

Gestão Por Processos

Entende-se por gestão por processos a interação entre as áreas de todos os processos de uma empresa, ou seja, esse conceito enuncia que todos os setores de uma organização precisam funcionar em conjunto para que a mesma possa prosperar.

Segundo gart capote, esta técnica permite identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio, automatizados ou não, para alcançar resultados consistentes e pertinentes com os objetivos estratégicos de cada organização. Porém a gestão de processos nem sempre foi utilizada. Inicialmente os setores de uma empresa não eram vistos como um conjunto e sim como partes que se sustentavam individualmente. Foi a metodologia seis sigma que contribuiu para essa mudança de panorama. Hoje os métodos aplicados são muito mais padronizados e possuem maior rendimento financeiro.

Como a gestão por processos é aplicada? Agora você já sabe o conceito de gestão por processos e como ela foi difundida dentro das organizações. Mas só isso não basta, para entender esse processo como um todo também é necessário entender através de quais ferramentas essa estratégia de gestão funciona. Então continue com a gente e saiba quais são os benefícios dessa técnica! Mapeamento de processos o mapeamento de processos é fundamental para que as empresas possam entender e acompanhar cada passo de sua produção mais a fundo. Através dessa ferramenta é possível identificar todas etapas que agregam ou não valor.

Assim, todas as fases que não agregam valor podem ser reduzidas ou até mesmo excluídas em uma tentativa de reavaliar ou mudar o layout de produção. Já as partes que agregam valor podem ser avaliadas a fim de analisar se estão sendo feitas de acordo com as especificações do cliente. A simbologia utilizada no mapa de processos é a mesma dos fluxogramas. Para que esse mapa contribua para o processo de trabalho de uma empresa é fundamental que ele contenha os limites do processo e a descrição das principais atividades/tarefa.



Além disso, ele também deverá conter o resultado de cada processo e a avaliação de cada etapa. Esta avaliação é importante para perceber se os produtos estão sendo feitos com a qualidade desejada. Gerenciamento do tempo o tempo é um dos fatores críticos de qualquer organização, logo saber gerenciá-lo é essencial para o sucesso de uma empresa. Um bom gerenciamento do tempo permite inúmeros benefícios, como: maior controle do trabalho e dos projetos que estão sendo executados; alcance dos objetivos com maior segurança e precisão; sucesso e aumento no desempenho dos funcionários; sensação de realização. Segundo o princípio de pareto 20% do nosso esforço é responsável por 80% dos resultados.

Dessa forma, se um empresário dispender esforço no momento de realizar um bom planejamento os resultados podem vir em menos tempo e em maior quantidade. Assim, aconselha-se o uso de cronogramas para organizar o tempo de cada atividade. Através de ferramentas como o ms project e o excel é possível fazer o planejamento de todas as atividades e ainda colocá-las em ordem de prioridade.

Além disso, a gestão por processos também destaca o tempo gasto em cada reunião, visto que é preciso analisar se toda reunião marcada é mesmo necessária. Ademais, fazer um planejamento para todo encontro também é muito útil, pois elimina o tempo gasto com conversas que não são o foco do momento. Melhoria contínua também conhecido como kaizen, a melhoria contínua é caracterizado como um processo cíclico, afinal, a todo momento surgem novas oportunidades de melhoria dentro de uma organização. Esta técnica sugere melhorias que envolvam todos, gerentes e operários, o que também interfere na redução de custos da empresa. Além disso, o kaizen também é cultural, pois não se trata apenas de melhorar processos, e sim de mudar toda a questão cultural da empresa. É uma

filosofia de negócios, ou seja, deve estar inserida em todos os níveis da empresa, desde a alta administração até os operários do chão de fábrica.

Gestão de processos segundo cury, é um conjunto de atividades do início ao fim que juntas criam um valor para o cliente, ou seja, é a melhoria de maneira gradual executadas na administração na tomada de decisões.

Ao escolher um processo a ser desenvolvido na organização é preciso envolver todas as atividades considerando um único processo que podem se dividir os macro-processos em processos e sub processos. Quando se define o nível do processo se divide em sub processos na sequência das atividades, se não houver sub-processos segue direto ao processo considerando os elementos básicos ou críticos: objetivos a serem alcançados; recursos disponíveis e processos existentes que devem ser alinhados com a estratégia global por meio da eficiência e da eficácia. Depois de escolhidos quais devem ser os objetos de melhoria passamos a fase de redesenho do processo que deverá compreender o que é o processo, mapear fluxo de trabalho e aprimorar fluxo de trabalho nos processos. Para a compreensão desses processos é indispensável um levantamento completo do que acontece com as diversas atividades.

Para ter uma estrutura do redesenho de processos é preciso seguir seis passos básicos que são: encomendar os produtos é o passo inicial para se colocar no lugar do cliente (externo e interno) procurando vender o seu produto transmitindo segurança.

Esboçar o processo é seguir a sequência das atividades desde o pedido inicial até a entrega do produto final para obter uma melhor noção das sequências das atividades desenvolvidas, ou seja, é detalhar passo a passo as tarefas reunindo cópias de todos os formulários o que dará uma idéia de trabalho burocratizado e padronizado.

Mapear fluxos de trabalho é a representação das áreas dos processos por meio de post-it que deve ser checado quanto a compreensão colocada em um quadro em sequência permitindo que os fluxos do trabalho apareçam a partir do posicionamento.

Redesenhar o processo é a simplificação as atividades desnecessárias visualizadas no processo mapeado.

Verificar e testar, testar e verificar é receber comentários a respeito deste redesenho de todos os envolvidos no processo tais como: pessoal, fornecedores e clientes como feedback e expor em um quadro.

