



*INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL*

# ***Gestão para Resultados***



**INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL**

*“Gerenciar é atingir metas”*

*“Nada acontece em uma Organização,  
a não ser por uma ação gerencial”*

*Prof. Vicente Falconi Campos*





*INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL*

***OBJETIVO FINAL DAS AÇÕES  
EM TODAS AS ÁREAS DA  
EMPRESA***

***ATINGIR METAS  
(RESULTADOS)***

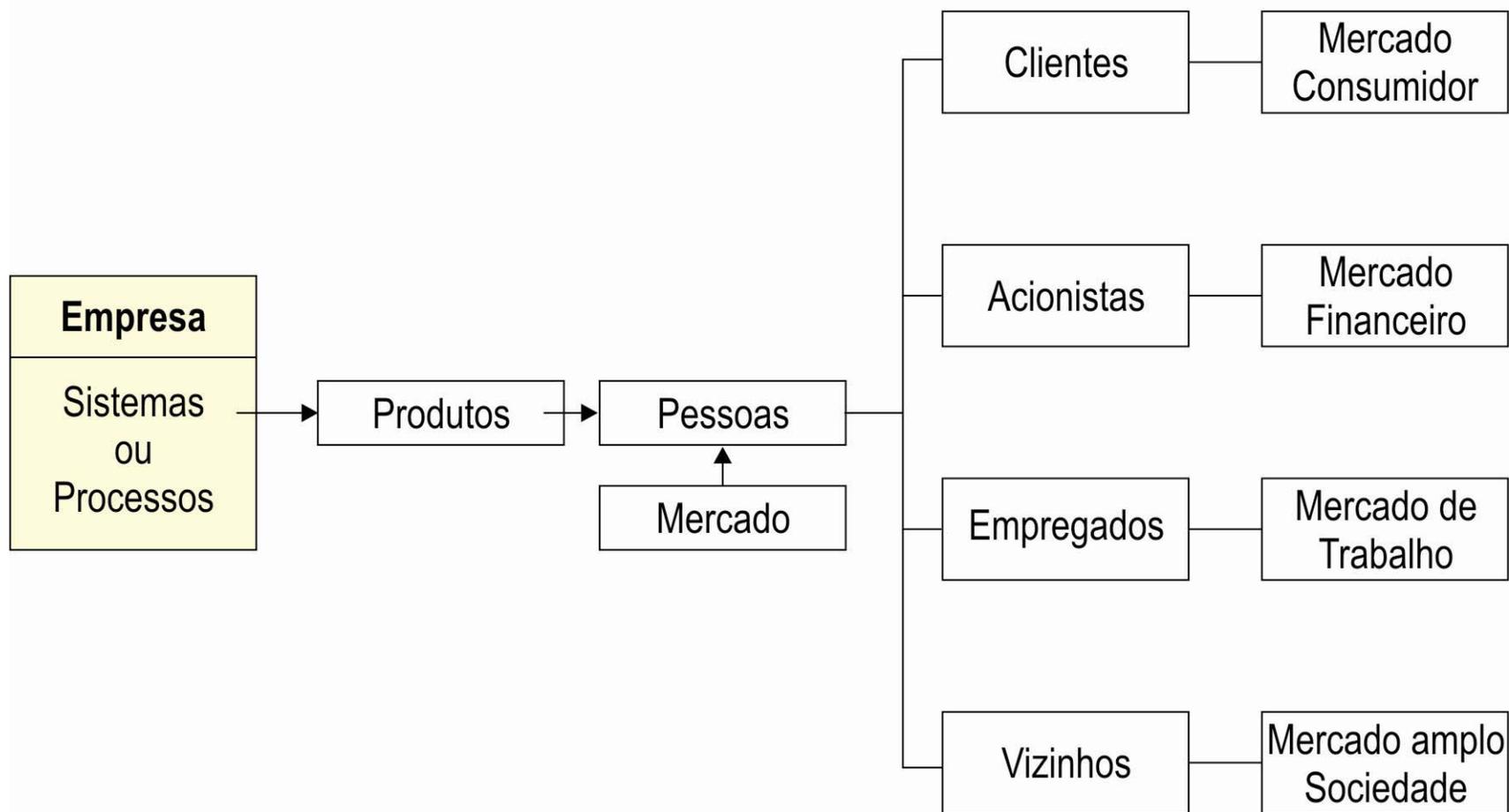


*INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL*

***TODAS AS AÇÕES, EM  
QUALQUER ÁREA, DEVEM SER  
PROJETADAS A PARTIR DAS  
METAS DA ORGANIZAÇÃO***



## ***De onde vem as Metas?***





*INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL*

O QUE É “MÉTODOS”?

# *Para Bater Meta é Preciso Método*

# MÉTODOS

META  
(META)

+

HODOS  
(CAMINHO)

A  
\*  
SITUAÇÃO  
ATUAL

"CAMINHO PARA A META"

