

Nome simplificado da prática de gestão implantada:

Lean Administrativo – Como aumentar a transparência e eficiência na Gestão de Informações

Resumo da prática de gestão e de seus resultados:

Reconhecido internacionalmente como um modelo de referência para a gestão de processos produtivos, a filosofia Lean segue em expansão e tem ultrapassado fronteiras dada sua extensa aplicabilidade em diferentes segmentos da indústria e setor de serviços. Este case demonstrará como a MWM Motores Diesel expandiu a aplicação de técnicas enxutas aos seus departamentos administrativos e vem obtendo excelentes resultados com a otimização de processos internos. A empresa passou a enxergar o seu fluxo de informações com o mesmo grau de transparência e detalhamento que adota em suas linhas de produção. Os resultados são refletidos diretamente em produtividade.

INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO**Denominação da organização candidata:**

MWM MOTORES DIESEL

Trata-se de:
 Organização completa ou
 Unidade autônoma ou Divisão de outra organização
Atividades principais da organização candidata:

Desenvolvimento e fabricação de motores Diesel para os segmentos automotivo, agrícola, marítimo e industrial

Qtde de funcionários da org. candidata (porte):

1300

Consulte o limite de páginas para este Case, conforme o Porte, ao final deste documento.

Ramo de atividade:

Automotivo

Área resp. pela coord. da Prática de Gestão na organização:

Sistemas de Manufatura e Lean Manufacturing

Endereço principal da organização candidata:

Avenida Nações Unidas, 22002, CEP. 04795-915

Nome do resp. pela candidatura da organização candidata:

Osmar Marinho / Adaberio Diniz

Email: osmar.marinho@navistar.com.br**Fone:** 2739-4146**Cel:** 97691-9903**Nome do principal executivo da organização candidata:**

Jose Eduardo Luzzi

Email: adaberio.diniz@navistar.com.br**Fone:** 3882-3101**Cel:** 98435-9813**Razão social responsável pela organização candidata:**

INTERNATIONAL INDÚSTRIA AUTOMOTIVA DA AMÉRICA DO SUL

Endereço principal da organização responsável: Avenida Nações Unidas, 22002, CEP. 04795-915**CNPJ da organização responsável:**

02.162.259.0007 - 50

Declaração de idoneidade:

O principal executivo da organização candidata, acima informado, declara para fins de direito, que:

- 1) são verídicas as informações apresentadas nesta candidatura, não tendo sido omitidas informações adversas que sejam relevantes;
- 2) está de acordo com a avaliação do Case por Banca Examinadora voluntária e independente regida pelo Código de Ética do IPEG e
- 3) concorda com a divulgação do Case para fins educacionais visando ao desenvolvimento socioeconômico do Estado de São Paulo, caso ele seja considerado finalista pela Banca Examinadora. Neste caso, o IPEG aceitará a substituição do Case por nova versão de divulgação ao público até a data do Evento do PPQG - Mérito da Inovação em Gestão e respectiva Cerimônia, no qual a candidatas finalistas apresentam seus Cases.
- 4) esta declaração é firmada automaticamente na formalização da Inscrição do Case ao PPQG – Modalidade Mérito de Inovação em Gestão por meio do pagamento do patrocínio na forma de “Cota de Inscrição de Case” conforme o respectivo Regulamento.

Critérios PPQG - Modalidade Mérito da Inovação em Gestão**e****RDPG – Relatório de Descrição da Prática de Gestão**

A descrição do Relatório abaixo é realizada por meio do preenchimento dos espaços reservados em texto Arial 10 e deve ser simples e objetiva para responder as questões propostas nos Critérios A, B e C, focando os fatores a serem avaliados pela Banca Examinadora voluntária do IPEG na resposta. Tabelas (texto Arial 8) e Figuras/Gráficos (texto Arial 6) podem ser utilizados livremente. Este documento, até o final das respostas ao Critério C, deve respeitar a quantidade de páginas prevista para o Porte da organização, especificado no final deste formulário. Apenas o conteúdo relatado será avaliado, não havendo fatores estéticos. O conteúdo do Critério D será apresentado presencialmente somente pelas organizações responsáveis pelos Cases selecionados como finalistas pela Banca Examinadora no Evento do PPQG - Mérito da Inovação em Gestão, no mês de Novembro. Nesse evento, a Banca avaliará os Fatores relativos a esse Critério para compor a pontuação final. Com base nela haverá a seleção da(s) vencedora(s), que alcançar(em) as maiores faixas de pontuação do certame.

Após preenchimento enviar para ppqg@ppqg.org.br juntamente com o Comprovante de Inscrição (ver site).**A. A OPORTUNIDADE**

A.1. Qual foi a oportunidade de melhoria de gestão – problema, desafio, dificuldade – solucionada pela prática de gestão candidata?

Informar de que forma o problema foi identificado. Apresentar resultado ou situação adversas ou não satisfatórias, constatados no período anterior à implementação da prática, explicando-os. Descrever a ligação do problema com os objetivos estratégicos da organização. Informar como esse problema afeta o setor.

Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na resposta

A.1.1 Origem em sistemática de avaliação estruturada

A.1.2 Relevância do problema para a organização

A.1.3 Relevância do problema para as organizações do setor, do ramo ou em geral

A.1.1

Inserida no ambiente automotivo, a MWM é adepta da filosofia Lean Thinking e possui bastante experiência quanto à adoção de técnicas enxutas em ambientes produtivos. Pensando em expandir esta mentalidade, a empresa optou pela disseminação do Lean para todos os seus departamentos administrativos a partir de Ago/2016 e desde então já desenvolveu uma série de projetos de sucesso em departamentos como: Engenharia do Produto, Vendas e Marketing, Qualidade, Engenharia de Processos e Supply Chain.

A.1.2

A eficiência de um fluxo de informações é tão importante para o produto final quanto a do fluxo de materiais, entretanto, por se tratar de um elemento não palpável, a gestão de dados em processo normalmente não apresenta resultados mensuráveis e raramente está associado a mecanismos de controle sistêmico. Com o uso de técnicas Lean, é possível enxergar as características de um processo administrativo com o mesmo grau de detalhamento que enxergamos os postos de uma linha de montagem por exemplo. Saber onde estão localizados os gargalos, quais as quantidades e status do trabalho em processo, os padrões de execução das atividades e os diferentes fatores que contribuem para a interrupção do fluxo é um diferencial competitivo que orienta a tomada de ações e promove o aumento de produtividade. Esta abordagem é recente na MWM e possui um enorme potencial a ser explorado.

A.1.3

Enxergar um fluxo de informações não é uma tarefa simples e esse tipo de atividade normalmente é desprezada pelas organizações. É natural aceitar que um processo administrativo “é demorado”, afinal, existe um argumento geral de que os longos Lead Times associados a essas funções fazem parte da “natureza das atividades”. Com o uso de técnicas apropriadas, é possível mensurar o que realmente agrega valor a um processo administrativo e enxergar de maneira adequada os altos índices de desperdício aos quais o mesmo é submetido. Em um país como o Brasil, onde as taxas de produtividade são historicamente baixas quando comparadas às das grandes potências, este é um indicador relevante e que precisa ser adotado com seriedade por todas as organizações.

A.2. De que maneira as causas do problema foram identificadas?

Incluir a descrição da sistemática utilizada para analisar e identificar as causas. Mencionar ferramentas utilizadas para a análise do problema. Informar as lideranças e profissionais envolvidos no processo de investigação.

Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na resposta

A.2.1 Emprego de métodos de análise e solução de problemas

A.2.2 Trabalho em equipe na solução de problemas

A.2.1

De acordo com TAPPING & SHUKER [1], processos administrativos são caracterizados pela chamada **flutuação de responsabilidades**, onde cada departamento se torna o responsável oficial pelo seu prosseguimento **em determinado momento**, além de prestar suporte às demais áreas da empresa sempre que eventuais esclarecimentos se fizerem necessários.

Nesse tipo de processo, a informação é inserida no circuito por um departamento de entrada e percorre de maneira sequencial, às vezes em paralelo, uma série de outros departamentos até ser processada em definitivo. O tempo total necessário para finalizar um processo administrativo é chamado de **Lead Time**, e o mesmo pode ser avaliado em detalhes a partir da coleta de dados e classificação de cada estágio mapeado em uma das seguintes categorias:

Tempos de processamento: Soma de todos os tempos de ciclo destinados à real execução de funções administrativas. Exemplo: Lançamento de dados em um sistema, resposta a uma solicitação por e-mail, definir a especificação do produto, atender a uma ordem de vendas, etc.

Tempos de transição: soma de todos os tempos de espera, tempos ociosos, tempos de retrabalho e tempos de transporte associados à continuidade de um processo. Exemplo: intervalo até abrir e processar o e-mail, correção de dados, aguardar tempos de sistema, procura por informações, trabalho em duplicidade, excesso de burocracias, acúmulo de processos em andamento (gerando filas), etc.

A relação entre o Lead Time total de um processo e os seus tempos de processamento permite a mensuração da chamada **Taxa de Agregação de Valor**, indicador de referência para a avaliação da eficiência desse processo e do seu potencial de melhorias. A figura 1 apresenta as características gerais de um fluxo administrativo:

