

1. Segundo Harrington (1993), podem ser utilizados doze tópicos norteadores (ferramentas) para subsidiar a etapa de análise de processos (agilizar a dinâmica do processo). São eles:

a. Eliminar a burocracia: buscar a remoção de tarefas administrativas desnecessárias.

b. Eliminar a duplicidade: buscar a remoção de atividades idênticas, com frequência realizadas em partes diferentes do processo. Esse fato possibilita o aparecimento de dados conflitantes, descaracterizando a integridade dos mesmos.

c. Avaliar o valor agregado (AVA): avaliar as atividades do processo e sua contribuição para atender as demandas dos clientes. Os clientes pagam por atividades com valor real agregado.

d. Simplificar: reduzir a complexidade do processo, levando a menos fases, tarefas e interdependências no processo, tornando-o mais fácil e menos oneroso para os outros elementos.

e. Reduzir o tempo de ciclo do processo: o tempo de ciclo é a extensão total do tempo necessário para completar todo o processo. Nele está contemplado o tempo envolvido para a realização do trabalho em si, além daquele despendido para a movimentação de documentos, esperas, armazenamentos, revisão e retrabalho. Para reduzi-lo, deve-se realizar atividades em paralelo ao invés de em série (tempo maior), mudar a sequência de atividades, minimizar interrupções, sincronizar melhor, reduzir a movimentação de saída, analisar a localização (prédio, cidade, Estado, País) e selecionar a realização de uma atividade (atividades realizadas em locais não ideais pode causar problemas).

f. Tornar o processo à prova de erros: buscar dificultar a incidência de erros na execução dos processos.

g. Modernizar: buscar utilizar de modo efetivo o equipamento e o ambiente de trabalho para a melhoria no desempenho. Além disso, é importante a modernização dos próprios colaboradores.

h. Promover uma linguagem simples: buscar a fácil compreensão dos processos e seus documentos, reduzindo a complexidade da escrita e da fala. Os documentos devem ser redigidos para que os leitores entendam com clareza a mensagem.

i. Padronizar: definir um padrão para que todos os colaboradores executem a atividade da mesma maneira. É extremamente importante, pois garante que todos os colaboradores utilizem os melhores meios para realizar as atividades relacionadas ao processo.

j. Realizar parceria com fornecedores: buscar um bom relacionamento fornecedor-cliente, já que ambos compartilham responsabilidades.

l. Aperfeiçoar o quadro geral: buscar a realização de uma mudança substancial na forma de conduzir os negócios. A equipe de aperfeiçoamento deve se afastar do processo atual, definindo um processo ideal, sem considerar as restrições possíveis. Isso permite o desenvolvimento de novos conceitos e uma nova visão do processo.

m. Automatizar e/ou mecanizar: buscar a utilização de ferramentas, equipamentos e computadores para a execução de tarefas rotineiras, liberando os colaboradores para a realização de outras atividades.

2. O processo de **benchmarking** corresponde à identificação de um ponto de referência ou padrão, pelo qual atividades podem ser medidas ou avaliadas, considerando o processo de melhoria contínua. O objetivo da utilização é ganhar vantagem competitiva. Essas referências devem, preferencialmente, ser os concorrentes da empresa ou os líderes do setor de atuação. Também é possível realizá-lo com empresas não concorrentes, com enfoque em setores econômicos distintos do campo de atuação da empresa (OLIVEIRA, 2006).

O *benchmarking* pode ser de quatro tipos: o *interno*, cuja comparação de processos semelhantes é realizada entre diferentes unidades organizacionais da mesma empresa. O *funcional*, quando a comparação ocorre em processos de empresas que atuam em mercados distintos, o *competitivo*, que trata da comparação de processos entre concorrentes diretos e o *genérico*, que trata da reformulação contínua a partir da descoberta de processos análogos, cujas práticas de bom desempenho possam ser adaptadas à empresa.

Exemplos individuais (por aluno).