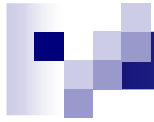


Gestão por Processos

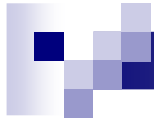
Prof. Dr. Rubens Janny Teixeira



Objetivo da Aula

Levar os participantes a:

- ✓ Entender a organização através de seus processos;
- ✓ Absorver os conceitos associados à Gestão por Processos;
- ✓ Saber aplicar uma metodologia para análise e melhoria de processos.



1. PRINCIPAIS AUTORES

Escola Clássica / Modelo Burocrático

- Taylor (1856-1915)
- Ford (1863-1947)
- Fayol (1841-1925)
- Weber – Burocracia (1864-1920)

Escola de Relações Humanas

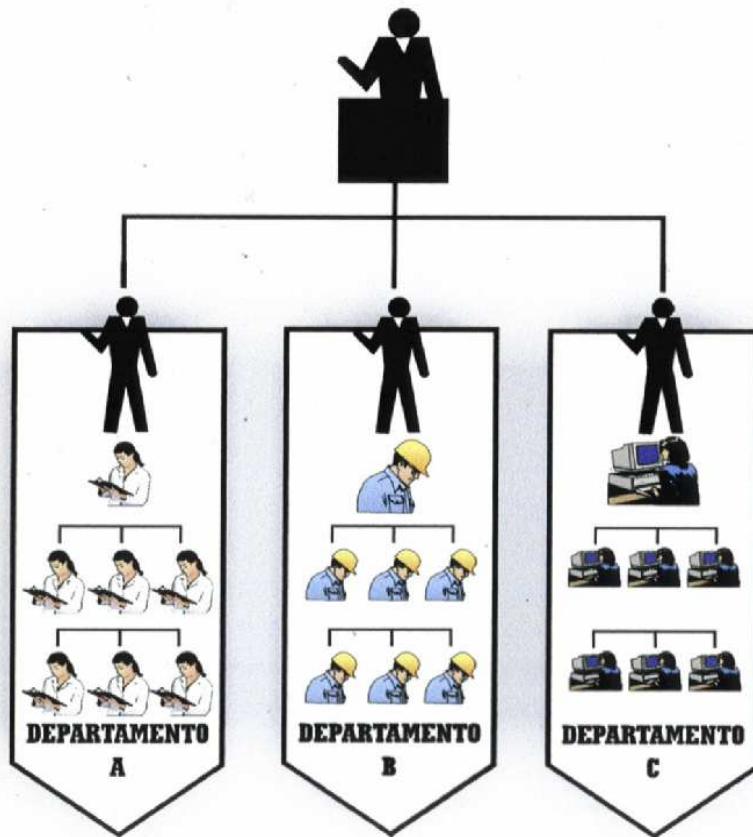
- Elton Mayo (1880-1949)



2. PREOCUPAÇÕES COMUNS

- Reduzir Incerteza / Elevar o Controle
- Reduzir Tempos
- Reduzir Custos
- Economia de Escala

3. QUESTÕES CENTRAIS



➤ QUEM FAZ O QUÊ?

(tarefas, atividades)

➤ QUEM MANDA EM QUEM?

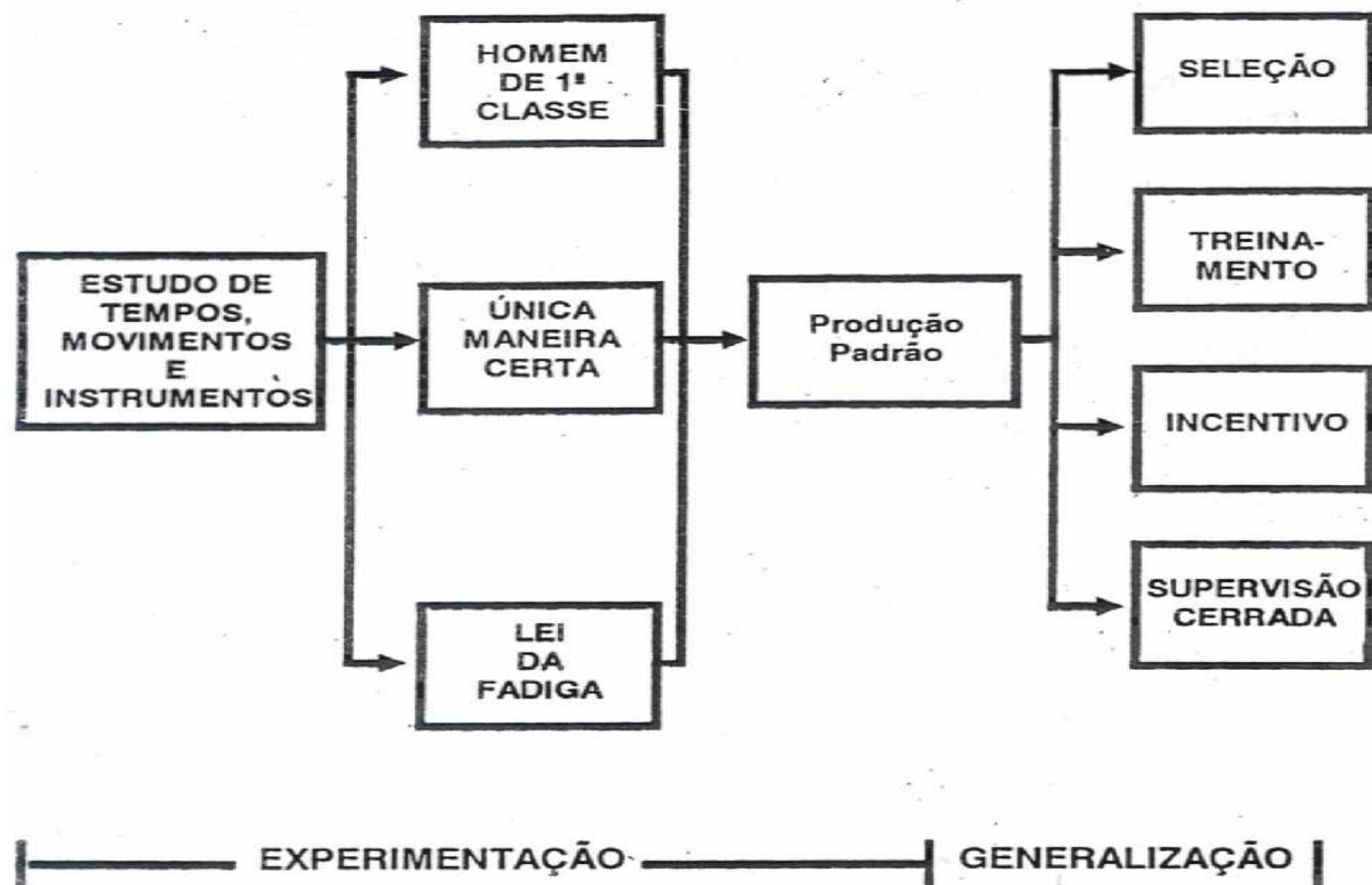
(poder, autoridade)

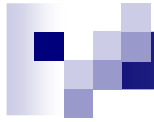
➤ COMO INTEGRAR /
COORDENAR O TRABALHO
DIVIDIDO

- Comunicação
- Planejamento

➤ COMO CONSEGUIR AS
PESSOAS PARA REALIZAR O
TRABALHO?

