
Gestão baseada em Processos

GESTÃO BASEADA EM PROCESSOS

“Todo o trabalho importante realizado nas empresas faz parte de algum processo. Não existe um produto ou serviço oferecido por uma empresa sem um processo organizacional.”

Definição de Processos

O que é Processos?

- Um conjunto definido de passos para a realização de uma tarefa;
- Um processo definido é aquele que é descrito suficientemente em detalhes de forma que possa ser consistentemente usado;
- Processos definidos auxiliam no planejamento e na execução de um serviço.

Processos podem ser vistos sob diferentes enfoques:

- Um grupo de atividades realizadas numa seqüência lógica com o objetivo de produzir um bem ou serviço que tem valor para um grupo específico de clientes;
- Qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um input, adiciona valor a ele e fornece um output a um cliente específico;
- Ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e espaço, com um começo, um fim, entradas e saídas, claramente identificadas, enfim, uma estrutura para ação.

Há outras maneiras de entender o que são processos:

- Processos na execução de programas – em computação, um processo é um evento ou estágio de execução de um programa que inclui todas as suas variáveis e outros estados.
- Processos de Desenvolvimento de Software – é uma seqüência de passos que técnicos e gerentes realizam para criar software:
 - Análise de requisitos;
 - Programação;
 - Testes;
 - Homologação;
 - Implementação;
 - Outros.

Processos Organizacionais

São atividades coordenadas que envolvem:

- Pessoas;
- Procedimentos;
- Recursos;
- Tecnologia.

