

Modelagem de Processos de Negócios

Prof. Marco Paulo Gomes



Modelagem de Processos de Negócios

Prof. Marco Paulo Gomes



Indicadores



Bibliografia

- ABPMP. BPM CBOK™ V3.0: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento, 2013. (Capítulo 6)
- BALDAM, Roquemar L., VALLE, Rogerio A., ROZENFELD, Rogério. Gerenciamento de Processos de Negócios: BPM - Uma referência para implantação prática. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. (Capitulo 9)
- material do Prof. Tadeu dos Reis Faria.



Gerenciamento de Desempenho de Processos

Gerenciamento de desempenho de processos tem um papel fundamental no alinhamento dos objetivos organizacionais ao foco do cliente por meio de processos.



Gerenciamento de Desempenho de Processos

“Se não podemos medir algo, não podemos gerenciá-lo”.

Peter Drucker, segundo ABPMP, 2013, p. 193



Questões importantes

- O que medir? Por onde começar? Quando medir?
Quem deve medir? Como medir?
- A melhor maneira de entender o que medir em um processo é compreender primeiro o resultado desejado.



Conceitos básicos

- Medição de desempenho:
 - capacidade de medir e interpretar o desempenho de processos.
- Medida:
 - é a quantificação de dados em um padrão e qualidade aceitáveis (exatidão, completude, consistência, temporalidade).



Conceitos básicos

- Métrica:
 - é uma extrapolação de medidas, isto é, uma conclusão com base em dados finitos.
- Indicador:
 - é uma representação de forma simples ou intuitiva de uma métrica ou medida para facilitar sua interpretação quando comparada a uma referência ou alvo.



Indicadores x Metas

- As métricas são as medidas brutas, atômicas e de simples composição
- Os indicadores de desempenho são medidas calculadas e são compostos pelas métricas. Estão um nível acima das métricas, pois possuem uma visão mais ampla e direcionada da realidade observada.
- Exemplo 1:
 - Medida: número de produtos com defeitos
 - Métrica: número de defeitos identificados em um lote de produtos finalizados
 - Indicador de desempenho: percentual de itens defeituosos em relação à meta mensal estabelecida
- Exemplo 2:
 - Medida: número total de atendimentos realizados por um Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC)
 - Métrica: número de atendimentos / quantidade de horas trabalhadas
 - Indicador de desempenho: a produtividade foi de 30% em relação à meta semanal estabelecida