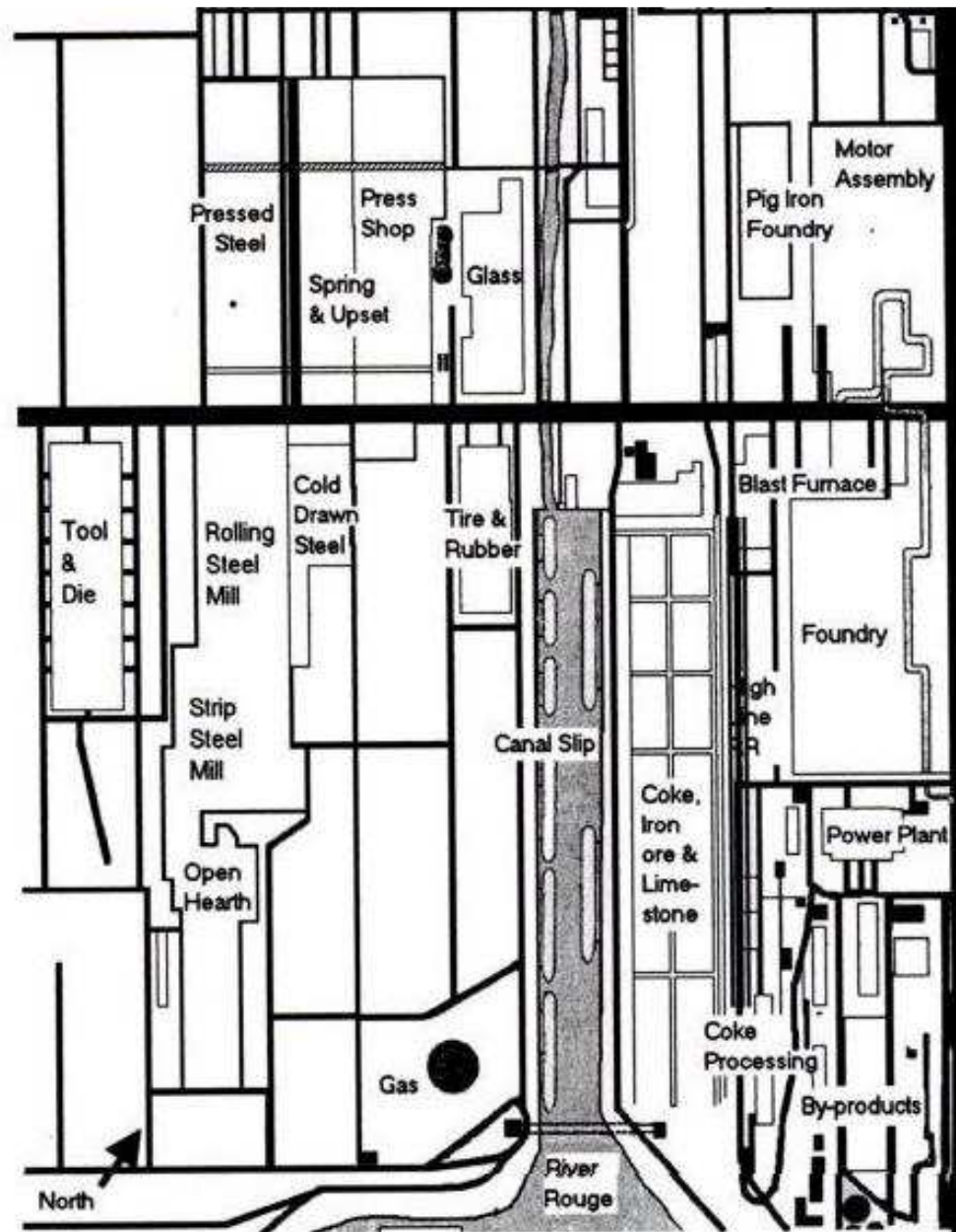
Administração Científica de Taylor



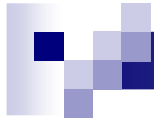


4. FORDISMO

- Centralização do Poder
- Padronização: Produtos e Métodos
- Linha de Montagem (Controle de Ritmo)
- Especialização (Equipamentos e Pessoas)
- Intercambialidade (peças e “pessoas”)
- Integração Vertical

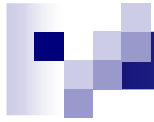


3.1. Plan of Ford Motor Company River Rouge plant, c. 1940. (Adapted by the author from multiple sources)



5. ENFOQUE SISTÊMICO

- ORIGENS
- PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES
- CONCEITO
- COMPONENTES DO ENFOQUE SISTÊMICO
- A EMPRESA COMO SISTEMA
- ILUSTRAÇÕES DA HIERARQUIZAÇÃO DE SISTEMAS



ORIGENS

- 1954 – Criação da Society for General Systems Research (SGSR) por Ludwig Von Bertalanfy (biólogo), Kenneth Boulding (economista), Anatol Rapoport (matemático) e outros com o propósito principal de “investigar a isomorfia de conceitos, leis e modelos de vários campos, promovendo e incentivando a transferência de conceitos de um campo para outro”.
- Posteriormente a SGSR transformou-se em International Society for the Systems Sciences

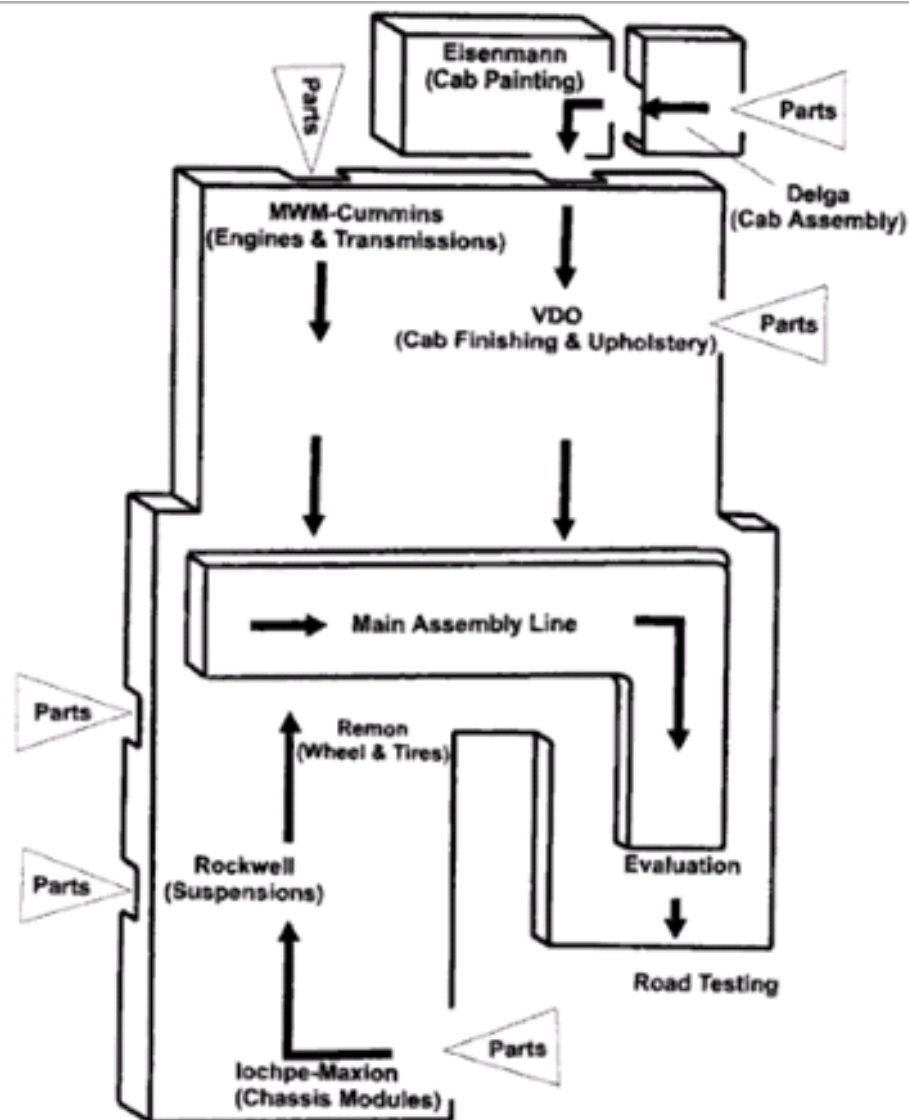


BERTALANFFY

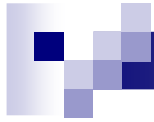
1901-1972

LUDWIG VON BERTALANFY E A TEORIA GERAL DOS SISTEMAS

- Os “todos” são formados de partes interdependentes. *Para compreender, é preciso analisar não apenas os elementos, mas suas inter-relações.*