MÉTODOS

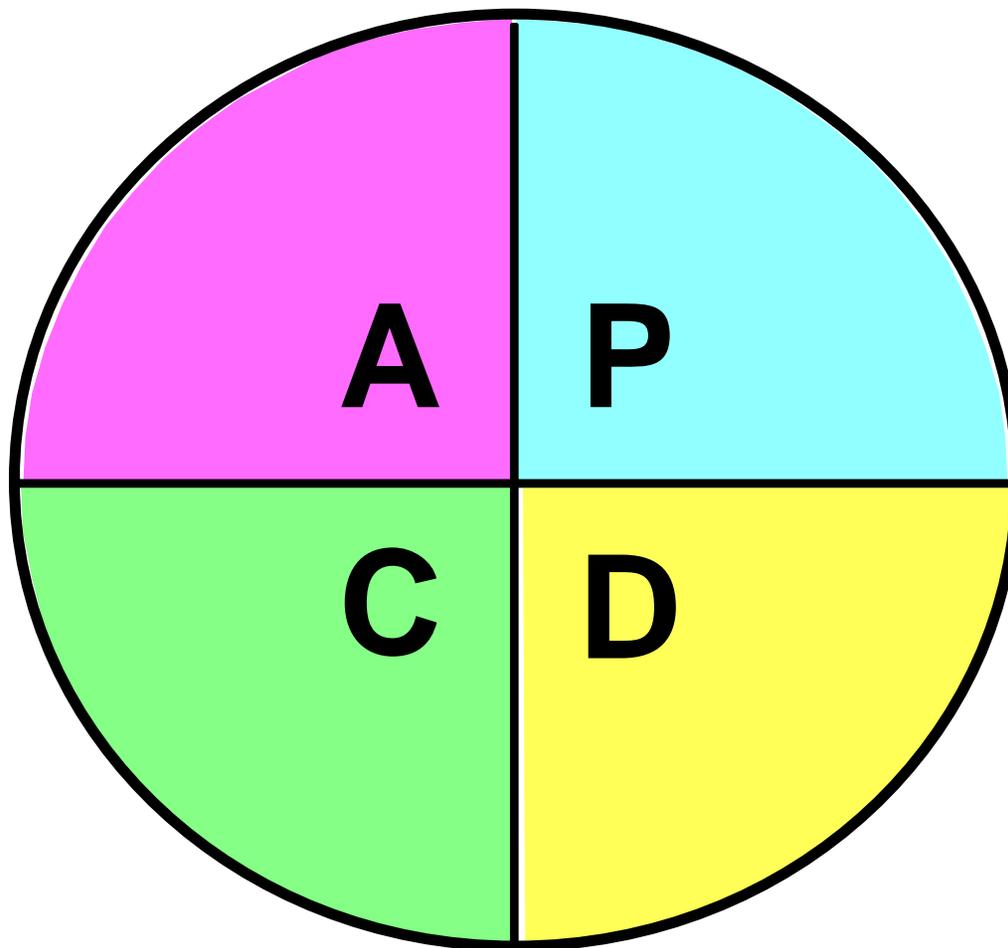
B  
\*  
META

FERRAMENTAS



*INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL*

## **NOSSO MÉTODO DE GERENCIAMENTO**





**INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL**

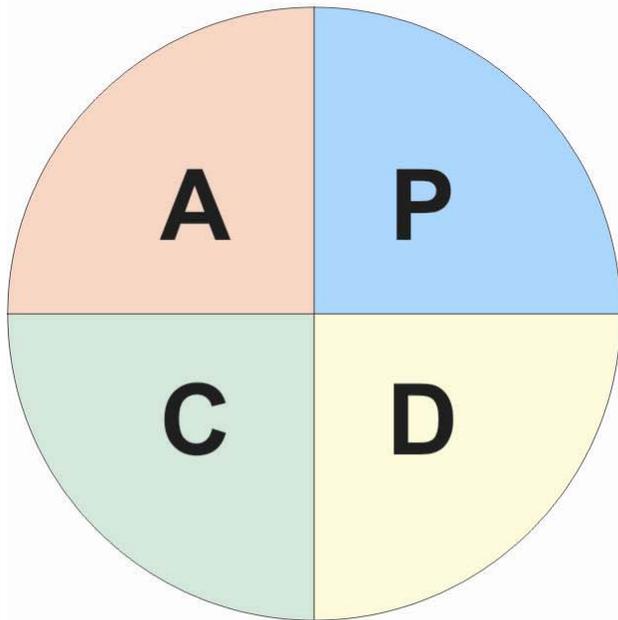
# **Gerenciamento**

*(Bater metas)*

***Método***

**+**

***Ferramentas***



Plano de Ação

Diagrama de Árvore

Diagrama de Causa e Efeito

Relatório de Acompanhamento

FTA/FMEA

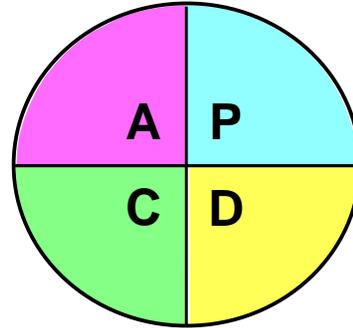
Planejamento de Experimentos

Análise de Conglomerados

Análise de Rentabilidade

Etc.

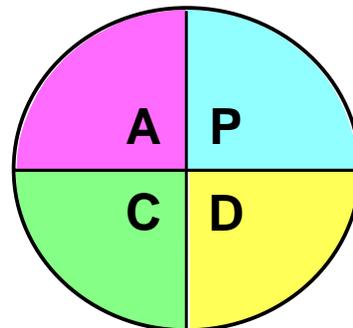
**Aqui não  
temos um  
modelo mental**



## **“CONHECIDO”**

- Sei desenhar...
- Tenho na ponta da língua...
- Sei ensinar...
- Já utilizei em certo caso...