Implementar e padronizar é preciso exigir a participação dos clientes para ser concluído a implementação de um novo processo, pois segundo ballé recomenda algumas estratégias como: elaborar um quadro de implementação baseado no plano de ação, para se pode acompanhar a coerência do processo; manter um nível de registros na implementação, que deverá conter: o fluxograma do processo original e o fluxograma do processo redesenhado: _ o quadro de ações; e comentários de colegas e de clientes após a implementação; desenvolver as melhores listas de implementação; cuidados com o cliente: envolvendo qualidade, custo e entrega; atender às necessidades dos cliente e preparar o próximo esboço de redesenho.

A partir dos itens acima se pode avaliar que as empresas que adotam a gestão de processos empresariais: cliente, produto e fluxo do trabalho são aquelas que possuem visão sistêmica as chamadas organizações horizontais que se importa com todos os processos, procurando atender o mercado consumidor altamente competitivo e globalizado. Ao inverso da visão tradicional, visão vertical de uma organização, onde os gerentes não compreendem com detalhes os seus negócios, de como os seus produtos eram produzidos e distribuídos devendo isso a uma visão defeituosa da organização, pois quando eles eram solicitados a falarem de seus negócios, eles se reportavam aos organogramas. O que nos deixa claro que a diferença da cultura da organização influencia no resultado.

Gestão de qualidade

O que é gestão da qualidade?

A gestão da qualidade é uma gerência focada na qualidade da produção e dos serviços de determinada empresa.

Inicialmente, surgiu na segunda guerra mundial, para corrigir os erros dos produtos bélicos, mas anteriormente o termo utilizado era “controle de processos”. Com sua evolução, passou a denominar-se garantia da qualidade, utilizando normas específicas para cada etapa. Após isso, surgiu o controle da qualidade, no início do século xx por frederick taylor e ford.

Atualmente, os consumidores exigem cada vez mais qualidade dos serviços e produtos que adquirem. Por isso, surgiram ferramentas do governo para auxiliar na defesa do consumidor. No brasil, por exemplo, existe o sistema nacional de informações de defesa do consumidor (sindec), sistema do ministério da justiça que realiza a gestão dos atendimentos realizados pelo procon; e o site consumidor.gov, uma plataforma que faz a integração entre empresa e consumidor, com o objetivo de ajudá-los a solucionar os problemas de consumo. Essa plataforma está sob a supervisão dos procons e da secretaria nacional do consumidor do ministério da justiça.

O fato é que em todo e qualquer lugar é preciso haver fiscalização quanto a qualidade do produto. Um alimento estragado, por exemplo, pode levar alguém a óbito.

Tendo em vista os aspectos abordados, pode-se concluir que as empresas e instituições precisam de uma gestão da qualidade.

História da gestão de qualidade

Desde a antiguidade, a qualidade possui diferentes formas de acordo com o tipo de negócio. Nos séculos xviii e xix, os artesãos relacionavam a qualidade de um produto ao fato de atender às necessidades de seus clientes.

Com a revolução industrial, os artesãos perderam clientela, assim, a mão de obra de trabalhos manuais foi substituída por trabalhos mecânicos, sendo necessário inspecionar todos os processos, dando início ao modelo do taylorismo, de produção em série.

Na primeira guerra mundial (1914-1918), foram encontrados vários defeitos em produtos bélicos, mesmo havendo pessoas responsáveis pela supervisão da qualidade destes produtos.

Na segunda guerra mundial (1939-1945), a indústria foi impulsionada a produzir materiais bélicos de qualidade. Foi nesse período, que o controle estatístico da qualidade destacou-se. Assim, em 1931, w. A. Shewart, em uma publicação, decidiu mostrar alguns conceitos sobre qualidade. Walter andrew shewart, físico, engenheiro e estatístico norte-americano, também conhecido como “pai do controle estatístico da qualidade”, iniciou estudos sobre a qualidade nas indústrias e demais locais de produção. Desenvolveu o cep - controle estatístico de processo, e criou o ciclo pdca, método usado para resolver problemas, controlar e melhorar processos de forma constante. O japonês foi um dos países que destacou-se, pois houve a necessidade da melhoria de seus produtos.

Em 1950, o americano edwards deming surgiu com o método de controle estatístico no japonês, introduzindo-o a técnicos e engenheiros. Em 1954, joseph juran contribuiu com a evolução da qualidade para os japoneses. Outros autores também ajudaram a formar esse conceito, e nas décadas de 70 e 80, as potências mundiais da época, estados unidos e japonês, aprimoraram os processos da qualidade, de maneiras distintas.

A partir daí, organizações do mundo todo implementaram os modelos de gestão da qualidade. A partir do século xx, os consumidores tornaram-se cada vez mais exigentes, cobrando qualidade do produto.

Gestão de qualidade no brasil

Esse modelo começou a ser implantado no brasil a partir de 1990. Através dele, a organização passou a adquirir novas competências como: aprender novos procedimentos, ter atitudes diferenciadas, interação com o público interno e externo e também com o mercado.

Além disso, a década de 90 trouxe o início da utilização das normas iso 9000, bem como, o programa brasileiro de qualidade e produtividade, criado pelo governo federal com o objetivo de auxiliar na competitividade dos produtos brasileiros. Vários estados do brasil implantaram e criaram programas da qualidade.

A gestão da qualidade pode ser definida como sendo qualquer atividade coordenada para dirigir e controlar uma organização no sentido de possibilitar a melhoria de produtos/serviços com vistas a garantir a completa satisfação das necessidades dos clientes relacionadas ao que está sendo oferecido, ou ainda, a superação de suas expectativas.

