

# - WORKSHOP CGQP 2013 -

## 4ª EDIÇÃO

# GESTÃO SISTÊMICA E O MODELO DA DIBD-ESALQ

*M. Milan*  
USP/ESALQ

*Comissão Gespública de Gestão da  
Qualidade e Produtividade  
Instituto de Física de São Carlos*



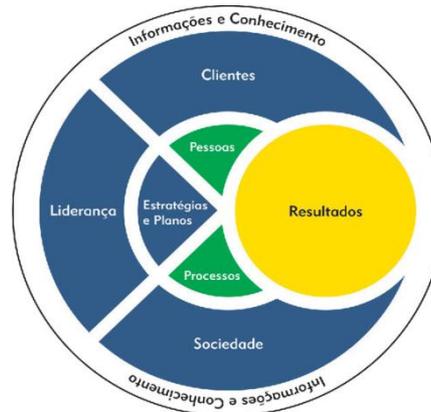
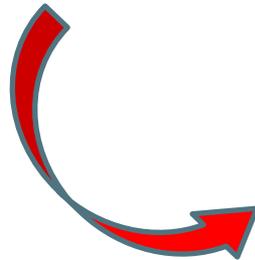
# SISTEMA DE GESTÃO DIBD

- 1-Gestão Sistêmica
- 2-Política Básica
- 3- Informação
- 4- Planejamento
- 5-Gerenciamento
- 6-Atuação junto ao mercado
- 7- Definição do Produto
- 8- Produção
- 9- Envolvimento das Pessoas
- 10- Gerenciamento do Crescimento do Ser Humano
- 11- Liderança
- 12- Auditoria.



Valores essenciais da Natureza Humana-  
Ética

1998

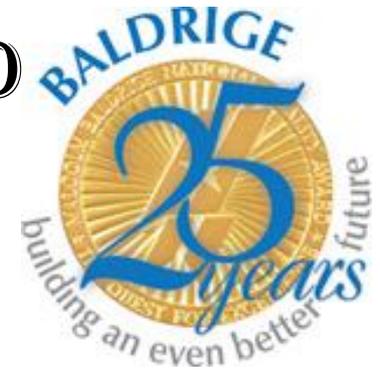


1. Liderança;
2. Estratégias e Planos;
3. Clientes;
4. Sociedade;
5. Informações e Conhecimento;
6. Pessoas;
7. Processos;
8. Resultados.

2013



# BENEFÍCIOS DA ADOÇÃO GESTÃO SISTÊMICA



- Redução de Custos;
- Melhoria em processos e produtos
- Aumento: produtividade; competitividade;
- Aumento da credibilidade da empresa e reconhecimento público;
- Maior flexibilidade frente às mudanças;
- Melhor condição de atingir e manter um bom desempenho.

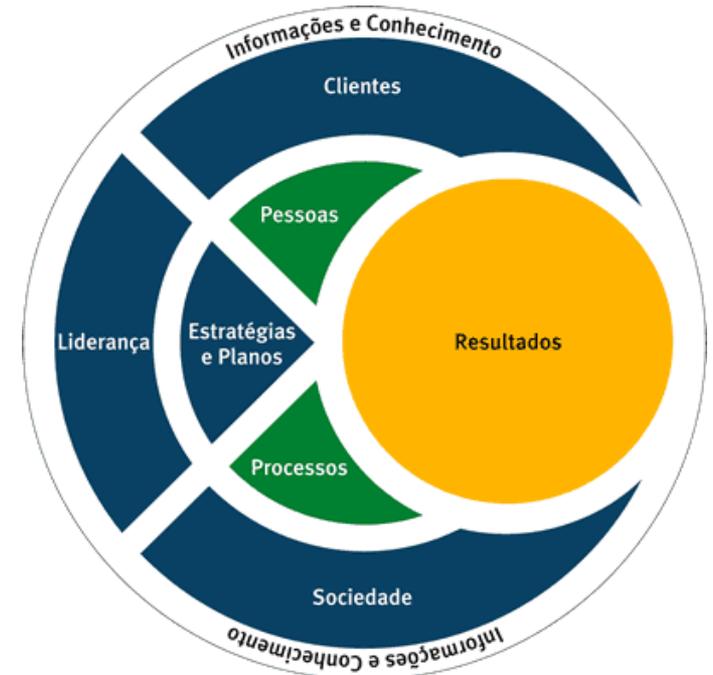
- 1-Gestão Sistêmica
- 2-Política Básica
- 3- Informação
- 4- Planejamento
- 5-Gerenciamento
- 6-Atuação junto ao mercado
- 7- Definição do Produto
- 8- Produção
- 9- Envolvimento das Pessoas
- 10- Gerenciamento do Crescimento do Ser Humano
- 11- Liderança
- 12- Auditoria.



# FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA

- 1- Pensamento Sistêmico
- 2- Aprendizado organizacional
- 3- Cultura de inovação.
- 4- Liderança e constância de propósitos
- 5- Orientação por processos e informações
- 6- Visão de futuro
- 7- Geração de valor

- 8- Valorização das pessoas
- 9- Conhecimento sobre o cliente e o mercado
- 10- Desenvolvimento de parcerias
- 11- Responsabilidade social



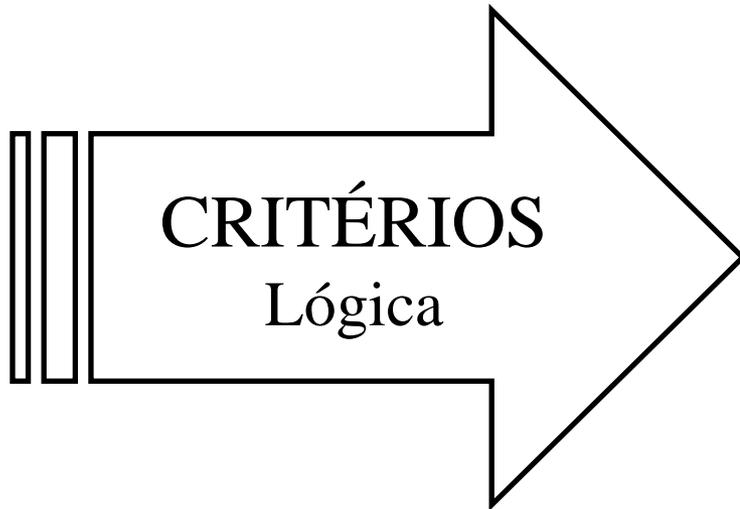
# FUNDAMENTOS TRANSFORMADOS em REQUISITOS

▪ características **tangíveis**- mensuráveis qualitativa ou quantitativamente.

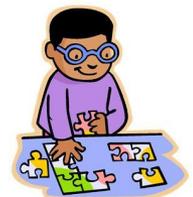
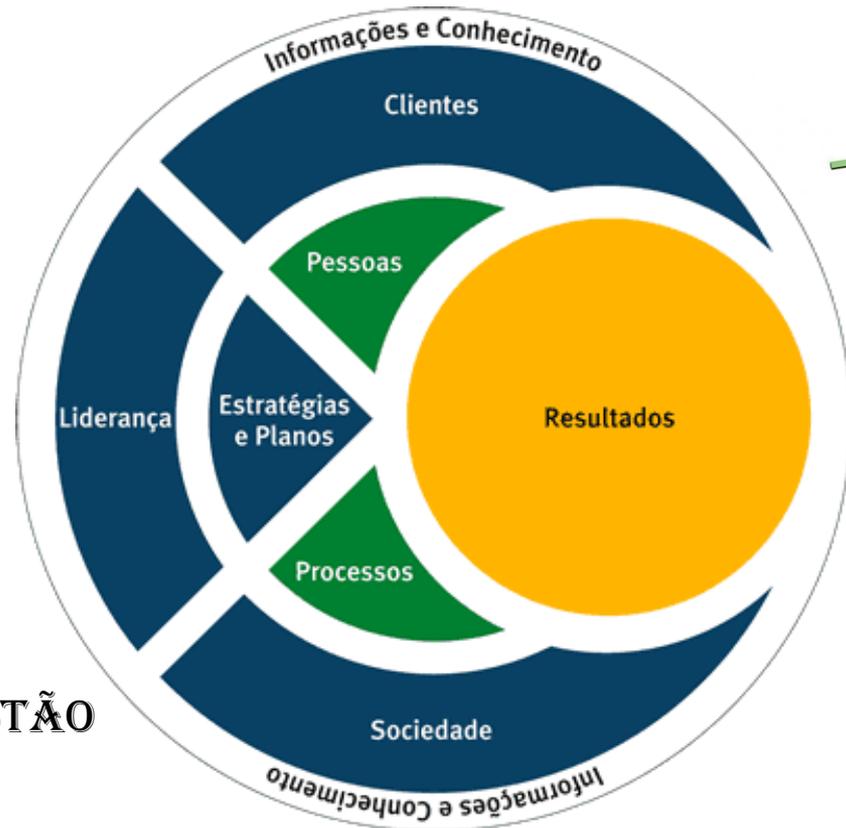
## REQUISITOS AGRUPADOS: CRITÉRIOS

▪ Reproduzem, de forma lógica, a condição de um negócio.

### VISÃO SISTÊMICA



MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO  
- MEG -



# 1- LIDERANÇA

ELE EXAMINA O SISTEMA DE LIDERANÇA DA ORGANIZAÇÃO E O ENVOLVIMENTO PESSOAL DA ALTA DIREÇÃO COM ELE!

TAMBÉM EXAMINA COMO ESTÁ ESTRUTURADO ESSE SISTEMA E COMO SÃO ESTABELECIDOS SEUS VALORES E DIRETRIZES...

...E COMO A ALTA DIREÇÃO ANALISA O DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO!

...LEVANDO EM CONTA AS NECESSIDADES DE TODAS AS PARTES INTERESSADAS...

Cliente Feliz

Cultura de Excelência



## □ MISSÃO

- Finalidade da existência;

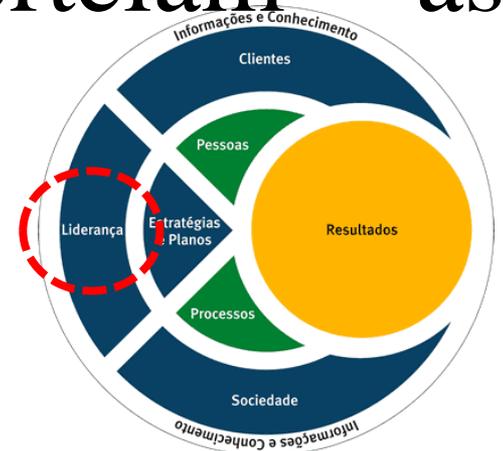


## □ VALORES

- Princípios éticos que norteiam as ações;

## □ VISÃO

- O que realizar, objetivamente, nos próximos anos.