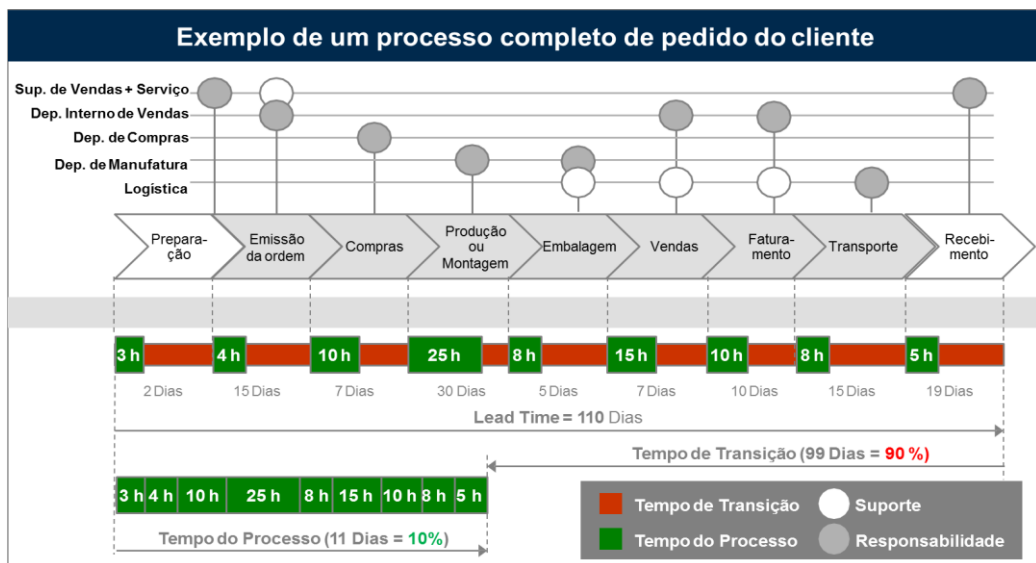


Figura 1. A: Análise crítica do Lead Time e definição da Taxa de agregação de valor em processo Administrativo

A.2.2

Na MWM, todo trabalho estruturado de melhoria contínua é realizado utilizando o formato de Workshops Lean, que consiste na formação de equipes multifuncionais que são orientadas por especialistas da própria empresa e seguindo uma agenda padronizada passam por todos os estágios do ciclo de melhoria contínua DMAIC. Os Workshops possuem duração de duas semanas e os membros de cada equipe são alocados com dedicação full time em atividades totalmente direcionadas à eliminação de desperdícios.

B. A IDEIA

B.1. De que forma a solução foi planejada, concebida, desenvolvida e verificada?

Informar quais foram as lideranças e profissionais envolvidos no planejamento da prática, internos e/ou externos, e descrever o seu grau de mobilização. Apresentar as etapas principais e os recursos financeiros, humanos e/ou materiais envolvidos no desenvolvimento da prática até a solução final e entrada em regime. Incluir as principais origens ou fontes de inspiração, internas e/ou externas, para desenvolvimento da ideia. Destacar como ideias originais das pessoas, que poderiam dar resultados, foram estimuladas e/ou incorporadas buscando inovação. Descrever atividades de treinamento necessárias e sua abrangência. Informar como a evolução do projeto foi controlada até a implantação definitiva.

Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na resposta

B.1.1 Planejamento e gerenciamento de projeto

B.1.2 Sistemática de trabalho em equipe de projeto/planejamento

B.1.3 Emprego de mecanismos de fomento da inovação no projeto/planejamento da prática

B.1.4 Uso de informações de concorrentes ou de outras organizações de referência (benchmarking) no projeto/planejamento da prática

B.1.1

De acordo com Rother and Shook [2] o mapeamento do fluxo de valor (ou VSM = Value Stream Mapping) é a ferramenta mais adequada quando se busca a visão global de um processo. O VSM é muito utilizado em processos produtivos e fornece o detalhamento tanto para o fluxo de informações quanto para o fluxo de materiais, permitindo a observação cuidadosa sobre tudo o que ocorre e a posterior identificação de desperdícios e esforços desnecessários.

Para processos Administrativos, onde o fluxo avaliado é exclusivamente de informações, de acordo com a Porsche Consulting [3] a ferramenta mais recomendada é SWIMLANE (piscina de raias na tradução literal), um recurso visual utilizado na elaboração de fluxogramas que facilita a visualização do compartilhamento de trabalho e a distinção das responsabilidades entre todos os departamentos envolvidos. A figura 2 apresenta um modelo de Swimlane utilizado pela Porsche.

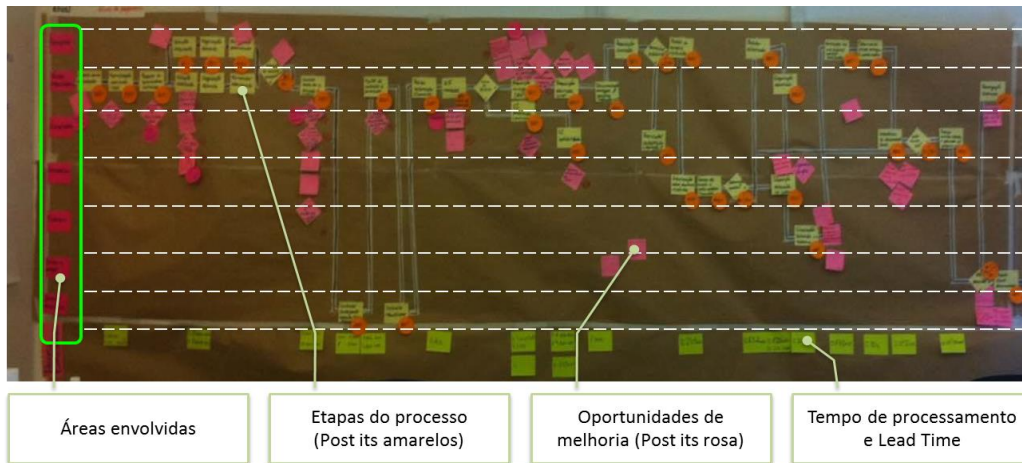


Figura 2. A: Modelo de SWIMLANE sugerido pela Porsche Consulting para a avaliação de processos administrativos.