Desta forma, a gestão da qualidade não precisa, necessariamente, implicar na adoção de alguma certificação embora este seja o meio mais comum e o mais difundido, porém, sempre envolve a observância de alguns conceitos básicos, ou princípios de gestão da qualidade, que podem e devem ser observados por qualquer organização. A saber:

Focalização no cliente: qualquer organização tem como motivo de sua existência a satisfação de determinada necessidade de seu cliente, seja com o oferecimento de um produto ou serviço. Portanto, o foco no cliente é um princípio fundamental da gestão da qualidade que deve sempre buscar o atendimento pleno das necessidades do cliente sejam elas atuais ou futuras e mesmo a superação das expectativas deste;

Liderança: cabe aos líderes em uma organização criar e manter um ambiente propício para que os envolvidos no processo desempenhem suas atividades de forma adequada e que se sintam motivadas e comprometidas a atingir os objetivos da organização;

Envolvimento das pessoas: toda organização é formada por pessoas que, em conjunto, constituem a essência da organização. Portanto, a gestão da qualidade deve compreender o envolvimento de todos, o que possibilitará o uso de suas habilidades para o benefício da organização;

Abordagem por processos: a abordagem por processos permite uma visão sistêmica do funcionamento da empresa como um todo, possibilitando o alcance mais eficiente dos resultados desejados;

Abordagem sistêmica: a abordagem sistêmica na gestão da qualidade permite que os processos inter-relacionados sejam identificados, entendidos e gerenciados de forma a melhorar o desempenho da organização como um todo;

Melhoria contínua: para que a organização consiga manter a qualidade de seus produtos atendendo suas necessidades atuais e futuras e encantando-o (excedendo suas expectativas), é necessário que ela tenha seu foco voltado sempre para a melhoria contínua do seu processo e produto/serviço;

Abordagem factual para a tomada de decisão: todas as decisões dentro de um sistema de gestão de qualidade devem se tomadas com base em fatos, dados concretos e análise de informações, o que implica na implementação e manutenção de um sistema eficiente de monitoramento;

Benefícios mútuos nas relações com fornecedores: a organização deve buscar o relacionamento de benefício mútuo com seus fornecedores através do desenvolvimento de alianças estratégicas, parcerias e respeito mútuo, pois o trabalho em conjunto de ambos facilitará a criação de valor.

Organizações funcionais e por processos

As organizações funcionais foram criadas com uma visão voltada para a sua realidade interna, ou seja para si própria. Esse tipo de pensamento dominou e ainda domina a maioria das empresas que conhecemos. Nesse estágio as funções são todas divididas por etapas, onde são fragmentados processos de trabalho. Trata-se de um trabalho individual e voltado a tarefas.

Esse tipo de estruturação tem sido padrão nas empresas. O agrupamento funcional dos grupos de trabalho, porém tem sido questionado a partir de iniciativas competitivas como: qualidade total, redução do tempo de ciclo e aplicação da tecnologia da informação, que tem conduzido a organização funcional a mudanças fundamentais.

Organizações por processos

Processo entre outros significados é o modo por que se realiza ou executa uma coisa; método, técnica. (aurelio buarque de holanda ferreira, 1977).

Quando aplicado esse conceito nas organizações, temos um novo entendimento que diz que o negócio precisa focar aquilo que pode ser feito para agradar aos clientes externos. Nas organizações por

processos o cliente é o centro de tudo e o objetivo é oferecer a ele um produto de maior benefício, de maneira mais rápida e a um custo mais baixo.

Nesse tipo de organização os funcionários entendem o processo como um todo, nesse nível se valoriza o trabalho em equipe, a cooperação, a responsabilidade individual e a vontade de fazer um trabalho melhor. Os funcionários se tornam polivalentes, não limitados apenas a suas atividades.

Comparativo

O fato das empresas serem estruturadas funcionalmente e a maioria dos processos serem interfuncionais (horizontais), requerendo um gerenciamento interfuncional deste processo, gera uma série de disfunções, o que conduz as organizações a buscarem uma nova forma de estruturação baseada nos processos e não nas funções, para adquirirem maior e melhor coordenação entre os processos, agilidade e capacidade de atender as necessidades dos clientes.

As principais distorções da forma funcional de estruturar as organizações para rummler (1992) são:

Os gerentes veem suas organizações verticalmente e funcionalmente, tendendo a gerenciá-las desta forma;

Os gerentes de fábricas subordinados a um diretor de produção tendem a perceber as outras funções como inimigas e não como aliadas em uma batalha contra a concorrência;

Ocorrência do fenômeno “silo”, no qual cada função trabalha dentro de seu departamento sem interagir com as outras funções. Quando ocorre algum problema que seria resolvido através desta interação, o problema é repassado ao chefe do departamento que por sua vez conversa com o chefe de outro departamento, que foi assinalado como causa de desajustes;

Como cada função luta para atender seus objetivos, ela se otimiza, entretanto, esta otimização funcional quase sempre contribui a subotimização da organização como um todo. Por exemplo, o desenvolvimento de produto pode criar produtos sofisticados e caso eles não possam ser vendidos, tende-se ouvir a seguinte declaração: “isto é problema de marketing/vendas.”

A estrutura hierárquica funcional é tipicamente uma visão fragmentária e estanque das responsabilidades e das relações de subordinação, a estrutura por processo é uma visão dinâmica da forma pela qual a organização produz valor. Uma estrutura organizacional baseada no processo é uma estrutura construída em torno do modo de fazer o trabalho, e não em torno de habilitações específicas.