**Aqui temos  
um modelo  
mental**

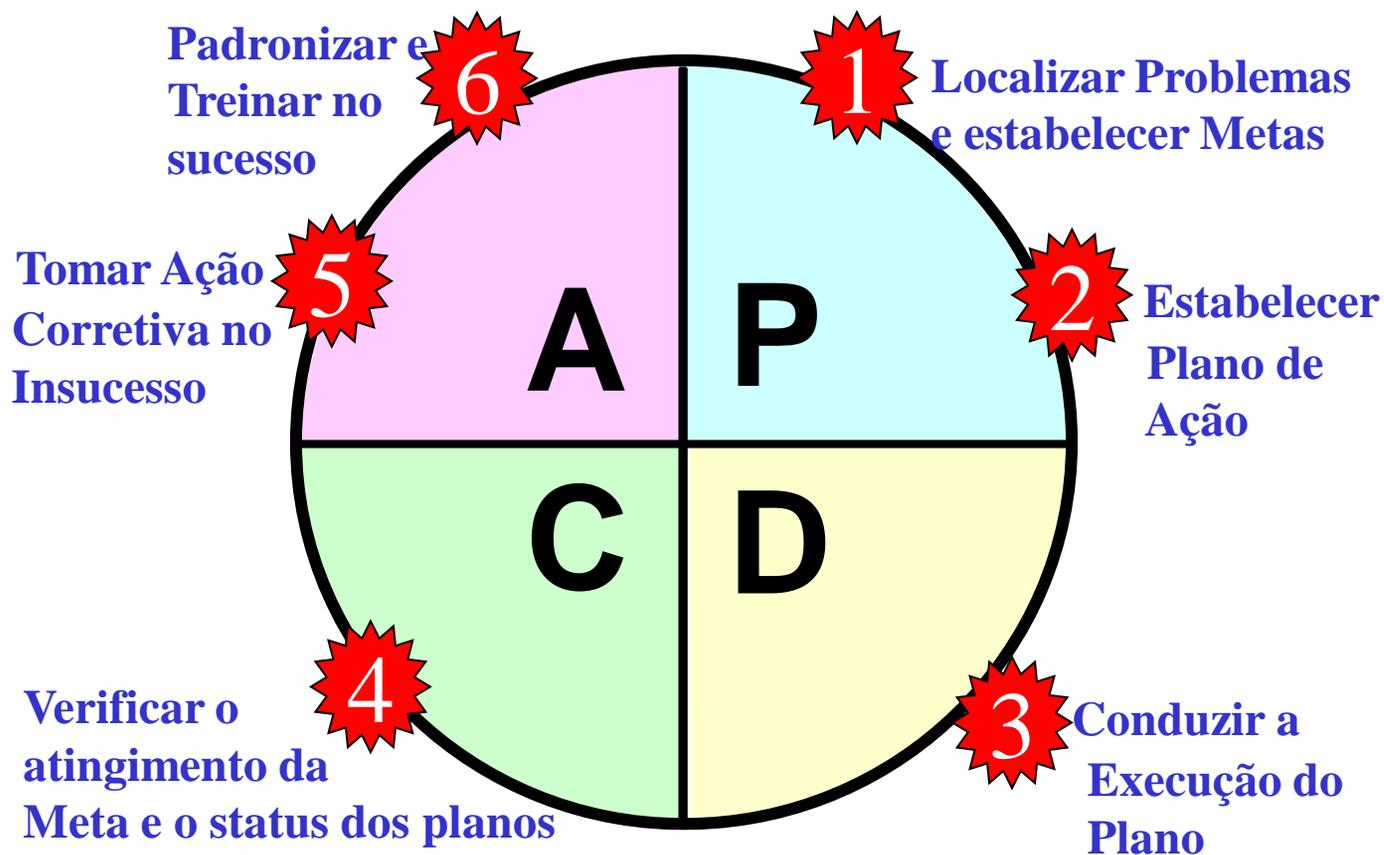


## **“ABSORVIDO”**

- Uso mesmo sem lembrar. É natural
- Sei utilizar total ou parcialmente em quaisquer circunstancia em que seja necessário atingir certo resultado

# CICLO DE GERENCIAMENTO

*(Ciclo para Atingir Metas)*



# ACOMPANHAMENTO DE RESULTADOS



As análises de resultados devem estar focadas no resultado x meta e no cumprimento dos planos de ação.