São características de uma SWIMLANE:

- Cada "raia" desenhada representa o conjunto de atividades desenvolvidas por uma mesma área, deste modo, quanto maior o número de interfaces do processo (número de áreas envolvidas) maior será a largura do fluxo mapeado;
- O comprimento da Swimlane fornece uma noção geral da complexidade do processo em cada departamento. O fluxo é elaborado de maneira sequencial, permitindo a visualização rápida das áreas com acúmulo de responsabilidade e os momentos exatos onde ocorrem as interfaces;
- Além da descrição de cada etapa do processo, são coletados os Tempos de Processamento e os Tempos de Transição necessários para a realização de cada atividade. Com essas informações é possível chegar ao fim do mapeamento com a mensuração precisa dos tempos de processamento (agregação de valor) e do Lead Time total;
- Loopings de retrabalho e esclarecimento são registrados e mensurados em termos de percentual de ocorrência;
- Após a finalização do fluxo, oportunidades de melhoria podem ser sugeridas sobre qualquer etapa mapeada.

Na MWM, mapeamentos desta natureza são elaborados por equipes de melhoria contínua e gerenciados pelo departamento de Lean Manufacturing da empresa. Este departamento recebe o suporte integral da presidência e conduz um plano estruturado de Workshops realizados em todos os processos administrativos da organização.

B.1.2

Para a elaboração de uma Swimlane, o time de Lean da MWM sempre promove uma análise prévia do processo em estudo e efetua o levantamento de dados para a preparação do escopo do Workshop de melhoria contínua. Esta etapa também tem a finalidade de identificar o número de áreas que possuem interface com o processo e contribui

para a formação de um time multifuncional com representantes desses departamentos. O time de um Workshop é treinado pelos especialistas em Lean da empresa e recebe todas as orientações necessárias para um mapeamento preciso do processo. A figura 3 demonstra o exemplo prático de um treinamento do método, onde o time é submetido à simulação real de um processo de vendas que atravessa 5 áreas administrativas e na sequência mapeia a própria simulação utilizando os conceitos da Swimlane.



Figura 3. A = Simulação de um processo de vendas; B = Treinamento de Lean Adm apresentado ao time; C=Apliação prática do método de SWIMLANE para mapear o processo simulado

B.1.3

Após a finalização da Swimlane, cabe ao time do Workshop fazer uma análise crítica sobre cada etapa do processo mapeado e promover discussões para identificar o seu potencial de melhorias. Segundo a consultoria Staufen Taktika [4], o método EMIPS fornece uma orientação lógica para a otimização de processos administrativos. A figura 4 detalha este método de análise e fornece alguns exemplos de aplicação.

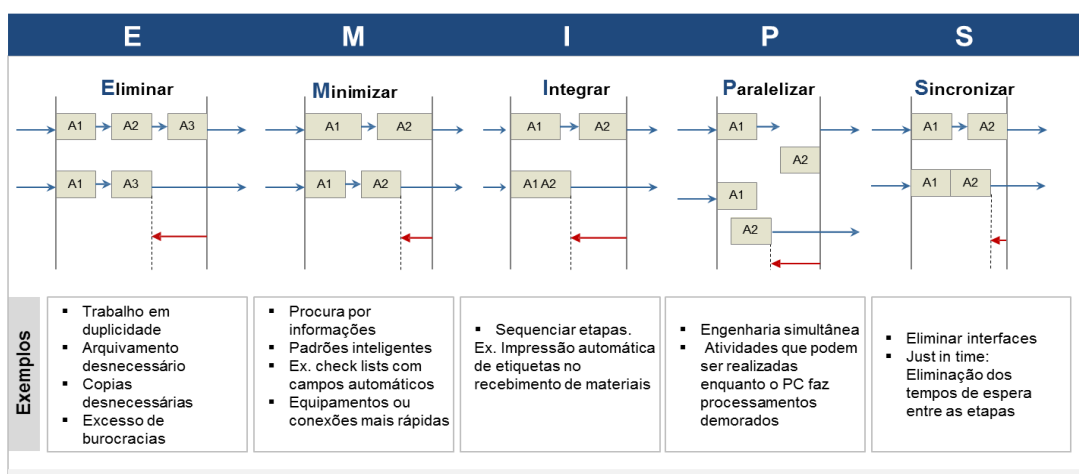


Figura 4. Características do método EMIPS. Abordagem padronizada para a otimização de processos administrativos.

B.1.4

O grande diferencial quanto à utilização de Swimlanes está no fato de que além de proporcionar o levantamento das ETAPAS de um processo, o método também estimula o levantamento de TEMPOS. Com essas informações é possível descobrir a taxa agregação de valor (conforme explicado na figura 1) e conseqüentemente o potencial de melhorias a ser explorado. Os resultados obtidos com este tipo de análise são impressionantemente negativos. De acordo com a Porsche Consulting, normalmente não mais do que 10% do Lead Time total de um processo administrativo representa o real processamento de atividades, isso significa que todo o restante do tempo (90% do Lead Time) estará distribuído entre tempos de espera, retrabalhos, excesso de esclarecimentos e burocracias associadas, tornando o processo moroso e ineficiente.

