

# Administrar o todo – Visão Sistêmica e de Processos

por Carlos F S Lagarinhos, em [qualidadebrasil.com.br](http://qualidadebrasil.com.br)



Na maioria das organizações percebemos uma visão departamentalista muito grande. Muitos professores de administração realmente até enfocam essa visão como a melhor para administrar uma empresa como um caminho mais fácil. Sim, administrar a empresa com uma visão sistêmica é mais complicado, mas mais eficaz e eficiente.

Toda a empresa é formada por um conjunto de processos, cada um deles como fornecedor e cliente ao mesmo tempo, um dos outros. Como uma corrente onde cada processo é um dos elos. Para uma empresa sobreviver à competitividade do mercado global de hoje há a necessidade de ela ser, além de eficaz, ser eficiente, não ter desperdícios, agregar valor em cada tarefa dos seus processos.

A filosofia TOC ("Theory of Constraints"), Teoria das Restrições, ensina que devemos identificar aquele processo que vai ser a restrição para a nossa empresa produzir aquilo que o mercado demanda (determinado pelo "takt-time", o marcador de ritmo que indica a produção para atender a demanda do mercado).

Identificado esse processo restritivo devem-se atacar as restrições melhorando o mesmo e, isso acontecendo, busca-se outro processo o qual tenha se tornado a restrição. Com isso teremos a melhoria contínua do todo, da empresa.

Por isso a importância de existir uma liderança com visão sistêmica, que consiga mostrar ao seu nível gerencial a visão de processos. Cada gestor deve se sentir como dono de um negócio o qual atende requisitos dos seus clientes, os quais são os próximos processos (clientes internos) ou até mesmo clientes finais (externos).

Devem olhar para os processos anteriores como processos fornecedores.

Quando um cliente não está satisfeito ele deve ter condições de reclamar e o fornecedor deve ter ações para satisfazer o seu cliente seja com ações corretivas, preventivas, medição da satisfação desses clientes, etc.

O que dizemos com isto é que cada processo deve se comportar como uma empresa mantendo o foco nos objetivos macros da empresa. Enquanto cada colaborador, incluindo os gestores dos processos, mantiver uma visão focada só no seu negócio, pode haver distribuição errada de esforços. Cada um estará puxando a corrente para um lado e aquele elo que é a restrição pode vir a quebrar a corrente, a empresa.

Por isso a importância de um profundo e eficaz mapeamento de processos identificando fornecedores, entradas, desenhando o fluxo do processo, saídas (produtos de cada processo), stakeholders" (interessados como clientes, acionistas, colaboradores, autoridades, etc.).

Na automobilística é chamado de SIPOC ("**S**uppliers", "**I**nput", "**O**utput", "**C**ustomers").

Para um gestor industrial, diretor, líder, é fundamental a visão sistêmica e passar aos seus gestores a visão de processos.

Implantar uma gestão visual onde cada cliente possa voltar ao processo anterior e reclamar dos seus requisitos não sendo atendidos.

Criar um painel de reclamações onde os clientes internos identifiquem os problemas e possam ser identificadas as insatisfações e criados planos de ações corretivas para a melhoria contínua desses processos, fornecedores internos.