Resultados x metas



Plano de

# ACOMPANHAMENTO DE RESULTADOS



## PLANO DE AÇÃO

Processo: Planejamento e Controle

Gestor: José Carlos

Status em 22/11/2006



Concluído



Risco de Atraso



Atrasado



Não iniciado / Em  
andamento



Cancelado

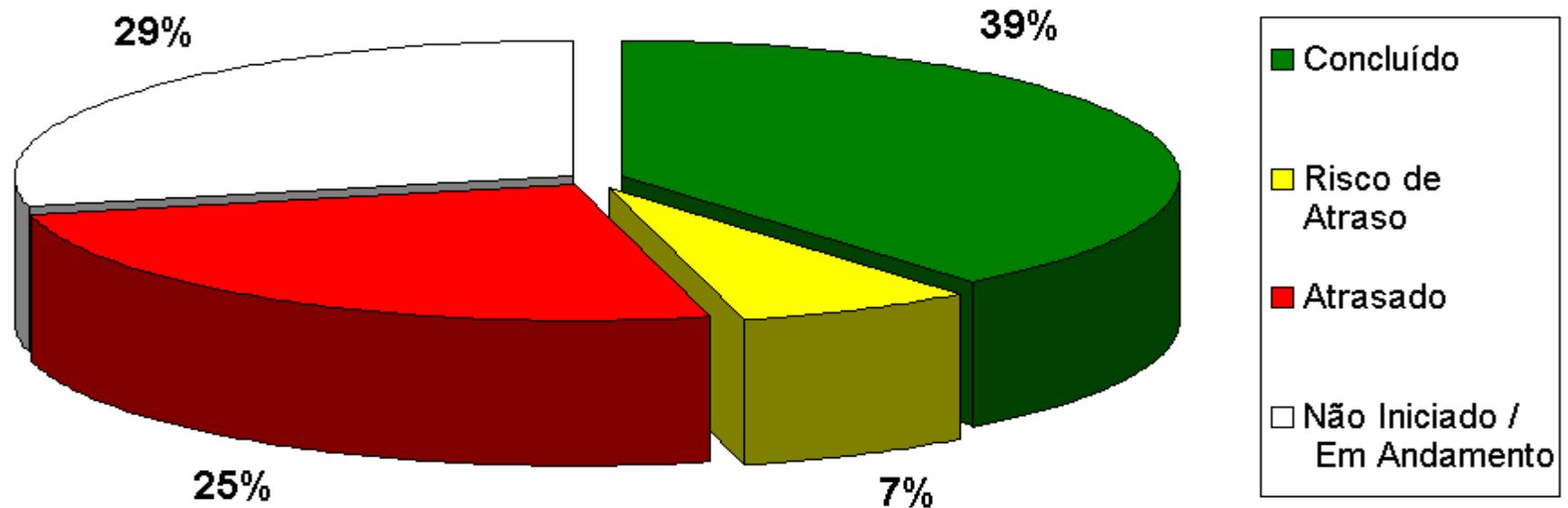
SEQ	AÇÕES / ETAPAS	RESPONSÁVEL	INÍCIO PREVISTO	TÉRMINO PREVISTO	INÍCIO REALIZADO	TÉRMINO REALIZADO	Farol	COMENTÁRIOS SOBRE OS RESULTADOS DA AÇÃO
1	Implementar sistemática para redução e recuperação de glosas.	Charles	1-ago-06	15-dez-06	1-ago-06			Revisar cadastro das principais operadoras para corrigir diferenças: contrato/tabela/sistema até 31 de outubro. Definir recursos com o Zé Carlos. IBERÊ
2	Validar e implantar relatório financeiro adicional contemplando o regime de competência para despesas e faturamento, visando aferir a eficiência da operação.	Maiana	1-ago-06	31-ago-06	15-ago-06	23-ago-06		ação concluída com êxito
3	Criar e implantar orçamento de despesas desdobrado por setor.	Maiana	1-set-06	15-dez-06	1-set-06			
4	Implantar indicadores complementares para controle do faturamento hospitalar.	Charles	1-ago-06	15-set-06	1-ago-06			
5	Redesenhar e padronizar o processo de faturamento de contas hospitalares com ênfase em agilidade e redução de sub faturamento.	Charles	1-nov-06	30-jul-07				Ficou aprovado pela Dra Odete que esta ação será transformada em um macroprocesso (P4)
6	Consolidar auditoria de prontuários com sistemática de consequências (Ônus e Bônus).	José Carlos	1-ago-06	30-nov-06	1-ago-06			
7	Definir metas anuais (crescimento, financeiras, produção e qualidade) e a progressão mensal para a ESHO/unidades/setores.	José Carlos	1-ago-06	31-jul-07	1-ago-06			está comprometida pela falta de definição dos outros indicadores que não fazem parte do programa de produtividade
8	Sistematizar o acompanhamento de resultados, planos de ação e o tratamento de desvios a partir do nível operacional.	José Carlos	1-ago-06	31-out-06	1-ago-06			
9	Visualizar on line os indicadores, comparando com as metas estabelecidas	Leonardo	1-dez-06	31-mai-07				
10	Implantar reunião de "Pós CEO" para feedback da direção das unidades às chefias dos setores. (Reunião intitulada de "Em dia com a ESHO").	José Carlos	18-ago-06	30-set-06	18-ago-06			não está ocorrendo de forma sistemática a reunião de CEO ESHO nas Unidades
11	Implantar política comercial corporativa permitindo estabelecer estratégias adequadas de negociação por operadora. (Abordagem Corporativa e/ou específica por unidade, conforme aplicável)	José Carlos	1-set-06	15-dez-06				prazo não será comprometido. Resultado esperado: documento descritivo.
12	Descrever metodologia para análise e estudo de viabilidade de novos negócios e documentar as análises realizadas.	José Carlos	1-set-06	30-set-06	26-set-06	3-out-06		MATERIAL NO SERVIDOR

# ACOMPANHAMENTO DE RESULTADOS



Status em 24/11/06

## CONTROLE DOS PRAZOS DE EXECUÇÃO DO PLANO DE AÇÃO PROCESSO PLANEJAMENTO E CONTROLE



# ACOMPANHAMENTO DE RESULTADOS



As reuniões de acompanhamento nos seus respectivos níveis hierárquicos seguirão a Agenda Anual de Reuniões.

## Calendário das Reuniões de Acompanhamento EBITDA e Capital Empregado

out/05						
D	S	T	Q	Q	S	S
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31					

nov/05						
D	S	T	Q	Q	S	S
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30			

dez/05						
D	S	T	Q	Q	S	S
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

jan/06						
D	S	T	Q	Q	S	S
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

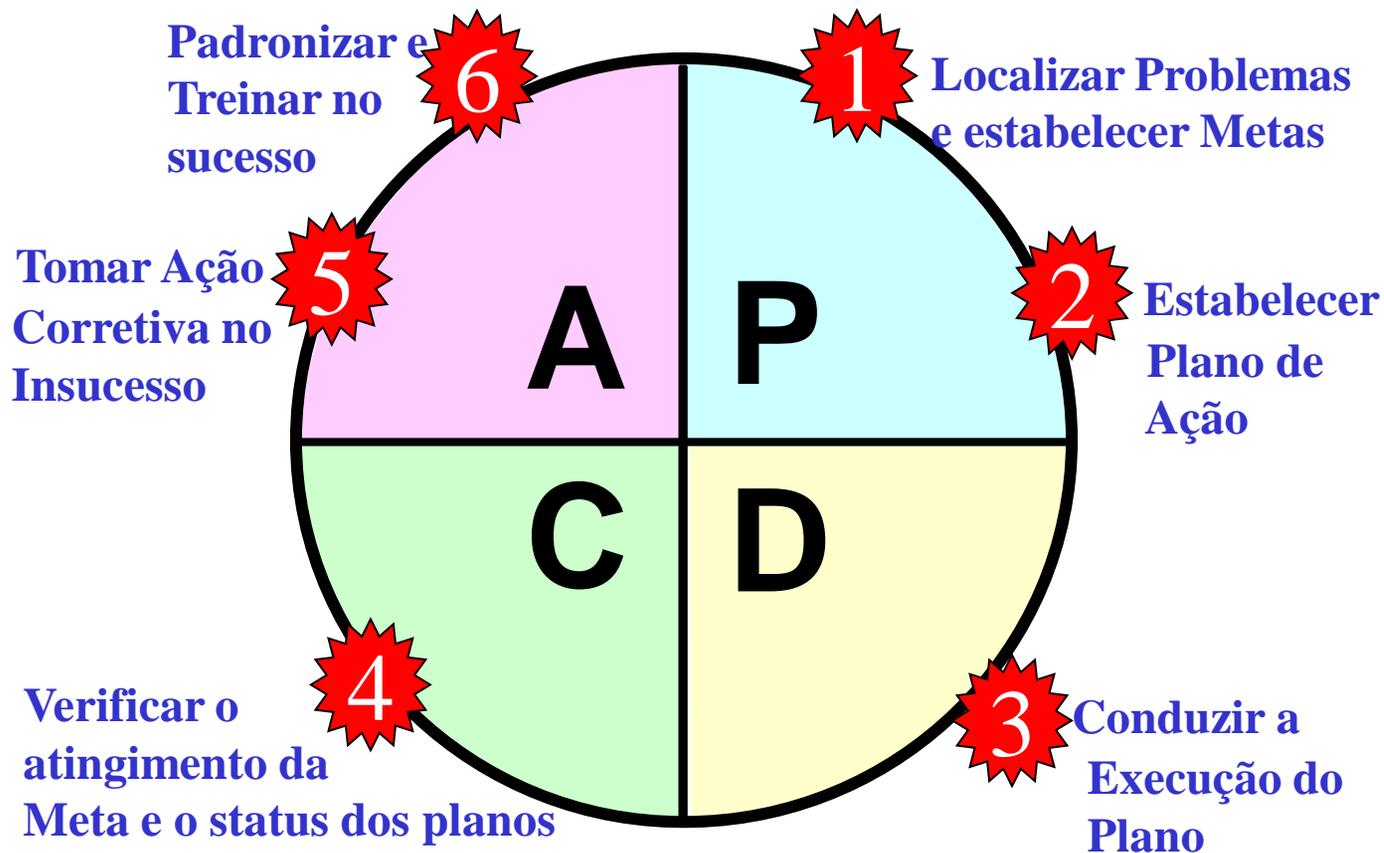
Legenda:

**Feriados**

-  Reunião do Conselho
-  Reunião do COP (Presidente e Diretores do COP). (1o nível hierárquico)
-  Reuniões dos Diretores do COP com os diretores e gerentes diretamente subordinados. (2o nível hierárquico)
-  Demais reuniões de acompanhamento (3o e 4o níveis hierárquicos)
-  Divulgação do resultado do mês anterior pela DAC

# CICLO DE GERENCIAMENTO

*(Ciclo para Atingir Metas)*





*INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL*

***O QUE É UM SISTEMA  
DE GESTÃO?***



## **CONCEITO DE SISTEMA**

- ***Todo sistema tem suas partes intimamente interligadas***
- ***Todo sistema tem pelo menos uma Função Específica***



*INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL*

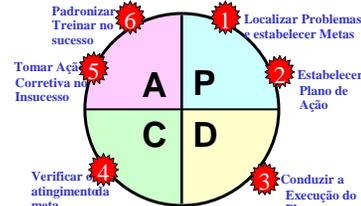
***Gerenciar é melhorar e manter resultados.***

***Portando, um Sistema de Gestão é construído para melhorar e manter resultados.***

# Controle Anual

## Visão

CICLO DE GERENCIAMENTO  
(Ciclo para Melhorar)



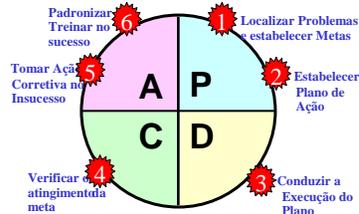
Estabelecimento das Estratégias visando estabelecer as metas de melhoria

# Controle Mensal

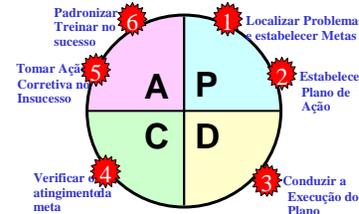
## Metas

## Projetos

CICLO DE GERENCIAMENTO  
(Ciclo para Melhorar)



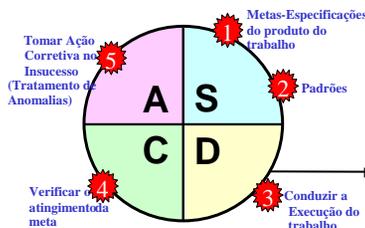
CICLO DE GERENCIAMENTO  
(Ciclo para Melhorar)



Atingimento das Metas Anuais visando melhorar o desempenho

# Controle Diário

## Padrões

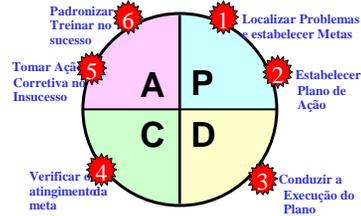


RESULTADOS  
O  
C  
E

Operação Diária visando manter o desempenho

# Visão

## CICLO DE GERENCIAMENTO *(Ciclo para Melhorar)*

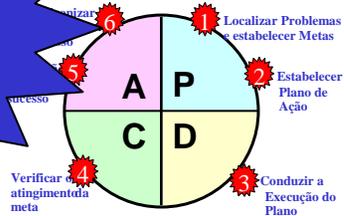


Formulação  
Estratégica

# Metas

Gerenciamento  
pelas  
Diretrizes

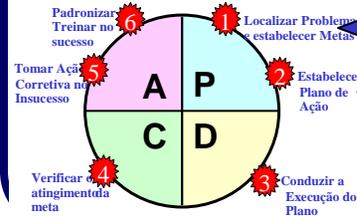
## DE GERENCIAMENTO *(Ciclo para Melhorar)*