B.2. Como funciona a prática de gestão?

Explicar a sistemática de funcionamento da prática de gestão e mencionar os principais padrões gerenciais (regras de funcionamento), incluindo periodicidade e responsáveis. Incluir padrões relativos a metas almejadas. Informar como os padrões são veiculados para as áreas pertinentes. Destacar qualquer aspecto que torna a prática proativa, ágil e inovadora. Informar como os padrões gerenciais da prática se integram aos demais padrões gerenciais da organização. Informar a abrangência da prática de gestão bem como mecanismos de controle de sua correta aplicação.

Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na resposta

B.2.1 Enfoque sistemático e com padrões de trabalho claros

B.2.2 Enfoque inovador, incorporando características originais que trazem benefícios

B.2.3 Enfoque proativo, estimulando a prevenção

B.2.4 Enfoque ágil, estimulando a flexibilidade e resposta rápida

B.2.5 Enfoque enxuto, visando à simplicidade e ao baixo custo

B.2.6 Integração ao sistema de padrões da organização

B.2.7 Aplicação é abrangente e controlada

B.2.1

Todos os estudos para otimização de processos administrativos da MWM seguem o conceito de mapeamento via SWIMLANE e utilização das práticas sugeridas pelo EMIPS. As figuras 5 e 6 apresentam um exemplo prático de utilização das técnicas.

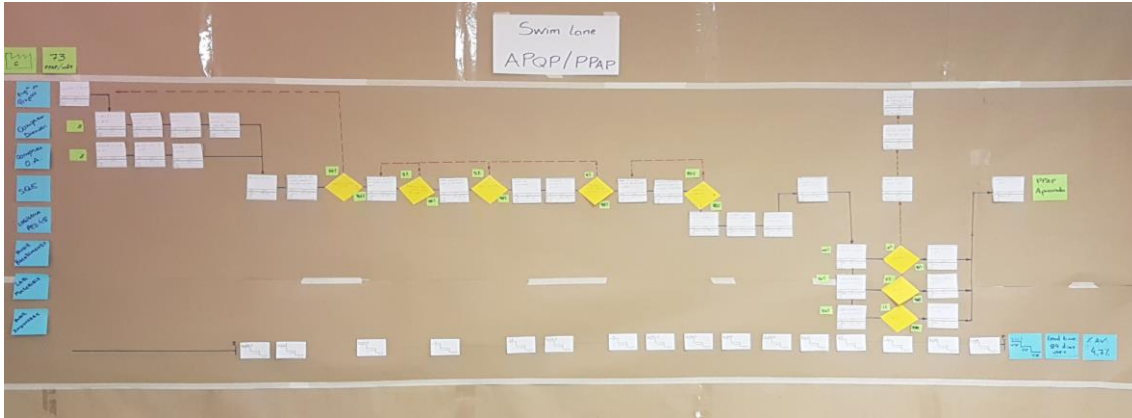


Figura 5. Swimlane para a otimização do fluxo de aprovações de APQP e PPAP na MWM



Figura 6. Aplicação do método EMIPS à SWIMLANE da figura 5. Cada Post It Roxo representa uma melhoria sugerida. Para este processo foram sugeridas 98 opções de melhoria.

B.2.2

Além de combinar a utilização de diferentes ferramentas recomendadas pelo mercado, a MWM desenvolveu um método próprio de construção das Swimlanes. A empresa elaborou uma seqüência de ícones padronizados que substituem os post-its para o detalhamento de processos. Trabalhando desta maneira, a Swimlane se aproxima ainda mais do conceito de Value Stream Mapping, que também conta a utilização de ícones para facilitar a sua construção e interpretação.

As figuras 7 e 8 ilustram os ícones padronizados e a sua aplicação prática.

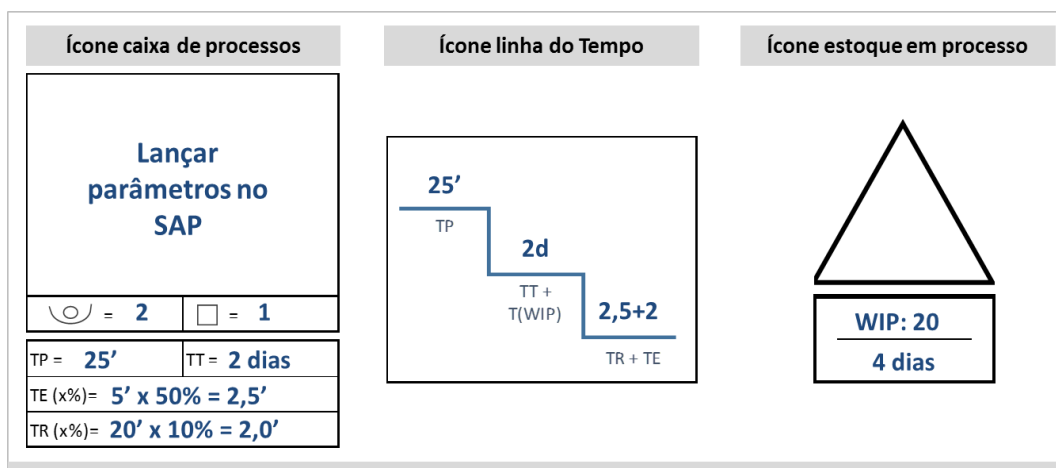


Figura 7. Ícones padronizados para a construção de Swimlanes. O significado de cada sigla pode ser visualizado no Glossário deste artigo