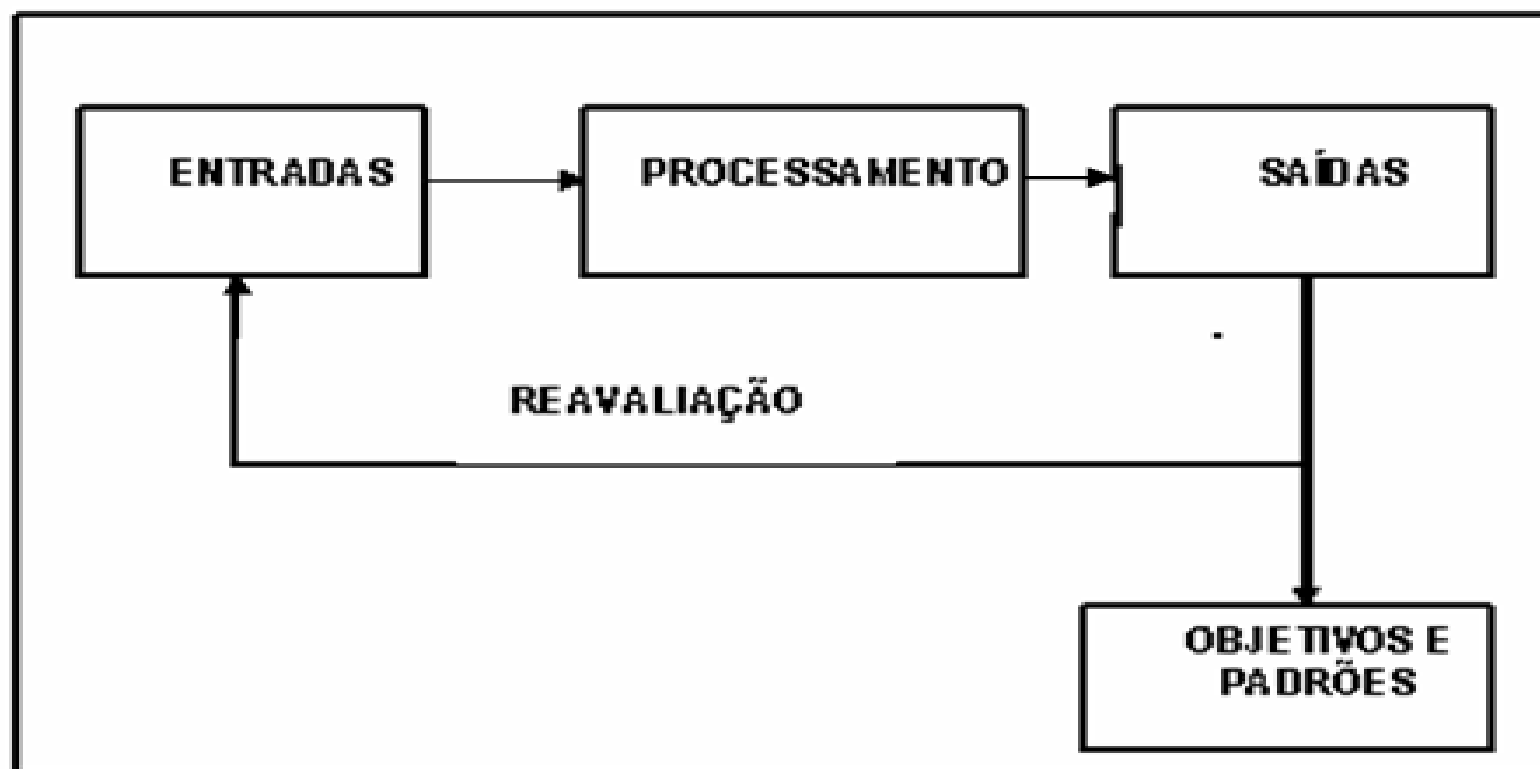


4.3. Volkswagen final-assembly plant, Resende, Brazil. The plant was one of the first examples of modular assembly, in which Volkswagen employees assembled modules supplied by a handful of suppliers. (Adapted from Schemo, "Is VW's New Plant Lean, or Just Mean?" and Sedgwick, "VW, Suppliers Work Side by Side")



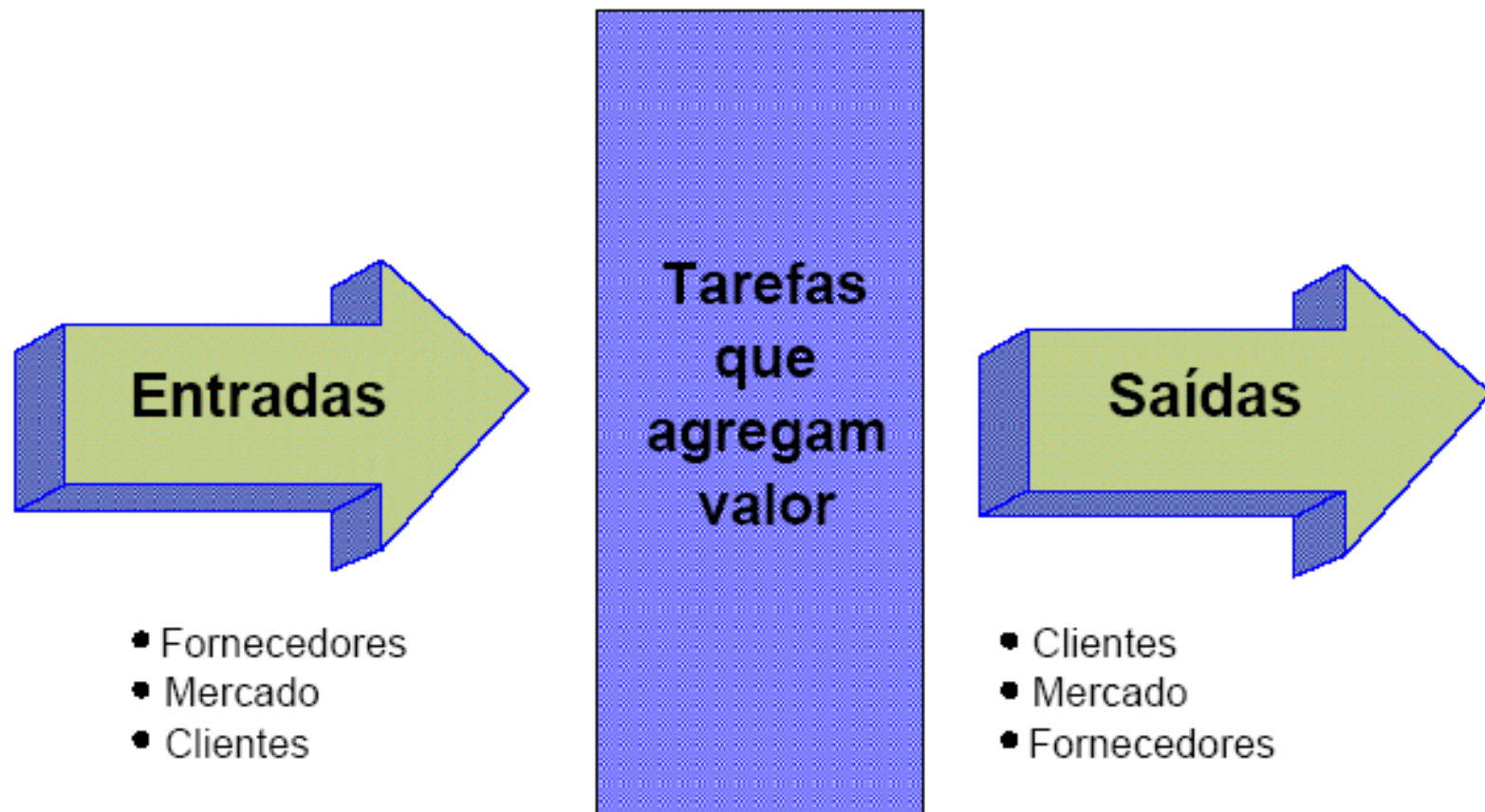
COMPONENTES DO ENFOQUE SISTÊMICO

- **AMBIENTE EXTERNO**
- **OBJETIVOS**
- **ENTRADAS**
- **PROCESSAMENTO**
- **SAÍDAS**
- **REAValiação (FEEDBACK)**





O que é Processo?



