



Modelagem de Processos

Edson Orivaldo Lessa Junior
edson.lessa@unisul.br



Reverso as técnicas de
levantamento de processos



**** Além destes, ainda temos a observação pessoal.**

- Proporcionar maior grau de participação e discussão.
- Obter melhor compreensão do trabalho a cargo de determinado indivíduo, ou mesmo de melhor compreensão de toda a empresa.
- Muitas vezes, o trabalho do gerente responsável pelo estudo cinge-se a um grupo de indivíduos que atua sob um mesmo comando da chefia média.
- A compreensão do trabalho desenvolvido por esse grupo fornecerá ao profissional o quadro necessário para o desenrolar do estudo sob sua responsabilidade; e
- Verificar a opinião dos membros componentes da unidade ou da empresa em estudo.

ENTREVISTA

VANTAGENS DA ENTREVISTA

- Permite que o entrevistado faça críticas e sugestões sobre seu trabalho ou sobre a organização, por se sentir protegido pelo anonimato;
- Permite que o indivíduo que tenha dificuldade em expor seus pontos de vista de forma escrita o faça oralmente.
- Possibilita ao entrevistador o conhecimento mais profundo da unidade (seção, setor) ou cargo em análise;
- Permite o alcance de informações que estão "guardadas" apenas na memória do entrevistado. Essa é a função do entrevistador: estimular e provocar respostas.
- Proporciona um julgamento mais próximo sobre a atitude e capacidade de subchefes e funcionários. O fato de estar frente a frente com a pessoa, na entrevista, dá essa alternativa de análise (não conclusiva) da atitude e capacitação profissional;
- Estimula o raciocínio de ambos: entrevistador e entrevistado. Facilita o "desabafo". O desabafo, comum entre pessoas, é uma atitude carregada de muita emoção.
- Proporciona um julgamento mais próximo sobre a atitude e capacidade dos subchefes e funcionários

- Dificuldade de fazer anotações ao longo da entrevista. As anotações carregadas de juízo de valor, conflitivas, que posicionam claramente o pensamento do entrevistado, não devem ser escritas na sua frente;
- Frequência de palpites e adivinhações, "eu acho que", "eu penso que", "em seu lugar eu faria ...".
- Envolvimentos de natureza emocional. A emoção do momento, por vezes, induz o entrevistado a concordâncias e discordâncias que, em outra situação, jamais seria levado a fazer. É um aspecto negativo justamente por isso: por levar ambas as partes a um relacionamento em que um eventual compromisso de cunho emocional termine por causar danos a um e a outro.

DESVANTAGENS DA ENTREVISTA

PRECAUÇÕES E RECOMENDAÇÕES

- Envolver o entrevistado no estudo, enfatizando sua contribuição.
- Estabelecer um roteiro prévio da entrevista.
- Abster-se de fazer anotações diante do entrevistado, nas questões que envolvam julgamento pessoal ou narração de acontecimentos conflitantes;
- Abster-se de fazer críticas à empresa, evitando julgamentos antecipados, que talvez venham a ser retificados;
- Evitar formulações de promessas de benefícios pessoais ou financeiros à pessoa do entrevistado, para não criar no futuro focos de resistência e frustrações;
- Procurar não interromper o entrevistado, quando não estiver de acordo com as opiniões por ele emitidas.
- Familiarizar-se com o assunto, a fim de entender a terminologia de explicações técnicas;
- Ser informal e objetivo.
- Não inquirir de forma demasiadamente técnica.
- cuidar para que o tom de voz ou o modo de fazer a pergunta não induzam à resposta.

- A utilização do questionário em estudos e análises organizacionais é bastante difundida, mas não tanto quanto o uso da entrevista.
- Mesmo sendo negado como fator de excelência na tomada de informações, o questionário tem seu espaço no campo da análise organizacional. Com a aplicação do questionário, é possível dar andamento a um estudo que envolva um número considerável de indivíduos (20, 30, 100 etc.).

QUESTIONÁRIO

CONDIÇÕES DE APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

- Falta de tempo para entrevista. A entrevista é o mais indicado, e somente quando não houver tempo hábil é que se aplica o questionário;
- Dificuldade na realização da entrevista. Um exemplo é o alto grau de conflito existente entre as pessoas de uma unidade, ou de toda a organização. Num primeiro instante, talvez seja conveniente aplicar o questionário e, mais tarde, aplicar a entrevista;
- Distanciamento geográfico. Nas grandes organizações públicas ou particulares, é comum encontrar uma razoável desconcentração das atividades da organização. Por uma questão de facilitação burocrática, desmembrase a organização em várias partes, localizando-as por toda a cidade, estado ou mesmo por todo o país. Nesses casos, a utilização do questionário é interessante e proveitosa;
- Levantamento de dados quantificáveis. Essa é uma oportunidade de utilizar o questionário. A entrevista é contra-indicada, já que o objetivo da coleta de dados é basicamente saber "quantos", isto é, quantos chefes, quantos cargos, qual a quantidade e assim por diante.