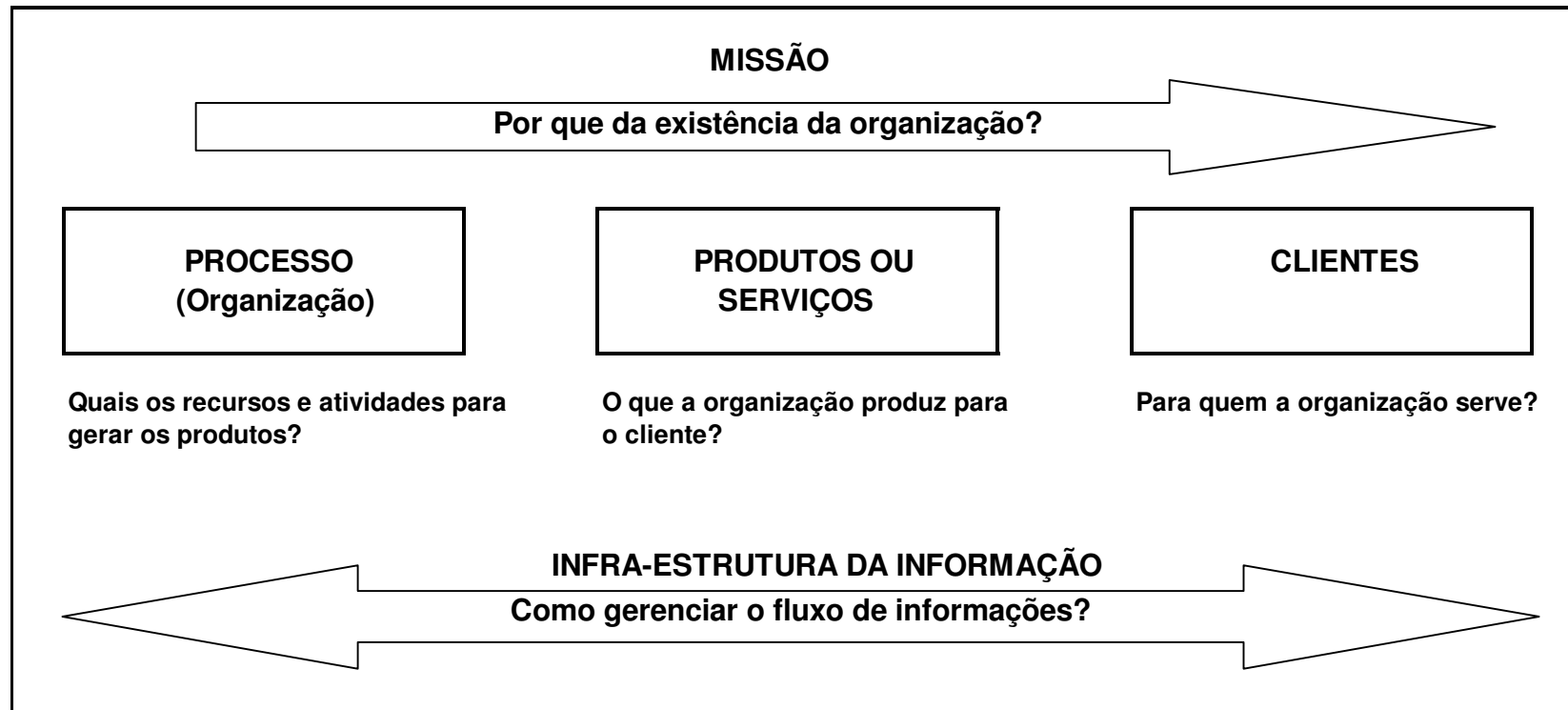
Processos de Negócio

Um processo de negócio consiste de cinco elementos:

- Tem seus clientes;
- É composto de atividades;
- Estas atividades são voltadas para criar valor para seus clientes;
- Atividades são operadas por atores que podem ser seres humanos ou máquinas;
- Frequentemente envolve várias unidades organizacionais que são responsáveis por todo o processo.

Gestão baseada em Processos

Modelo Simplificado de Gestão de Processos



Para gerir uma Organização, com base na Gestão de Processos é necessário levantar entre outras as seguintes variáveis, conforme figura Modelo Simplificado de Gestão de Processos:

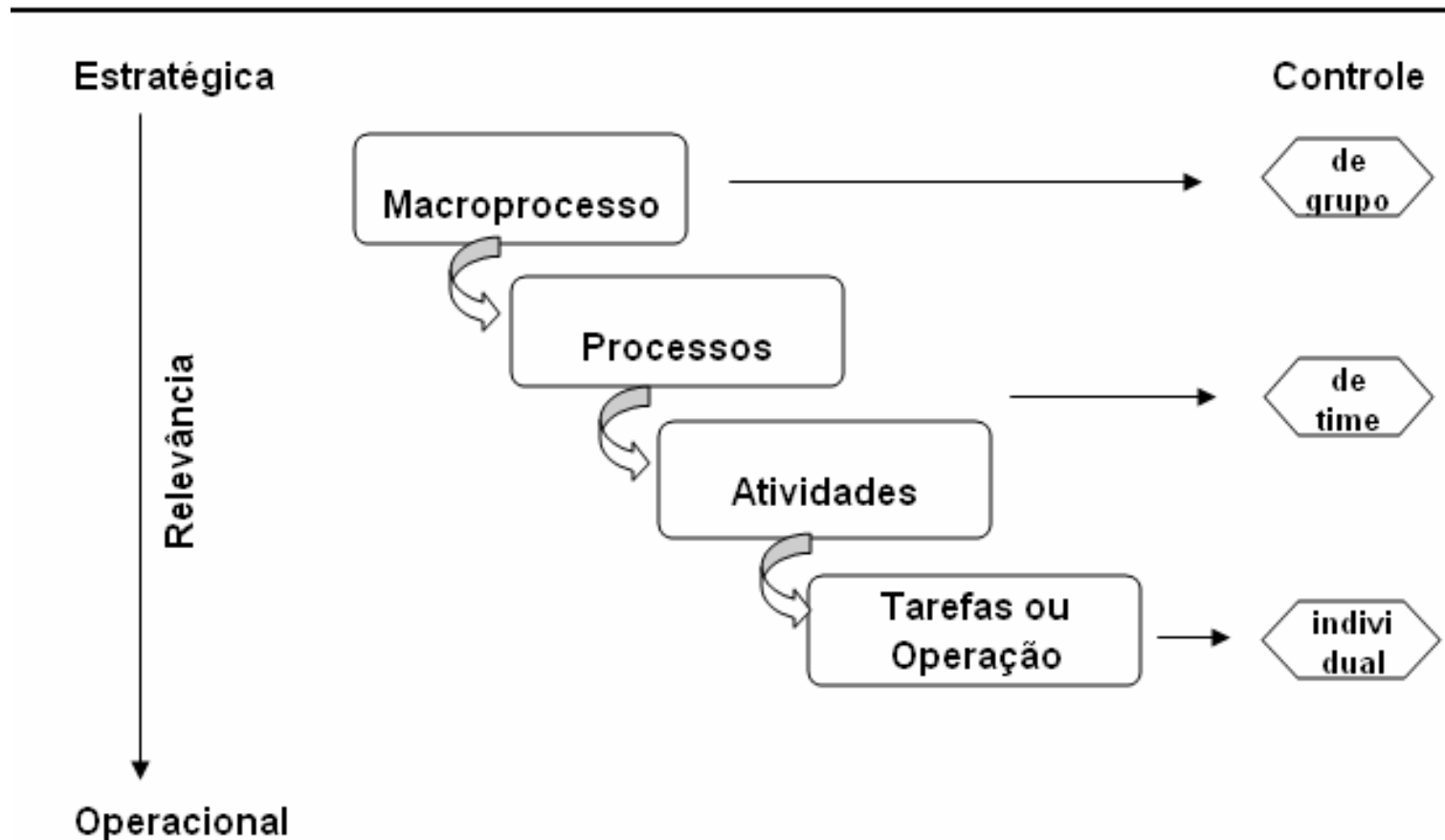
1. A primeira questão, embora não exclusivamente do modelo de Gestão de Processos, é saber “para que a Organização existe”, qual a sua missão ou negócio;
2. quais são os processos críticos de negócio? Isto é, aqueles que mais impactam os negócios e afetam os clientes;
3. quais os recursos necessários para gerar os produtos que os clientes desejam adquirir;
4. o que de essencial a Organização oferece para os clientes;
5. como gerenciar o fluxo de informação, trabalho ou atividades e produtos, visando a satisfazer os clientes.