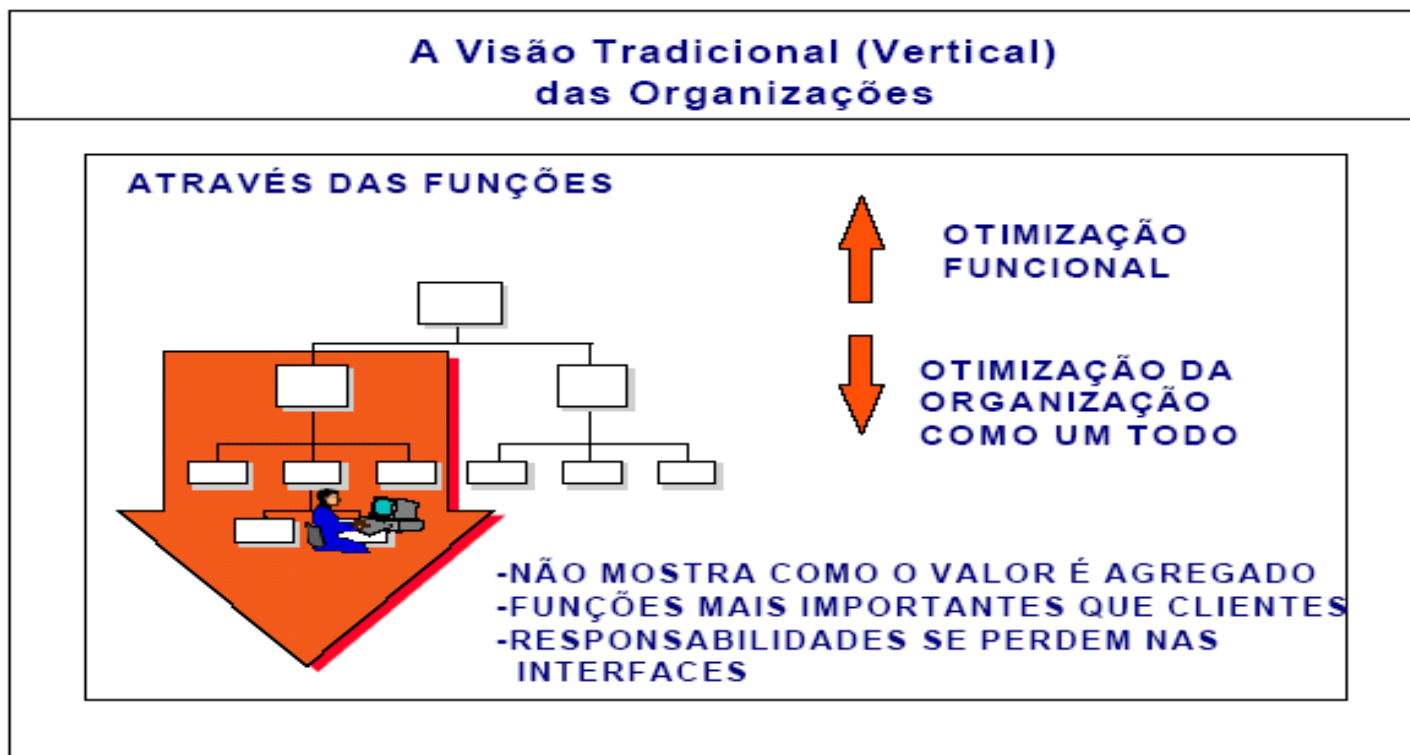
O QUE É UM PROCESSO ?

Seqüência organizada de atividades que recebe uma entrada, agrega-lhe valor e gera uma saída para um cliente interno ou externo.



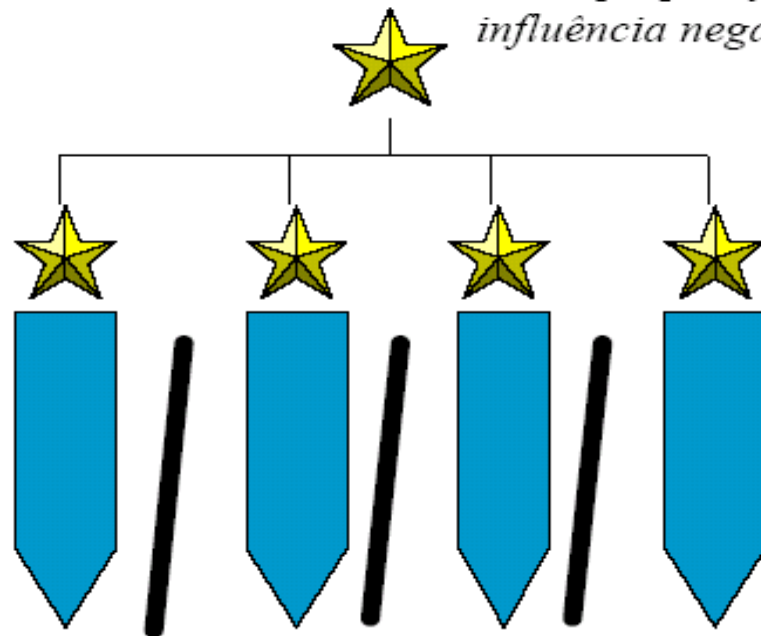
A VISÃO SISTÊMICA DA ORGANIZAÇÃO E OS PROCESSOS

■ Processo e a Estrutura Organizacional



Processos e a Estrutura Organizacional

“Um fluxo de trabalho horizontal, combinado com uma organização vertical, resulta em muitas lacunas e superposições, e encoraja sub-otimização, gerando uma influência negativa na eficiência e na eficácia do processo.”