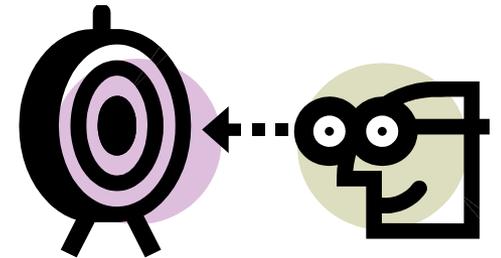
# LIDERANÇA

## QUESTÕES PARA A ORGANIZAÇÃO.....

1. A missão da empresa está definida e é conhecida pelos colaboradores?
2. O comportamento ético é incentivado pelos dirigentes tanto nas relações internas quanto externas?
3. O desempenho da empresa é analisado pelos dirigentes?
4. Os dirigentes compartilham informações com os colaboradores?
5. Os dirigentes investem em seu desenvolvimento gerencial e aplicam o conhecimento adquirido na empresa?
6. As atividades da empresa são controladas com base em execução de padrões definidos?
7. É promovida a melhoria dos produtos, dos serviços, dos processos e dos métodos de gestão da empresa?

## 2- ESTRATÉGIAS E PLANOS

ELE EXAMINA COMO A ORGANIZAÇÃO DEFINE AS SUAS ESTRATÉGIAS E COMO OS SEUS PLANOS DE AÇÃO E AS METAS SÃO ESTABELECIDOS E DESDOBRADOS POR TODA ORGANIZAÇÃO!

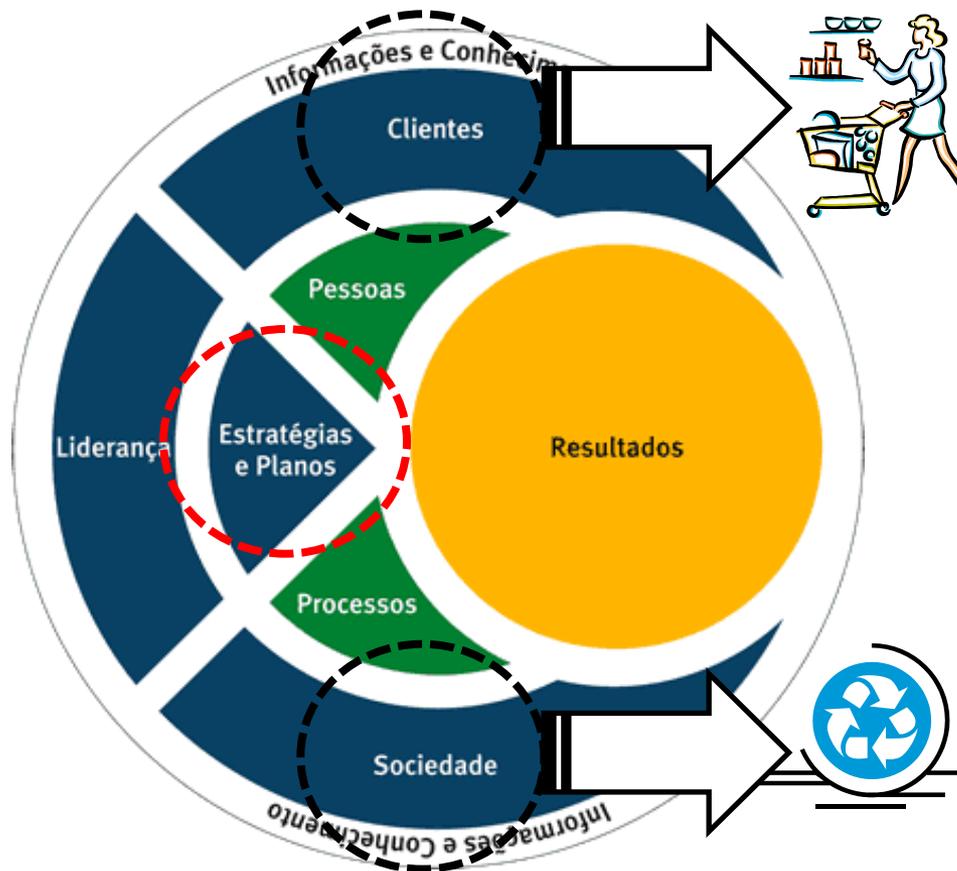


PLANO DE AÇÃO

- Disseminação da **VISÃO** aos colaboradores
- Definição das estratégias
- Estabelecimento de Indicadores e Metas
- Definição dos planos de ação



# FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS; METAS; PLANOS DE AÇÃO



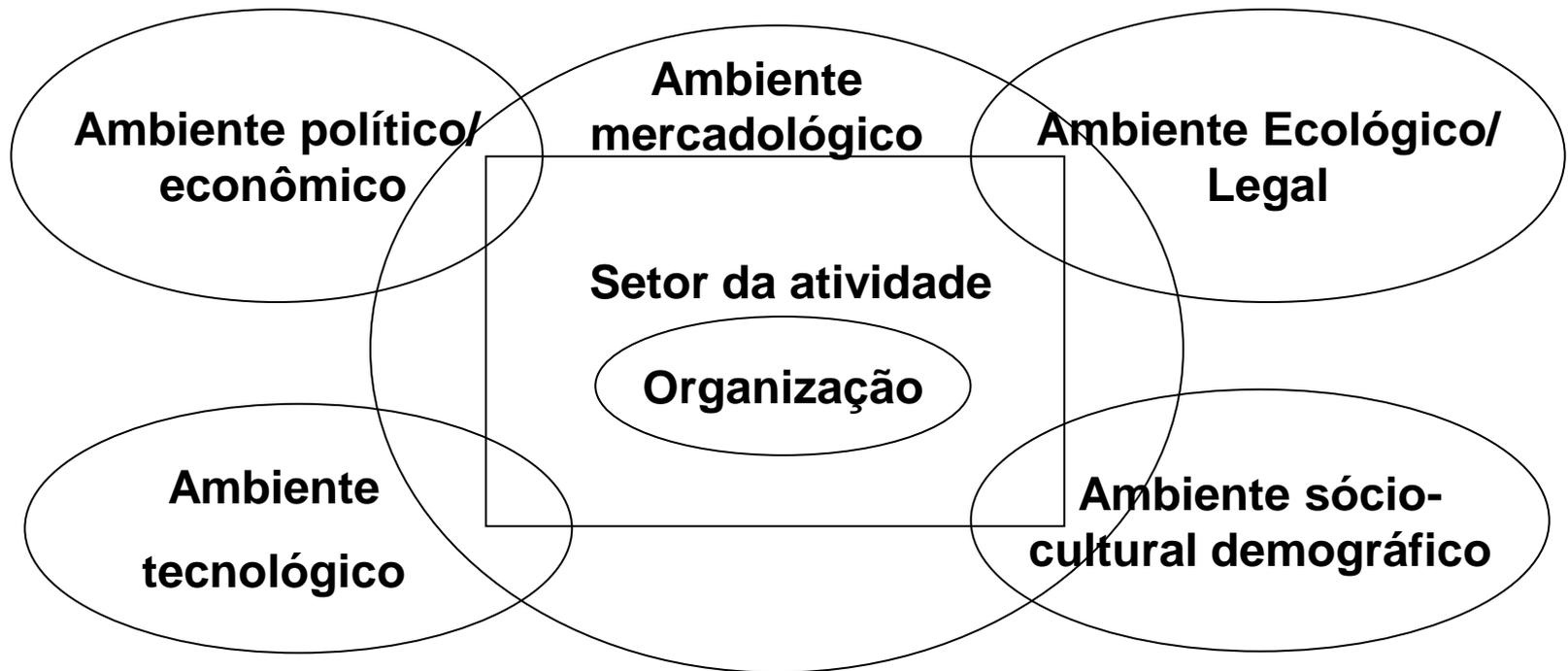
- IDENTIFICAR
- COMPREENDER
- MONITORAR
- ANTECIPAR AS NECESSIDADES
- RELACIONAMENTO

- RESPONSABILIDADE SOCIO AMBIENTAL
- ÉTICA E DESENVOLVIMENTO SOCIAL

# FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

## VISÃO

### ANÁLISE DAS TENDÊNCIAS



# ANÁLISE SWOT

S Strenghts (Fortes)

W Weaknesses (Fracos)

O Opportunities (Oportunidades)

T Threats (Riscos, Ameaças)

SW Interno: A organização tem domínio

OT Externo: A organização precisa se  
adaptar



### Missão

Promover o acesso e incentivar o uso e a geração da informação, contribuindo para a qualidade do ensino, pesquisa e extensão, em todas as áreas do conhecimento, com a utilização eficaz dos recursos públicos.

### Valores

Manter o compromisso com a democratização do acesso à informação de forma equitativa, respeitando o patrimônio, a ética e os valores humanos.

### Visão

Ser reconhecida pelo nosso cliente, como uma biblioteca com recursos inovadores de acesso à informação, com acervo que atenda as necessidades em 80% das demandas, através de um atendimento ágil e qualificado.