Hierarquia dos Processos:

O entendimento sobre como os processos podem ser logicamente organizados e fisicamente estruturados (hierarquia) contribui para melhor compreensão, conseqüentemente facilitando a gestão da organização com foco nos processos.

Gestão baseada em Processos

Hierarquia de Processos



Levantamento, identificação e descrição dos processos – Atividade conhecida como “Análise e Modelagem de Processos”, ou simplesmente “Mapeamento de Processos”. Para fazer o levantamento de processos algumas ferramentas são sugeridas:

1. brainstorming (discussão em grupo)
2. checklist (lista de verificação)
3. **diagrama de Ishikawa (causa e efeito ou espinha de peixe) ←**

Porém antes de iniciar o trabalho de análise e modelagem, faça:

1. identifique os processos-chave do negócio;
2. defina os objetivos e as metas que devem ser alcançados com base na gestão por processos;
3. desenvolva um plano de trabalho, contendo os objetivos, as atividades e os resultados de cada fase, os prazos de entrega e a equipe de trabalho;
4. busque junto à direção a aprovação, todo o apoio e os recursos necessários;
5. faça análises críticas periódicas e procure dar feedback a todos os responsáveis;
6. observe que o mapeamento de processos é um meio e não um fim. O que deve ser atingido de fato são os objetivos e as metas comprometidos;
7. não é preciso mapear todos os processos, nem todos os níveis de processos.

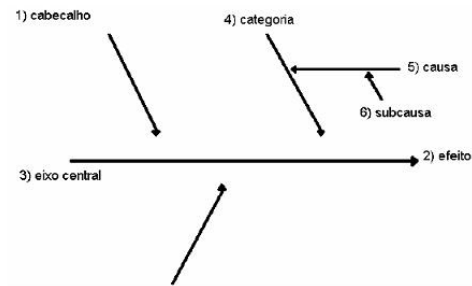
DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO (Diagrama Ishikawa)

O diagrama de causa e efeito foi desenvolvido para representar a relação entre o "efeito" e todas as possibilidades de 'causa' que podem contribuir para esse efeito. Também conhecido como diagrama de Ishikawa, foi desenvolvido por Kaoru Ishikawa, da Universidade de Tóquio, em 1943, onde a utilizou para explicar para o grupo de engenheiros da Kawasaki Steel Works como vários fatores podem ser ordenados e relacionados. Porém, somente em 1962, J. M. Juran no QC Handbook "batizou" este diagrama como sendo diagrama de Ishikawa.

É desenhado para ilustrar claramente as várias causas que afetam um processo, por classificação e relação das causas. Para cada efeito existem seguramente, inúmeras causas dentro de categorias como as 6 M's: método, mão-de-obra, matéria-prima máquinas, mensuração e meio ambiente. Nas áreas de serviços e processos transacionais utilizam-se como categorias básicas: procedimentos, pessoas, ponto, políticas, medição e meio ambiente.

Um diagrama de causa e efeito bem detalhado tomará a forma de um a espinha de peixe e daí o nome alternativo de diagrama espinha de peixe. A partir de uma definida lista de possíveis causas, as mais prováveis são identificadas e selecionadas para uma melhor análise, Quando examinar cada causa, observe fatos que mudaram, como por exemplo, desvios de norma ou dos padrões. Lembre-se de eliminar a causa e não o sintoma do problema. Investigue a causa e seus contribuidores tão fundo quando possível.