# Projetos

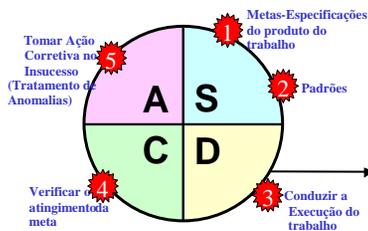
Gerenciamento  
de  
Projetos

## CICLO DE GERENCIAMENTO *(Ciclo para Melhorar)*



# Padrões

Gerenciamento  
da Rotina do Trabalho  
do Dia-a-Dia



RESULTADOS

O  
C  
E

**Visão**

## FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA

- Políticas
- Ações
- Objetivos

**GER. PELAS DIRETRIZES**

**Metas Anuais**

**Melhorias**

**Inovações**

- Gerenciamento das Melhorias

- Gerenciamento da Inovação

**Six Sigma Black Belts**

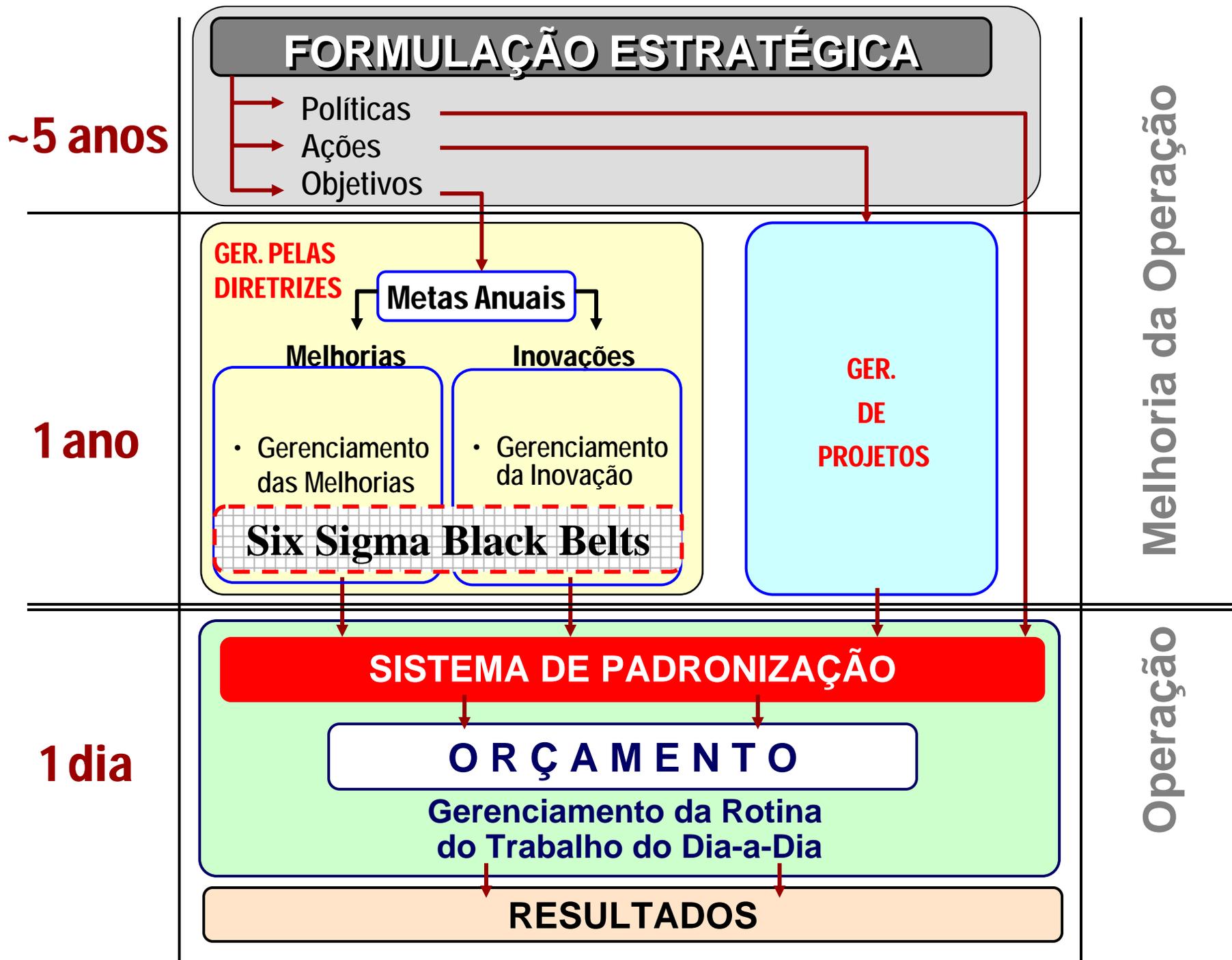
**GER. DE PROJETOS**

**SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO**

**ORÇAMENTO**

**Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia**

**RESULTADOS**



Hoshin Kanri

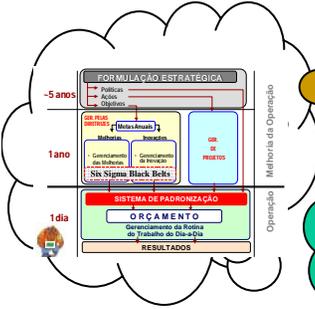
TQC

Best Practices

CEP

Poka Yoke

Portfolio Analysis



QFD

ABC Costing

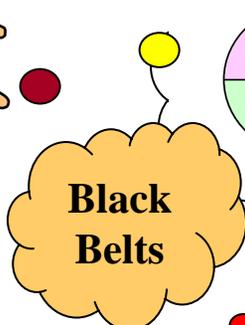
ISO9000

GPD

GMR

DDO

Market Driven Management



OM

Balanced Score Card

Benchmarking

Kaizen

TQM

Estatística

GRD

CCQ

CEDAC

DDC

Gerenciamento de Projetos



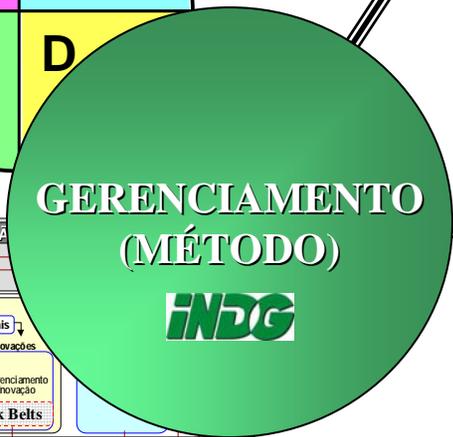
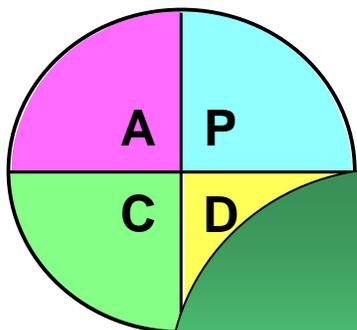


*INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL*

***QUAIS OS FATORES  
ESSENCIAIS PARA SE  
ATINGIR METAS?***



- Governança
- Liderança Executiva
- Clima Organizacional
- Cultura Organizacional
- Capacidade Organizacional



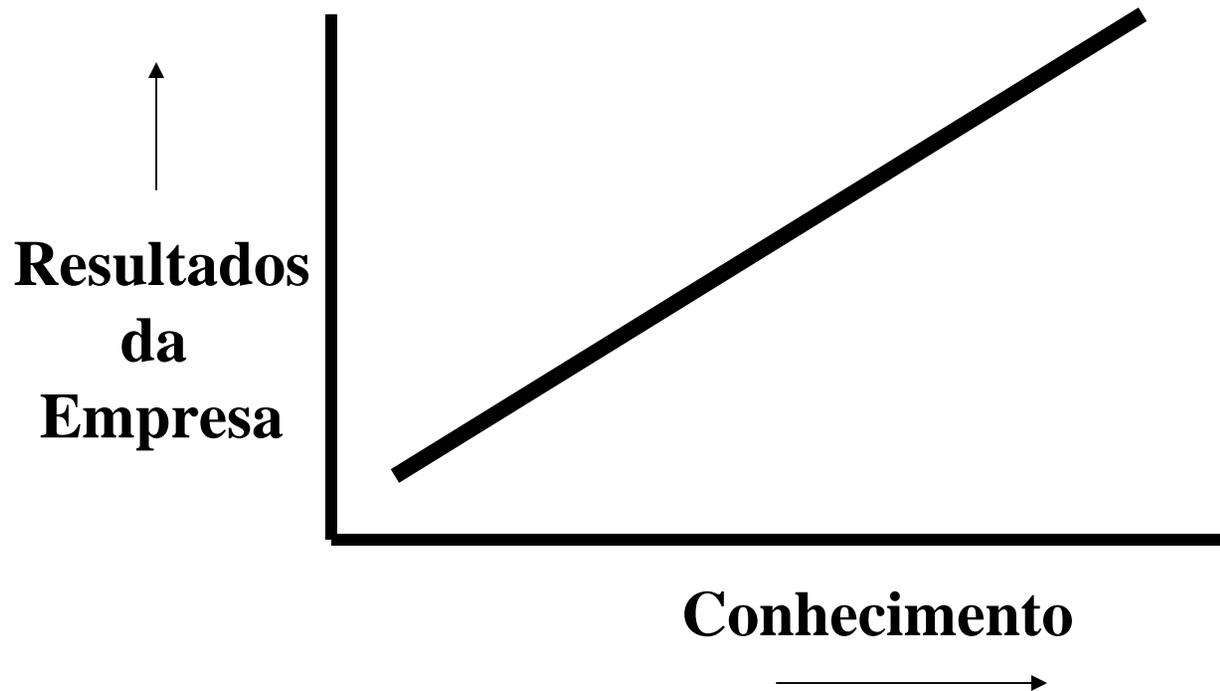
- Finanças
- Recursos Humanos
- Logística
- Fabricação
- Marketing
- Vendas, etc





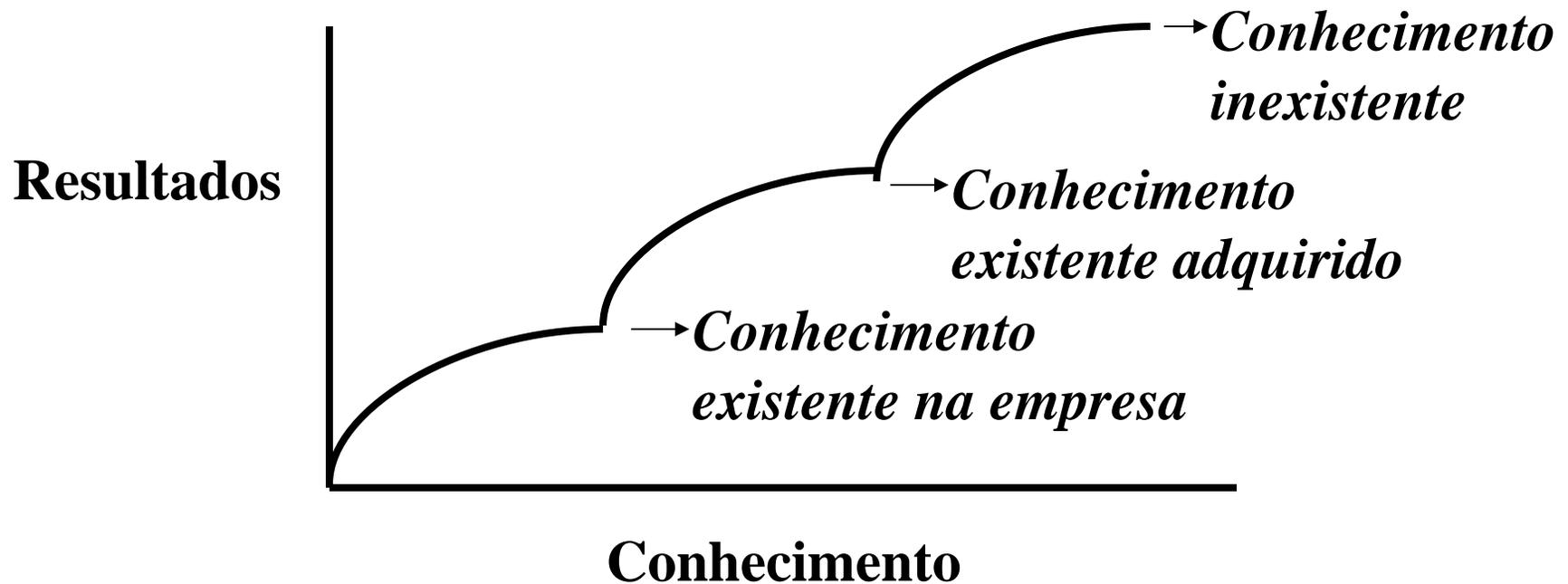
*INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL*