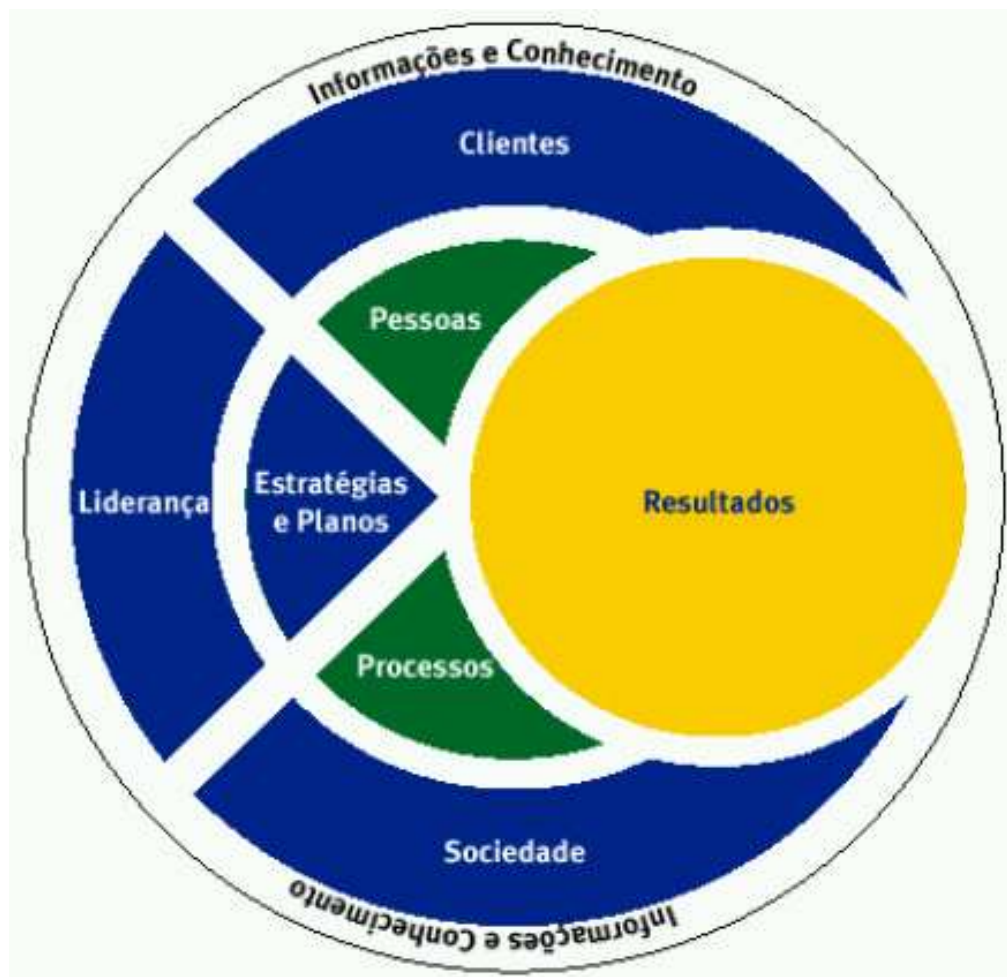
“espaços em branco”

O efeito dos feudos reduz o desempenho

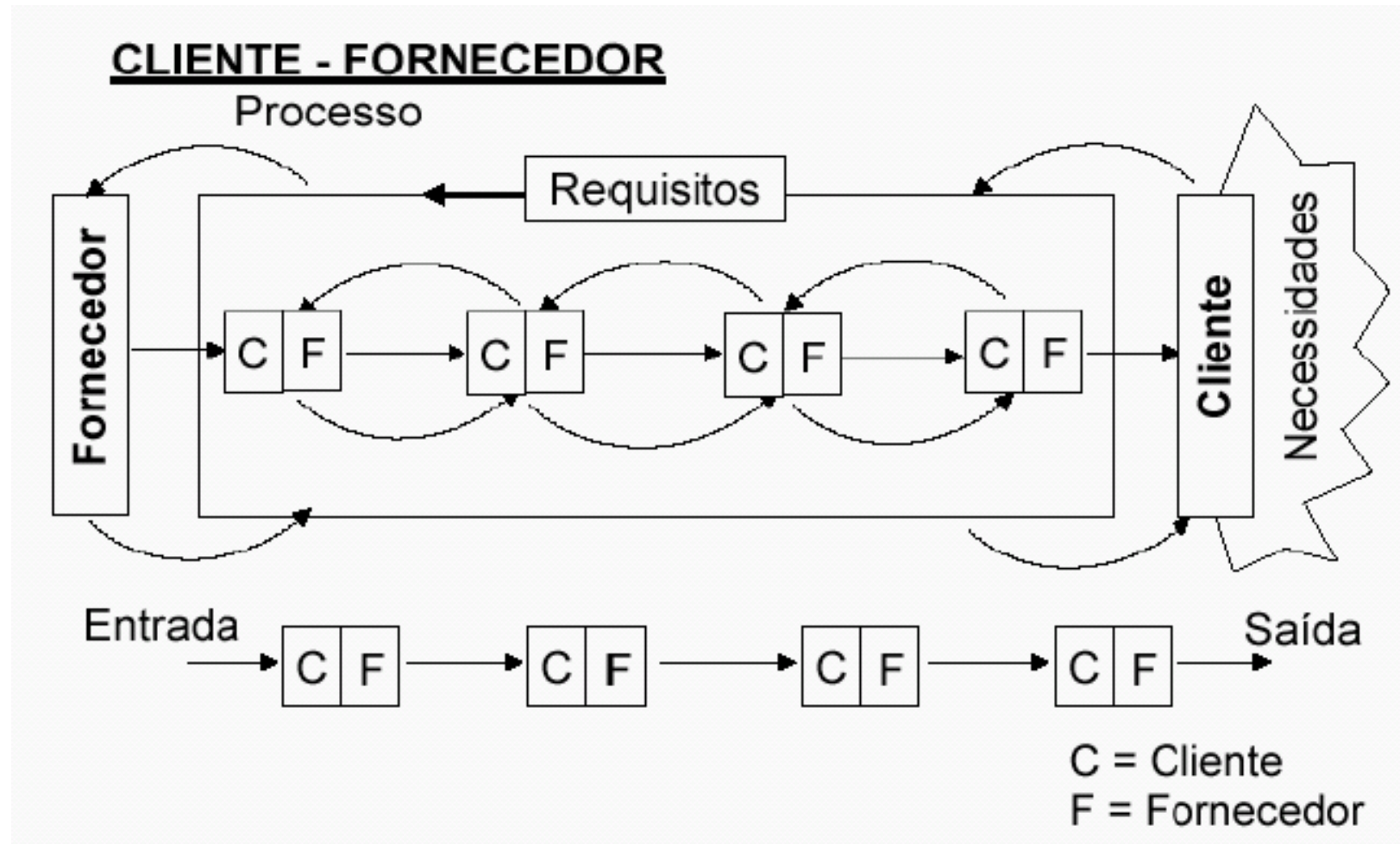
- Otimização das funções gera sub-otimização do todo
- Ninguém administra os espaços em branco

