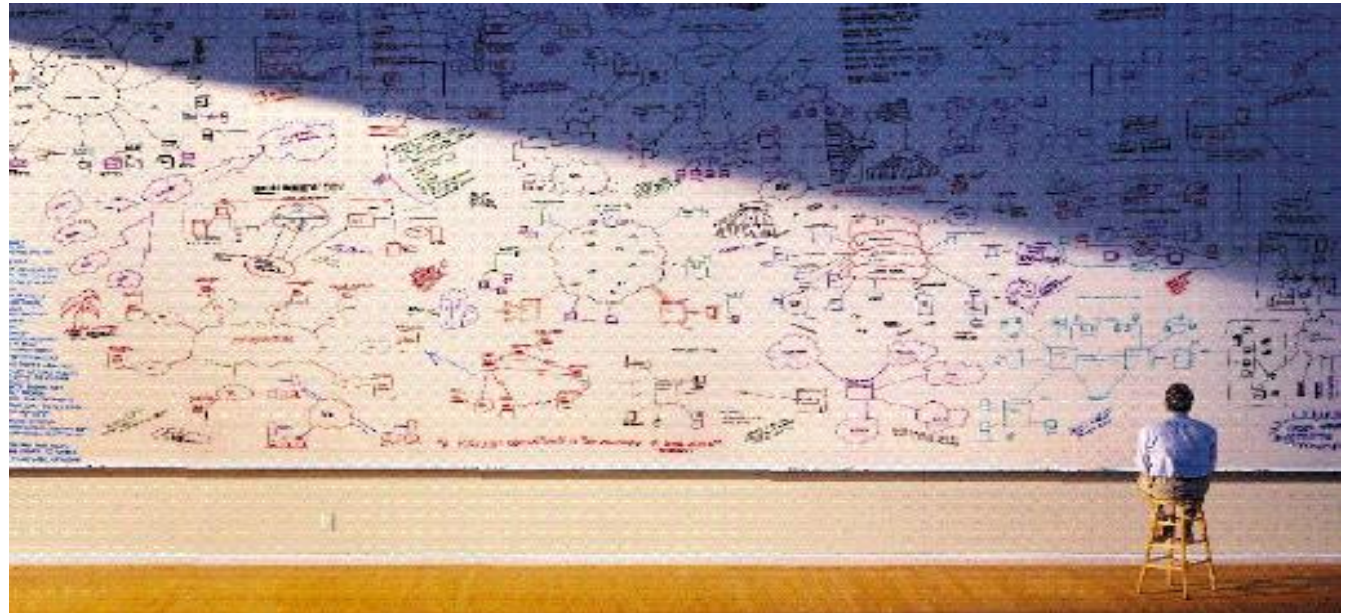


Introdução

- Processo, que Processo?

❖ Para que Processo?

- Para se efetuar mudanças, para crescer, para se estruturar



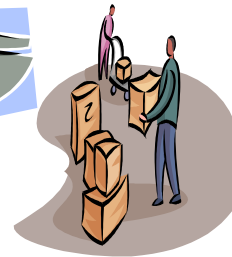
Benefícios da Visão de Processos

- Melhorar a eficácia e eficiência da operação da organização
 - Visão do fluxo de atividades que agregam valor ao cliente
 - Formalização do conhecimento (Hoje tudo está na cabeça das pessoas)
 - Permite Comparação com referências internacionais de melhores práticas (Outras Empresas)
 - Referência para treinamento, execução e melhoria contínua
 - Identificação e caracterização de oportunidades de informatização
 - Preparação para adequação a modelos de gestão, de melhores práticas e certificação baseados em processos (ISO, ITIL, COBIT, etc)

❖ **Permite:**

- ❖ **Explicitação de** responsabilidades
- ❖ **Definição de** perfis de competências
- ❖ **Subsídio à** revisão da estrutura organizacional
- ❖ **Definição de** indicadores de desempenho
- ❖ **Definição de** pontos de controle
- ❖ **Identificação de** riscos operacionais
- ❖ Gerenciamento de mudanças **de negócios**

O que é um processo ?



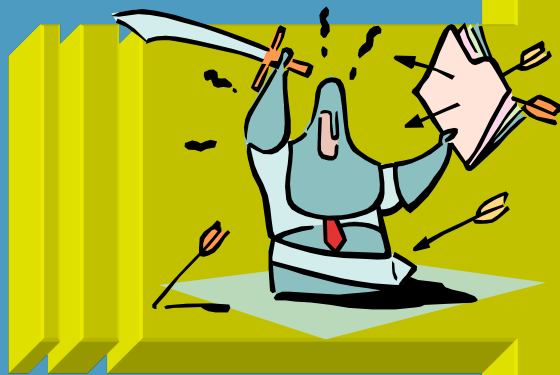
- Dentro de uma organização é executada uma grande variedade de tarefas

As tarefas fazem parte dos processos da organização

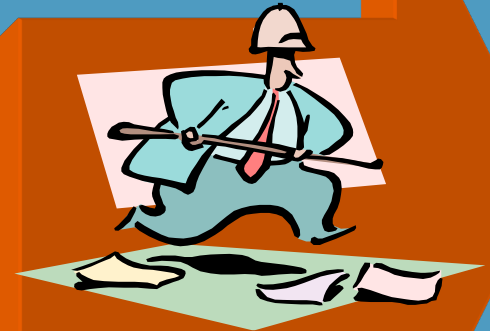
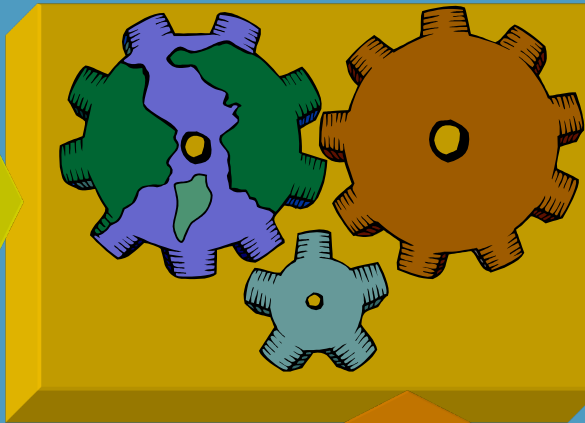
- Essas tarefas são executadas para atingir os objetivos da organização