A visão de processo das atividades funcionais representa uma modificação revolucionária, equivalendo a virar uma organização de cabeça para baixo ou, pelo menos, de lado. Uma orientação por processos nos negócios envolve elementos de estrutura, enfoque, medição, propriedade e clientela. Elementos estes que não orientam uma estrutura baseada na função.

A estrutura por processos apresenta as seguintes vantagens sobre a estrutura funcional:

Os processos dotados de uma estrutura clara podem ter várias de suas dimensões medidas;

As medidas dos desempenhos dos processos serão a base para o estabelecimento de programas de melhorias constantes, sejam estas graduais ou radicais;

A adoção de uma abordagem de processo significa a adoção de uma orientação para o cliente do processo, seja ele interno ou externo. A organização funcional orienta os trabalhadores para o chefe e não para o cliente;

Os processos possuem donos ou responsáveis claramente definidos, enquanto que na estrutura funcional sua ausência é a causa de muitos problemas de desempenho;

A adoção de uma visão baseada no processo significa um empenho em melhorar o processo;

Numa organização funcional, o intercâmbio entre funções é frequentemente desordenado, enquanto que na estrutura por processo, o intercâmbio já é inerente;

Na organização por processo, é evitada a subotimização de parte de um processo interfuncional.

As vantagens como se vê são muitas, e o desafio maior ainda, um deles mas não menos importante e sim vital são os recursos humanos, as mudanças vão desde a redistribuição das pessoas e outros recursos ao longo do processo, quanto à nova forma de avaliar, remunerar e gerir os funcionários. A função de gestor nunca esteve tão presente, mudando a ideia ultrapassa em que o chefe era aquele que detinha o maior conhecimento técnico do assunto e dava instruções de como proceder de maneira correta (supervisor).

Desafios, novidades, questionamentos, mudanças. É assim que vemos a área de recursos humanos, quando adotado o modelo de processo. Nas organizações funcionais atuais temos funções bem definidas, planos de carreira, um organograma “pregado” na parede indicando a hierarquia da empresa, etc. Nas organizações funcionais a estruturação do planos de carreira se torna mais fácil, no momento em que temos mais subdivisões como por exemplo: analistas, supervisores, gerente, diretores. Numa empresa organizada todas as funções são pré-determinadas, o desenho de um plano de carreira e avaliação se torna muito mais fácil.

Em uma organização por processos tudo deve ser repensando. Existem indagações que ainda não temos clareza, como: como as pessoas trabalham num processo? A quem se reportam (chefia)? Como se coordena o trabalho por processo? Como avaliar a adequação e o desempenho das pessoas? Como estruturar a carreira e o desenvolvimento dessas pessoas?

Como se vê o desafio esta lançado, e as empresas que conseguirem adaptar-se melhor a essas mudanças, aproveitando ao máximo o que esse novo meio de organização, poderão ter um diferencial competitivo frente aos seus concorrentes.

Gestão por processos ou gestão de processos?

Para uma organização ser considerada classe mundial, ou seja, ter uma gestão de excelência, não basta somente ter uma gestão de processos. Isso significa que há processos sendo monitorados, mantidos sob controle e que estão funcionando conforme foi planejado. No entanto, oferece uma visão limitada da organização.

Mais do que implementar sistemas de trabalho com descrições e medições de cada atividade, a gestão por processos necessita de visão sistêmica. Sem ela, é impossível perceber como o todo significa muito mais do que uma simples soma das partes. Diferentemente da tradicional gestão de processos, que prevê os detalhes em cada sistema em operação, uma gestão por processos pode ser descrita como um trabalho dinâmico e em rede.

Quando se fala em gestão por processos, procura-se ver a organização de forma mais ampla. Exemplificando: dentro de uma organização, existe a área de suprimentos, de logística, de produção, comercial, entre outras, e cada uma tem o seu processo controlado. No conceito mais tradicional, cada área procura ter a gestão do seu processo e otimizar sua performance.

Pelo modelo proposto pelo meg, a gestão por processos implica trabalhar esse conjunto sob a ótica da visão sistêmica, enfim, gerir considerando a interação entre os macroprocessos e entre esses e o ecossistema.

Na prática, as organizações, de maneira geral, operam de forma híbrida, isto é, com a gestão “por” e “de” processos.

Em termos conceituais, podemos dizer que uma organização na qual prevalece a gestão de processos é chamada de organização funcional. Já as empresas com uma visão mais sistêmica são chamadas organizações orientadas a processos.

A gestão por processos está sendo cada vez mais difundida e utilizada nos meios corporativos, pois a gestão por processos é o primeiro passo para uma gestão voltada para o controle e garantia da qualidade.

Gestão por processos possui certas características próprias, como: visão sistêmica, foco na cadeia de suprimentos, indicadores de desempenho e avaliação constante dos processos.

Para entendimento de como funciona uma gestão voltada para processos é importante o estudo do modelo de fleming, que é um modelo com a seguinte estrutura:

Sua ideia de negócio é lucrativa?

Saiba quais são as 5 perguntas poderosas que podem salvar seu negócio antes mesmo dele ser criado. Evite cometer os erros comuns dos empreendedores de primeira viagem. Saiba mais...

Ps: no final eu apresento uma ferramenta que pode triplicar suas chances de sucesso com um negócio próprio. Clique aqui!.

Estrutura ↔ meio ambiente ↔ resultados ↔ processos

Desse modo, o processo é um conjunto de atividades inter-relacionadas e que requerem insumos e tarefas para se chegar a um resultado.