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz"  
Divisão de Biblioteca



## MAPA ESTRATÉGICO 2012-2014

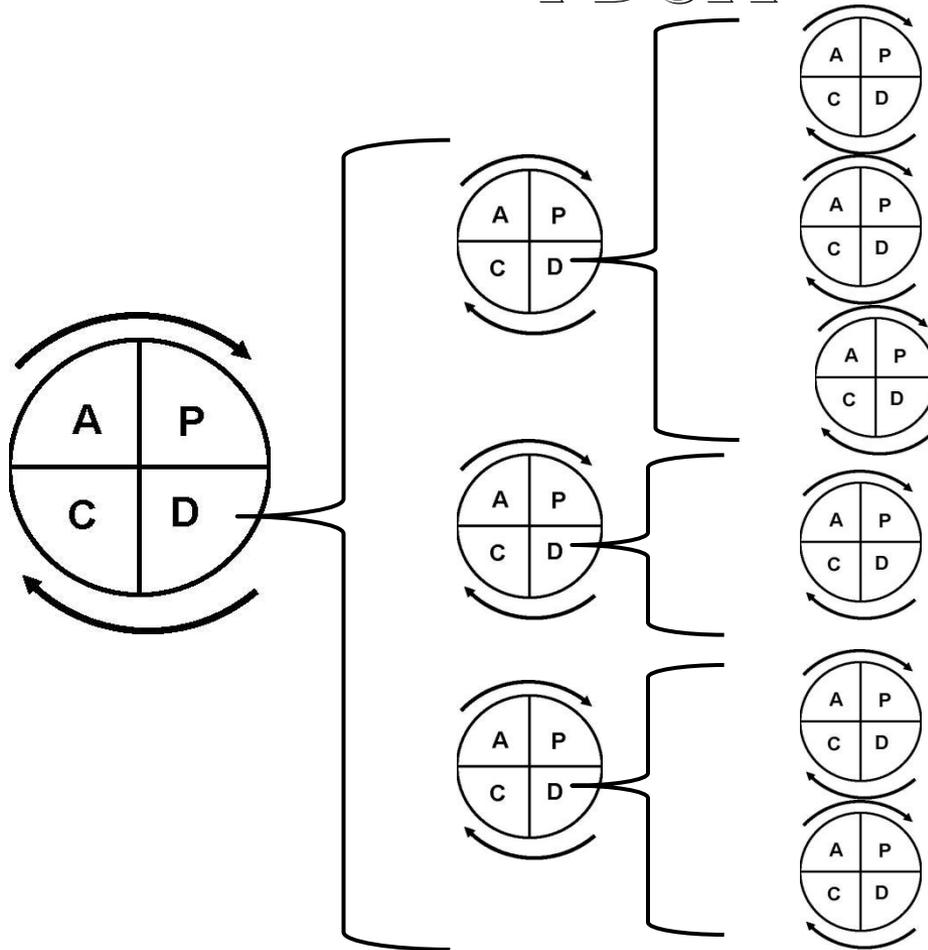
	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Periodicidade	Fator Crítico de Sucesso	Meta		
					2012	2013	2014
Fiduciária	Otimizar o uso dos recursos (Racionalização)	Nº de itens consumidos por funcionário (controle do consumo)	Trimestral	Controle de insumos (Consumo compartilhado de material e redução do consumo)	6	3	3
		% de desperdício de papel	Trimestral	Controle de perdas para uso racional de papel (Redução do desperdício)	3%	2,5%	2%
		Índice de Otimização do acervo (crescimento do acervo)	Trimestral	Soluções para otimizar aquisição do acervo	1,24%	1%	1%
	Captar recursos (Eficácia na obtenção dos recursos)	% de recurso recebido para uso em melhorias de infraestrutura/acervo	Anual	Soluções para otimizar a infraestrutura	-	24%	24%
Perspectivas	Atender ou superar a satisfação do cliente (Produtos relevantes e com qualidade para o cliente)	Valor em R\$ captado (total de recursos captados)	Anual	Captação dos recursos identificados	R\$ 175.916,81	R\$ 396.432,60	R\$ 396.432,60
		% de satisfação do cliente através de pesquisa (Pesquisa de satisfação)	Anual	Monitoramento da satisfação do cliente	90%	95%	95%
		% de Usuários em Potencial Inscritos PG e Graduação Treinados	Anual		95%	95%	95%
	Responsabilidade socioambiental	Número de reclamações em relação a frequência	Trimestral	Controle e monitoramento	4 reclamações em relação a frequência	2 reclamações em relação a frequência	2 reclamações em relação a frequência
		% de descarte correto de papel	Trimestral		5%	5%	5%
		% de exemplares doados para instituições/usuários em relação ao total de descarte	Trimestral		65%	70%	75%
Processos	Promover melhoria contínua nos processos (Excelência na produção dos serviços)	% de Eficácia dos Processos (Qualidade e Produtividade)	Trimestral	Monitoramento e qualidade da produtividade	95%	95%	95%
Aprendizado/Conhecimento	Promover a Gestão do Conhecimento (Conhecimento)	Nº de novos produtos	Anual	Registro do conhecimento tácito e explícito (Resultado da experiência e capacitação)	2	3	4
		Nº de inovações em serviços	Anual		3	4	5
	Desenvolver capacitação (Capacitação/Desenvolvimento)	Nº de aplicabilidade do aprendizado adquirido	Anual	Capacitação para inovação	8	8	9
		% de funcionários em potencial para realizar difusão (Nº de funcionários que realizaram difusão/total de funcionários em potencial para realizar difusão)	Anual		20%	20%	20%
		% de funcionários em potencial que realizaram treinamentos (Nº de funcionários que realizaram treinamentos/total de funcionários em potencial para realizar treinamento)	Anual		30%	30%	35%
		Nº de participantes / Treinamentos	Trimestral		4	5	6

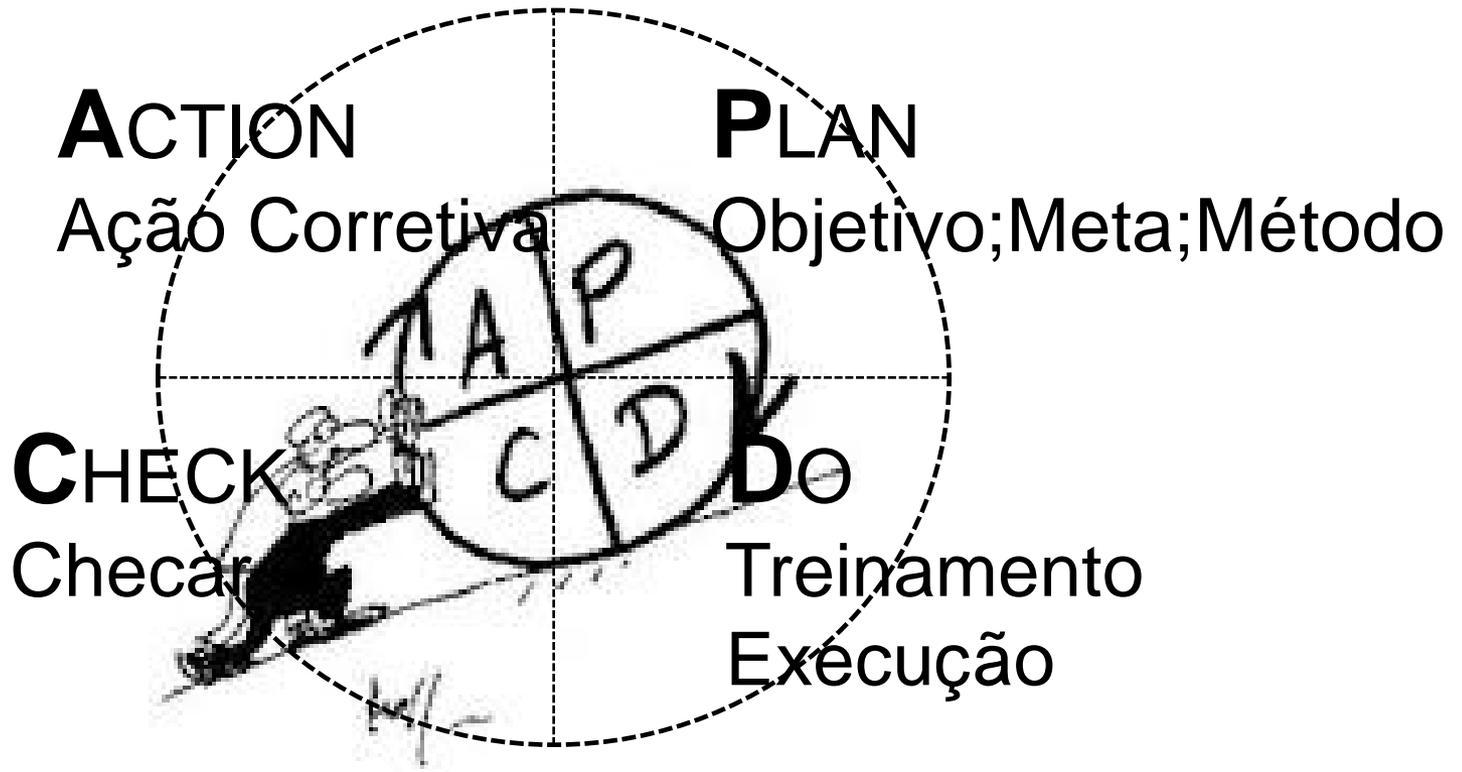
Responsável pelo Projeto	Responsável pela Elaboração	Número de Revisões	Data da Revisão	Data da Criação	Número do Documento
		10	03/05/2013	27/03/2009	

# ESTRATÉGIAS E PLANOS

## DESDOBRAMENTO DAS ESTRATÉGIAS

### PDCA



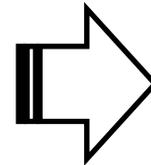


*“O Método PDCA parece muito simples à primeira vista e , de fato, é simples....concluo que, após décadas, ainda estou aprendendo o PDCA ... Este método viabiliza o Gerenciamento Científico da Organização... O PDCA transforma uma organização em uma escola” Falconi (2009).*

# ESTRATÉGIAS E PLANOS WORKSHOP

- Evidências do planejamento- fatos e dados;
- Reconhecimento das realizações;
- Instrumento de fortalecimento da liderança da diretoria ou gerencia sobre a sua equipe;
- Clima de respeito a auto-estima do funcionário;
- Técnicas de interação (ouvir ativamente) com quem está apresentando.

...Argumento do Poder  
pelo  
Poder do Argumento...