O que é um processo - Exemplos de tipos de Processos

Processo é “qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico”. (Harrington)



input

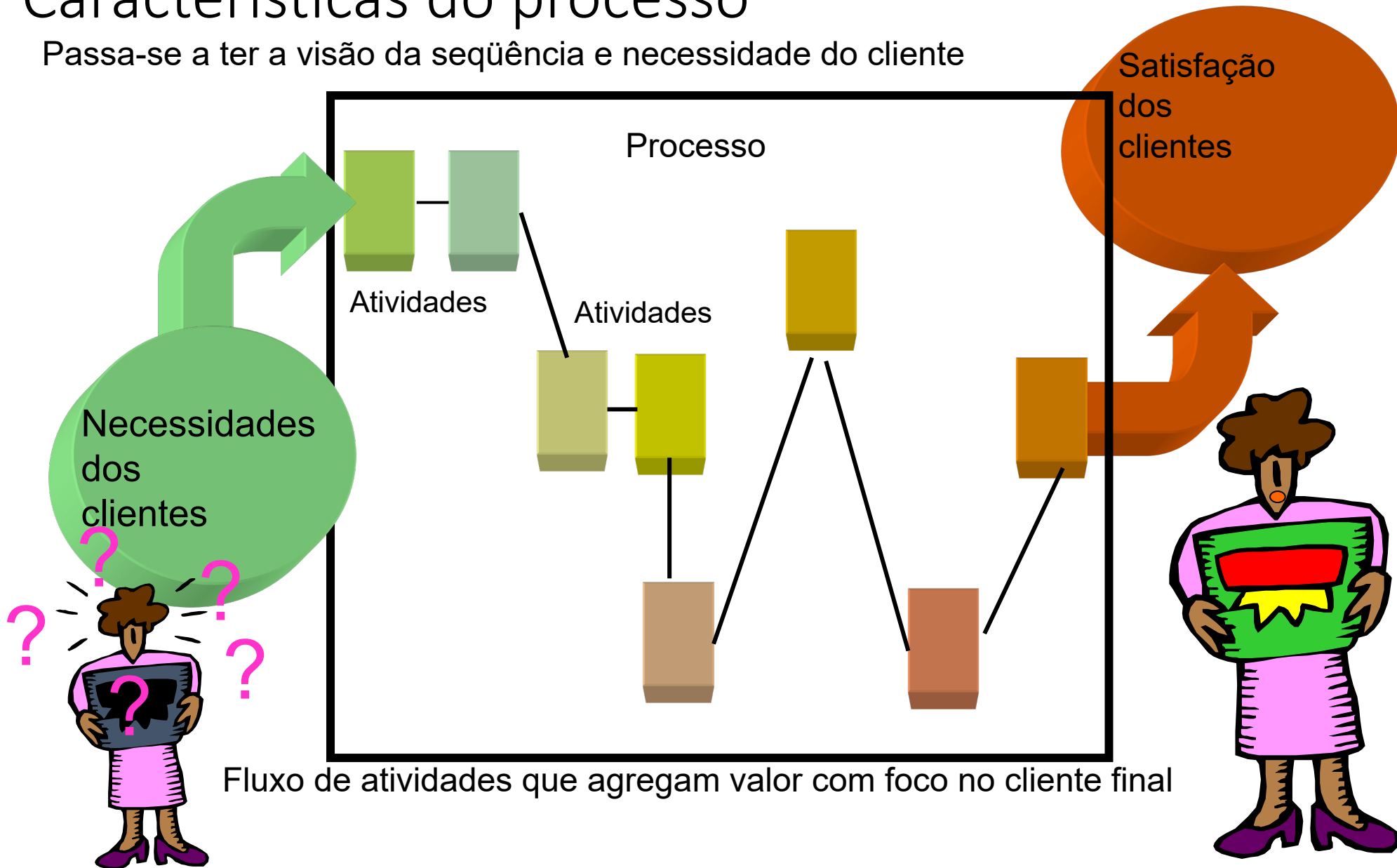


output

Um processo não pode ser limitado à descrição da transformação de inputs em outputs, envolve também: *Endpoints*, transformações, *feedback* e repetibilidade.

Características do processo

Passa-se a ter a visão da seqüência e necessidade do cliente

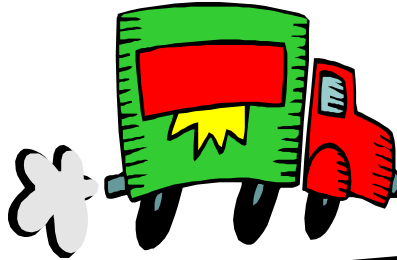


Elementos de um processo são:



Evento de disparo: dá início às atividades do processo

Recursos ou Insumos: base para a realização de um processo (materiais ou informações, recursos humanos, energia, máquinas etc. a serem utilizados pelo processo).



Fornecedores: organizações que vendem os insumos necessários à realização do processo



Saídas ou produtos: resultados do processo a serem entregues aos clientes. (Tangível ou intangível)



Cliente: pessoa ou organização beneficiada pelo resultado do processo, é afetado pelo processo.

A definição de processos inclui:

As tarefas a serem executadas



O número de operadores



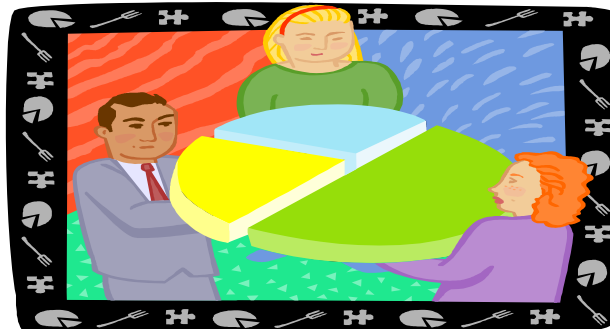
A distribuição do trabalho entre eles



A tecnologia empregada



Os indicadores de eficiência

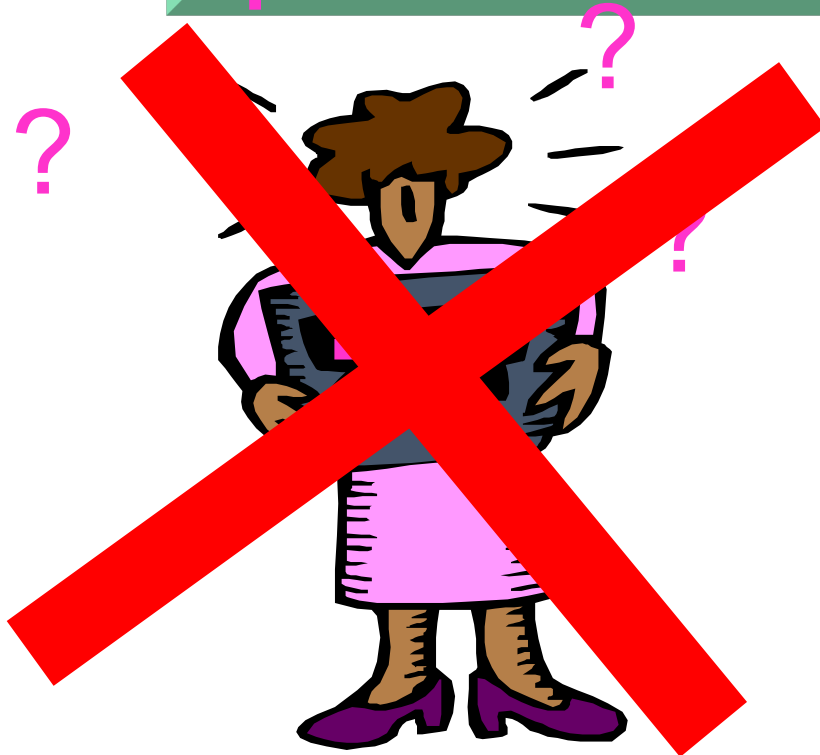


E os resultados esperados

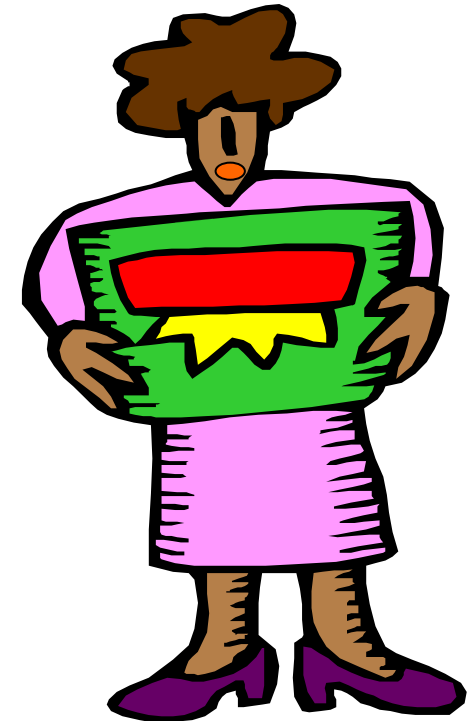


Objetivos do processo

Objetivos do Processo:
Satisfazer o cliente/usuário



Cliente insatisfeito



Cliente satisfeito

Tarefas e subprocessos

(A quebra dos processos)

- Todas as tarefas envolvidas em um processo podem ser vistas como uma “cadeia de etapas que agregam valor”
- Cada etapa da cadeia, ou subprocesso deve agregar valor às etapas anteriores
- Cada etapa tem um cliente e/ou destinatário
- A etapa final envia o produto ou serviço ao cliente final
- O menor subprocesso que pode ser definido será chamado de atividade básica
- Uma atividade básica é o menor componente mensurável do processo

Fluxo

Os insumos, as tarefas e os produtos do trabalho estão ligados por 'fluxo'.

Fluxo:



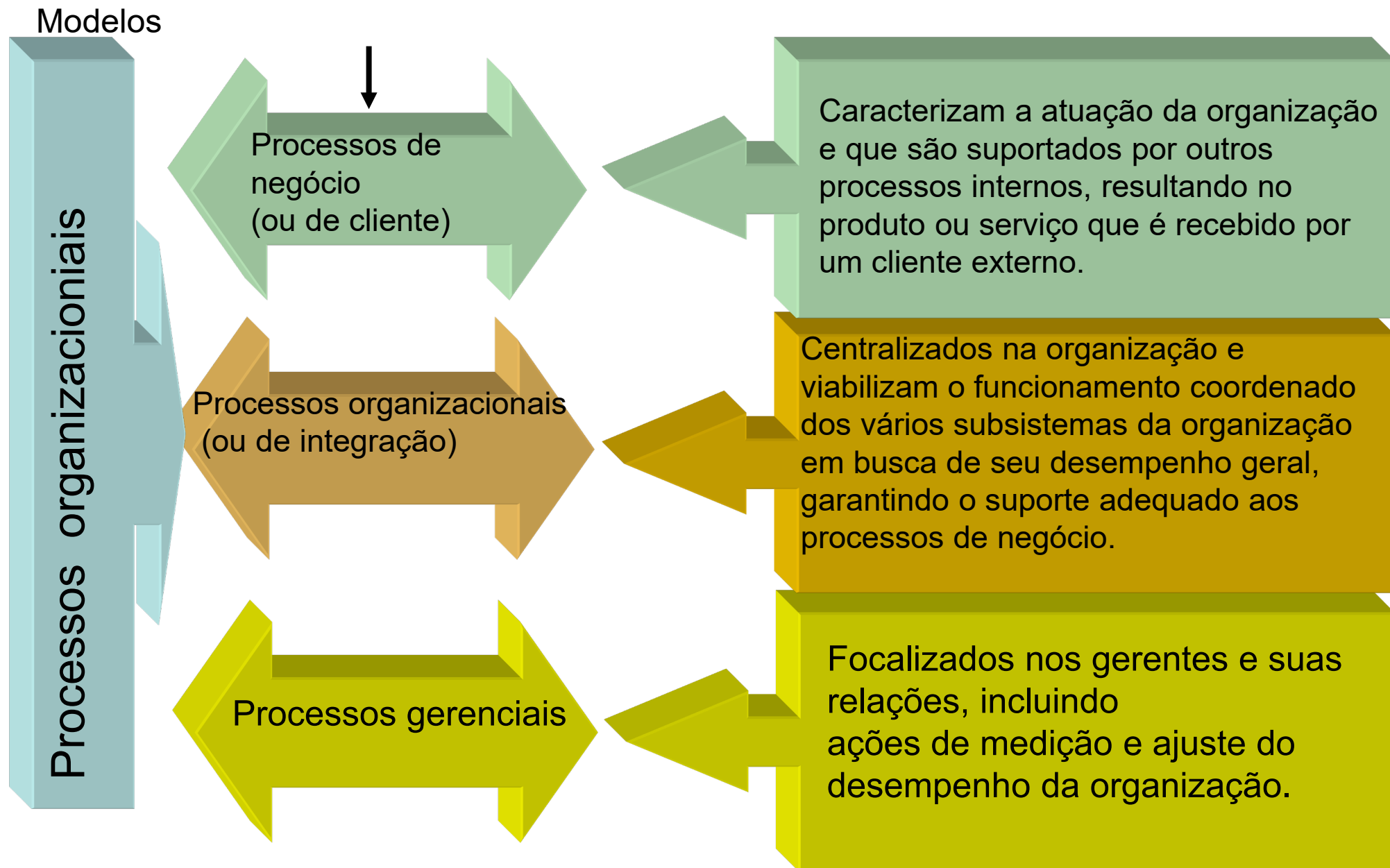
Transforma o processo (entidade estática em dinâmico) representa o progresso do trabalho mediante os elementos funcionais.