Para o desenvolvimento dos processos é necessário que haja estrutura, ambiente interno e externo que estejam inter-relacionados com resultados também integrados. Todo esse conjunto constitui por final os processos.

Além da estrutura propícia para o desenvolvimento dos processos, também é necessária integração com o ambiente externo, sabendo que as organizações são dependentes do ambiente externo mantendo sempre comunicação, integração e sinergias.

Também é necessário para um desenvolvimento de sucesso, os processos devem estar organizados, coordenados e dirigidos corretamente.

Infraestrutura

Para que os processos tenham um desenvolvimento ideal é necessário controle e avaliação sobre a efetividade, eficácia, produtividade, qualidade, economia e outros fatores que funcionando em conjunto, constituem um resultado satisfatório de melhoria de processos.

A estrutura é muito importante e por meio dela os processos se organizam com entradas como insumos e recursos humanos, financeiros e intelectuais, meios de processamentos e saídas.

Estrutura é influenciada em grande parte pelo ambiente externo e interno, sendo que é do ambiente externo que a empresa agrega tendências e recursos. Sendo que do ambiente externo as empresas se organizam de acordo com a cultura, demografia, tecnologia, necessidade das comunidades e outros.

O ambiente interno influencia os processos de acordo com a infraestrutura, recursos humanos e financeiros.

Sendo que os pré-requisitos nesse diagrama são a distribuição de materiais ou serviços, comunicação e custos. Para que os processos deem resultados e sejam distribuídos é necessário planejamento, alocação e organização.

Sistema agregado iso 9001

De acordo com o diagrama de processos proposto pela iso 9001 as atividades que agregam valor são aquelas que têm entradas de requisitos, o processamento dos produtos e por fim a saída que são os produtos acabados.

Ainda de acordo com o diagrama, tem-se como fluxo de informações os requisitos de melhorias de processos, responsabilidades das chefias, medição, análise e administração de recursos.

Abordagem da gestão por processos

Uma abordagem por processos requer que todas as atividades envolvidas sejam compreendidas pelos membros da organização de acordo com uma visão de processos.

Deve haver também compreensão sobre como os processos se organizam de acordo com as áreas e departamentos das empresas e ainda de acordo com as necessidades da organização em concretizar negócios e chegar aos objetivos propostos.

Portanto, é necessário estabelecer para toda a organização o que seria uma visão de processos.

Os atributos são o foco no cliente ao invés do foco na chefia. O relacionamento primordial é entre cliente-fornecedor, a orientação é em processos e as decisões são participativas.

A organização que tem como enfoque os processos no departamento comercial, a proposta é de novos negócios. O departamento de engenharia visa a solução e análise de viabilidade para soluções técnicas em máquinas, equipamentos e arranjos produtivos, já a produção, controle e processamentos tem como enfoque o planejamento de produção e de material.

Hierarquia de processos

Os processos obedecem a uma hierarquia com macro processo e subprocessos.

O macro processo constitui as atividades fins do negócio, ou seja, estão relacionadas com o negócio fim da organização. Os macro processos são aqueles processos essenciais para a organização. Esses processos são aqueles que produzem para os clientes um alto impacto e para a empresa uma grande responsabilização com riscos de bons ou maus resultados como também riscos de imagem da empresa. As falhas nesses processos podem comprometer todos os requisitos de resultados e de qualidade e, pela sua natureza crítica os macro processos são aqueles estratégicos.

Já os subprocessos são aqueles originados a partir dos macro processos e constituem atividades secundárias.

Mapeamento de processos

Para mapear processos antes de tudo é necessário identificar os processos macro e os subprocessos. O mapeamento de processos requer um estudo sobre os processos necessários, a avaliação da essencialidade e desenvolvimento dos processos. É muito importante o passo de mapear, pois através do mapeamento é que se estabelecem as etapas de melhoria de processos.

As etapas de mapeamento de processos são:

Conhecer os processos;

Entender os elementos dos processos como fornecedores, clientes e o processo em si;

Entender como os processos podem agregar valor para as empresas e para os clientes;

Identificar quais os processos necessitam de maior atenção e melhorias.

Análise e melhoria de processos

Para mapear processos e dar início à um plano de melhorias, é preciso que se estabeleça um plano de trabalho que recolherá informações importantes sobre os processos e que tenha liderança e conte com o apoio da alta administração e equipes comprometidas.

Importante também que se tenham reuniões periódicas quanto ao mapeamento e planos de trabalho.

Escopo e redefinição dos processos

Na identificação do escopo do processo é importante saber qual a missão global do processo, qual a entrada, processamento e saídas.

Redefinir processos é o primeiro passo para o planejamento de uma melhoria em processos. Para iniciar os planos de trabalhos, o roteiro para a redefinição de processos é a seguinte:

Primeiro vem a visão dos processos e como poderá ser diferente;

A segunda etapa é como funcionará os processos com os requisitos de produto, tecnologia, fluxo e desempenho;

A terceira etapa é analisar se os processos funcionarão bem após as melhorias propostas com os requisitos de recursos humanos e tecnologia de produto;

E por último quais as barreiras para se vencer no alcance dos objetivos, com os recursos, infraestrutura, tecnologia e outros aspectos que devem dar apoio e não serem obstáculos para a melhoria de processos.

A importância do mapeamento é tal que se faz necessário documentar, medir e analisar os processos existentes para que em cada processo verifiquem os objetivos dos processos, a manutenção para o processo se desenvolver, a intensidade do trabalho e os recursos a serem alocados.

Mapeamento e análise

Muita confusão existe sobre a diferença entre mapear e analisar processos, para resolver esse impasse é necessário lembrar que mapeamento consiste no conhecimento do negócio, dos processos fins e processos meios para partir à uma análise.