# 1- LIDERANÇA

## 2- ESTRATÉGIAS E PLANOS

“Ferramentas básicas”

### POLÍTICA BÁSICA

Missão; Visão; Valores



### ESTRATÉGIAS E PLANOS

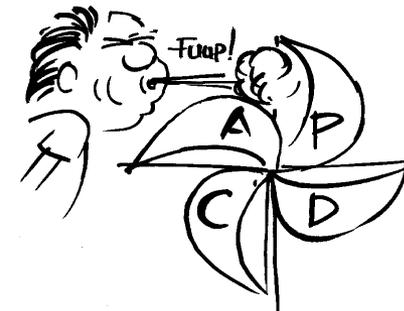
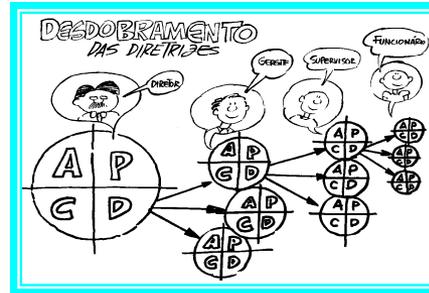
Análise do Ambiente

SWOT



### DESDOBRAMENTO

PDCA



### AVALIAÇÃO

Workshop

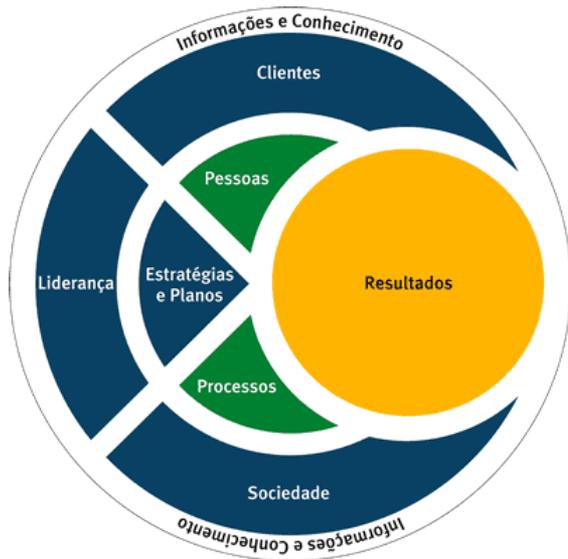


# 2- ESTRATÉGIAS E PLANOS

## QUESTÕES PARA A ORGANIZAÇÃO

1. A visão da empresa está definida e é conhecida pelos colaboradores?
2. As estratégias que permitem alcançar os objetivos da empresa estão definidas?
3. Os indicadores e metas relacionados às estratégias estão estabelecidos?
4. Os planos de ação, visando alcançar as metas da empresa relacionadas às estratégias, estão definidos?

# 3- CLIENTES



ESSE CRITÉRIO EXAMINA COMO A EMPRESA TRATA AS NECESSIDADES DOS CLIENTES E DOS MERCADOS! POR EXEMPLO, OS NOSSOS RELACIONAMENTOS COM O CLIENTE, QUANDO OUVIMOS A OPINIÃO DELE E MUDAMOS A NÓSSA FORMA DE TRABALHAR EM SUA FUNÇÃO!



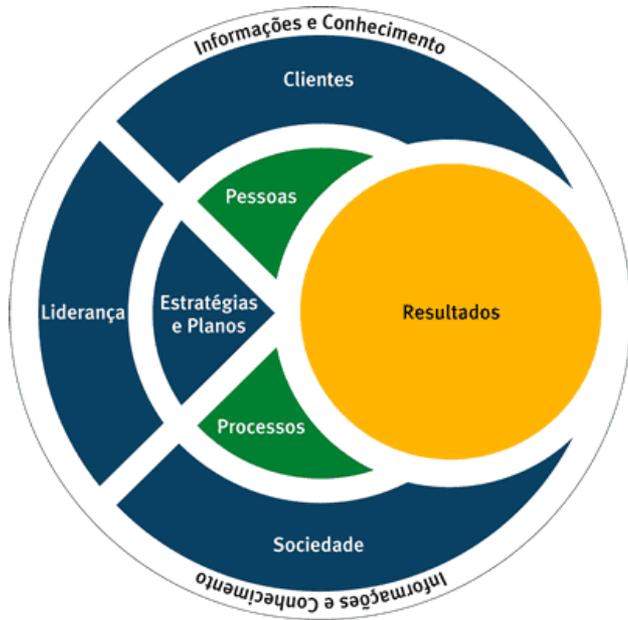
- Agrupamento de clientes;
- Conhecimento da necessidade e expectativas dos clientes;
- Divulgação dos produtos e serviços aos clientes e mercados;
- Tratamento da reclamação dos clientes;
- Avaliação da satisfação dos clientes.

# 3- CLIENTES

## QUESTÕES PARA A ORGANIZAÇÃO

1. Os clientes são conhecidos e agrupados?
2. As necessidades e expectativas dos clientes são conhecidas?
3. Os produtos e serviços são divulgados aos clientes?
4. As reclamações dos clientes são registradas e tratadas?
5. A satisfação dos clientes é avaliada?

# 4- SOCIEDADE



Conhecimento e atualização dos requisitos legais;  
Tratamento de impactos negativos ao meio ambiente;  
Comprometimento com a comunidade.

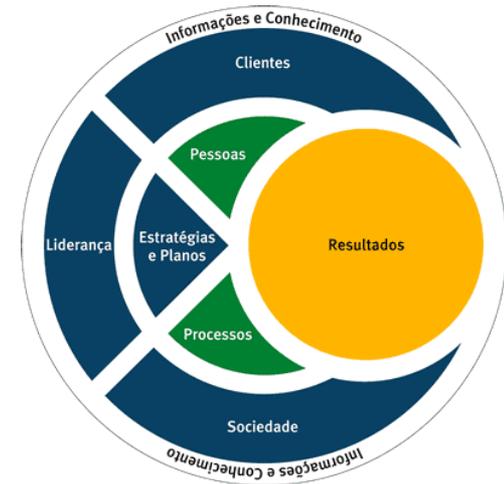
# 4- SOCIEDADE

## QUESTÕES PARA A ORGANIZAÇÃO

1. As exigências legais necessárias para o funcionamento da empresa são conhecidas e mantidas atualizadas?
2. Os impactos negativos que podem causar danos ao meio ambiente são conhecidos e tratados?
3. A empresa demonstra seu comprometimento com a comunidade por meio de ações ou projetos sociais?

# 5- INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

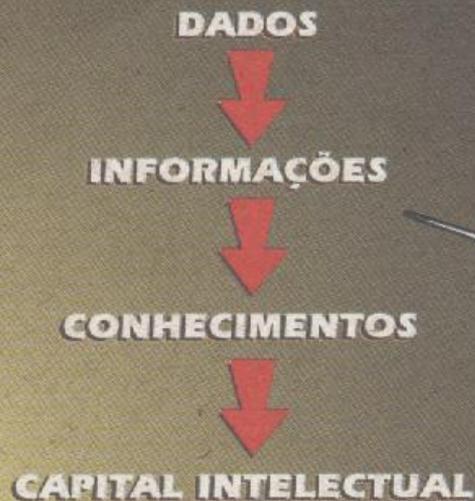
É A AVALIAÇÃO DE COMO AS  
INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO  
E OUTRAS INFORMAÇÕES SÃO  
ADMINISTRADAS EM FAVOR  
DA EMPRESA!

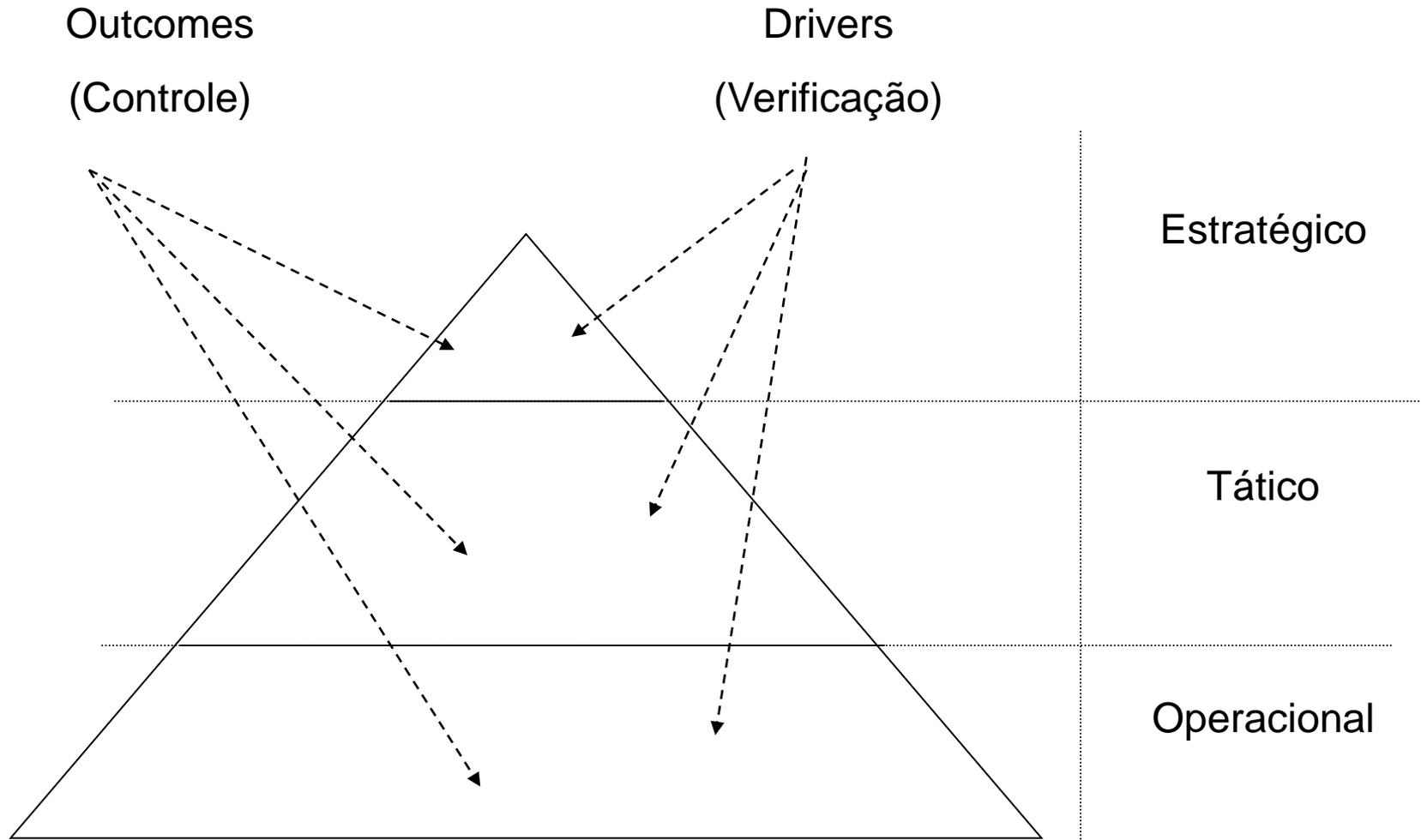


- Definição das informações necessárias;
- Disponibilização das informações;
- Compartilhamento do conhecimento.