# RELACIONAMENTO ENTRE CONHECIMENTO E RESULTADOS





# RELACIONAMENTO ENTRE CONHECIMENTO E RESULTADOS

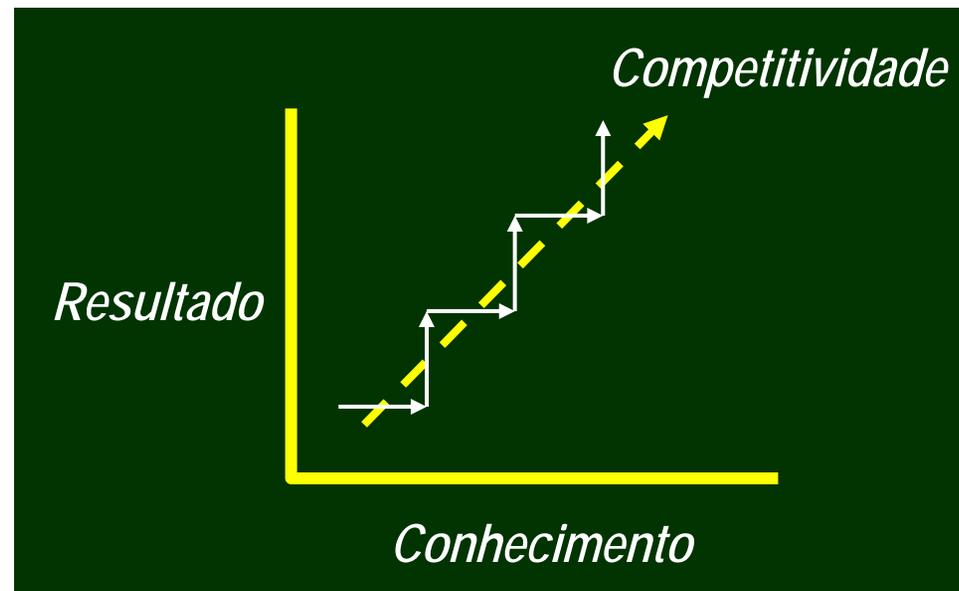




# **AQUISIÇÃO E CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO**

- **Conhecimento existente na empresa** (já “estocado” nas pessoas da empresa e em seus padrões)
- **Conhecimento existente comprado** (inexistente na empresa mas existente em outros locais) - [*é muito difícil ter consciência exata do que não se sabe*].
- **Conhecimento inexistente** (escondido entre as informações, existentes ou não, e extraído através da **análise**). *É o único conhecimento diferenciador.*

- *Os resultados alcançados atualmente correspondem aos conhecimentos da equipe que já foram efetivamente praticados.*
- *Somente conhecimentos novos (habilidades novas) conduzem a novos patamares de resultados.*





## **O que há de novo no Gerenciamento?**

- Percepção de Sistema de Gestão
- Gerenciamento tem método
- Todos gerenciam
- Resultados=Gestão+Liderança+Técnica
- Resultados excepcionais só com Gestão Científica
- Meta alavanca Conhecimento (gera demanda)

# SENAI

“Sistema de Avaliação por Resultados”

- Regras de Desempenho -

# Critérios de Avaliação



## Critérios de Avaliação

- ❖ **Atendimento à demanda industrial:** Promover a convergência dos produtos e serviços do SENAI de acordo com demanda do mercado.
- ❖ **Qualidade:** Assegurar qualidade dos produtos e serviços em conformidade com os requisitos dos clientes.
- ❖ **Aplicação dos recursos:** Garantir a adequada aplicação dos recursos do SENAI visando a transparência do sistema para a sociedade no cumprimento do regimento e da missão;
- ❖ **Sustentabilidade:** Garantir o equilíbrio entre as receitas e despesas dos produtos e serviços não contemplados na gratuidade.
- ❖ **Eficiência operacional :** Promover a eficiência e eficácia nas ações de modo a alcançar os resultados com menores custos.
- ❖ **Pessoas e Tecnologia:** Promover a atualização técnica e tecnológica de docentes e técnicos e a atualização da infra-estrutura para garantir a qualidade dos produtos e serviços no alcance dos resultados.
- ❖ **Gestão:** Assegurar o alcance dos resultados esperados em alinhamento com a missão e visão.

Produtos (Entregas)	Partes Interessadas	Como medir se o Sistema SENAI está atendendo as partes interessadas ?
---------------------	---------------------	---

Aluno formado	Indústria	Taxa de conclusão ( <i>todas modalidades</i> )
---------------	-----------	--

Profissional formado de acordo com os requisitos dos clientes	Indústria	Nível de satisfação das empresas com os egressos do SENAI (Educação técnica de nível médio)
	Indústria sociedade	Taxa de ocupação de egressos no mercado de trabalho (Educação técnica de nível médio)

Gratuidade	Governo Indústria Sociedade	Percentual dos recursos da receita líquida da contribuição geral destinado à gratuidade em Educação profissional.
		Número de matrículas gratuitas com recursos da receita líquida de contribuição geral
		Custo-aluno-hora - Formação inicial
		Custo-aluno-hora -Educação Técnica de nível médio

Produtos (Entrega)	Partes Interessadas	Como medir se o Sistema SENAI está atendendo as partes interessadas?
--------------------	---------------------	--

Sustentabilidade	SENAI	Índice de sustentabilidade financeira
------------------	-------	---------------------------------------

Serviços técnicos e tecnológicos	Indústria	Custo em Serviços Técnicos e Tecnológicos
		Nível de satisfação das empresas com STT

Produto e/ou processo inovador	Indústria	Incorporação de projetos de inovação pelas empresas
		Índice de projetos de inovação concluídos

Equipe técnica e infraestrutura atualizada (EP e STT)	SENAI	Investimento em capacitação destinada a docentes e técnicos
		Investimento em infra-estrutura física e tecnológica



*INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL*

**FIM**

Visite nossa Home Page:

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