- Permite que o gerente responsável pelo estudo obtenha informações, ao mesmo tempo que exerce outras atribuições de seu cargo;
- Permite ao inquirido um período para formular respostas. Além disso, pode lhe ser dada ampla oportunidade de consultar as chefias médias antes de responder às questões;
- possibilita melhor detalhamento das respostas, pois dá ao inquirido tempo suficiente para a busca das informações em arquivos, com outras pessoas etc.

VANTAGENS DO QUESTIONÁRIO

DESVANTAGENS DO QUESTIONARIO

- Inibição do inquirido na formulação de críticas e sugestões para novas diretrizes da empresa, porque teme sua identificação, mesmo quando lhe é assegurado o anonimato. As pessoas olham com certa - e justificada - apreensão para os questionários em que não se pede o registro do nome ou nenhuma outra forma de identificação. Sabem que há meios e modos de descobrir o autor de um questionário supostamente anônimo;
- Resistência ao preenchimento. Dizem ser um traço cultural do brasileiro resistir ao preenchimento de questionário;
- Emissão de falsas informações. Isso ocorre principalmente quando há a garantia do anonimato. Embora não se dê muito crédito a essa garantia, muitos aproveitam a chance dada e colocam informações pouco reais e que, muitas vezes, valorizam e fortalecem a imagem do inquirido;
- Interpretação variada de uma mesma pergunta. Isso é muito freqüente e causa algumas turbulências, quando da apuração e tabulação dos dados; e
- Lentidão no processo de tomada de informações. Se considerarmos o tempo despendido com preparação, redação, testes, distribuição, preenchimento e retorno, verificaremos que o processo é demorado, e o tempo ganho com a distribuição e resposta simultânea por parte dos inquiridos não traz maiores benefícios.

- *Concisão e clareza:* duas palavras que expressam muito bem o que se deseja de um questionário. Poucas palavras e o máximo de simplicidade na formulação das questões;
- *Explicação da finalidade:* o mínimo esperado de um inquérito tomado por escrito é que a destinação do esforço do inquirido seja explicitada no próprio corpo do formulário que contém as perguntas;
- *Terminologia adequada:* ao elaborar um questionário para aplicação numa determinada organização, é recomendável procurar saber a linguagem comumente utilizada pelos indivíduos objeto de seu estudo e formular as questões não com a terminologia que lhe é familiar, mas com a usada pelos futuros respondentes;
- *Experimentação prévia:* essa é a mais forte recomendação, pois o uso do questionário sem um teste-piloto implica questionário passível de inutilização. Em aula, habitualmente, nos referimos a essa necessidade, afirmando que o teste do questionário deve ser feito até mesmo em família, ou num encontro de amigos, caso, logicamente, seja difícil a experimentação em um grupo da própria organização.

PRECAUÇÕES E RECOMENDAÇÕES DO QUESTIONÁRIO

OBSERVAÇÃO OU OPERAÇÃO SOMBRA

- Esse é o único instrumento de coleta de dados que jamais poderá ser utilizado como exclusivo nos estudos organizacionais.
- A observação pessoal subsidia o estudo organizacional.
- O motivo de sua não-consideração como instrumento único deve-se ao fato de não ser possível admitir que um simples olhar possa dar contornos nítidos e definitivos a uma situação qualquer.
- Mesmo considerando que o olhar não foi tão simples assim, é muito difícil interpretar corretamente o que está acontecendo na área observada.

- É um meio de comparar as informações de entrevistas e questionários com a realidade. Aplicando-se a entrevista, fica facilitado o uso da observação, pois, durante seu desenrolar, cabe ao entrevistador verificar o que ocorre na área sob alcance de seu olhar;
- Melhor receptividade às sugestões do gerente responsável pelo estudo. O fato de o profissional observar significa que ele *também* está sendo observado. E isso não pode ser esquecido ou relegado a plano inferior. A presença do pessoal responsável pelo estudo fortalece o trabalho e proporciona receptividade às sugestões apresentadas; e
- Conhecimento técnico e prático do assunto estudado.