Afetado por diversos fatores:

pelos problemas, por novos requisitos do cliente, pelo volume, pela mudança das pessoas alocadas, pelo ambiente, pelos insumos etc.

O fluxo é o processo de trabalho em ação.

Categoria de processos



Os processos podem ainda ser:



The diagram for internal processes consists of a bright magenta rectangular box at the top with the word 'Internos' in black text. Below it is a large, upward-pointing magenta arrow. At the base of the arrow is a larger, bright magenta rectangular box containing the text 'Quando têm início, são executados e terminam na mesma organização.' in black.

Internos

Quando têm início, são executados e terminam na mesma organização.



The diagram for interorganizational processes consists of a light magenta rectangular box at the top with the word 'Interorganizacionais' in black text. Below it is a large, upward-pointing light magenta arrow. At the base of the arrow is a larger, light magenta rectangular box containing the text 'Quando envolvem diversas organizações diferentes para a sua realização.' in black.

Interorganizacionais

Quando envolvem diversas organizações diferentes para a sua realização.

Família de processos

Família de processos	Processos selecionados	
Administração geral	<ul style="list-style-type: none">• Definição de visão• Desenvolvimento de lideranças• Gerência de contas	<ul style="list-style-type: none">• Comunicações internas• Projeções econômicas e setoriais
Manufatura	<ul style="list-style-type: none">• Gestão da qualidade• Planejamento da capacidade• Planejamento da produção	<ul style="list-style-type: none">• Controle de estoques• Suprimentos• Distribuição
Marketing	<ul style="list-style-type: none">• Definição de preços• Gestão de canal• Introdução de produtos	<ul style="list-style-type: none">• Pesquisa de <i>marketing</i>• Planejamento de propaganda
Educacionais	<ul style="list-style-type: none">• Desenvolvimento de habilidades• Educação do consumidor	<ul style="list-style-type: none">• Desenvolvimento gerencial
Desenvolvimento de tecnologia	<ul style="list-style-type: none">• Pesquisa e desenho• Avaliação de tecnologia• Seleção de novos produtos	<ul style="list-style-type: none">• Definição de padrões• Gestão de projetos• Teste de protótipos

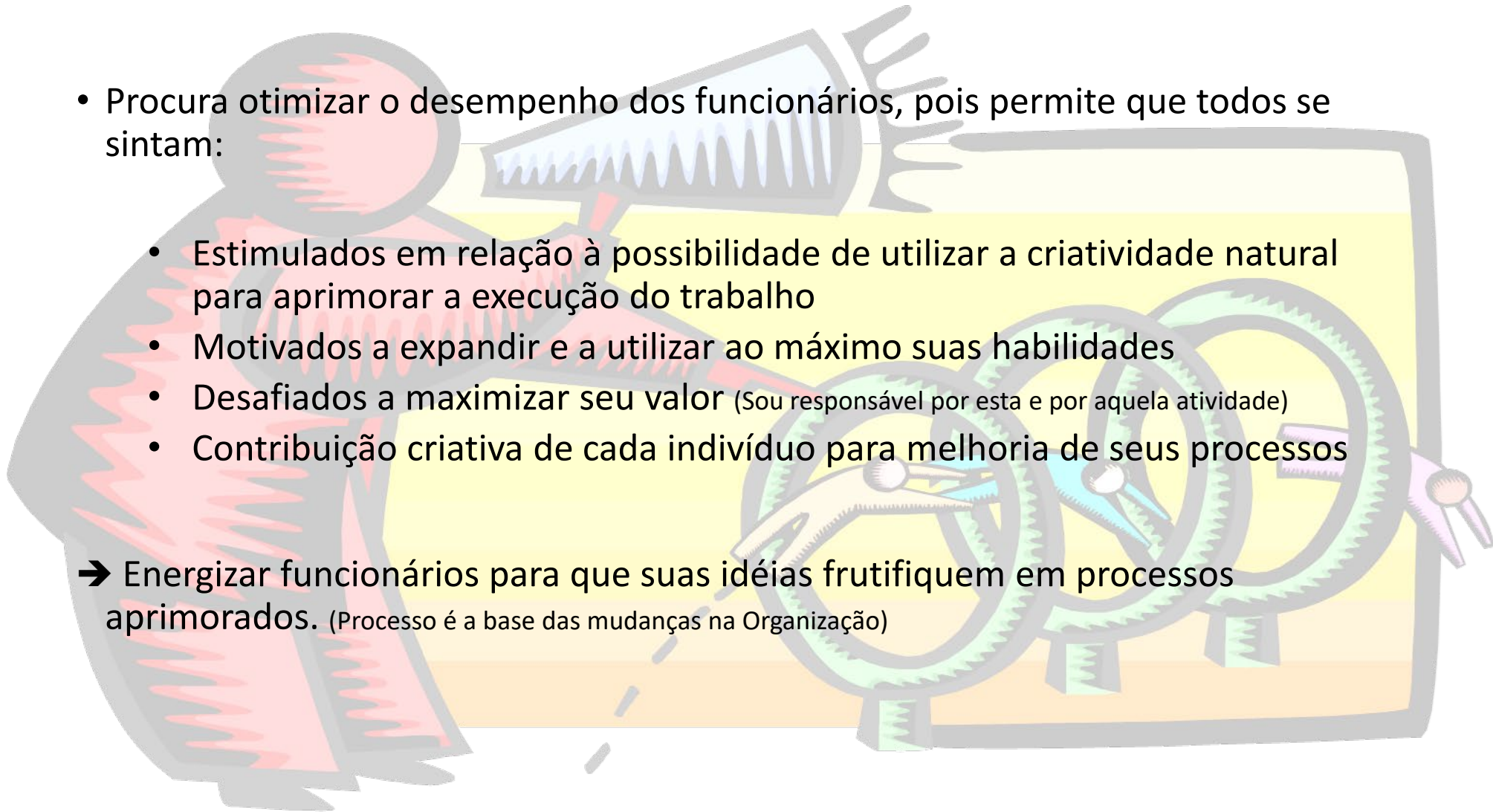
Família de processos continuação

Família de processos	Processos selecionados	
Financeiros	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestão de orçamento empresarial ▪ Planejamento de investimentos ▪ Acompanhamento do desempenho 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestão de crédito de clientes ▪ Gestão de caixa ▪ Desmobilização de ativos
Organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planejamento de recursos humanos ▪ Programa de demissão voluntária ▪ Recrutamento e seleção 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avaliação de desempenho ▪ Promoção
Legais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regulamentação 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Registro e controle de patentes
De aliança	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestão de parcerias 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Joint ventures</i>
Comerciais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incentivos e recompensas para força de vendas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Marketing</i> direto ▪ Gestão de filiais
Gerenciamento de linha de produto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestão de produto específico ▪ Consultoria 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Outsourcing</i>
De suporte ao cliente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suporte técnico ▪ Gestão de instalações 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Garantia ▪ Reparo

Fonte: Adaptado de Peter Keen [KEE 97, apoud GON 00].