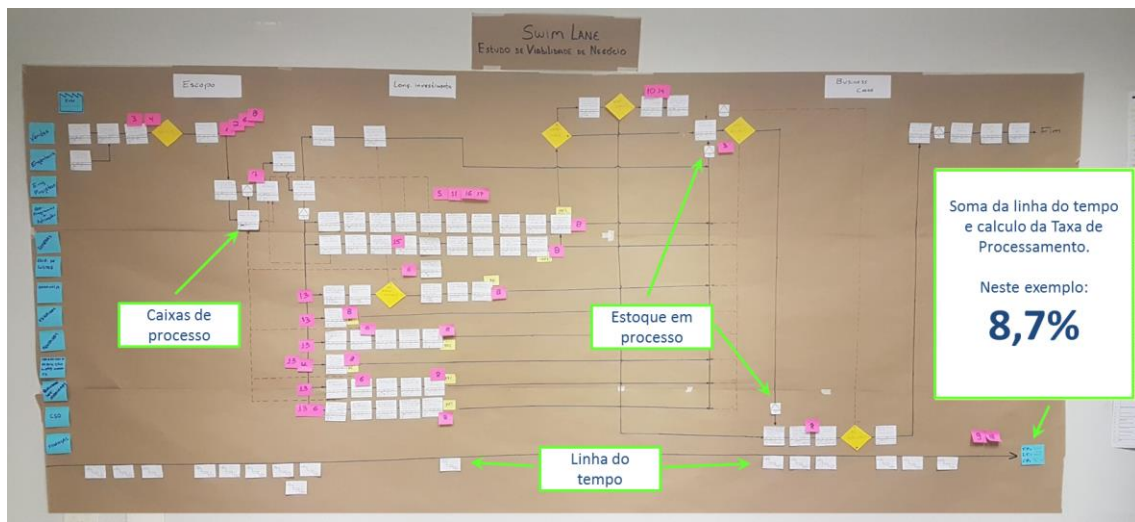


Figura 8. Mapeamento completo de um processo na área de Vendas & Marketing. Utilização de Swimlane com ícones padronizados

B.2.3

Por se tratar de um trabalho que envolve a análise de dados e propostas de melhoria que podem afetar todo um processo já consolidado, é extremamente importante que o uso dessas ferramentas conte com a participação ativa dos representantes de todos os departamentos envolvidos. Além de contribuir com dados reais e conhecimento do processo, a presença dos especialistas estimula a definição de soluções robustas e seguras. Na MWM, dependendo do escopo do projeto é possível contar com a participação integral de um representante da SOX, um departamento da empresa que trata exclusivamente das questões legais relacionadas aos processos internos. Para esses casos mais complexos, o membro da SOX avalia o impacto das propostas sugeridas pelo time e eventualmente faz orientações para minimizar e/ou eliminar os riscos após a implementação de determinadas melhorias.

B.2.4

Os Workshops Lean são baseados no ciclo DMAIC e seguem uma agenda padronizada com duração de 2 semanas (10 dias úteis). Neste período, as equipes partem do treinamento de conceitos básicos até a sugestão e implementação de melhorias, finalizando o Workshop com um novo processo já implementado e apresentando os resultados mensuráveis à diretoria da empresa durante uma cerimônia oficial de encerramento.

B.2.5

Uma característica importante das ideias desenvolvidas em Workshops Lean é o fato de se tratarem de soluções simples e de fácil implementação. As propostas são conduzidas pelos próprios times de trabalho ao longo de cada projeto. As ideias atuam diretamente sobre os desperdícios, aumentando a TRANSPARÊNCIA do processo e a sua TAXA DE AGREGAÇÃO DE VALOR. A figura 9 apresenta o exemplo de uma ideia implementada pela Engenharia do Produto para o gerenciamento do processo de Ordem de Alterações Técnicas (O.A.)