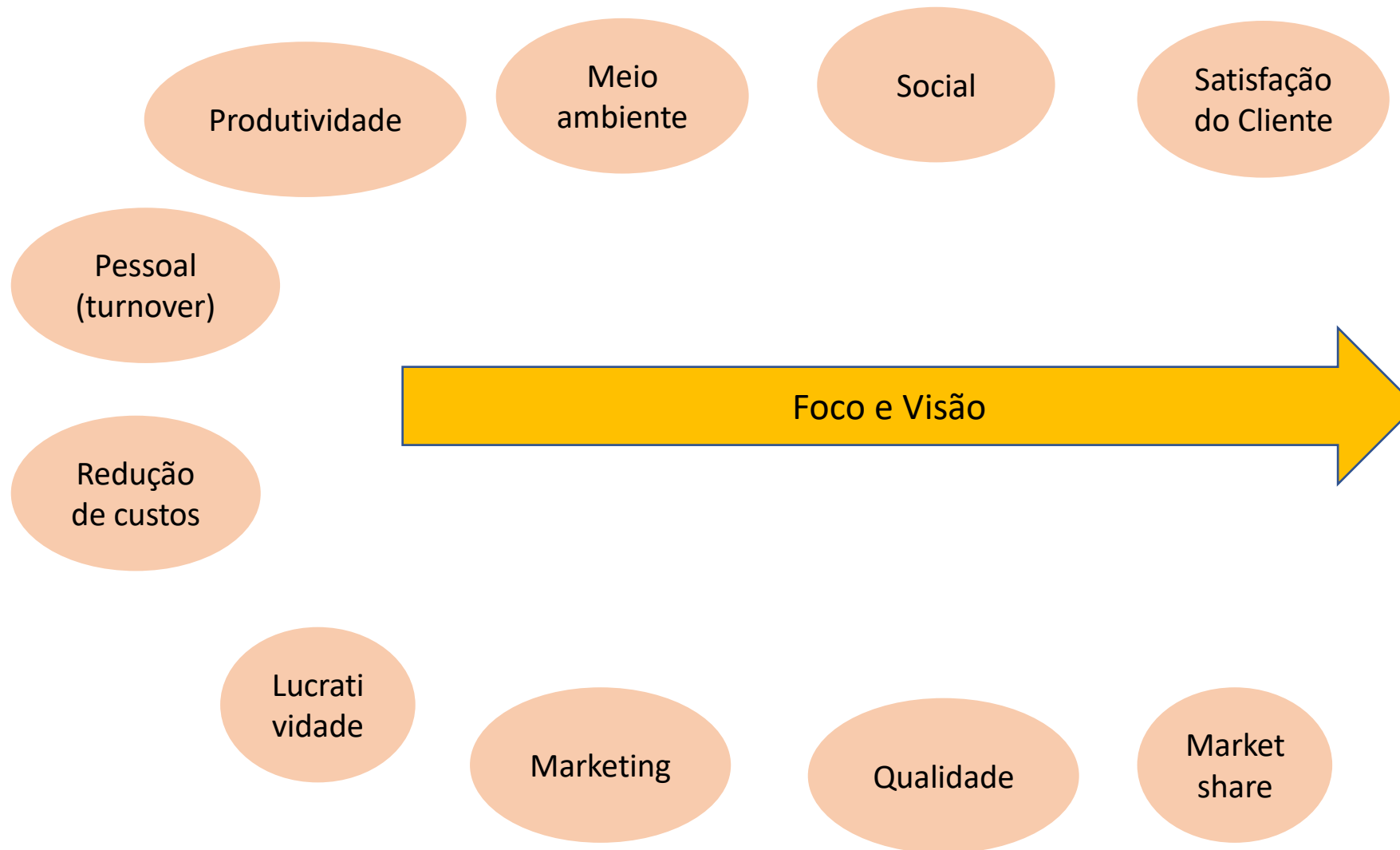


Indicadores

- Também é comum encontrarmos as definições Indicador Chave de Desempenho ou *Key Performance Indicator* (KPI) ou, ainda, *Key Success Indicator* (KSI).
- Mas, independente da nomenclatura adotada, o que importa mesmo é que os Indicadores são ferramentas de gestão básicas (e essenciais) para a Gestão do Desempenho Empresarial
 - deveriam fazer parte do dia-a-dia de qualquer empresa, independente do porte ou ramo de atividade.



Indicadores para diferentes itens de controle



Construção de Indicadores de Desempenho

Para construir um Indicador é preciso:

- Nomear o Indicador
 - Definir seu Objetivo
 - Definir unidade de medida
 - Estabelecer sua Periodicidade de cálculo
 - Indicar o Responsável pela geração e divulgação
- Definir sua Fórmula de Cálculo
 - Indicar seu Intervalo de Validade
 - Listar as Variáveis que permitem o cálculo
 - Apontar onde e como as variáveis serão capturadas (fontes de dados).
 - Definir usuários



Construção de Indicadores de Desempenho

- Exemplo 1
 - Nome: Indicador do Custo de Treinamento por Unidade
 - Objetivo: Medir a participação da Unidade no custo total de treinamento
 - Periodicidade: Anual
 - Responsável: Gestores da Unidade e de Treinamento
 - Fórmula de Cálculo:
 - $\Sigma (CTs) / Vt * 100$, onde:
 - CTs = Somatório de custo de cada treinamento feito por cada servidor da Unidade
 - Vt = Custo total do treinamento no período



Construção de Indicadores de Desempenho

- Exemplo 2
 - Nome: Indicador do Custo de Treinamento por Unidade
 - Intervalo de Validade:
 - Ideal = de 0,80 a 1,00 (da média por Unidade)
 - Unidade Pouco Treinada = Abaixo de 0,80
 - Unidade com excesso de treinamento = Acima de 1,20
 - Variáveis Necessárias:
 - Nome da Unidade
 - Data de Apuração dos dados
 - Custo de treinamento por servidor
 - Registro de curso feito por servidor
 - Custo total do treinamento no período



Construção de Indicadores de Desempenho

- Exemplo 3
 - Nome: Indicador do Custo de Treinamento
 - Objetivo: Medir qual o percentual do orçamento é aplicado em capacitação dos servidores
 - Periodicidade: Anual
 - Responsável: Gestor da Unidade de Treinamento e Direção da Organização
 - Fórmula de Cálculo:
 - $V_t / LOA * 100$, onde:
 - V_t = Custo total do treinamento no período
 - LOA = Dotação Orçamentária do período



Principais Atributos para Seleção dos Indicadores

CARACTERÍSTICAS	FINALIDADE
Eficácia ou seletividade	Ser relacionado com a característica-chave de satisfação do cliente do processo subsequente ou final.
Eficiência	Custo de implementação compatível com o esperado.
Oportunidade	Obtenção dos resultados de apuração no tempo compatível às decisões.
Rastreabilidade	facilidade para identificação da origem dos dados. Permite o registro e a recuperação das informações.
Simplicidade	facilidade de ser compreendido e aplicado. Permite interpretação clara e simples.
Generalidade	Permite aplicação abrangente e genérica.
Comparabilidade/Universabilidade	Permite comparações com referências adequadas. Pode-se comparar o indicador com similares em outros departamentos e organizações.
Sistematização	Permite coleta de dados e processamento primário sistemático e, se possível, automatizado.