OUTRO PONTO IMPORTANTE É O **DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL INTELECTUAL!**  
OS DADOS TRABALHADOS SE TRANSFORMAM EM INFORMAÇÕES...

...A ANÁLISE DESSAS INFORMAÇÕES GERA  
O CONHECIMENTO QUE, AO SER UTILIZADO  
DE MANEIRA ORGANIZADA, FORMA O CAPITAL  
INTELECTUAL DE UMA EMPRESA!





## PLANEJAMENTO DO SISTEMA DE INDICADORES

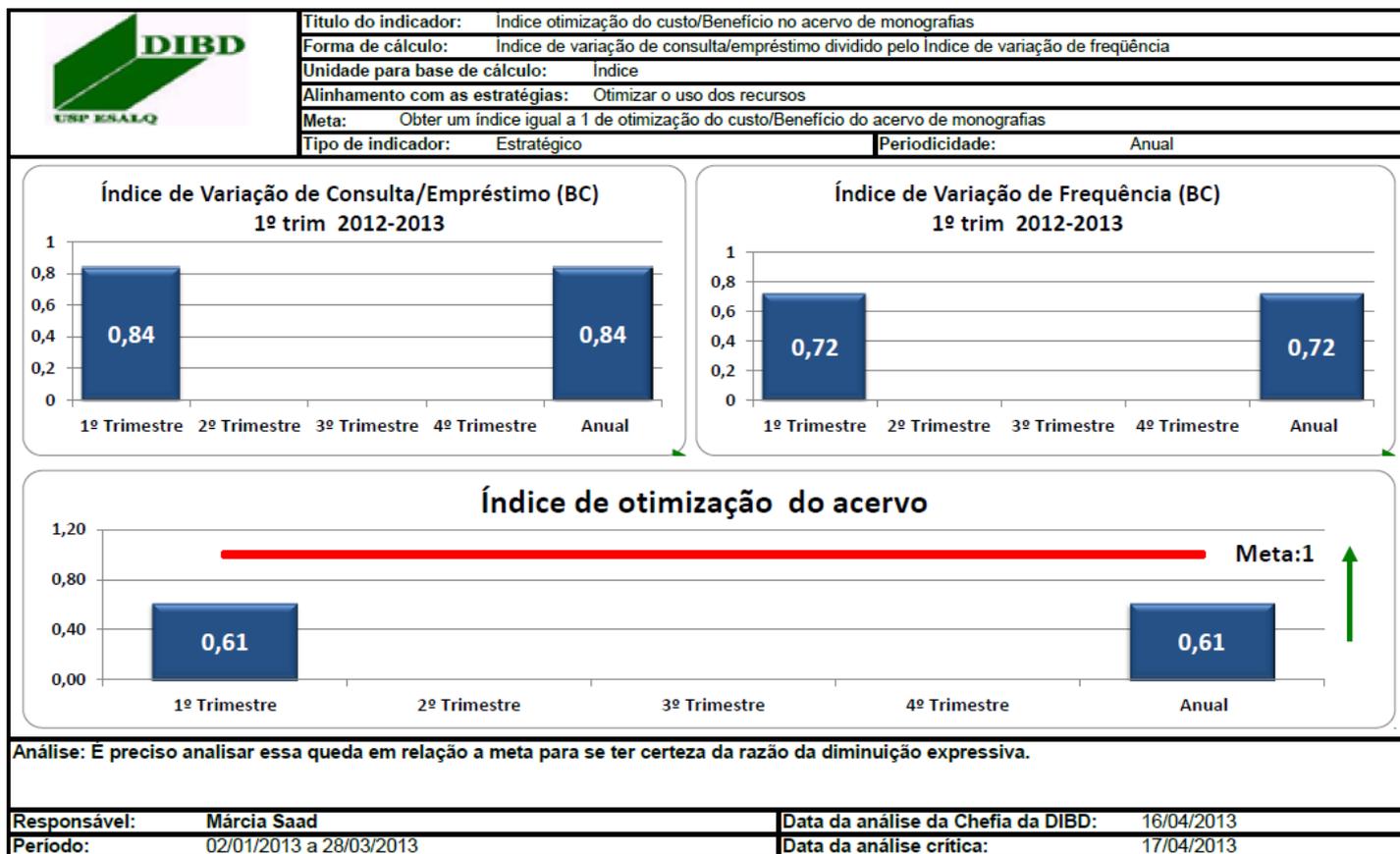
Hierarquia dos indicadores; Perspectivas do negócio;  
Tipos de indicadores; Relações causa e efeito.

# Balanced Scorecard BSC



Perspectivas	<b>Mapa da Estratégia</b>	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Ações
Financeira	<p>Receitas</p> <p>Lucros</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Crescimento do Negócio</li> <li>◆ Participação no Mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Lucro operacional</li> <li>◆ Crescimento do negócio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Aumento de 20% no lucro</li> <li>◆ Aumento de 12% no faturamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Aumento do pontos de vendas</li> <li>◆ Expansão do crédito</li> </ul>
Clientes	<p>Qualidade do Produto</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Satisfação do cliente</li> <li>◆ Fidelização do cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ % de retenção de clientes</li> <li>◆ % satisfação de clientes</li> <li>◆ Crescimento vendas/ano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Aumento de 50% na retenção</li> <li>◆ Aumento de 15% na satisf.</li> <li>◆ Aumento de 12% nas vendas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Intensificação da propaganda</li> <li>◆ Ampliação de vendedores</li> <li>◆ Implantação do atendimento ao cliente</li> </ul>
Processos Internos	<p>Excelência na Produção</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Melhoria da qualidade da fabricação</li> <li>◆ Maior eficiência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ % de produtos fabricados sem defeitos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Melhoria de 30% na qualidade</li> <li>◆ Aumento de 10% na eficiência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Programa de qualidade total</li> <li>◆ Programa de produtividade</li> </ul>
Aprendizado e Crescimento	<p>Competências Pessoais</p> <p>Capacitação das Pessoas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Treinar e equipar o pessoal</li> <li>◆ Maior motivação do pessoal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Produtividade do pessoal</li> <li>◆ Melhoria do clima organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Aumento de 10% na produtividade</li> <li>◆ Melhoria do clima organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Implantação da Universidade Corporativa</li> <li>◆ Aumento do treinamento</li> </ul>

# Resultados que orientam a tomada de decisão



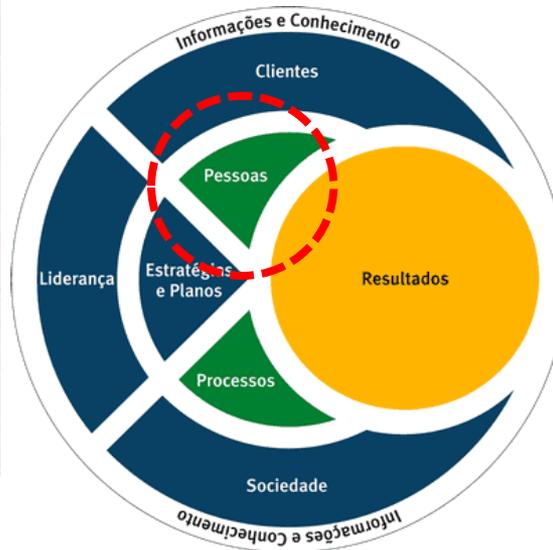
# 5- INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

## QUESTÕES PARA A ORGANIZAÇÃO

1. As informações necessárias para o planejamento, execução e análise das atividades para a tomada de decisão estão definidas?
2. As informações necessárias para a condução adequada do negócio são disponibilizadas para os colaboradores?
3. O compartilhamento do conhecimento é promovido?

# 6- PESSOAS

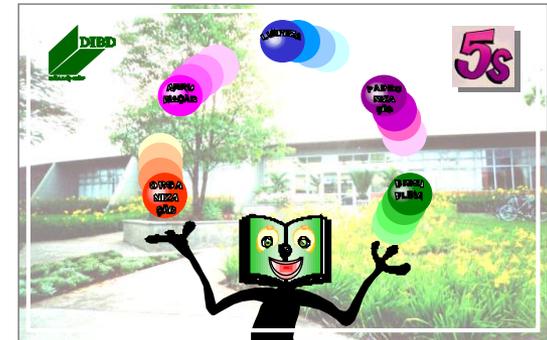
1. Definição de funções e responsabilidades
2. Contratação dos colaboradores
3. Capacitação dos colaboradores
4. Identificação de perigos e riscos
5. Tratamento dos fatores de bem estar e satisfação



# UGB



# 5S's



# MKT Interno

# CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO



O que o mercado quer é pessoas com habilidades - é a habilidade que gera empregabilidade.

# 6- PESSOAS

## QUESTÕES PARA A ORGANIZAÇÃO

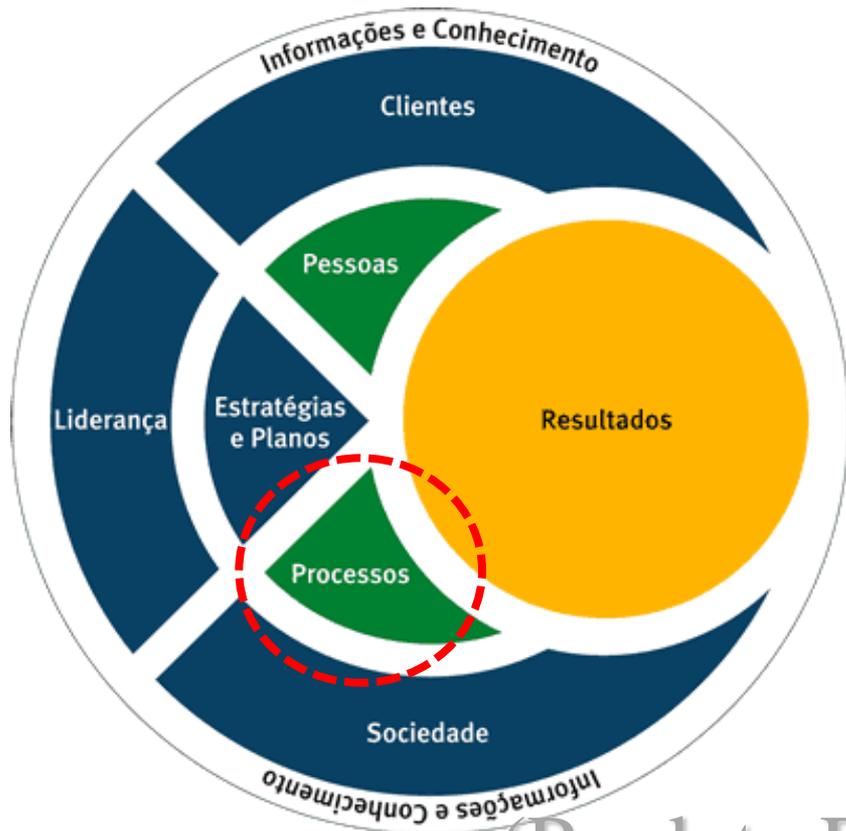
1. As funções e responsabilidades das pessoas (dirigentes e colaboradores) estão definidas?
2. A seleção dos colaboradores é feita segundo padrões definidos e considera o requisito da função?
3. Os colaboradores são capacitados nas suas funções
4. Os perigos e riscos relacionados à saúde e segurança no trabalho são identificados e tratados
5. O bem estar e a satisfação dos colaboradores são promovidos?