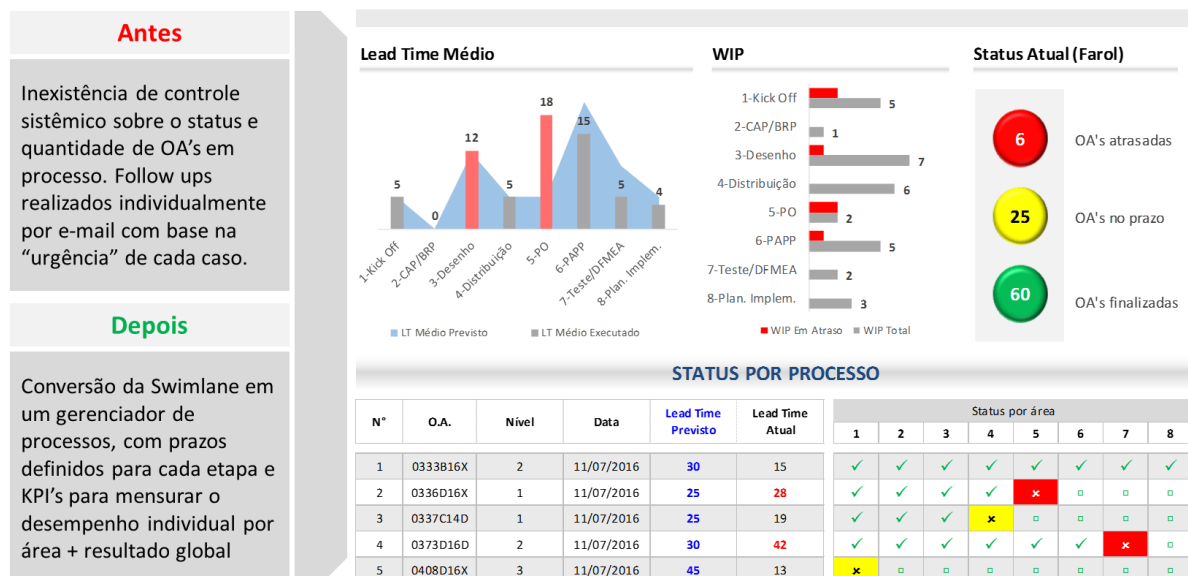


Figura 9. Gerenciador para processo administrativo. Ferramenta desenvolvida internamente para permitir a identificação de status imediato de todas as OA's que percorrem 8 departamentos

O simples fato de existirem KPI's estruturados para o gerenciamento de processos administrativos estimula o compromisso das áreas e contribui para uma redução considerável do Lead Time total. Sem esse controle é difícil estabelecer um padrão de gerenciamento dos processos e os Lead Times de execução individual passam a depender exclusivamente do nº de follow ups e da urgência que for atribuída para cada caso.

B.2.6

Ao término de um Workshop Lean, uma apresentação final é feita para Diretoria e toda a documentação gerada é disponibilizada na Intranet corporativa da empresa, ficando disponível para o acesso comum.

B.2.7

A busca pelo aumento de transparência e eficiência na Gestão de Informações já é compromisso assumido pela MWM como parte de sua estratégia corporativa. A empresa possui um plano estruturado de Workshops Lean com meta de 24 trabalhos ao ano. Os trabalhos de natureza administrativa já fazem parte da agenda de novos projetos.

B.3. Como funciona a sistemática de avaliação e melhoria da prática de gestão?

Na resposta, mencionar indicador ou indicadores, quantitativos ou qualitativos, utilizados para avaliar o desempenho da prática. Exemplificar eventuais melhorias implantadas na prática em função de avaliações.

Fatores de avaliação da resposta

B.3.1 Mecanismo de aprendizado da prática (avaliação e melhoria) estruturado

B.3.2 Indicadores consistentes para avaliar a eficácia da prática

B.3.1

Durante o último dia de um Workshop, as equipes passam por uma rodada de Feed Back e em conjunto com o especialista Lean efetuam o preenchimento de uma matriz SWOT, destacando todos os pontos fortes (Strengths), fracos (Weaknesses), oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats) relacionados ao trabalho que foi realizado.

B.3.2

São exemplos de indicadores mensuráveis em Workshops Lean Administrativos: Taxa de processamento, Lead Time, taxa de produtividade, quantidade de WIP (Work in Process) e redução de custos operacionais.

C. OS RESULTADOS

C.1 Há um ou mais tipos de resultados relevantes, com demonstração de favorabilidade, obtidos em decorrência da implementação da prática?

Apresentar um ou mais tipos de resultados relevantes obtidos em decorrência da implementação da prática, expressos, de preferência, quantitativamente, por meio de indicadores de nível de desempenho e demonstração de sua evolução (antes e depois). Apresentar, sempre que possível, resultado de referencial comparativo pertinente externo à organização (resultado de concorrente, de organização de referência no tema, organização líder em mercado mais desenvolvido, índices ou médias setoriais ou de mercado etc.), que permita avaliar a competitividade do resultado após a implementação. Se o resultado apresentado não decorrer exclusivamente da prática, justificar a correlação forte com a mesma.

Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na resposta

C.1.1 Relevância dos resultados obtidos

C.1.2 Evolução antes e depois comprova melhoria

C.1.3 Comparação com referencial demonstra competitividade

Desde que iniciou expansão de conceitos Lean para os departamentos administrativos, a MWM já finalizou 6 Workshops complexos seguindo todas as etapas apresentadas neste artigo. Pouco mais de 50 pessoas já tiveram participação direta em projetos desta natureza e aproximadamente 170 ideias já foram implementadas. A tabela 1 apresenta uma relação geral de resultados consolidados ao longo do Ano Fiscal 2017.