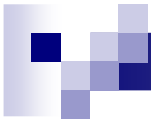


Visão Sistêmica da Organização

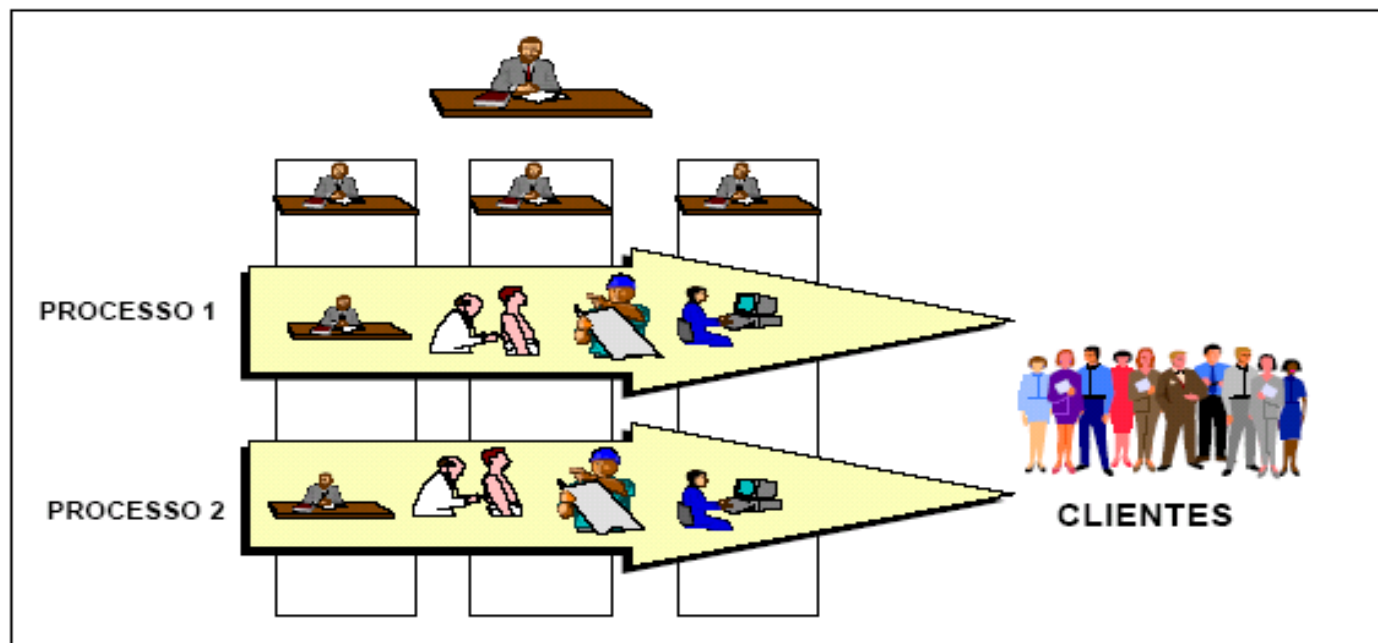


Cadeia de Processos

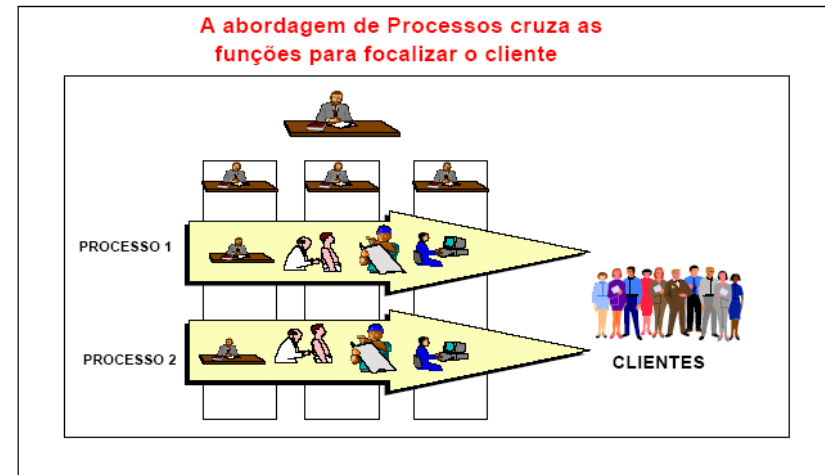




A abordagem de Processos cruza as funções para focalizar o cliente



- ***O “ótimo” de um sistema é diferente da soma dos “ótimos” das partes que o compõem, vistas isoladamente.***



Processos

“Transformação de um conjunto
de **ENTRADAS** (materiais, pessoas
e/ou informações) *em*

SAÍDAS adequadas
(materiais, pessoas,
informações e/ou serviços)”

ou,

“Seqüência coordenada de atividades,
com o objetivo de produzir um dado resultado”



Processo e Cadeia de Valor

“(...) De nada adiantam esforços no sentido de inovar processos que nada podem acrescentar à competitividade da empresa/organização, à melhoria no relacionamento com os cliente/usuários, à entrada de novos nichos de mercado, etc.” Porter



Cadeia das Relações Causais do Sucesso das Organizações

Considerando:

SUCESSO = OBJETIVO ESTRATÉGICO



Sucesso depende de
SATISFAÇÃO DO CLIENTE



Satisfação do cliente depende de
VALOR AGREGADO PELO PRODUTO

Cadeia das Relações Causais do Sucesso das Organizações

O Sucesso da Organização depende do
VALOR AGREGADO PELO PRODUTO



Valor agregado depende de
CUSTOS e/ou PRAZOS e/ou QUALIDADE e/ou MARCA



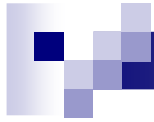
Os quais dependem dos
PROCESSOS



Cliente e Fornecedor

Bom cliente: aquele que cobra as melhorias e o pronto atendimento, informando ao fornecedor as suas necessidades.

Bom fornecedor: aquele que melhora continuamente, consulta as necessidades dos clientes e procura satisfazê-lo



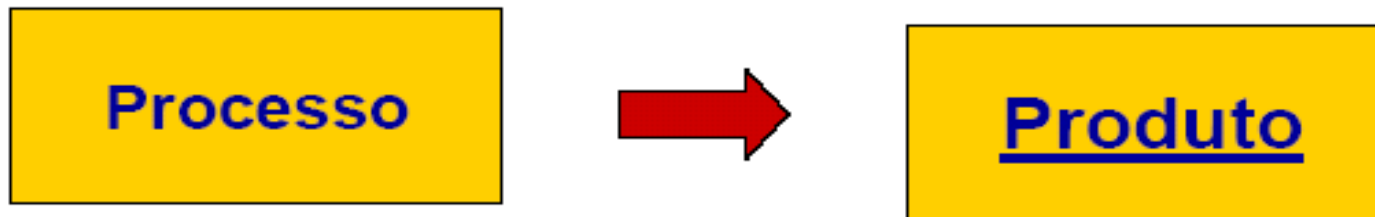
Ponto de Vista do Cliente

Alcançar a satisfação total do cliente, requer avaliar o que fazemos, sob o ponto de vista dele.



Produto: Resultado intencional de qualquer processo

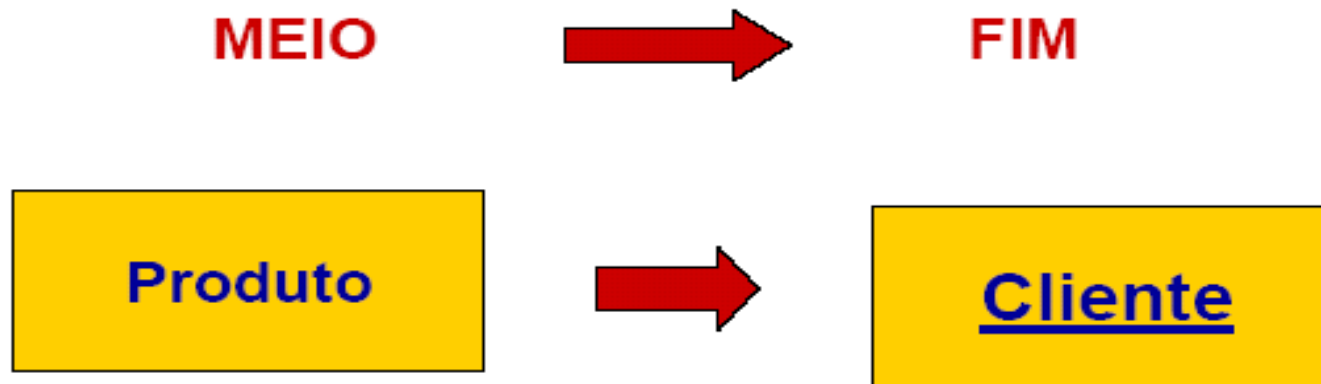
CAUSA → EFEITO



Pode ser:

- ✓ Um produto (resultado) final da Universidade.
- ✓ Um produto (resultado) intermediário de qualquer área.

Cliente: Destinatário de um Produto



Pode ser:

- ✓ Um cliente final da Universidade: alunos, empresas, etc.
- ✓ Um cliente interno: outra área, colegas, etc.