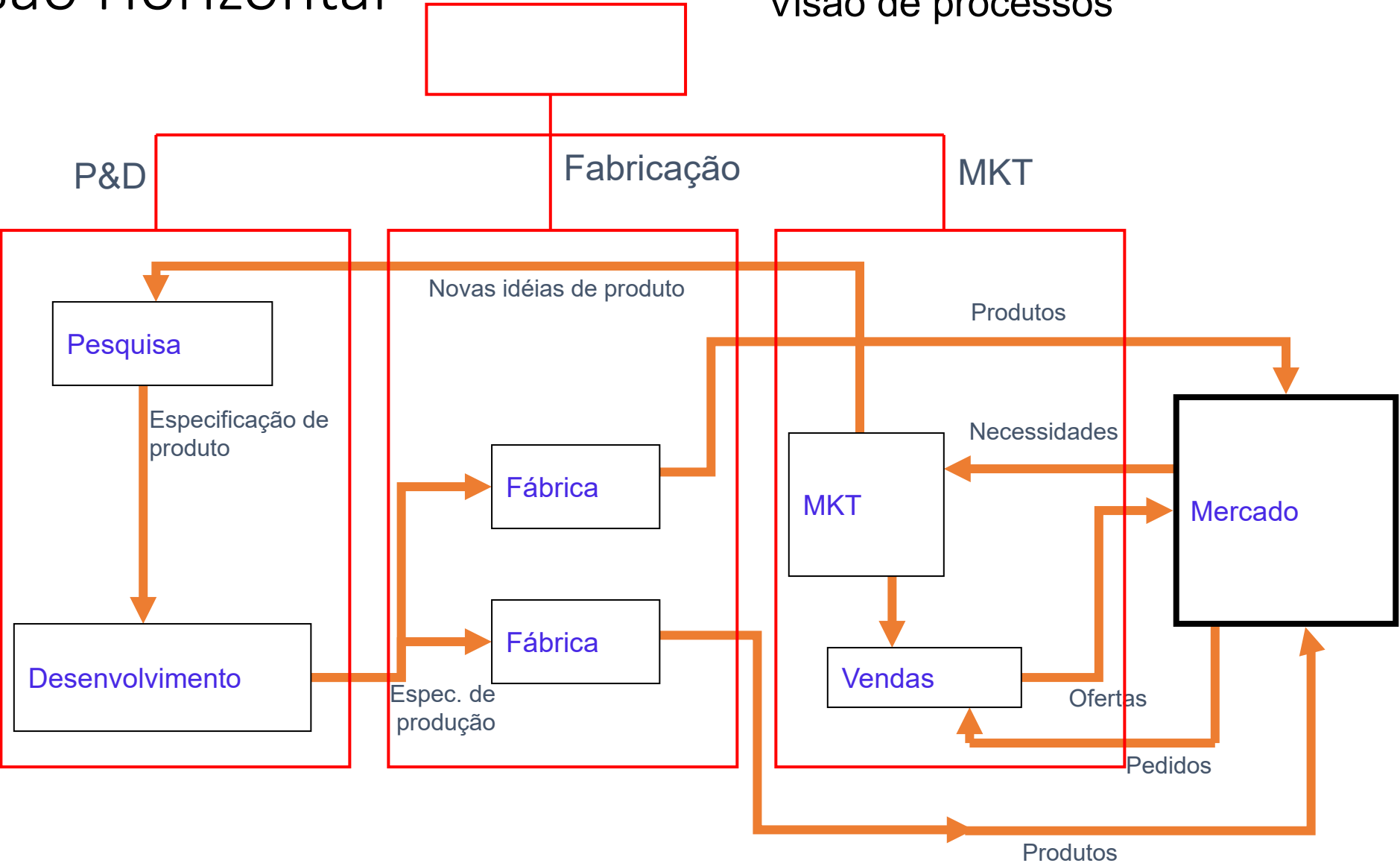
Vantagens da visão por processos

- Procura otimizar o desempenho dos funcionários, pois permite que todos se sintam:
 - Estimulados em relação à possibilidade de utilizar a criatividade natural para aprimorar a execução do trabalho
 - Motivados a expandir e a utilizar ao máximo suas habilidades
 - Desafiados a maximizar seu valor (Sou responsável por esta e por aquela atividade)
 - Contribuição criativa de cada indivíduo para melhoria de seus processos
- ➔ Energizar funcionários para que suas idéias frutifiquem em processos aprimorados. (Processo é a base das mudanças na Organização)