Tabela 1. Resultados consolidados MWM Motores Diesel – Workshops Administrativos

Parâmetro	Antes (Média)	Depois (Média)	Ganho
Redução de Lead Time (Dias úteis)	122 dias	51 dias	- 58,6%
Redução de WIP (Nº total de processos em andamento)	310	166	- 46,4%
Aumento de produtividade (Processamentos/FTE/Mês)	4708	12777	+ 171,4%
Taxas de processamento (Benchmarking Porsche >10%)	5,6%	14,8%	+ 9,2%
Redução de Work in Capital		R\$ 6,3 milhões	

C.2. Quais são outros benefícios intangíveis decorrentes da implementação da prática, baseados em constatações, fatos, depoimentos ou reconhecimentos?

Descrever eventuais reflexos positivos nas partes interessadas.

Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na resposta

C.2.1 Alcance de outras partes interessadas evidenciados

C.2.2 Relevância de benefícios intangíveis para outras partes interessadas

C.2.1

Qualidade: Redução de follow ups e loopings de retrabalho / Entrega: Aumento da eficiência operacional e consequente atendimento aos prazos negociados / Motivação: Oportunidade de expor e implementar ideias com resultados rápidos e visíveis / Capacitação: Disseminação de conceitos Lean à diversas áreas da organização

C.2.2

É comum durante a análise de uma Swimlane que as pessoas fiquem surpresas com a complexidade dos processos mapeados e a quantidade de opções de melhoria que podem ser implementadas. Normalmente todos estão acostumados a cuidar “do seu próprio território” e não é uma prática usual observar a eficiência do todo. Dar às pessoas a oportunidade de atuar em projetos complexos estimula a sua capacidade criativa e contribui para o desenvolvimento de soluções inovadoras que tornam atividades da empresa mais simples e eficientes.

D. A APRESENTAÇÃO PÚBLICA

D.1 A apresentação pública do Case desperta interesse para a Prática de Gestão?

Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na apresentação

- D.1.1 Objetividade e clareza*
- D.1.2 Pontualidade e método*
- D.1.3 Estímulo ao público*

Este Critério será apresentado presencialmente pelas finalistas no Evento do PPQG - Modalidade Mérito da Inovação em Gestão e não precisa ser aqui relatado. A apresentação deverá ser preparada em formato "ppt" cobrindo os Critérios A, B e C em seus aspectos mais relevantes em 15 minutos.

Glossário

Citar, se necessário, glossário para siglas e termos não usuais.

Não há pontuação para este item e não onera a contagem de limite de páginas.

- \cup = N° de colaboradores que executam a função
- \square = N° de etapas agrupadas na caixa de processos
- TP: Tempo de Processamento = Tempo para realização da atividade sem interrupção ou espera
- TT: Tempo de Transição = Tempo para envio de informação ou espera entre etapas
- TE: Tempo de Esclarecimento = Tempo para follow up ou solicitação de dados adicionais
- TR: Tempo de Retrabalho = Tempo dedicado correção de erros ou retornos no fluxo
- %TE ou TR: Porcentagem de vezes em que é necessário questionar ou retrabalhar a informação
- WIP: Work in Process = Quantidade de documentos aguardando finalização e tempo necessário para processá-los
- Lead Time = Soma dos tempos de processamento, retrabalho, esclarecimento e transição. Tempo total necessário para a informação percorrer todas as etapas do processo e ser convertida no objetivo esperado.
- DMAIC: Conjunto de práticas utilizadas para melhorar sistematicamente os processos, seguindo uma sequência lógica de atuação. D (Define), M (Measure), A (Analyse), I (Improve), C (Check)

Referencias Bibliográficas

Citar, se necessário, as fontes bibliográficas que foram usadas nesse trabalho.

Não há pontuação para este item e não onera a contagem de limite de páginas.

1. TAPPING, D.; SHUKER, T. *Lean Office: gerenciamento do fluxo de valor para áreas administrativas – 8 passos para planejar, mapear e sustentar melhorias lean nas áreas administrativas*. São Paulo: Editora Leopardo, 2010.
2. ROTHER, M. & SHOOK, J. *Aprendendo a enxergar: mapeando o fluxo de valor para agregar valor e eliminar o desperdício*. São Paulo: Lean Institute Brasil, 2003.
3. *Porsche Consulting, Excelência na Administração, 76 slides, São Paulo, 2016*
4. *Staufen Taktica, Análise do Fluxo de Valor, 26 slides + Introdução Lean Adm, 41 slides, São Paulo, 2016*

Limite de páginas do Case, até o final do Critério C, incluindo Informações da Organização e Questões Formuladas, conforme o Porte:
De 1 a 50 funcionários - 5 páginas; de 51 a 250 funcionários - 6 páginas e Acima de 250 funcionários - 7 páginas.

O Sistema de Pontuação do PPQG - Modalidade Mérito de Inovação em Gestão, utilizado pela Banca Examinadora para avaliar os 26 Fatores dos Critérios "A", "B", "C" e "D" com notas de 0 a 10, estão disponíveis a partir do Regulamento desta Modalidade no site do PPQG.

Os Critérios dessa Modalidade do PPQG estão baseados nos Critérios de Premiação da Inovação em Gestão®, copyright da Compumax®.

Após preenchimento enviar para ppqg@ppqg.org.br juntamente com o Comprovante de Inscrição (ver site).