VANTAGENS DA OBSERVAÇÃO

DESVANTAGENS DA OBSERVAÇÃO

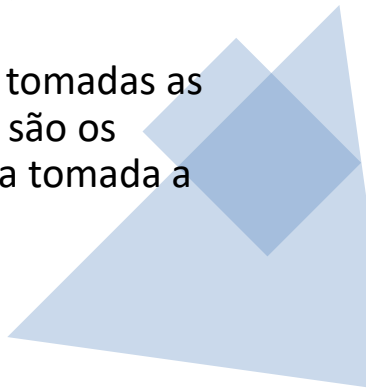
- *Processo demorado*: quando a observação é realizada ao mesmo tempo que a entrevista, não há por que considerar o processo demorado. Contudo, quando é necessária nova visita para fins de observação do processamento técnico, por exemplo, percebe-se a demora e, por via de consequência, o alto custo do instrumento;
- *Impressões errôneas*: essa é a grande desvantagem, pois uma observação equivocada causa enormes prejuízos ao estudo; e
- *Perturbação dos trabalhos regulares*: não sendo bem realizado, o trabalho do gerente responsável pelo estudo acaba por mudar o ambiente no qual ocorre sua observação. Nas recomendações, sugerimos o comportamento ideal, que minimizará essa perturbação, negativa em qualquer circunstância.


- *Evitar o caráter de inspeção:* no intuito de fazer uma excelente observação, o gerente responsável pelo estudo passa a agir como se fosse um inspetor, fazendo perguntas conspicuamente, visitando a unidade sem aviso prévio. A recomendação é de que haja o aviso antecipado da presença de pessoal envolvido no estudo, seja o gerente, seja pessoa indicada por ele; e
- *Ser informal:* isso quer dizer não vestir sua atuação como se fosse o inspetor dos inspetores, e sim dar uma característica amistosa à visita que faz. Como dito várias vezes, a observação direta não define nada. Não permite nenhuma conclusão, não dá direito a conclusão. Apenas subsidia o estudo.

PRECAUÇÕES E RECOMENDAÇÕES A SEREM TOMADAS NA OBSERVAÇÃO




Pontos chave a serem identificados

- Gargalos: pontos em que as tarefas se acumulam e atrasam o fluxo do processo devem ser analisados e o problema solucionado.
 - Pontos de contato com o cliente: devem sempre ser experiências plenamente satisfatórias, fique atento a eles, pois são os momentos em que o cliente “julga” a empresa.
 - Determine as atividades que agregam valor: estas devem ser melhoradas ao máximo. Aquelas que não agregam valor deveriam ser eliminadas.
 - Interação entre sistemas: Os chamados “Handoffs” são momentos em que informações passam de um sistema para outro, muitas vezes por ação humana, e devem ser estruturados de maneira que as informações passadas de um para outro continuem confiáveis.
 - Pontos de decisão: Onde são tomadas as decisões no processo e quais são os insumos necessários para seja tomada a decisão
- 



Mapeando o processo atual (AS-IS)

- Indica a sequência de atividades desenvolvidas dentro de um processo.
- Deve-se determinar as seguintes informações
 - Nome do processo;
 - Objetivos do processo;
 - Entradas do processo (fornecedores e insumos);
 - Necessidades dos clientes (quem são, requisitos, normas de orientação);
 - Recursos necessários;
 - Formas de controle;
 - Saídas do processo (produtos e resultados esperados).



Mapeando o processo atual (AS-IS)

- O importante nesta etapa é chegar o mais próximo da realidade
- Evidenciar os problemas que existem hoje
- Importante que as evidências sejam claras pois servirá de embasamento para que a melhoria do processo seja aceita



Diagrama de Ishikawa

- O Diagrama de Ishikawa, também conhecido como Diagrama de Causa e Efeito ou Diagrama Espinha de Peixe, é uma ferramenta gráfica utilizada para mapear-se as causas raiz do problema.
- Devido a sua forma em hierarquia, ela permite agrupar e visualizar várias causas que são consideradas como a origem de um problema ou de uma oportunidade de melhoria que se deseja alcançar, além de seus efeitos sobre o problema ou resultado.
- Na sua estrutura de análise de causa e efeito para identificar causa raiz do problema, a construção do Diagrama de Ishikawa segue as seguintes etapas:
 - Determinar o problema a ser analisado;
 - Levantar informações referentes ao problema;
 - Realizar, junto a equipe, um brainstorming do problema, elencando possíveis causas, tanto primárias como secundárias;
 - Identificar as causas mais pertinentes ao problema e agrupá-los de acordo com os 6M's;
 - Propor soluções para as causas levantadas, sempre deixando uma pessoa responsável por implementar a solução.