Visão Tradicional x Visão por Processos

Atributos	Visão Tradicional	Visão de processo
1- Foco	Chefe	Cliente
2- Relacionamento primário	Cadeia de comando	Cliente - Fornecedor
3- Orientação	Hierárquica	Processo
4- Quem toma decisão	Gerência	Todos os participantes
5- Estilo	Autoritário	Participativo



Objetivo da Gestão por Processo

Tornar os processos:

Eficazes - de forma a viabilizar os resultados desejados, a eliminação de erros e a minimização de atrasos

Eficientes - Otimização do uso dos recursos

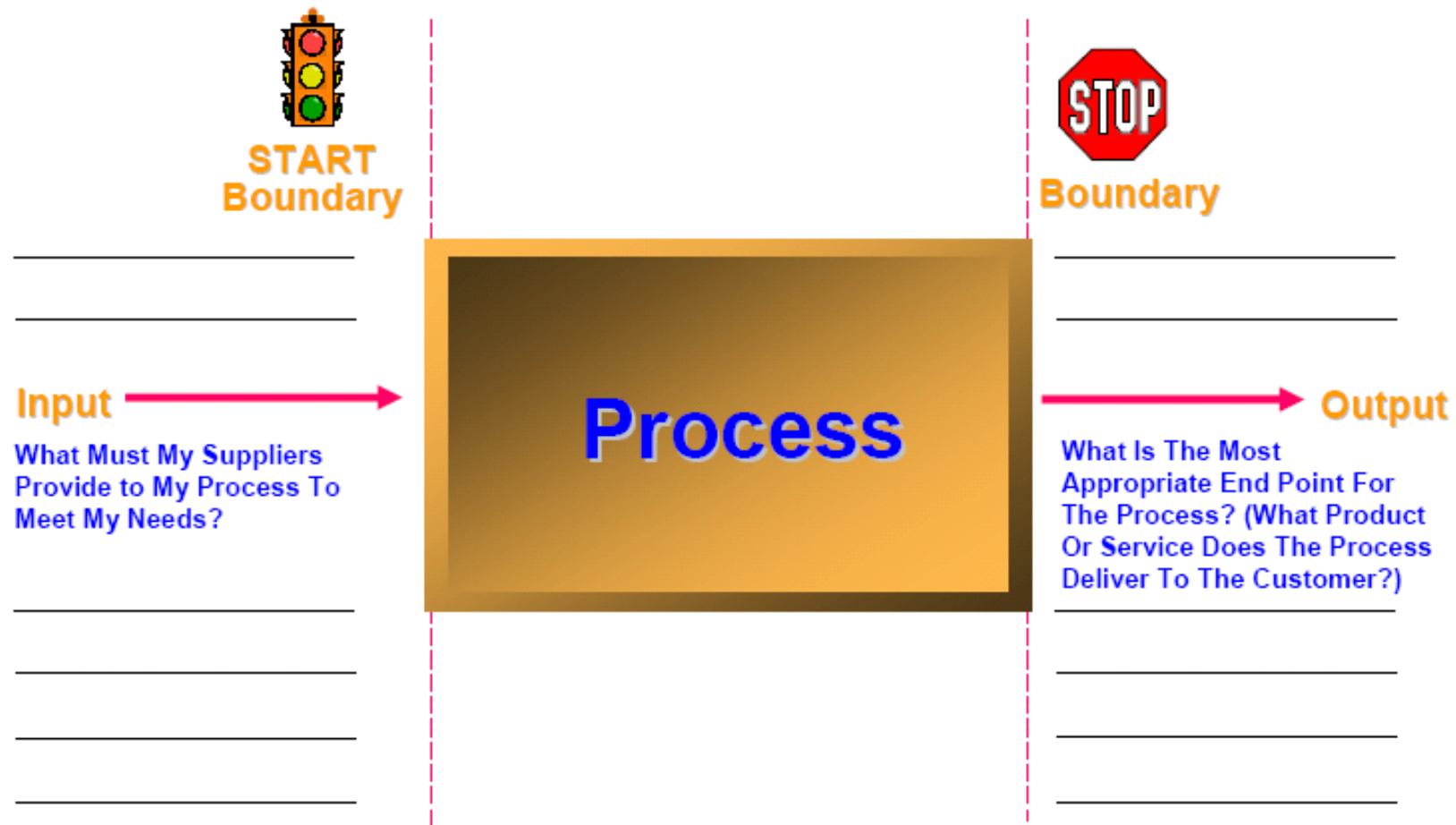
Adaptáveis - capacidade de adaptação às necessidades variáveis do usuário e organização



Modelando seu Processo

- 1. Todo trabalho é viabilizado através de uma rede de processos;
- 2. Toda pessoa faz parte de um processo;
- 3. Todo processo gera um produto (saída);
- 4. Todo processo tem clientes (internos ou externos);
- 5. Todo processo requer entradas;
- 6. Todo processo tem fornecedores.

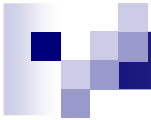
Mapeamento do Processo





Processo e sua Gestão

- Todo trabalho realizado numa organização faz parte de um processo e não existe um produto ou serviço oferecido sem um processo.
- Enfoque por processos é uma forma estruturada de visualização do trabalho.
- Processo é o resultado da articulação de:
 - Ø Pessoas
 - Ø Instalações
 - Ø Equipamentos, e
 - Ø Outros recursos (materiais, ...)



Gargalos de Processos

Gargalos de Processo correspondem a etapas ou atividades que “ditam o ritmo” do processo. Para melhorar a eficiência do processo, é preciso identificar quais são seus gargalos, e eliminá-los, ou transferí-los para outro ponto.

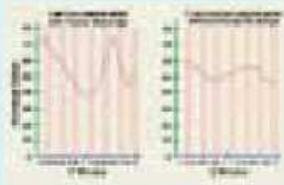
Ex: Normalmente, atividades de alimentação manual de dados em sistemas informatizados representam gargalos, pois “represam” o fluxo normal do processo.

Em alguns casos, os gargalos são visíveis (como em linhas de produção). Em outros, é preciso realizar uma intensa pesquisa para que sejam descobertos (como normalmente ocorre em processos administrativos).

Ferramentas para Análise e Melhoria de Processos

Run Chart

Used to: Monitor performance over time to detect trends.



Scatter Plot

Used to: Visually display relationships between two independent variables.



Affinity Diagram

Used to: Organize and group data.



Brainstorming

Used to: Generate creative solutions to a problem.



Pareto Chart

Used to: Focus an improvement effort on areas having the greatest impact.



Process Mapping

Used to: Understand and/or improve a work process.



Cause-and-Effect Diagram

Used to: Identify causes for a problem.