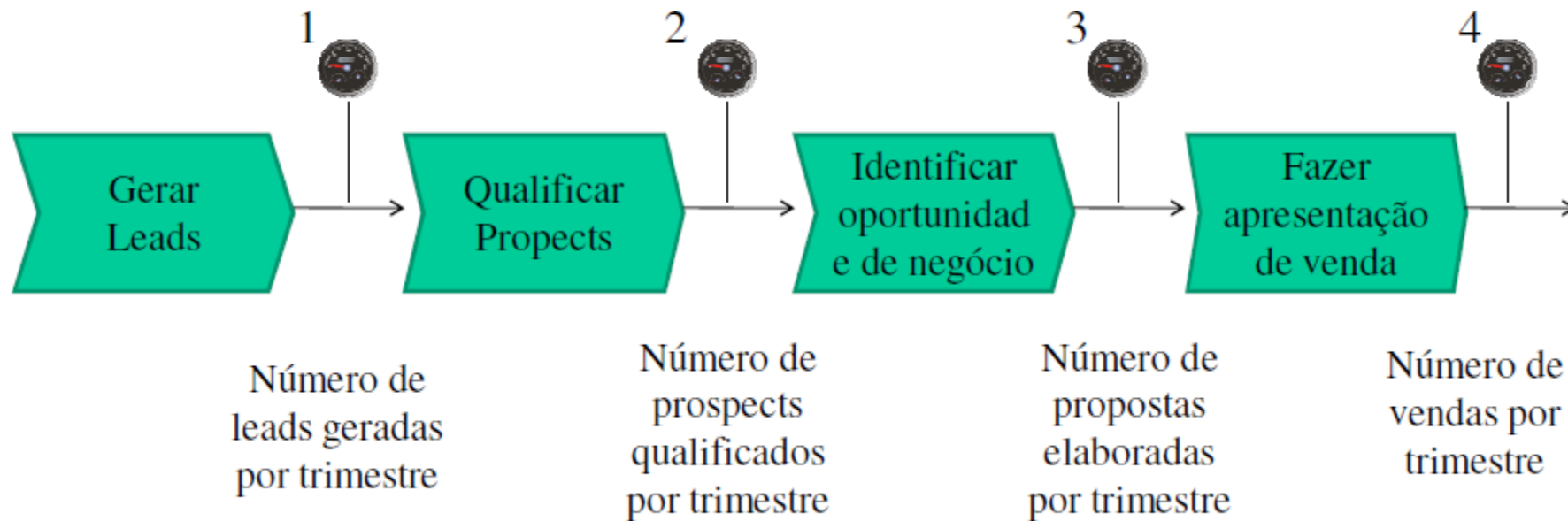


Principais Atributos para Seleção dos Indicadores

CARACTERÍSTICAS	FINALIDADE
Adaptabilidade	Capacidade de resposta às mudanças.
Representatividade	Cobertura das etapas mais importantes e críticas.
Disponibilidade	Facilidade de acesso para coleta. Os dados para os cálculos estão disponíveis.
Economia	Baixo custo de obtenção.
Praticidade	Garantia de que realmente funciona na prática.
Estabilidade	Permanece ao longo do tempo.
Mensurabilidade	Consigo de fato medir os dados que comporão o indicador.
Consistência	O indicador é persistente e coerente.
Efetividade	O uso do indicador promove mudanças de fato e/ou visão de controle necessária.



Onde definir os indicadores processuais



Papel dos Indicadores

- Transmitir as necessidades e expectativas dos clientes;
- Viabilizar o desdobramento das metas do negócio;
- Dar suporte à análise crítica dos resultados do negócio, às tomadas de decisão e ao novo planejamento;
- Contribuir para a melhoria dos processos e produtos.



Considerações Finais

- É fundamental que os indicadores sejam direcionados para a tomada de decisões gerenciais voltadas para a solução dos problemas apontados, servindo de base inclusive para a revisão de metas já estabelecidas.
- Os indicadores não podem agregar mais trabalho no dia-a-dia nem tempo excessivo para serem coletados e obtidos.
- Devem ser representativos para os processos e atividades, levando a análises e melhorias da forma mais prática e objetiva possível.



Considerações Finais

- A medição de desempenho é crítica para uma tomada de decisão efetiva, e está diretamente ligada à estratégia do negócio.
- A medição de desempenho orientada ao processo busca o foco em resultados globais para os clientes da organização.
- Métricas de desempenho devem apoiar a gestão, e não atrapalhá-la.
- Em um ambiente de maior complexidade, dinamicidade e incerteza, novas tecnologias passam a ser necessárias para uma gestão efetiva do desempenho dos processos.