PRAZO DE PRODUÇÃO

Não acompanhou o aumento da demanda do material

ESTOQUE

Materiais para a confecção do produto não estavam disponíveis

PROBLEMA

Produtos atrasados

MÃO DE OBRA

Postou produtos com atrasos

MATERIAIS

Não foram solicitados ao fornecedor

Diagrama de Ishikawa



6M

- Método: como a maneira como o trabalho é realizado afeta o problema?
- Máquina: como os equipamentos utilizados no processo influenciam o problema?
- Medida: como as métricas utilizadas para medir o desenvolvimento da atividade influenciam o problema?
- Meio ambiente: como o meio em que a atividade está sendo desenvolvida influencia o problema?
- Material: como a qualidade e o tipo dos materiais utilizados influenciam o problema?
- Mão de obra: como as pessoas envolvidas na atividade influenciam o problema?

Técnica do 5W1H

- Uma das técnicas mais usadas para se conhecer o processo é a chamada 5W1H, iniciais em inglês das palavras: What, Where, Who, When, Why e How, que poderíamos traduzir por: O que, Onde, Quem, Quando, Por que e Como.
- A técnica consiste em responder a um questionário com perguntas iniciadas com essas palavras, descobrindo muito sobre o processo.
- Similar a técnica 5W2H com a diferença do How Much (Quanto custa) este último faz sentido quando a necessidade de priorizar

Técnica do 5W1H Roteiro de 20 perguntas:

1. Quais os insumos do processo?
2. Quais as entregas?
3. Quais os objetivos?
4. Qual a tecnologia empregada?
5. Que ferramentas utilizar?
6. Onde o processo é executado?
7. Onde o produto do processo é entregue?
8. Quem são os clientes do processo?
9. Quem são os fornecedores do processo?
10. Quem executa o processo?
11. Quando o processo começa?
12. Quando termina?
13. Quando é avaliado?
14. Quando cada subprocesso se inicia e termina?
15. Porque este processo existe?
16. Porque é feito da maneira atual?
17. Como o processo é planejado?
18. Como o processo é executado?
19. Como o processo é avaliado?
20. Como o processo é controlado?



Matriz GUT

- Utilizada para priorizar os problemas encontrados
- As letras da palavra GUT significam:
 - Gravidade: o grau de prejuízos causados se nada for feito
 - Urgência: o que acontecerá se nada for feito imediatamente
 - Tendência: qual a projeção de agravamento da situação se postergar a solução
- Estabeleça uma nota de 1 a 5 sobre cada critério para cada processo ou atividade a ser melhorada. Depois some as notas e descubra por onde começar!




Matriz BASICO

- Semelhante a matriz GUT, contudo mais detalhada, permitindo um refinamento de sua análise da priorização das soluções que devem ser buscadas com o objetivo de equacionar o melhor custo benefício com as necessidades dos clientes.
- Cada uma das letras da palavra BÁSICO significa:
 - Benefícios para a organização
 - Abrangência
 - Satisfação do cliente interno
 - Investimentos requeridos
 - Cliente externo satisfeito
 - Operacionalidade simples
- Para cada item, deve-se atribuir uma nota de 1 a 5. Ao somá-las, você saberá qual a sua prioridade ao montar um plano de ações de melhorias no processo.




Matriz BASICO

- Benefícios para a organização:
 - Como solucionar este problema poderá trazer reduções de custos, aumento de produção ou redução de erros e defeitos.
- Abrangência:
 - A quantidade de colaboradores que serão beneficiados com a solução.
- Satisfação do cliente interno:
 - O nível de satisfação que será percebido pelos colaboradores com a solução deste problema.
- Investimentos requeridos:
 - Qual o valor de recursos que será preciso destinar para a melhoria deste processo.
- Cliente externo satisfeito:
 - Qual será o efeito sobre o cliente externo.
- Operacionalidade:
 - Quais serão as dificuldades para por o projeto de melhoria em prática? Analise fatores como resistência à mudança, aspectos sócio-culturais, tecnologia necessária, simplicidade de implantação e facilidade de uso, por exemplo.



Matriz SIPOC

- A matriz SIPOC é uma técnica prática e intuitiva de se obter uma visão geral e clara das etapas principais do processo e de atividades que o compõem
- Com ela é possível entender de forma rápida quais são as entradas, saídas, clientes e fornecedores do processo como um todo.
- Além disso, por se tratar de um template em formato de planilha, fica fácil a coleta de informações sobre o processo por pessoas leigas em gestão por processos.