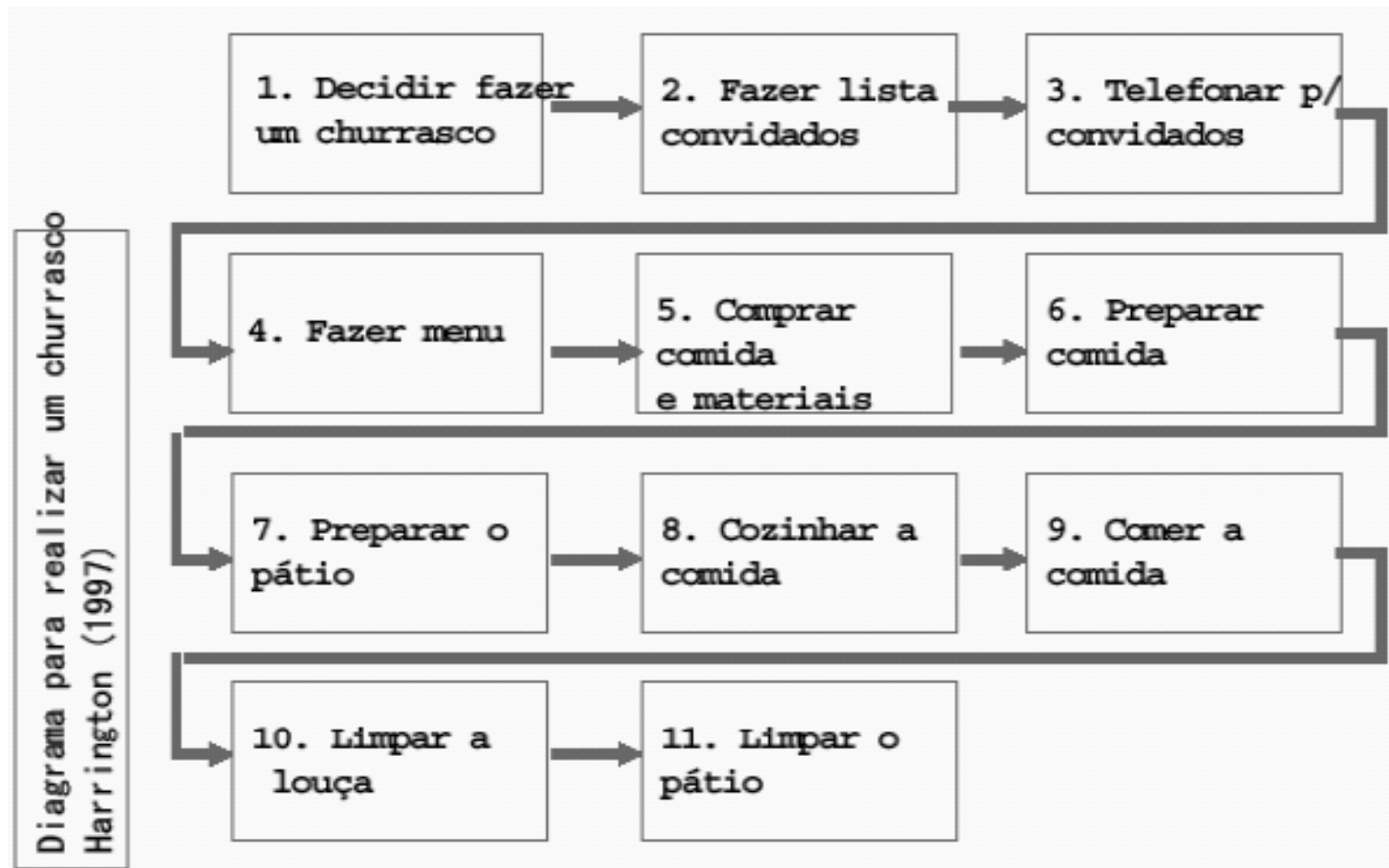


Force Field Analysis

Used to: Identify driving and restraining forces.



Diagrama de Bloco



Ferramentas Diferentes Para Situações Diferentes



Controle Estatístico

Matemática não é tudo



Consulta “On Line” aos Processos

Ajuda on-line pode ser útil



**Enfermeira, acesse a internet, vá até
cirurgia.com e clique no ícone 'Você está
totalmente perdido'.**

Processos Previsíveis

Previsão e otimização podem
ser complexas



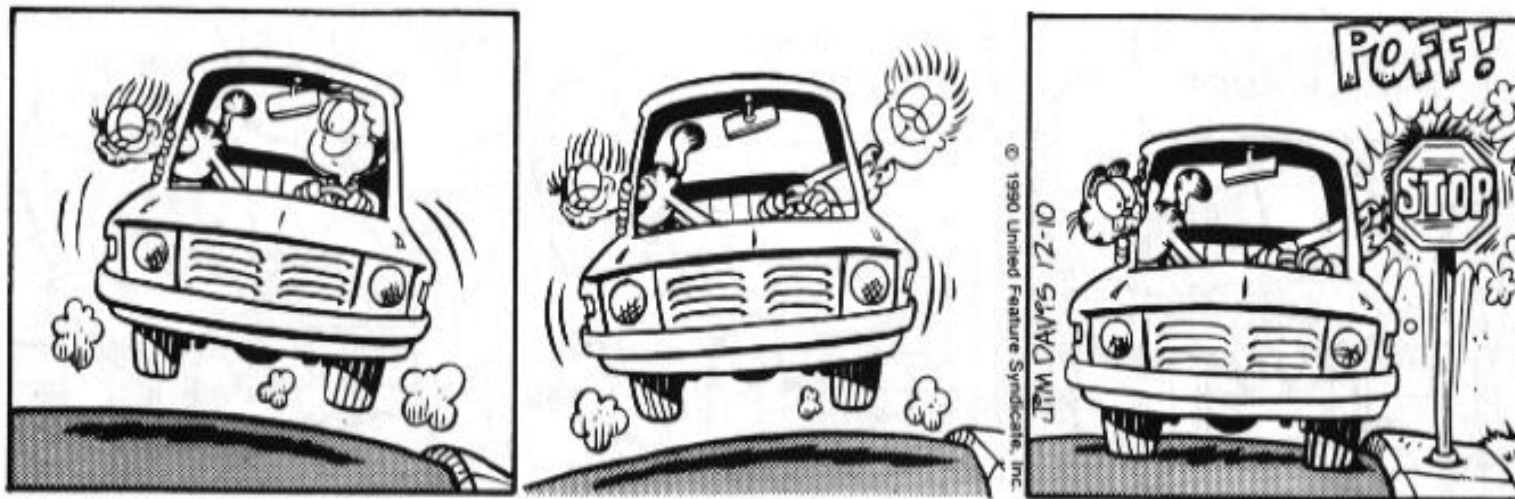
Testando Mudanças nos Processos

Experiência em simulações ajuda



Ponto de Vista do Cliente

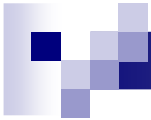
O que serve para um cliente pode
não servir para o próximo





Benefícios da Gestão por Processos na Universidade

- ✓ **Concentra o foco no que realmente interessa: o trabalho!**
- ✓ **É uma ferramenta para implementação da estratégia organizacional;**
- ✓ **Confere simplicidade e agilidade às atividades;**
- ✓ **Dota a Universidade de flexibilidade organizacional;**
- ✓ **Facilita a gestão através de indicadores de desempenho;**
- ✓ **Permite uma visão integrada da Universidade;**
- ✓ **Instrumentaliza a aplicação de abordagens inovadoras;**
- ✓ **Facilita a gestão do conhecimento organizacional e a gestão de competências.**



- ✓ Sistema de trabalho que exige novas habilidades, maior autonomia e compartilhamento de responsabilidade;
- ✓ Sistema gerencial descentralizado estimulando a cooperação e comunicação direta;
- ✓ Promove o trabalho em equipe, avaliando os resultados pelos resultados da equipe (fim do individualismo);
- ✓ As decisões são baseadas nas necessidades dos clientes;
- ✓ Quebra do paradigma da visão por função, passando para a visão do todo.

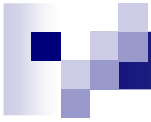


GESTÃO POR PROCESSOS É UMA MUDANÇA CULTURAL!



Porque então ênfase na Gestão por Processos?

**OS PROCESSOS
ESTÃO
NA ORIGEM
DO SUCESSO
DAS ORGANIZAÇÕES**



REFERÊNCIAS

- ARIS – Ferramenta de software
- CARVALHO, Marly Monteiro, PALADINI, Edson Pacheco. *Gestão da qualidade*. São Paulo:Editora Campus, 2006
- DAVENPORT, Thomas H. *Reengenharia de processos*. Rio de Janeiro:Campus,1994
- DEMING, William Edwards. *Qualidade:a revolução da administração*.Rio de Janeiro:Marques/Saraiva,1990
- HAMMER, Michael.Reengineering work:don't automate, obliterate.Harvard *Business Review*, July/Aug.1990
- HAMMER, Michael.*Process Management and the future six sigma*.MIT Sloan Management Review p26 . winter 2002 . V43 n.02
- HAMMER, Michael. *Toolkit the pocess audit*.Harvard Business Review . april 2007