Já a análise consiste no estudo do fluxo, sequência das atividades, dados e informações que requerem os processos.

Fluxogramas

Os fluxogramas são ferramentas que mostram a relação entre interdependência entre os processos, como se completam e se comunicam.

A simbologia dos fluxogramas é objetiva e tem como função detalhar os processos, para isso os processos fazem uso de fluxogramas:

O fluxograma de processos deve ser legível para o entendimento de toda a equipe, portanto deve-se elaborar o fluxograma como se estivesse descrevendo passo a passo os processos.

Melhoria de processos

Para uma análise e planejamento do mapeamento dos processos é preciso que se estabeleça um plano com indicadores de desempenho que orientarão os planos de melhoria. Indicadores como:

Prazos;

Custo;

Qualidade;

Eficácia;

Eficiência.

O importante é se ter em mente que a gestão por processos é o caminho mais curto para a excelência e qualidade em produtos ou serviços, e, contudo, é necessário não atropelar etapas e esquecer de focar a tradução do negócio e o seu alinhamento com a estratégia.

Conceitos de gestão de processos integrados de negócio (BPM)

Uma organização focada na experiência de seus clientes obtém maior satisfação, melhor qualidade, velocidade de entrega de produtos e serviços, produz produtos mais alinhados às necessidades e requerimentos do mercado e abre conseqüentemente, uma forte vantagem mercadológica.

BPM é uma gestão de processos de negócio focada em alinhar os processos das organizações às necessidades dos clientes. O objetivo do BPM é desenvolver e realizar a gestão dos processos de negócio de forma flexível e eficaz, tendo como suporte a tecnologia e seus avanços.

Como a gestão de processos de negócio BPM é usada para melhoria contínua de processos e inovação possibilitando a integração e interação humana, ela considera que os processos das organizações devem ser continuamente melhorados para oferecer sempre um maior valor agregado aos clientes e acionistas.

Com a gestão de processos de negócio BPM é possível: entender as estruturas organizacionais a partir das relações entre os processos, abstrair os processos de negócio da plataforma da infraestrutura tecnológica e ir além da automação de processos através de software, permitindo assim que as empresas respondam rapidamente às mudanças de comportamento do mercado e de seus consumidores.

Além disso, uma gestão de processos com BPM possibilitará entre outras coisas, também:

Ver – funções estratégicas e processos.

Definir – situação do processo atual e as melhorias a serem implantadas.

Modelar – definir mudanças de processos.

Analisar – comparar as vários cenários para selecionar o melhor processo.

Melhorar – implantar a melhoria selecionada.

Controlar – a partir de métricas definidas, avaliar o impacto das mudanças em tempo real e avaliar novas mudanças.

Reengenharia – a partir do zero, desenvolver novos processos baseados na inovação para obter melhores resultados.

Tecnologia para apoiar as transformações organizacionais

A gestão de processos de negócio – BPM é uma abordagem disciplinada e sistemática, que envolve práticas relacionadas aos processos de negócio, automatizados ou não, para alcançar resultados consistentes e alinhados com as metas estratégicas de uma organização. As técnicas e metodologias de BPM permitem que uma organização alinhe seus processos à sua estratégia, conduzindo a um melhor desempenho, em todos os níveis, com foco no processo ponta a ponta e na geração de valor ao cliente.

Veja alguns exemplos notórios de empresas que adotaram a gestão de processos de negócio BPM:

Transparência em todas as etapas do processo. Veja um case de sucesso: alog data center;

Maior controle administrativo. Veja um case de sucesso: bodytech;

Aumento de produtividade. Veja um case de sucesso: bureau veritas;

Redução de custos. Veja um case de sucesso: tour house – itmss;

Automação de processos e geração de evidências. Veja um case de sucesso: sebrae rj.

Gerenciamento de processos de negócio

O gerenciamento de processos de negócio (português brasileiro) ou gestão de processos de negócio (português europeu) (em inglês business process management ou BPM) é um conceito que une gestão de negócios e tecnologia da informação com foco na otimização dos resultados das organizações por meio da melhoria dos processos de negócio.

A utilização do BPM, ao longo dos últimos anos, vem crescendo de forma bastante significativa, dada a sua utilidade e rapidez com que melhora os processos nas empresas onde já foi implementado. A sua perspectiva de crescimento é muito grande, visto que ainda é um conceito pouco conhecido, principalmente no Brasil.

O termo 'processos operacionais' se refere aos processos de rotina (repetitivos) desempenhados pelas organizações no seu dia-a-dia, ao contrário de 'processos de decisão estratégica', os quais são desempenhados pela alta direção. O BPM difere da remodelagem de processos de negócio, uma abordagem sobre gestão bem popular na década de 90, cujo enfoque não eram as alterações revolucionárias nos processos de negócio, mas a sua melhoria contínua.

Adicionalmente, as ferramentas denominadas sistemas de gestão de processos do negócio (sistemas BPM) monitoram o andamento dos processos de uma forma rápida e barata. Dessa forma, os gestores podem analisar e alterar processos baseados em dados reais e não apenas por intuição.

A alta direção da empresa pode enxergar, por exemplo, onde estão os gargalos, quem está atrasando (e o quanto está atrasando) determinada tarefa, com que frequência isso ocorre, o percentual de processos concluídos e em andamento, entre outros. Como consequência, fatores cruciais para o bom desempenho da organização podem ser analisados com extrema facilidade e rapidez o que geralmente não ocorre com outras ferramentas que não o BPM.