# 7- PROCESSOS



Continuidade do desempenho

- Seleção e avaliação de fornecedores
- Controle financeiro

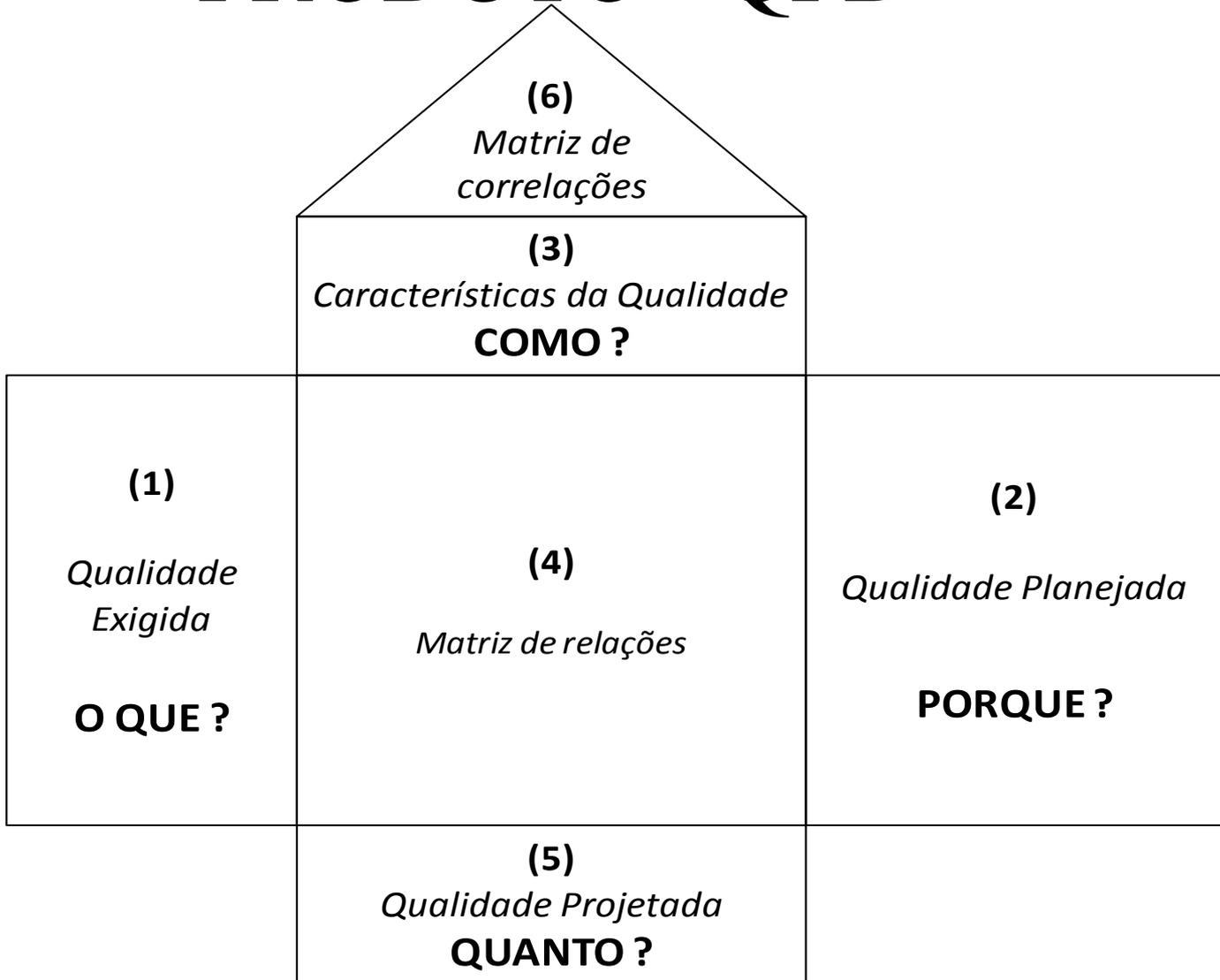


# PROCESSOS

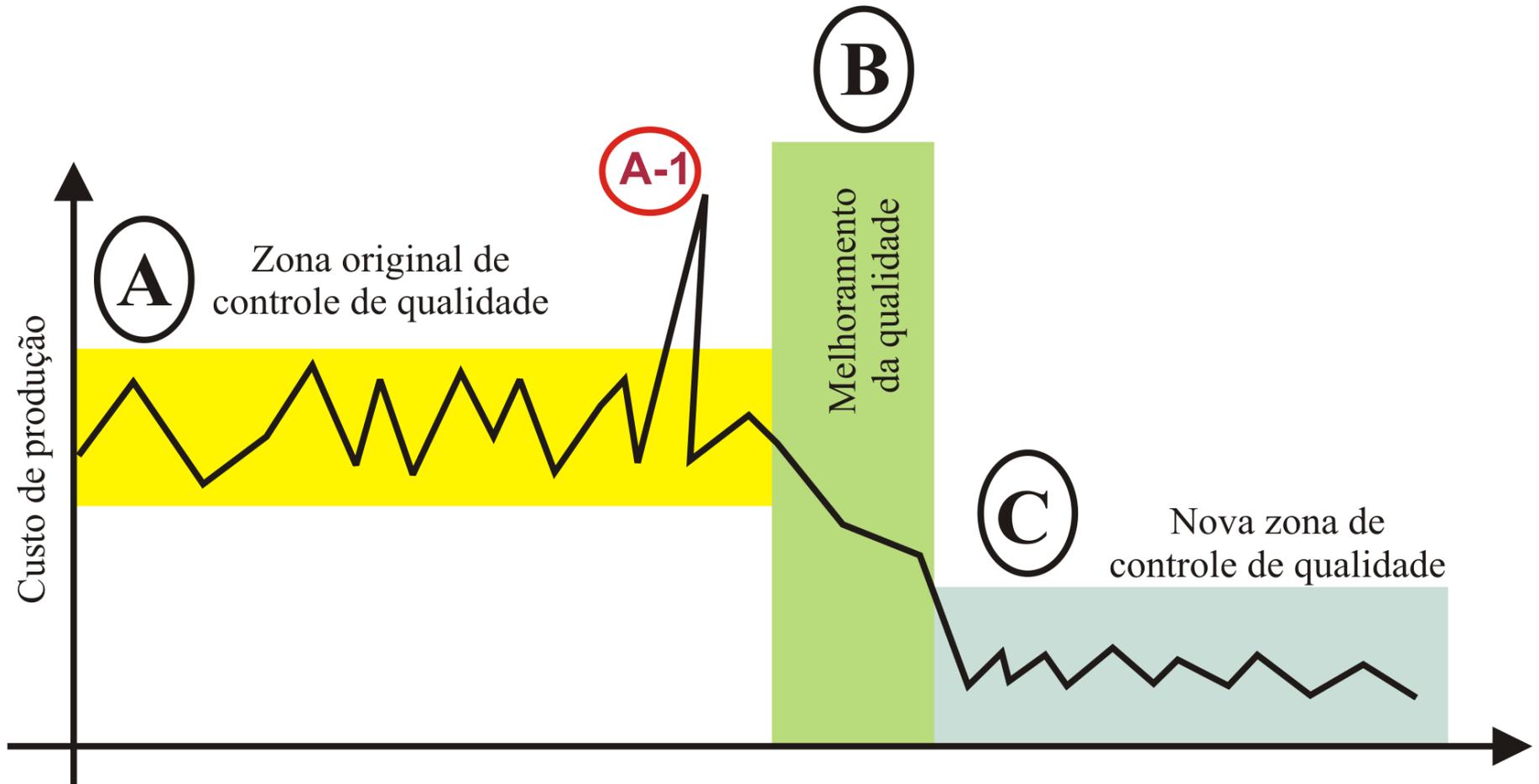
- PRODUTOS
- APOIO
- FORNECEDORES
- FINANCEIROS

- (Produto Definido)
- ESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO
- PADRONIZAÇÃO DA ROTINA.
- CONTROLE

# ESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO PRODUTO - QFD

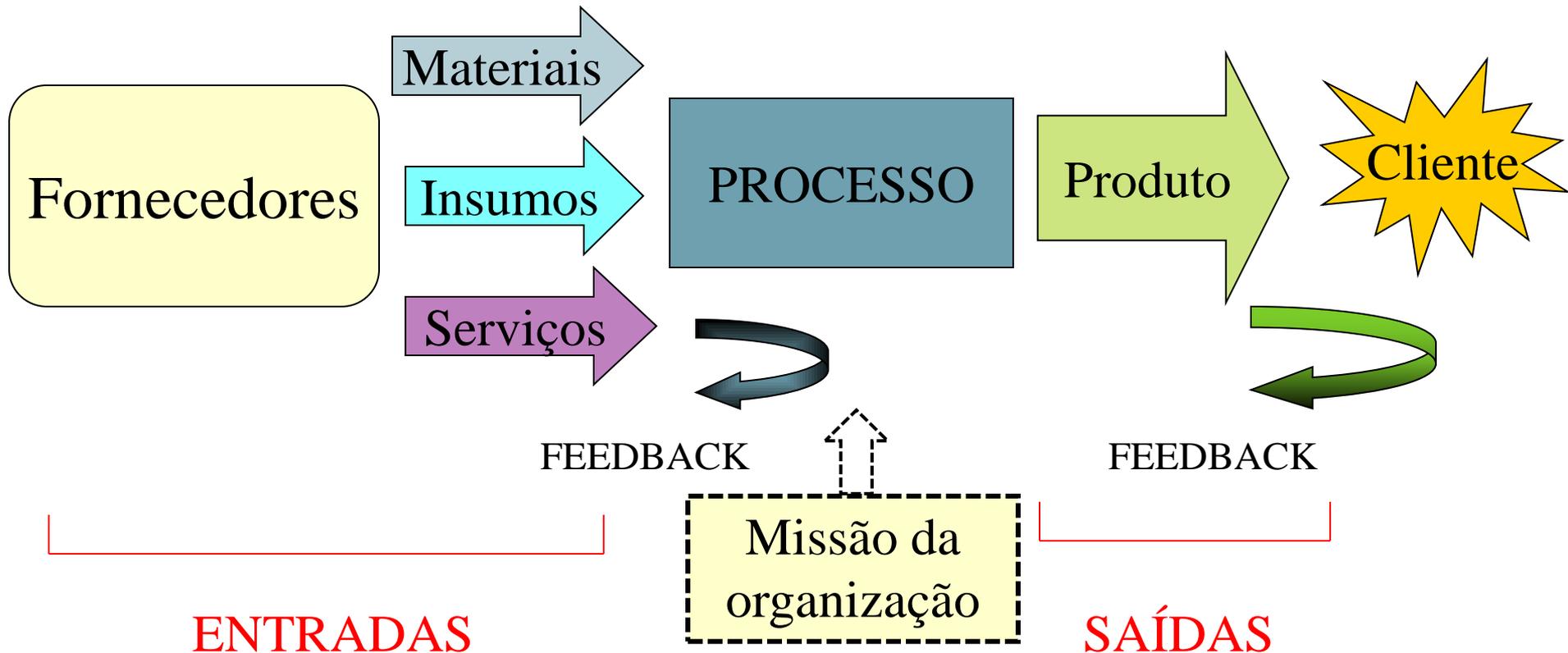


# PADRONIZAÇÃO DA ROTINA



# PADRONIZAÇÃO DA ROTINA

## Mapeamento do Processo



# PADRONIZAÇÃO DA ROTINA

- **Procedimento Operacional (PO)**
  - Atividades críticas.
- **Objetivos**
  - Domínio da tecnologia;
  - Padrão.
- **Efeitos**
  - Funcionário;
  - Novo colaborador.

## Titulo da Tarefa: Plantio mecanizado de cana-de-açúcar

### Requisitos:

Número de gemas viáveis/metro = 18 a 20 gemas

Profundidade no sulco = 25 a 30 cm

O Que	Porque	Como
É o plantio de cana-de-açúcar em áreas selecionadas e preparadas a formação de um novo canavial.	<i>Para aumentar ou renovar o canavial visando aumento de produtividade e retorno financeiro</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Definir o ponto de início do plantio no talhão;</li><li>2. Transportar o maquinário para o local;</li><li>3. Abaixar a plantadora (no ponto inicial), de modo que o <u>sulcador</u> fique posicionado no ponto de abertura do sulco;</li><li>4. Regular distribuição de muda de cana no sulco;</li><li>5. Emitir sinal sonoro quando a plantadora estiver com 5% da capacidade de muda de cana para que o trator pare;</li><li>6. Sair da cabine e dar sinal ao transbordo solicitando o reabastecimento da plantadora;</li><li>7. Aguardar o reabastecimento de muda realizado pelo transbordo;</li><li>8. Levantar a <u>plantadeira</u>, elevando o <u>sulcador</u>, quando chegar ao final do talhão, junto ao carreador;</li><li>9. Aguardar a manobra e reposicionamento pelo trator, próximo ao ponto de início;</li><li>10. Abaixar a plantadora, posicionando o <u>sulcador</u>.</li></ol>

**Profundidade no sulco = 25 a 30 cm**

O Que	Porque	Como
É o plantio de cana-de-açúcar em áreas selecionadas e preparadas a formação de um novo canavial.	<i>Para aumentar ou renovar o canavial visando aumento de produtividade e retorno financeiro</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir o ponto de início do plantio no talhão;</li> <li>2. Transportar o maquinário para o local;</li> <li>3. Abaixar a plantadora (no ponto inicial), de modo que o sulcador, fique posicionado no ponto de abertura do sulco;</li> <li>4. Regular distribuição de muda de cana no sulco;</li> <li>5. Emitir sinal sonoro quando a plantadora estiver com 5% da capacidade de muda de cana para que o trator pare;</li> <li>6. Sair da cabine e dar sinal ao transbordo solicitando o reabastecimento da plantadora;</li> <li>7. Aguardar o reabastecimento de muda realizado pelo transbordo;</li> <li>8. Levantar a plantadeira, elevando o sulcador, quando chegar ao final do talhão, junto ao carreador;</li> <li>9. Aguardar a manobra e reposicionamento pelo trator, próximo ao ponto de início;</li> <li>10. Abaixar a plantadora, posicionando o sulcador.</li> </ol>

**Documentos Complementares: manual da plantadeira**

Índices FMEA	Itens do Como									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ocorrência	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2
Severidade	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2
Deteccão	1	1	1	4	1	2	1	1	1	1
Risco*	1	2	2	8	2	2	2	2	2	4

\* Quando o índice de risco for igual ou maior que 5 deve-se pensar em uma ação preventiva

# FMEA

## INDICE DE RISCO - IR

$$IR = O_C \times S_V \times D_T$$

Responsável: \_\_\_\_\_

# Administração Visível

Uma empresa  
certificada

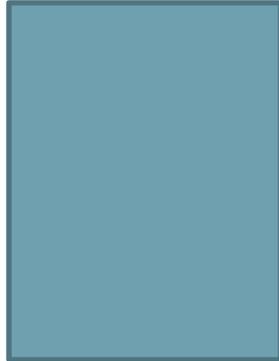


desde desde

Missão

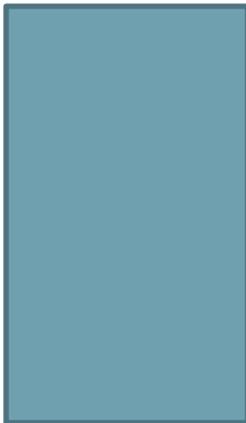
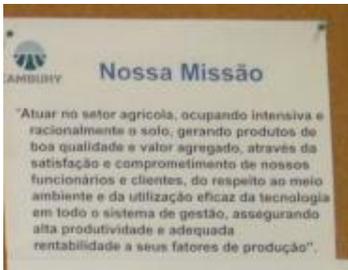
5 S

Indicadores das áreas



Ou

Workshop



Marketing  
interno



# 7- PROCESSOS

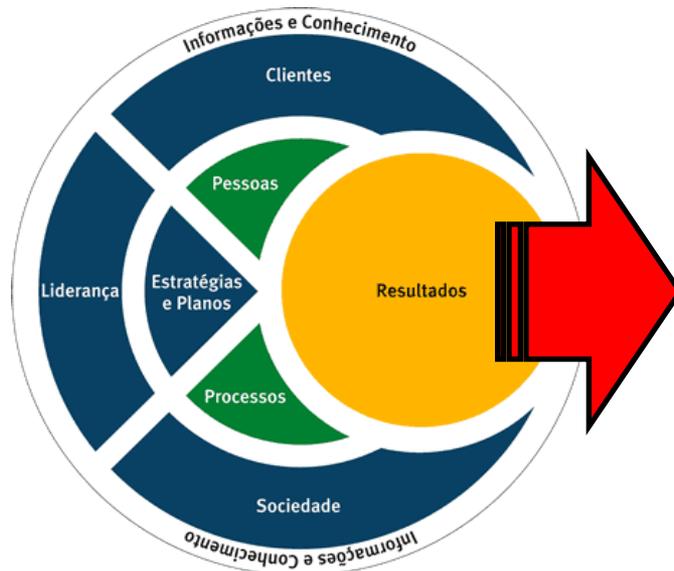
## QUESTÕES PARA A ORGANIZAÇÃO

1. Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados?
2. Os processos principais do negócio são controlados para garantir a satisfação das necessidades dos clientes?
3. Os fornecedores da empresa são selecionados e avaliados segundo critérios definidos?
4. As finanças da empresa são controladas a fim de otimizar a utilização de recursos?

# 8- RESULTADOS

Visão Sistêmica do desempenho do negócio

- Econômico financeira
- Clientes
- Sociedade
- Pessoas
- Produto; processos do negócio e de apoio
- Fornecedores



## ECONÔMICO FINANCEIRO

- Receitas
- Lucro líquido
- Relação entre planejados (orçados) e executados
- Relação entre o executado versus metas físicas
- Redução de custos operacionais

## CLIENTES E MERCADOS

- Índice de Satisfação
- Índice de reclamação
- Quantidade de devoluções
- Número de visitas dos clientes à organização
- Número de dias de colaborador em visitas ao cliente
- Número de clientes/número de empregados
- Retorno de reclamações

# RESPONSABILIDADE SÓCIO AMBIENTAL

- % da receita investido em ações sociais
- Índice de rejeitos
- Nível de poluição
- Número de não conformidades ambientais
- Quantidade de sanções ambientais
- % de colaboradores envolvidos em ações sociais
- Indicadores relativos a ações de combate ao desperdício e preservação do meio ambiente (papel; energia; água...)