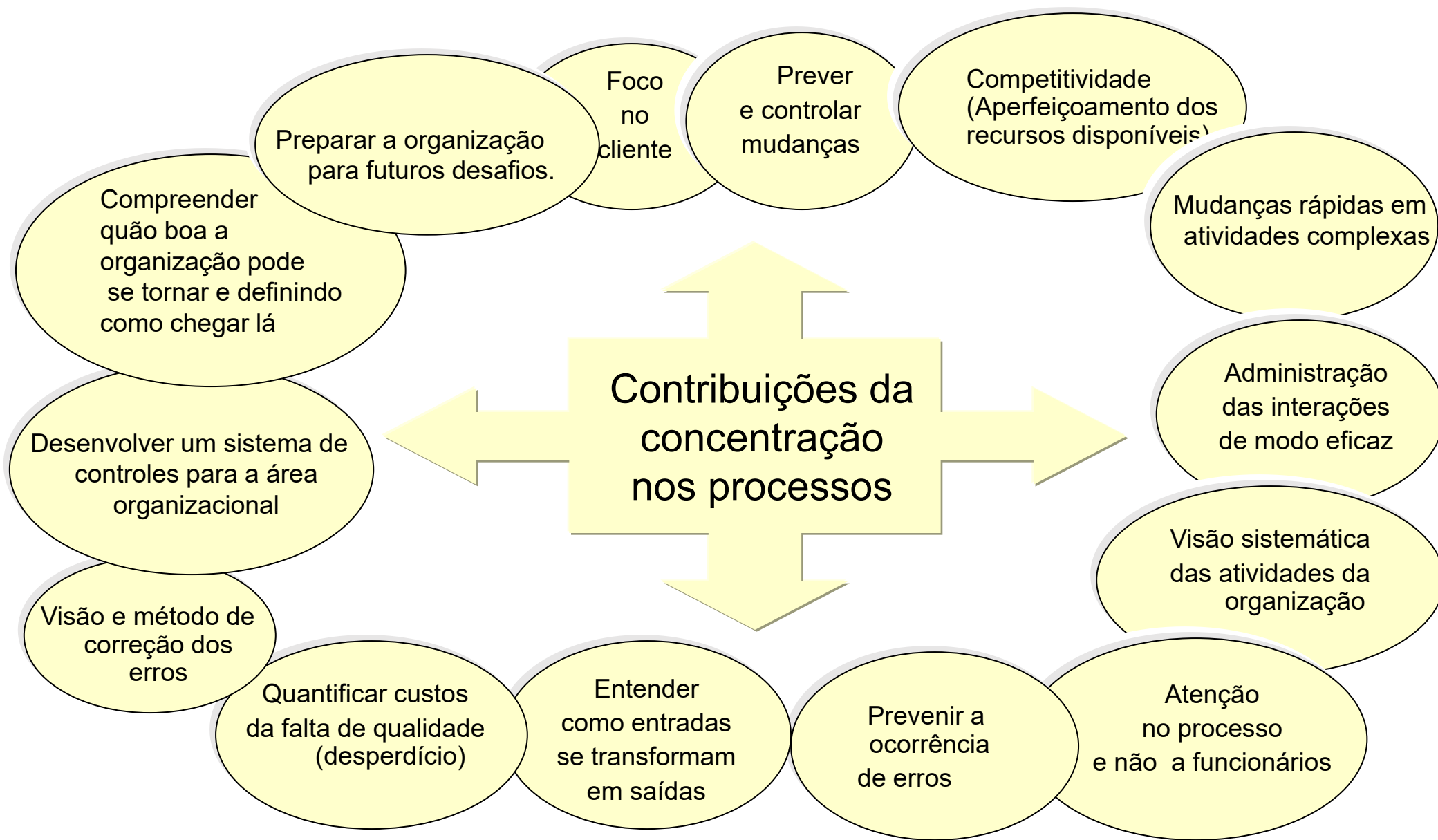
Visão Horizontal

Visão de processos

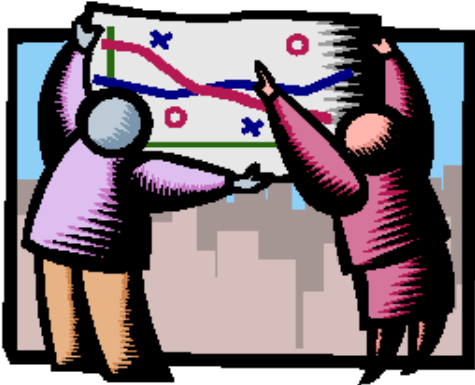


Contribuições da concentração nos processos

(Para que servem os processos)



Modelagem de Processos

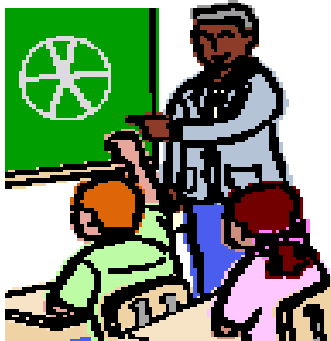


Modelo
ou
Mapa do
processo



É sua representação, utilizando alguma
das formas de processos

A representação de um processo garante que ele seja repetido da
mesma maneira



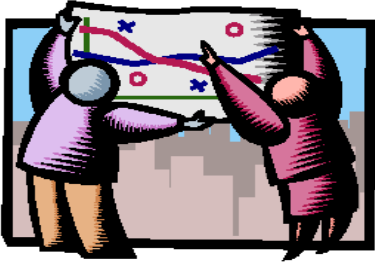
Formar e Treinar o Pessoal

Objetivo: compreender o processo e treinar as
peças que o realizam (portanto deve
ser adequada às características do
processo e das pessoas que a utilizarão)

- São o padrão a ser **seguido**
- São o padrão a ser **contestado**

(Será que existe uma forma mais fácil de ser feito ?)

Recomendações para a modelagem de processos



- Utilizar forma estruturada de representação



Uma pessoa ou grupo de pessoas

- Buscar a informação sobre o processo com quem realiza as suas atividades



- Descrever o que é feito e não como é feito



- Descrever o que realmente acontece e não o que as pessoas gostariam que acontecesse

Utilização de Ferramentas

(Porque utilizar ?)

- Documentar processos organizacionais
- Analisar processos organizacionais quanto à necessidade de funções, dados e conseqüentemente das unidades de organização
- Otimizar os processos organizacionais, verificando potenciais de aumento da competitividade
- Documentar os procedimentos de qualidade, incluindo todas as referências a normas e documentos (inclui versões)
- Otimizar os processos organizacionais que estão associados aos procedimentos de qualidade
- Atualizar os procedimentos *on-line* de tal sorte que a versão no sistema sempre é a atual

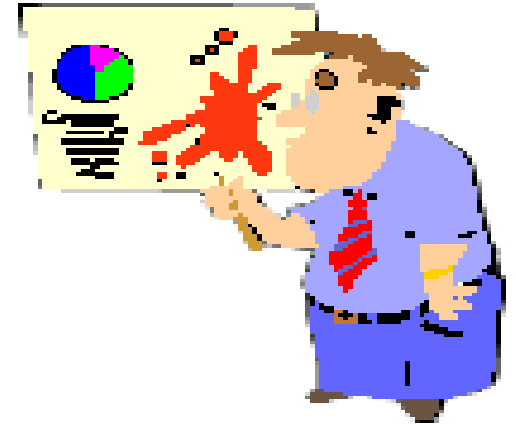
Utilização de Ferramentas

- Desdobramento da estratégia organizacional
- Interface para desenvolvimento de aplicativos
- Gerenciamento de informação
- Gerenciamento de custo
- Simulação de casos
- Gestão de processos

Indicadores de Desempenho

O que são?