As 6 perguntas da matriz SIPOC

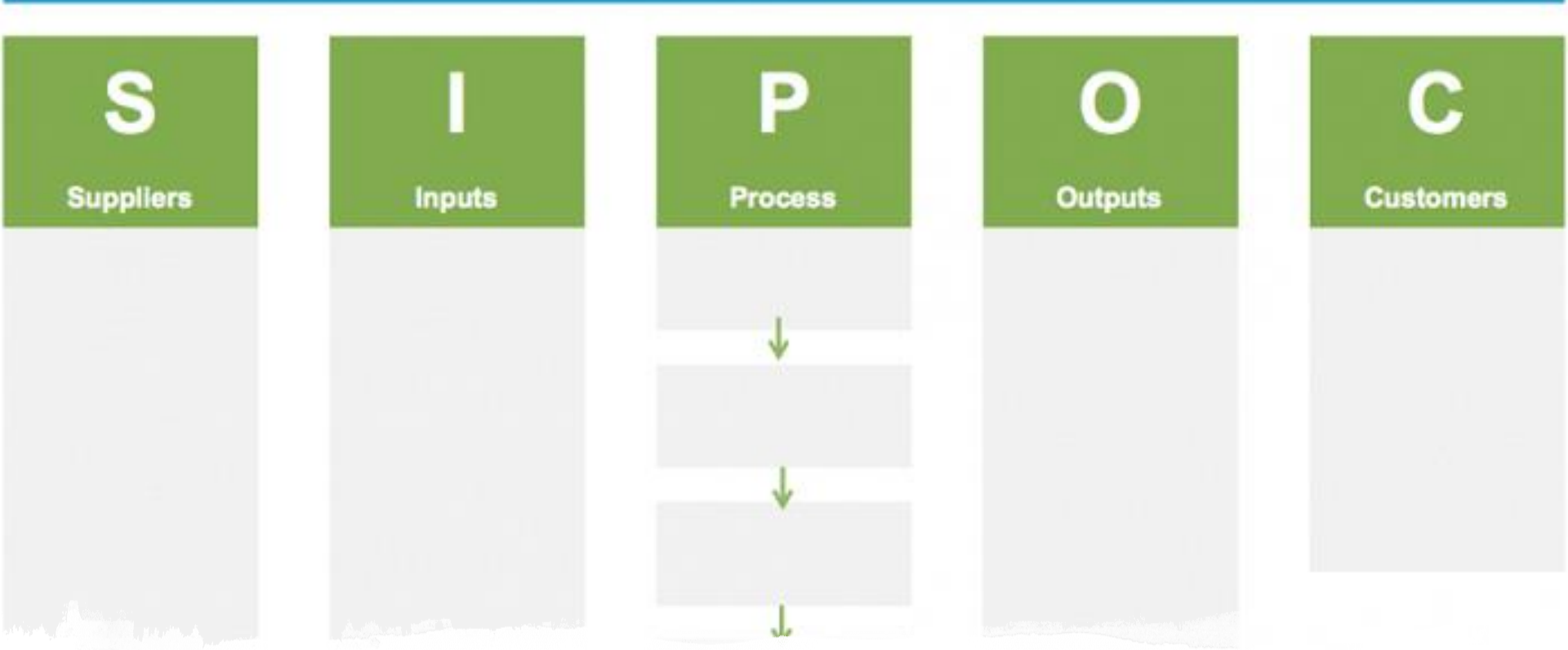
1. Quem fornece insumos para o processo?
2. Quais são as atividades envolvidas no processo para transformar entradas em saídas?
3. Quais são os principais insumos necessários para os resultados esperados?
4. Quem são os verdadeiros clientes do processo?
5. Quais especificações são definidas nas entradas?
6. Quais são as saídas esperadas do processo?



SIPOC

- Entradas do processo (inputs):
 - São aqueles elementos necessários para que o processo aconteça. Para que um relatório seja criado, é preciso receber informações, por meio do preenchimento de um formulário, por exemplo. As entradas dos processos podem ser dados, materiais, recursos, colaboradores, entre muitas outras.
- Fornecedores do processo (suppliers):
 - Todas as entradas têm uma origem. Quais são essas origens das entradas? Podem ser pessoas, departamentos, empresas ou outros processos, por exemplo.
- O Processo (process):
 - Trata-se do fluxo de tarefas que estão sendo mapeadas. Na matriz SIPOC, cada etapa do processo será indicada e, além disso, é necessário dar um nome ao processo. A dica é que o nome de um processo deve ser composto de duas partes: um verbo no infinitivo mais um complemento que o qualifica, por exemplo: Fazer a Expedição das Mercadorias.
- Saídas do processo (outputs):
 - As saídas são os resultados de um processo, aquilo que um cliente espera receber. Por exemplo: um produto, um e-mail ou um formulário preenchido.
- Clientes do processo (customers):
 - Como mostramos acima, as saídas de um processo precisam ser entregues a alguém. Podem ser pessoas, departamentos, outro processo da organização, um órgão de fiscalização, outras empresas ou clientes externos do negócio.