Além disso, as pessoas participantes do processo também são beneficiadas: com o BPM, elas têm o seu trabalho facilitado uma vez que recebem tarefas e devem simplesmente executá-las sem se preocupar com aspectos como, por exemplo, para onde devem enviá-las uma vez que o processo já foi desenhado e todas as possíveis situações de seguimento deste já estão registradas. Adicionalmente, os indivíduos podem enxergar como foi o caminho realizado até a sua atividade e em que status está. Os softwares responsáveis pela automação destas atividades são chamados de business process management suites, ou BPMs.

BPM: visão gestão de negócios

Nos anos 80, a gestão da qualidade total estava no topo da lista de prioridades das empresas em todo o mundo. Na década de 90, Michael Hammer e James Champy lançaram o artigo "don't automate, obliterate" pela Harvard Business Review. Esse artigo foi o marco da chamada onda de BPR (business process reengineering) ou reengenharia de processos.

Em 2006, Howard Smith e Peter Fingar lançaram o livro "business process management: the third wave" com os conceitos de gerenciamento de processos de negócios. O BPM se tornou então o assunto mais importante nas empresas. Como especialistas em TI, os autores focaram o BPM como sendo uma automação de processos por meio de ferramentas de software.

É importante ressaltar alguns pontos, em relação ao BPM, para os gestores interessados em implantar o gerenciamento de processos de negócios para alavancar os resultados de suas organizações.

O BPM é um enfoque avançado de otimização e transformação de processos que evoluiu a partir das experiências das ondas anteriores (gestão pela qualidade total, BPR).

Os BPMs (ferramentas de software) não são o BPM (gerenciamento de processos de negócios). As ferramentas de software utilizadas para automação dos processos são desejáveis, porém não devem ser o foco. O foco deve ser a melhoria e transformação de processos de negócios para que as organizações possam alcançar os resultados esperados do negócio: aumento de produtividade, redução de burocracia, melhoria na rentabilidade, redução de defeitos e desperdícios, satisfação e fidelização de clientes.

Outro ponto de atenção é que implantar o BPM (gerenciamento de processos de negócios) em uma empresa não é simples, não é rápido, envolve mudança de comportamento das pessoas e comprometimento da alta administração. Por último, o uso do enfoque de gerenciamento de processos de negócios se torna essencial para o sucesso de um projeto de implantação de BPM. Não necessariamente se deve contratar uma consultoria especializada, desde que os gerentes tenham conhecimento e preparo adequado no assunto e a organização coloque o BPM como prioridade.

Business process management (BPM) tem como objetivo conectar a estratégia ao foco do cliente a partir de processos melhores.

O gerenciamento de processos de negócios utiliza as melhores práticas de gestão, tais como: mapeamento de processos, modelagem, definição de nível de maturidade, documentação, plano de comunicação, automação, monitoramento mediante indicadores de desempenho e ciclo de melhoria e

transformação contínua. O objetivo é a melhoria e transformação contínua dos processos para se atingir os resultados esperados.

Essas práticas aplicadas ajudam a maximizar os resultados e o desempenho dos processos, permitindo às organizações melhor rentabilidade, vantagem competitiva, redução de custos, otimização de recursos, aumento da satisfação dos clientes por meio de produtos e serviços em nível superior de qualidade.

O papel das pessoas no BPM

Uma das vertentes do BPM é o foco nas pessoas (human-centric), sendo estas o centro dos processos de negócio. Alguns BPMs vêm seguindo esta corrente buscando oferecer às partes interessadas (usuários, atores de processos, envolvidos) maior facilidade e flexibilidade no uso, o que torna a experiência mais agradável, com ferramentas simples e intuitivas.

Automação

A automação de processos de negócio é uma prática extremamente eficaz. Quando se automatizam processos, rapidamente é possível obter-se um controle mais rígido e adaptado às necessidades da empresa. É realizada pelos BPMs (business process management suites) e têm baixo custo. Algumas empresas comercializam os suites por processos, e não pelo pacote completo, o que torna ainda mais acessível. Por meio da automação, um serviço melhor é oferecido ao cliente, dada a rapidez e organização que a empresa passará a apresentar. Além disso, terá seus custos reduzidos.

Modelagem

A modelagem de processos é feita nos próprios BPMs, alguns dos quais seguem a notação mais usada atualmente, o BPMn (business process modeling notation), que consiste em uma série de ícones padrões para o desenho de processos, o que facilita o entendimento. Esta é uma etapa importante da automação pois é nela que os processos são descobertos e desenhados e também pode ser feita alguma alteração no percurso do processo visando a sua otimização.

Simulação

Após o desenho e o estabelecimento dos atores de processos, pode ser feita uma simulação, onde se pode testar se as regras pré-estabelecidas estão de acordo com o objetivo da empresa e se as tarefas estão sendo encaminhadas para as pessoas corretas.

Execução

A execução do processo ocorre após as etapas anteriores já terem sido realizadas. O BPMs utilizado faz com que as tarefas sejam enviadas para os seus devidos responsáveis, controlando o seu tempo de execução por pessoa e pelo processo em geral. Podem ser utilizadas também regras de negócio (business rules) pré-estabelecidas.

Controle

O controle ideal de BPM é aquele que está presente durante todas as etapas do processo: antes, durante e depois. Desde o início da modelagem até a análise pós-conclusão da execução, o controle deve ser realizado. Um tipo de controle que existe em alguns BPMs são relatórios de fluxos em andamento, onde é fornecido o status do fluxo, com quem está parado, há quanto tempo está parado, etc. Isso é importante para evitar que os erros sejam encontrados somente quando o processo é concluído. Há também relatórios de fluxos concluídos, onde se pode ter uma noção geral de como se desenvolveu o processo. Alguns softwares apresentam gráficos e relatórios com bastantes detalhes dos processos.