## PESSOAS

- Absenteísmo
- Rotatividade
- Índice de satisfação dos colaboradores
- Horas de treinamento
- Frequência e gravidade de acidentes
- Escolaridade
- Indenizações
- Quantidade de ações trabalhistas

## PROCESSOS

- Tempo médio de desenvolvimento de produto
- Entregas no prazo
- Índice de retrabalho
- Índice da qualidade do produto
- Redução de custos
- Prazo de resposta
- Número de serviços prestados
- Quantidade de propostas aceitas versus enviadas
- Tempo de execução
- Numero de não conformidades em processos de apoio
- Custo da manutenção
- Índice de satisfação com os serviços de apoio

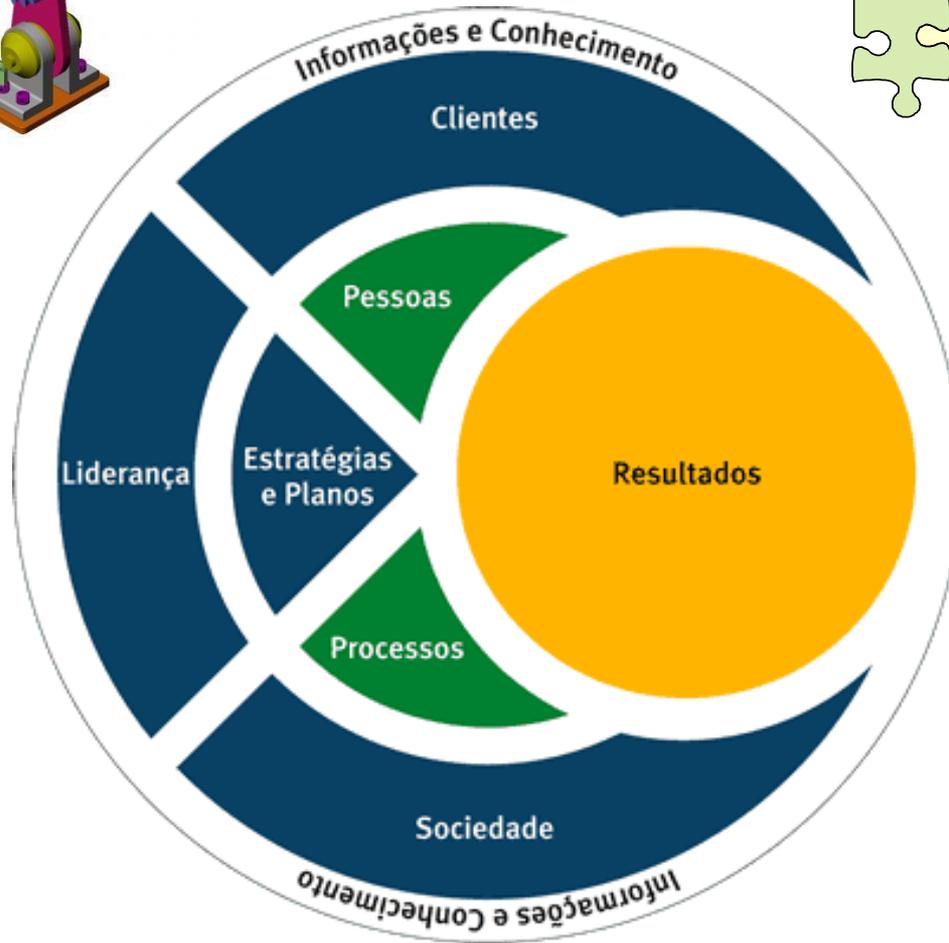
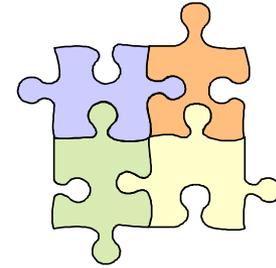
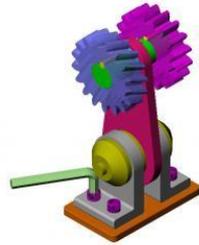
## FORNECEDORES

- % não conformidade nos itens adquiridos
- Entregas no prazo
- Tempo médio de atendimento
- Requisições atendidas versus requisições feitas
- Número de horas paradas em decorrência da falta de material/equipamento a ser adquirido
- Redução de rejeitos, resíduos ou retrabalho
- Número de ocorrências de conflitos

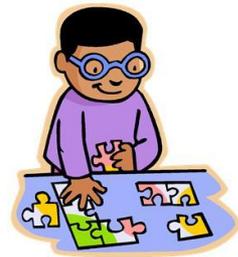
# MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO

- MEG -

Modelo de Gestão



Fonte  
Fundação Nacional da Qualidade  
- FNQ -



- VISÃO SISTÊMICA DA ORGANIZAÇÃO -

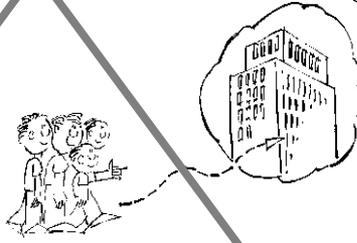


Valores

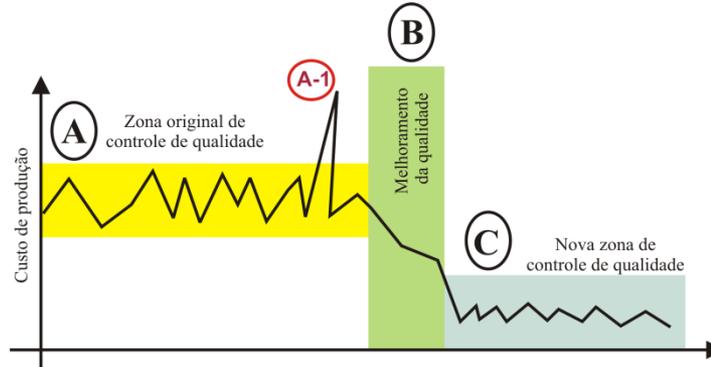
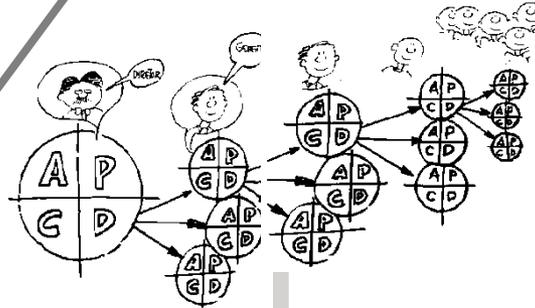
Estratégico

Tático

Operacional



Visão

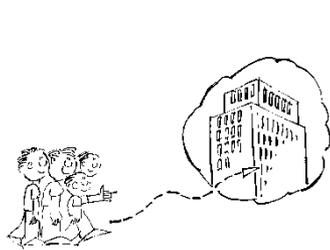


Missão

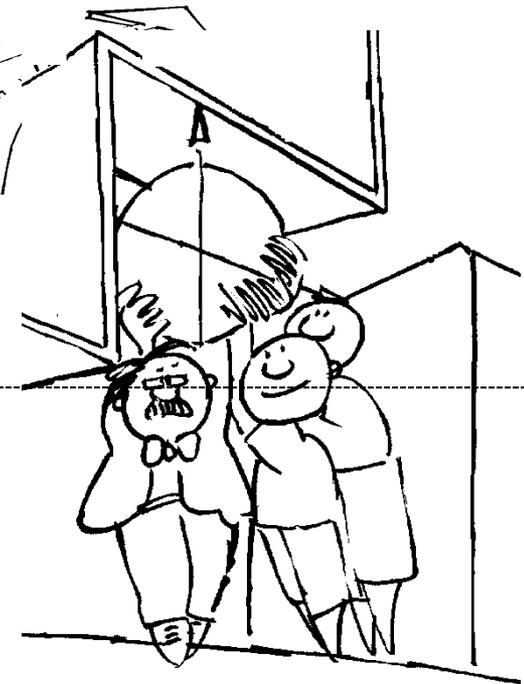


# ADMINISTRAÇÃO POR POLÍTICAS

Estratégico



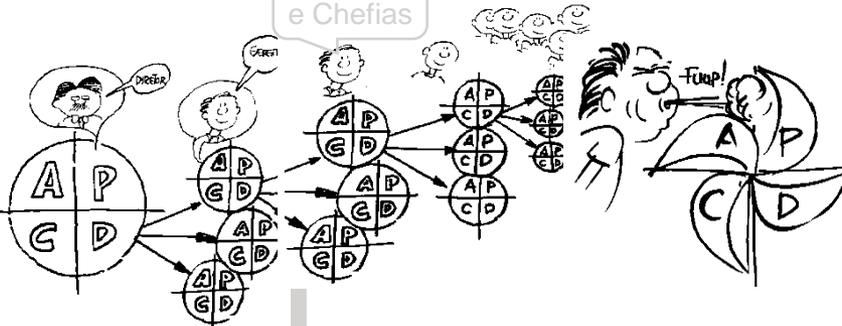
Valores



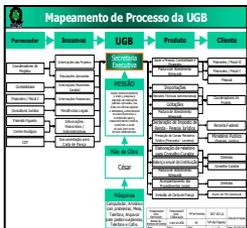
Visão

Gerência e Chefias

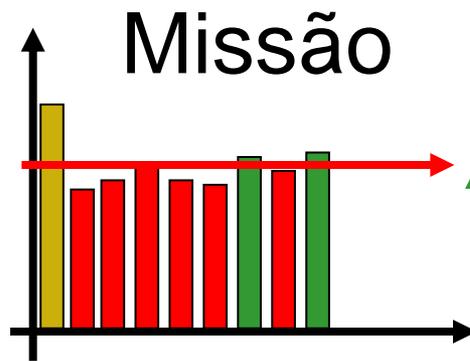
Tático



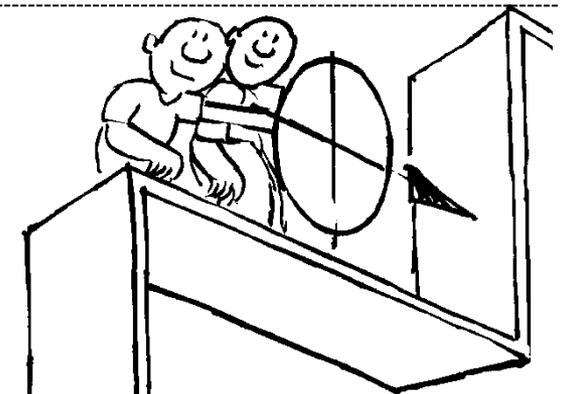
Operacional



	Nº da Revisão	Data da Revisão	Data da Criação	Nº do Documento					
				ACPM-001					
Título da Tarefa: Emissão de Relatório									
Requisito da Qualidade: 100% da Ocorrências									
Índice	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Índice	1	1	2	1	2	1	2	1	2
Índice	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Índice	1	1	1	1	1	1	1	1	1



Missão



AUTONOMIA/RESPONSABILIDADE



Qualidade do Produto/Serviço

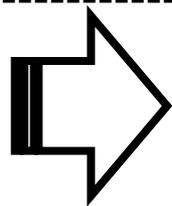
---



**ESTRATÉGICO/TÁTICO:**  
**"O QUE DEVE SER FEITO"**

*Políticas: Definição e Implementação*

**VALORES**



**PRINCÍPIOS  
 NORTEADORES**





- FIM -

[macmilan@usp.br](mailto:macmilan@usp.br)