SIPOC



Matriz SIPOC



Modelagem BPMN

- A abordagem de planilha SIPOC é muito interessante para a captura de informações sobre o processo. Esse é um dos primeiros passos!
- Após consolidar toda essa informação é muito importante criar um diagrama do processo, e nesse momento faz-se necessário o domínio da técnica de modelagem de processos.
- Nesse ponto a notação BPMN é tida como a melhor solução para essa modelagem. É a mais moderna e está preparada para uma das próximas etapas, que é a automação de processos.

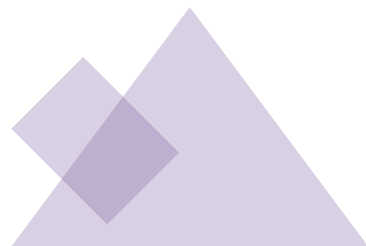
Alternativa de solução

As ações a serem tomadas têm o objetivo de bloquear as causas dos problemas identificados

Necessário diferenciar
Ação de Correção de
Ação Preventiva

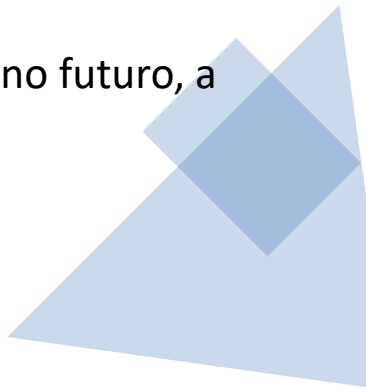


Alternativa de solução

- Determinar a ação corretiva (planejar a ação de bloqueio do problema);
 - Verificar eficácia da ação corretiva;
 - Caso a eficácia seja comprovada, implementar a ação corretiva (executar o plano de
 - ação);
 - Verificar eficácia da ação corretiva novamente. Caso não seja comprovada a
 - eficácia, determinar novamente as causas do problema;
 - Alterar documentação, se necessário
- 

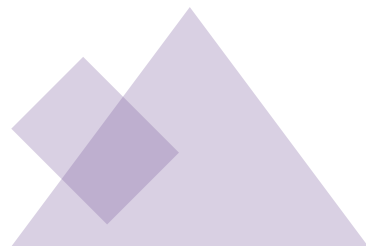


Ação Corretiva

- Ação corretiva é a ação tomada para eliminar as causas de um problema existente ou de situações indesejáveis de maneira a evitar o reaparecimento das mesmas.
 - Possibilita determinar exatamente algum tipo de problema, tornando a sua resolução mais eficaz e direta, gerando desta forma mais economia para a organização e menor desperdício de energia em situações corriqueiras do dia-a-dia.
 - O foco da ação corretiva é a origem do problema.
 - A ação corretiva baseia-se nas causas dos problemas identificados, buscando a eliminação da raiz do problema.
 - Caso o problema volte a se repetir no futuro, a ação corretiva não foi eficaz.
- 



Ação Preventiva

- Ação tomada para eliminar as causas de problemas potenciais ou outra situação indesejável a fim de evitar o aparecimento das mesmas.
 - Normalmente, é aplicada antes da implementação de novos produtos, processos ou sistemas, ou antes de modificações já existentes.
 - Ação preventiva é tomada antes de surgir o problema, baseando em informações coletadas durante a execução dos processos.
 - É a aplicação prática da tomada de decisões baseada em fatos.
 - A adoção de ação de prevenção exige o abandono de um estado de latência, buscando do gestor do processo uma atitude proativa na gestão das atividades.
 - A adoção de ações corretivas e ações preventivas podem e devem ser casadas.
 - Quando da ocorrência de um problema, a intervenção imediata é necessária para que cessem os efeitos e, conforme o caso, a adoção de medidas preventivas impede que novos problemas possam surgir
- 



PLANO DE AÇÃO

“O segredo do bom gerenciamento está em se estabelecer um bom PLANO DE AÇÃO para toda meta que se queira atingir”

Vicente Falconi



Plano de Ação

- Planejamento das iniciativas necessárias para atingir um resultado desejado. Deve deixar claro tudo o que deverá ser feito e a que tempo, quem é o responsável por cada iniciativa.
- Apontar o porque de se realizar tal atividade e como ela será realizada, onde e quanto que isso custa.
- Envolve responder aos questionamentos do tradicional 5W2H (what, when, who, why, where, how e how much).
- Deve ser estabelecido sempre que se determina uma melhoria futura, seja ele o cumprimento de uma meta, de um resultado, a eliminação de um problema, enfim, tudo aquilo que envolve um ideal a ser alcançado.
- Uma grande vantagem do plano de ação é o envolvimento das pessoas.
- Quanto mais detalhado for o plano, maior será a motivação e o comprometimento de todos.