Otimização

A otimização tem crucial importância quando se trata de BPM. É essencial para que sejam feitas melhorias nos processos de modo a alcançar resultados positivos mais rapidamente, melhorando o serviço aos clientes e, possivelmente, com menores custos. Depende, obviamente, das etapas anteriores, principalmente do controle, onde deve haver uma busca pela perfeição..

Tecnologia BPM

Alguns definem como sistemas BPM (BPMs - business process management system) ou suite como "o todo do BPM". Outros relatam a importância do conceito da movimentação da informação entre pacotes de software corporativos e imediatamente pensam na arquitetura orientada a serviços (soa). Outros ainda limitam a definição a "modelagem".

BPM cbok v3.0

O guia para o gerenciamento de processos de negócio – corpo comum de conhecimento - BPM cbok v3.0 em português é uma versão ajustada e ampliada do BPM cbok v3.0 em inglês. O BPM cbok v3.0 em português é organizado pela aBPMp – association of business process professionals do brasil. A aplicação de BPM depende de contexto e embora o o quê seja de comum acordo, o como depende do onde. O BPM cbok v3.0 em português foi preparado para o contexto e necessidades de aplicação de BPM no brasil, ao nível crescente de interesse e maturidade em BPM no país e à necessidade de formação profissional em BPM para atender a este contexto e evolução.

melhoria de processos

Análise de processos: o primeiro passo antes da melhoria

Como dissemos, a melhoria de processos deve ser precedida de sua análise.

E isso deve acontecer em um escopo amplo, que engloba, em um primeiro momento, conhecer a empresa como um todo, seus objetivos estratégicos e a estrutura organizacional.

Por exemplo: uma organização de saúde sem fins lucrativos e uma clínica médica convencional podem estar otimizando o mesmo processo de triagem de pacientes para atendimento.

Mesmo antes de conhecer os agentes, as etapas e os procedimentos usados nesse processo, podemos dizer, com certeza, que a otimização desse processo nessas duas organizações será bem diferente, pois seus objetivos estratégicos são diferentes.

Para a organização sem fins lucrativos a melhoria visa atend

Depois desta análise mais ampla, agora sim é hora de analisar o processo em si.

Para isso, algumas atividades de exemplo que podem ser executadas na sua empresa:

Análise das métricas de desempenho

Caso já estejam estabelecidos, é preciso verificar se os indicadores de desempenho da empresa, os chamados KPIs, estão sendo atingidos.

Dessa forma, saberemos se o processo atende às necessidades da organização e podemos direcionar nossa atuação para alinhar estratégia e melhorias em processos.

Análise das interações com os clientes

Se o objetivo da organização é satisfazer os clientes, é preciso mapear com muita atenção estes "momentos da verdade", pois tratam-se de etapas críticas de qualquer processo.

A qualidade percebida pelo cliente será maior se:

A comunicação for padronizada. Se você envia emails então as mensagens precisam ter a mesma formatação, mesmo estilo de escrita e sempre conter informações relevantes.

As interações deve existir na quantidade adequada. Evite o excesso de chamadas telefônicas e emails. Acione o cliente quando for realmente necessário.

Não existir duplicidade de comunicação. Não existe nada pior que responder a mesma questão duas vezes.

Gargalos

Gargalos são entraves no processo que causam acúmulo de atividades e geram atrasos, é preciso descobrir se eles existem e o que os está gerando.

Normalmente um gargalo é gerado pela restrição de um recurso, de um produto, de um serviço ou de uma informação.

Utilize as perguntas abaixo para saber identificar um gargalo:

O que está sendo impedido de prosseguir em função do gargalo?

Qual o motivo da existência do gargalo e os fatores que contribuem?

O gargalo está acontecendo devido à restrição de recursos?

Um hand-off está gerando um gargalo?

Existem aprovações em excesso?

Regras do negócio

Regras do negócio são procedimentos formais prédefinidos que ajudam os colaboradores a tomarem decisões de forma rápida e assertiva.

Por exemplo: em uma financeira que faz empréstimos um dos principais processos é o de análise de crédito. Nessa análise o analista de crédito deve considerar diversas variáveis: idade do cliente, histórico de empréstimos, valor e muitos outros, e é um grande desafio para a empresa garantir que a regra seja segura e executada adequadamente.

Em geral, regras de negócio são mantidas em documentação textual, mas já existem no mercado plataformas de execução de regras de negócio que permitem a criação e manutenção de forma amigável e visual, sem a necessidade de programação de sistemas de informação.

Handoffs

Quando uma informação passa de um sistema para outro, ou de uma equipe para outra equipe, é muito comum que erros ou problemas ocorram. Nesse momento podem existir vários problemas de comunicação:

A equipe que recebeu o processo não tem ciência sobre a troca de responsabilidade.

A equipe que deveria transferir a responsabilidade não o fez e seguiu incorretamente no processo.

Atenção: processos e demandas realizados por troca de emails são fonte inesgotável de erros de Hand-off nas empresas.

Agora sim: o que é melhoria de processos?

Muitos confundem o que é melhoria de processos com a automação de processos.

Na verdade, podemos definir o que é melhoria de processos nas seguintes palavras:

Melhoria de processos, ou otimização de processos, consiste na análise do processo como se encontra agora (chamada de fase "AS IS") para se encontrar ineficiências e atividades que podem ser realizadas de uma forma melhor, com o objetivo de definir:

Metas

O fluxo de trabalho

Controle

Integração com outros processos

