em relação à avaliação das situações correntes, resumidas no quadro abaixo:

	Visão passada	Nova visão
Volatilidade	Focada internamente, aceita o status quo.	Pensar nos riscos de amanhã antes que ocorram.
	Cega para as relações de causa e efeito.	Continuamente avaliar os riscos olhando para o *evento Cisne Negro.
Incerteza	Apegada a segurança dos processos existentes mesmo quando eles são inadequados.	Desenvolver novos processos, capazes e transformadores.
	Utiliza soluções do passado para solucionar os problemas atuais.	Reconhecer oportunidades para mudanças experimentais dos processos e procurar adaptar-se.
Complexidade	Olha para o problema, mas ignora o ambiente, o contexto e as causas potenciais.	Considerar o contexto dos problemas e as relações do ambiente.
	Esforça-se em entender toda a questão antes de avançar.	Definir o que está dentro e fora do escopo e definir claramente o assunto em questão.
Ambigüidade	Desconforto com a ambigüidade, procura estrutura e direção.	Utilizar a ambigüidade para inovar e achar uma vantagem competitiva.
	Incapaz de identificar o problema certo ou o ponto de partida, podendo até não reconhecer o problema.	Perceber os problemas pendentes e, uma vez identificados, ser capaz de enquadrar problemas e cenários.

* Evento Cisne Negro, é um evento discrepante (outlier), raro e fora das expectativas comuns, exercendo um impacto tremendo. Até a descoberta da Austrália, a civilização ocidental antiga acreditava que todos os cisnes eram brancos, isto ilustra a limitação do nosso conhecimento sobre os eventos, pois apesar de muitos anos e milhares de cisnes brancos isto não foi suficiente para afirmar que todos os cisnes eram brancos, como se pensava até então.

A capacidade de liderança VUCA em termos estratégicos e operacionais depende de uma mentalidade bem desenvolvida para medir o técnico, o social, o mercado, a política e a realidade econômica do ambiente no qual as pessoas trabalham. Trabalhar espertamente, analisando com mais profundidade os elementos do VUCA, pode ser um direcionador para a sobrevivência e sustentabilidade em um mundo cada vez mais complicado².

1 - Hutchins, Greg (2011). *Risk Management: The Future of Quality*.

2 - Johansen, Bob (2007). *Get There Early: Sensing the Future to Compete in the Present*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.. p. 68.

▲ Fechar

vez

Quando ocorre uma prestação de serviços, podemos atender ou não às expectativas do cliente. Se atendermos as suas expectativas, o cliente ficará satisfeito e retornará várias vezes, porém se não atendermos as suas expectativas, poderemos perdê-lo. Mas o que significa um cliente perdido? Significa custo e perda de imagem.

Como existem milhares de momentos da verdade e de variáveis externas em uma prestação de serviços, algumas falhas podem ser inevitáveis, por exemplo, as condições meteorológicas atrasando um voo. Então, é necessário estar preparado para fazer certo na segunda vez e ter uma estratégia de ação planejada se alguma coisa der errado.

As ações de neutralização dos efeitos negativos dos erros com os clientes recebem o nome de RECUPERAÇÃO. Esta palavra é usada mundialmente e representa todos os esforços que a organização realiza para transformar um cliente aborrecido ou irritado em um cliente fiel.

Pontos fundamentais para o processo de recuperação:

- 1 - Abra os canais;
- 2 - Reconheça o problema, admita que o cliente está certo, peça desculpas;
- 3 - Restabeleça rapidamente, corrigindo o problema;
- 4 - Informe ao cliente o que foi feito;
- 5 - Personalize a resposta;
- 6 - Compense simbolicamente caso o impacto para o cliente tenha sido relevante;
- 7 - Acompanhe, verifique se o cliente ficou satisfeito;
- 8 - Melhore o processo e atue na causa.

▲ Fechar

Redução de custo - Lean Office

"O tipo mais perigoso de desperdício é aquele que nós não reconhecemos."

Shigeo Shingo

Como grande parte das modernas técnicas de qualidade e produtividade, que tiveram origem no meio industrial e passaram a ser utilizadas universalmente, com o Lean não está sendo diferente. Originalmente, um sistema que tem como objetivo entregar ao cliente produtos sem defeitos, no menor tempo possível, com menos esforço, recursos, espaço e capital, passou a ser utilizado com muito sucesso em todos os aspectos do negócio, como áreas administrativas/transacionais e serviços.

Os desperdícios ocorrem de várias formas nos ambientes administrativos, pois desperdício é tudo aquilo que não agrega valor ao cliente e consome recursos da organização. Tipicamente, nos processos administrativos/serviços, a quantidade de atividades que não agregam valor situa-se entre 90 e 95%. O Lean elimina desperdícios e agiliza os processos, agregando mais valor aos clientes, sendo hoje a melhor oportunidade para reduzir custo, aumentar qualidade e velocidade em um curto período de tempo. A integração com Seis Sigma (Lean Seis Sigma) está transformando a realidade nas organizações.

Evidentemente, os processos administrativos possuem particularidades distintas do meio industrial e é necessário uma adaptação a esta realidade. Por exemplo, em processo industrial, o grande foco é sobre o desperdício em processo e ambiente físico, já no ambiente administrativo, além destes, temos os desperdícios de informação e de pessoas sub-utilizadas.

Entre as causas típicas de desperdício¹ nos processos administrativos estão:

- 1 - Organização funcional;
- 2 - Lacunas de tecnologia da informação;
- 3 - Controles excessivos;
- 4 - Processos desatualizados;
- 5 - Conhecimento centralizado em uma só pessoa;
- 6 - Carga de trabalho desbalanceada;
- 7 - Trabalho em Lotes;
- 8 - Mudança de prioridades;
- 9 - Responsabilidades não definidas;
- 10 - Controle visual fraco;
- 11 - Local de trabalho desorganizado;
- 12 - Falta de treinamento;
- 13 - Formulários obsoletos;
- 14 - Falta de procedimento padrão.

1 - Six Sigma for BPO and Shared Services, Aditya Bhalla, 2007.

Temos implantado Lean Office em diversas de organizações com resultados expressivos. Saiba como aumentar os resultados de sua empresa em curto espaço de tempo pelo 0800 -703 0603.

▲ Fechar

Fale com a gente

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

Enviar mensagem



A melhor solução em mapeamento e modelagem de processos

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