- Sinais Vitais da Organização
- Devem indicar a saúde, o desempenho da organização



Para que servem?

- São a base para a gestão baseada em fatos e dados
- São a base para a gestão de Processos

Tipos de Indicadores de Qualidade - IQ

- IQ de Produto:

medem a qualidade do que é feito, avaliam se o resultado está de acordo com as expectativas do cliente

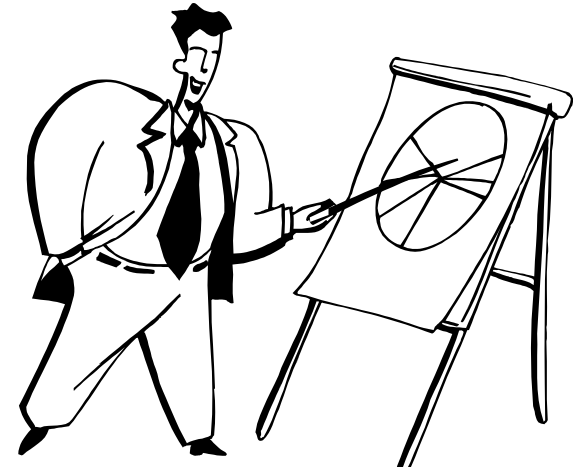
- **eficácia**



- IQ de Processo:

medem a qualidade de como é feito, avaliam se os recurso foram bem utilizados

- **eficiência**

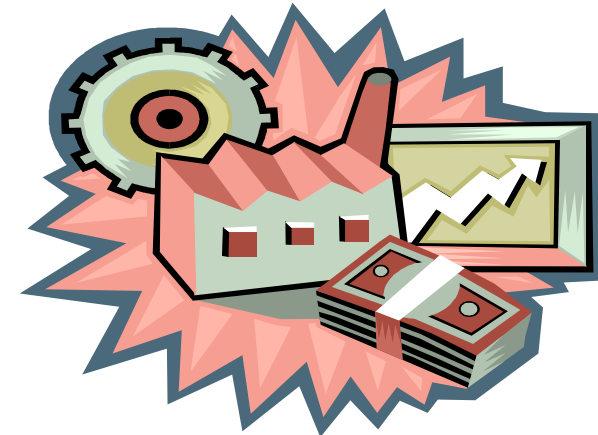


Consultor

Mudança Organizacional: o nosso dia-a-dia

(Todo dia tem que ocorrer mudanças)

- Desdobrar estratégia organizacional
- Redirecionar a operação
- Reduzir os custos:
 - Mão-de-obra
 - Informação
 - Materiais e suprimentos
 - Administrativos
 - Capital
 - Impostos, tarifas e taxas
- Melhorar a qualidade
- Aumentar a receita
- Fortalecer a orientação para o cliente



Fatores de mudança



Globalização



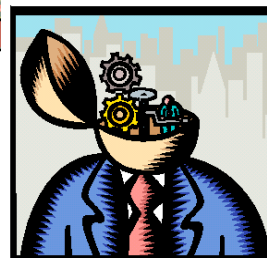
Tecnologia



Informação



Serviços

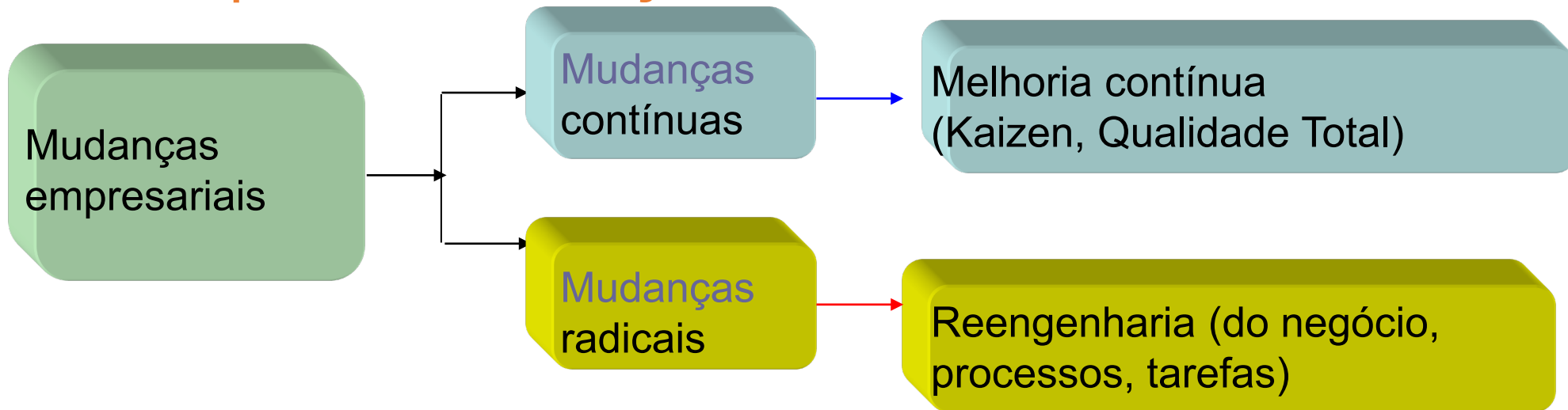


Conhecimento

Processos como base para a mudança

- Processos atuais não são amarras, e sim a referência do passado
- São a base para mudanças incrementais ou radicais (Situação atual x Situação Proposta)

Tipos de mudança controlada



O Ciclo PDCA

É a forma operacional da melhoria contínua e do aperfeiçoamento de processos.