Análise e Melhoria de Processos

Objetivo Estratégico	RF 1: Oferecer soluções em gestão	Pág.
Responsável pelo OE	Gerente de Modernização e Qualidade - Antônio Sávio de Moraes	1/11
Ação Estratégica	AE 06: Disseminar o Programa de Excelência na Gestão Pública (PEG)	versão
Responsável pela AE	Antônio Sávio de Moraes	00
Formas de acompanhamento	Indicadores: “Organizações adesas” e “Evolução da satisfação dos cidadãos”.	

Iniciativas	Como	Quando	Responsável	Custo	Resultado Esperado	Realizado (S/N)	NovoPrazo
Elaboração de um resumo sobre o PEG (forma de atuação e potencialidades)	Produzir uma resenha sucinta e uma apresentação sobre o PEG (visão geral)	15/04/2020	José	Sem custo	Resenha elaborada		
Obter apoio do Superintendente de Gestão e do Secretário da Fazenda ao PEG	Apresentação sobre o PEG ao Superintendente e ao Secretário	15/04/2020	Maria	Sem custo	Apresentação realizada e apoio obtido		
Revisar o material de referência do PEG	Analisar o conteúdo e atualizar o material	15/05/2020	Joaquim	Sem custo	Material revisado		
Produzir cadernos do PEG	Enviar material de referência para gráfica	20/07/2020	Josevaldo	R\$ 70.000,00	Cadernos produzidos		
Concluir termo de referência para aquisição de banco de horas de consultoria	Preparar o documento e solicitar 3 orçamentos	25/07/2020	José	Sem custo	TR concluído e orçamentos obtidos		
Atualizar conteúdo do site do PEG	Definir estrutura de conteúdo do site e adequar informações do Documento de Referência	30/07/2020	Equipe de TI	Sem custo	Site reformulado e em funcionamento		




Normatização do Processo

- Considerada a última etapa da melhoria de processos.
- Nesta fase, elaboram-se as normas e fluxos bem como a documentação de apoio.
- A definição das normas, a descrição da rotina e a elaboração dos fluxos e demais documentos de apoio, propiciarão a operacionalidade do processo
- Só se padroniza aquilo que é necessário padronizar. A dúvida é: o que é necessário padronizar? Uma resposta direta pra essa questão não existe, começar pelas tarefas prioritárias, aquelas mais relevantes

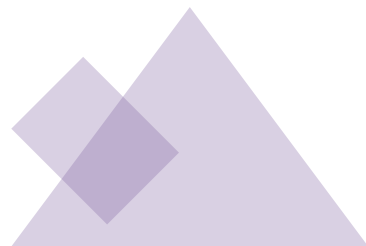


Procedimento Operacional Padrão

- POP (Standard Operation Procedure - SOP) é um documento que expressa o planejamento do trabalho repetitivo que deve ser executado para o alcance de uma meta padrão
 - Objetivo padronizar e minimizar a ocorrência de desvios na execução de
 - tarefas fundamentais, para o funcionamento correto do processo.
 - POP coerente garante que a qualquer momento as ações tomadas sejam as mesmas, independentemente de dia, de operador, ou de qualquer outro fator.
 - Aumenta-se a previsibilidade de seus resultados, minimizando as variações causadas por imperícia e adaptações aleatórias.
 - O POP torna-se uma excelente ferramenta para o treinamento da força de trabalho, pois sistematiza todas as atividades que devam ser executadas, dentro de um processo
- 

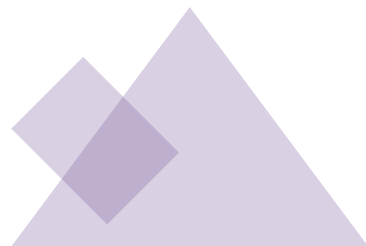


Procedimento Operacional Padrão

- Objetivos;
 - Área de aplicação;
 - Responsabilidade;
 - Lista de equipamentos;
 - Lista de material;
 - Padrões esperados;
 - Detalhamento (descrição das atividades, incluindo as condições de realização e os pontos e métodos de controle);
 - Registros;
 - Anexos;
 - Informações sobre revisão e aprovação do documento.
- 

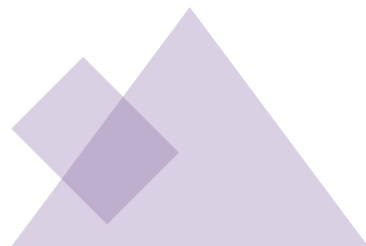


Procedimento Operacional Padrão

- Utilize o fluxograma do processo para visualizar todas as etapas do mesmo;
 - Descreva, em sequência, as etapas da realização do processo. Atenção àquelas atividades críticas, que interferem diretamente no resultado final;
 - As pessoas que executam as tarefas devem colaborar com o desenvolvimento do procedimento, ainda que a redação final do documento fique a cargo de uma área específica para isso;
 - A linguagem do procedimento deverá estar em consonância com o grau de instrução das pessoas envolvidas nas atividades. Dê preferência à uma linguagem simples e objetiva.
 - Nunca copie procedimentos de livros ou de outras organizações. Existem particularidades que devem ser consideradas em cada processo organizacional;
 - Faça análises críticas (pelo menos duas vezes por ano) sobre a aplicabilidade de seus procedimentos, sobre o seu conteúdo e se os mesmos estão sendo seguidos.
- 

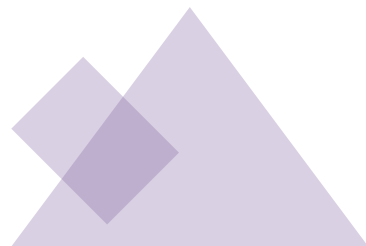


Consolidando o Processo

- A melhoria de processos não termina com a elaboração de procedimentos ou a sua revisão.
 - É necessário desenvolver outras ações para que as modificações realizadas possam fazer parte da rotina das pessoas envolvidas.
 - Para isso deve haver investimentos na disseminação das informações e no treinamento das pessoas.
- 

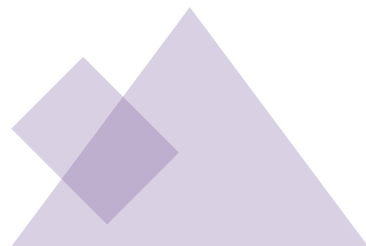


Disseminação das Informações

- Consiste em comunicar a todos os envolvidos as informações sobre o novo processo.
 - Esta fase é importante, pois muitos problemas podem ocorrer durante a implantação por falta ou por uma comunicação errada.
 - Deve-se utilizar uma linguagem acessível e de fácil compreensão, evitando termos técnicos complexos ou que possam trazer dupla interpretação.
 - As informações podem ser divulgadas através de comunicados, reuniões, apresentações, seminários, normas, folhetos, revistas, intranet, enfim, de uma gama de situações que dependerá das condições existentes na organização.
 - É importante assegurar que as informações corretas cheguem às pessoas certas, no momento oportuno.
- 



Treinamento

- O envolvido com o novo processo deve ser treinado, com base no levantamento de necessidade de treinamento já realizado.
 - O novo processo só deve ser colocado em pleno funcionamento quando os seus executores estiverem seguros de seus conhecimentos sobre o processo.
 - O interessante é que os produtos gerados pelas ferramentas utilizadas na análise e melhoria dos processos servem como apoio à capacitação da força de trabalho, em todos os níveis.
- 

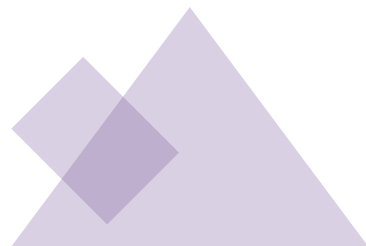


Redesenho BPMN

- É necessário que se faça um novo desenho do processo para avaliar as diferenças e evidenciar as melhorias
- Monitore os resultados com o novo desenho
- Inspecione as melhorias aplicadas até que se torne cultura das pessoas



Exercício

- Com os procedimentos relativos à requisição de pessoal, descritos a seguir, elabore um fluxograma dos processos da organização "Delta-Delta"
 - Setor requisitante :
 - Emite a requisição de empregado.
 - Envia ao setor de recrutamento e seleção.
 - Setor de recrutamento e seleção:
 - Efetua a inserção de anúncio de vaga na imprensa (caderno de empregos do jornal da cidade).
 - Atende candidatos e efetua triagem.
 - Encaminha candidato com sua documentação ao setor requisitante para entrevista.
 - Setor requisitante:
 - Efetua entrevista final.
 - Caso aprove o candidato, encaminha ao setor de registro e controle.
 - Caso não aprove o candidato, emite nota de desaprovação e arquiva documento.
 - Setor de registro e controle:
 - Procede a contratação do candidato .
 - Emite nota de aprovação e arquiva documento.
 - Fim
- 

“

**Os problemas
são oportunidades
para se mostrar
o que sabe.**

DUKE ELLINGTON