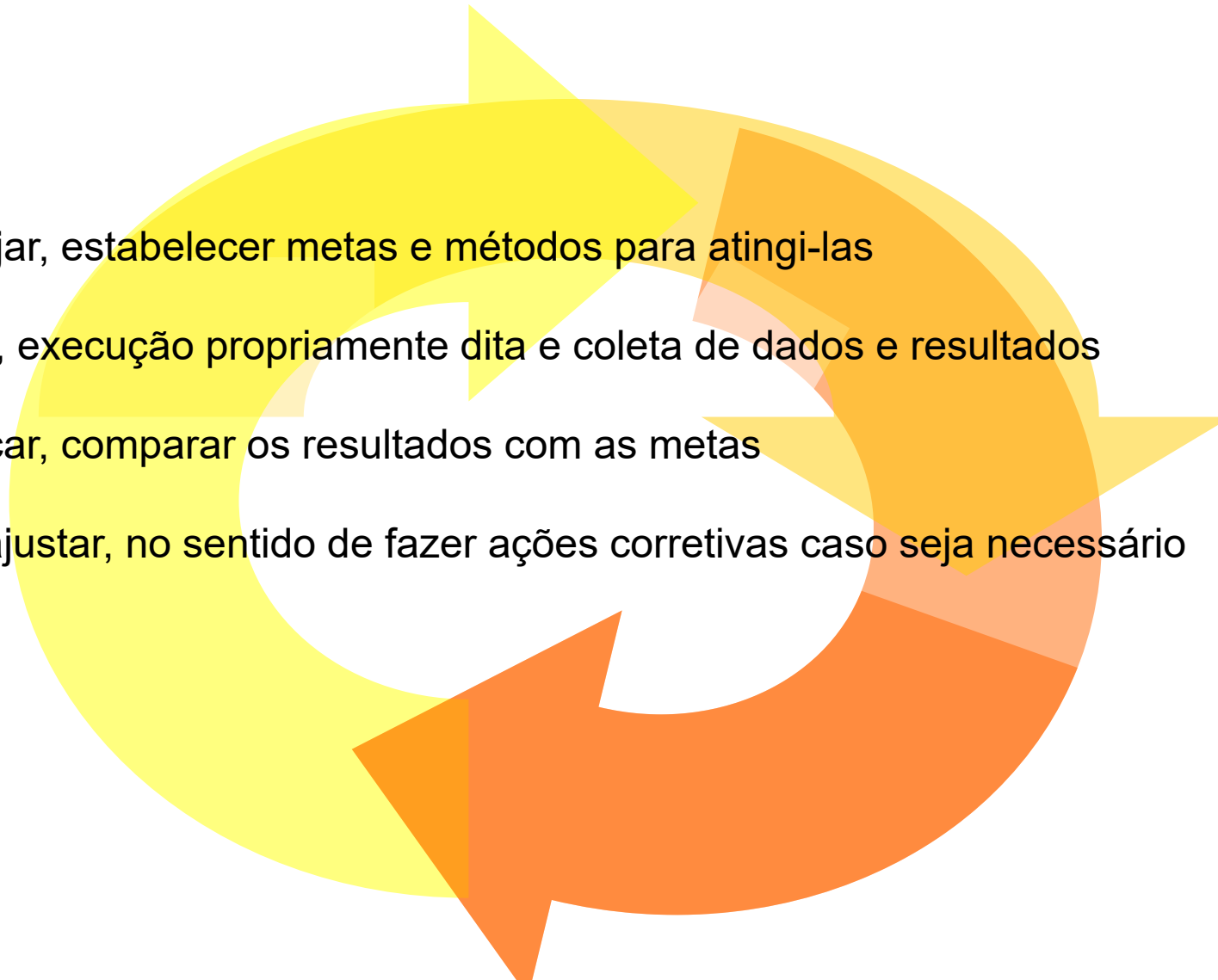
Etapas:

P: Planejar, estabelecer metas e métodos para atingi-las

D: Fazer, execução propriamente dita e coleta de dados e resultados

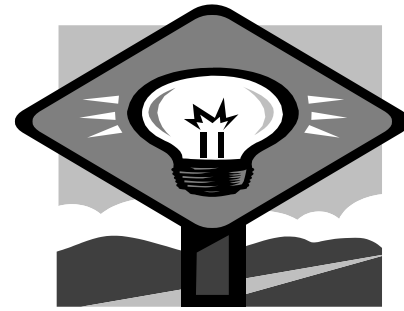
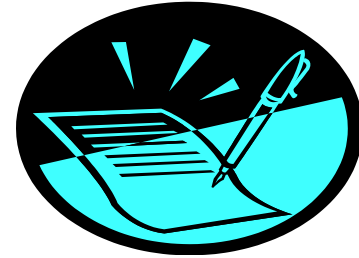
C: Verificar, comparar os resultados com as metas

A: Agir, ajustar, no sentido de fazer ações corretivas caso seja necessário



Redesenho de processos

- Baseado nas oportunidades de melhoria identificadas na análise do processo atual
- Exige criatividade e inovação: o “pulo do gato” é seu diferencial competitivo!
- Não é Reengenharia, pois o processo atual é considerado
- Não é Melhoria Contínua, pois é para um determinado momento e normalmente as mudanças são significativas
- O novo processo deve ser:
 - Mais eficaz,
 - Mais eficiente e
 - Mais flexível



O Novo Processo

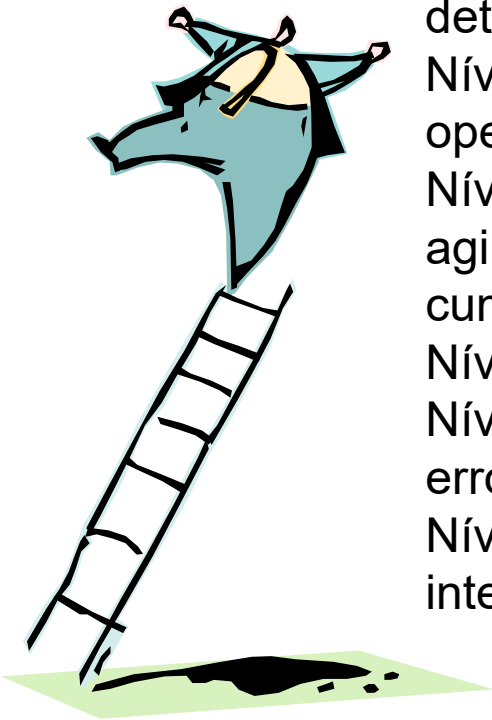
(Tem que ser)

Eficaz, Eficiente e Flexível e:

- Eliminar erros
- Minimizar os atrasos
- Maximizar o uso de recurso
- Promover o entendimento
- Ser simples
- Ser fácil de usar
- Ser amigável com o cliente
- Ser flexível
- Fornecer vantagem competitiva
- Aumentar a automação
- Reduzir o pessoal na operação
- Aumentar o pessoal de melhoria e inovação



Qualificação de Processos



Nível 0 – Desconhecido: a condição do processo não foi determinada.

Nível 1 – Entendido: o processo está entendido, documentado e operando de acordo com a documentação.

Nível 2 – Eficaz: o processo é medido sistematicamente, a agilização é iniciada e as expectativas do cliente final são cumpridas.

Nível 3 – Eficiente: o processo é agilizado e está mais eficiente.

Nível 4 – Isento de erros: o processo é altamente eficaz, isento de erros e é mais eficiente.

Nível 5 – Classe internacional: o processo atingiu o padrão internacional e continua a melhorar.