Componentes



1- **Cabeçalho:** Título, data, autor {ou grupo de trabalho}.

2- **Efeito:** Contém o indicador de qualidade e o enunciado do projeto (problema). É escrito no lado direito, desenhado no meio da folha.

3- **Eixo central:** Uma flecha horizontal, desenhada de forma a apontar para o efeito. Usualmente desenhada no meio da folha

4- **Categoria:** representa os principais grupos de fatores relacionados com efeito. As flechas são desenhadas inclinadas, as pontas convergindo para o eixo central

5- **Causa:** Causa potencial, dentro de uma categoria que pode contribuir com o efeito. As flechas são desenhadas em linhas horizontais, apontando para o ramo de categoria.

6- **Subcausa:** Causa potencial que pode contribuir com uma causa específica. São ramificações de uma causa.

O efeito, ou problema é fixo no lado direito do desenho e as influências ou causas maiores são listadas de lado esquerdo.

Gestão baseada em Processos

Razões e benefícios

Razões

- Para identificar as informações a respeito das causas do seu problema.
- Para organizar e documentar as causas potenciais de um efeito ou característica de qualidade.
- Para indicar o relacionamento de cada causa e subcausa as demais e ao efeito ou característica de qualidade.
- Reduzir a tendência de procurar uma causa "Verdadeira", em prejuízo do desconhecido. ou esquecimento de outras causas potenciais.

Benefícios

- Ajuda a focar o aperfeiçoamento do processo
- Registra, visualmente, as causas potenciais que podem ser revistas e atualizadas.
- Provê uma estrutura para o brainstorming.
- Envolve todos.

Etapas de análise

Definir o efeito: Algumas vezes, o efeito é um problema, como "erros em pedidos". Outras vezes é alguma coisa que necessita ser descrita em termos de qualidade, como "desenvolver o melhor treinamento em motivação gerencial".

Gerar idéias: "Brainstorming" é uma maneira de um grupo gerar muitas idéias em um curto espaço de tempo.

Identificar a principal categoria: Baseado na lista de idéias, gerar uma lista de categorias. Reduzir o número de categorias, se algumas são comuns a outras. Verificar se as idéias se ajustam dentro das categorias estabelecidas. O diagrama de causa e efeito não pode ter mais de 5 a 7 categorias.

Avaliar as idéias: A avaliação pode conter a explanação de idéias, o agrupamento das que estão fortemente relacionadas, ou sua eliminação. A avaliação visa aquele que deu a sugestão, porque a idéia agora pertence ao grupo.

Projetar a folha para a coleta de dados: Baseado no diagrama de causa e efeito e nas causas potenciais do problema listadas nele, projete uma folha de coleta de dados para obter as informações para validar a causa real.

Os diagramas de causa e efeito identificam apenas causas possíveis, somente os dados indicarão as causas reais. Quando o diagrama de causa e efeito é utilizado para fins de planejamento, concentre a atenção sobre um resultado desejado. A seta principal aponta para o que desejamos que aconteça e as setas menores dos ramos representam vários meios necessários para alcançar o resultado.

[espinha-de-peixe-2004.ppt](#)

Gestão baseada em Processos

Exemplo

Um diagrama de causa e efeito para as reclamações dos clientes de um restaurante. Se os clientes reclamam que o garçom é rude, deve-se, antes de o gerente tomar qualquer ação, identificar a causa deste comportamento. Neste exemplo, os garçons são rudes porque estão sempre com pressa, e estão sempre com pressa porque atendem muitas mesas. Então, o processo de atendimento das mesas deveria ser o foco da ação do gerente, em vez de advertir os garçons para serem mais educados.



Iniciando a Modelagem dos Processos

- Reúna todos os elementos relativos a cada processo, tais como relatórios, documentos, faturas, registros.
- Selecione e trabalhe cada processo, por vez.
- Verifique a aplicabilidade dos requisitos da norma (ISO, se necessário).
- Se o processo já estiver descrito, re-avalie o processo (redundância, agregação de valor, racionalização).
- Caso contrário descreva em detalhes as etapas do processo.
- Escolha a ferramenta de modelagem apropriada.

Existem vários modelos para diagramação e modelagem dos processos, como (detalhamento no material):

- Organogramas;
- Script de Processos;
- UML (Unified Modeling Language)
- Mapa de Processos:
 - Diagramas diversos (modelo SIPOC, diagrama de bloco, IDEF0, fluxograma vertical ou linear, fluxograma funcional ou horizontal, planilhas e formulários);
- Outros (rede PERT, diagrama de classe, outros)

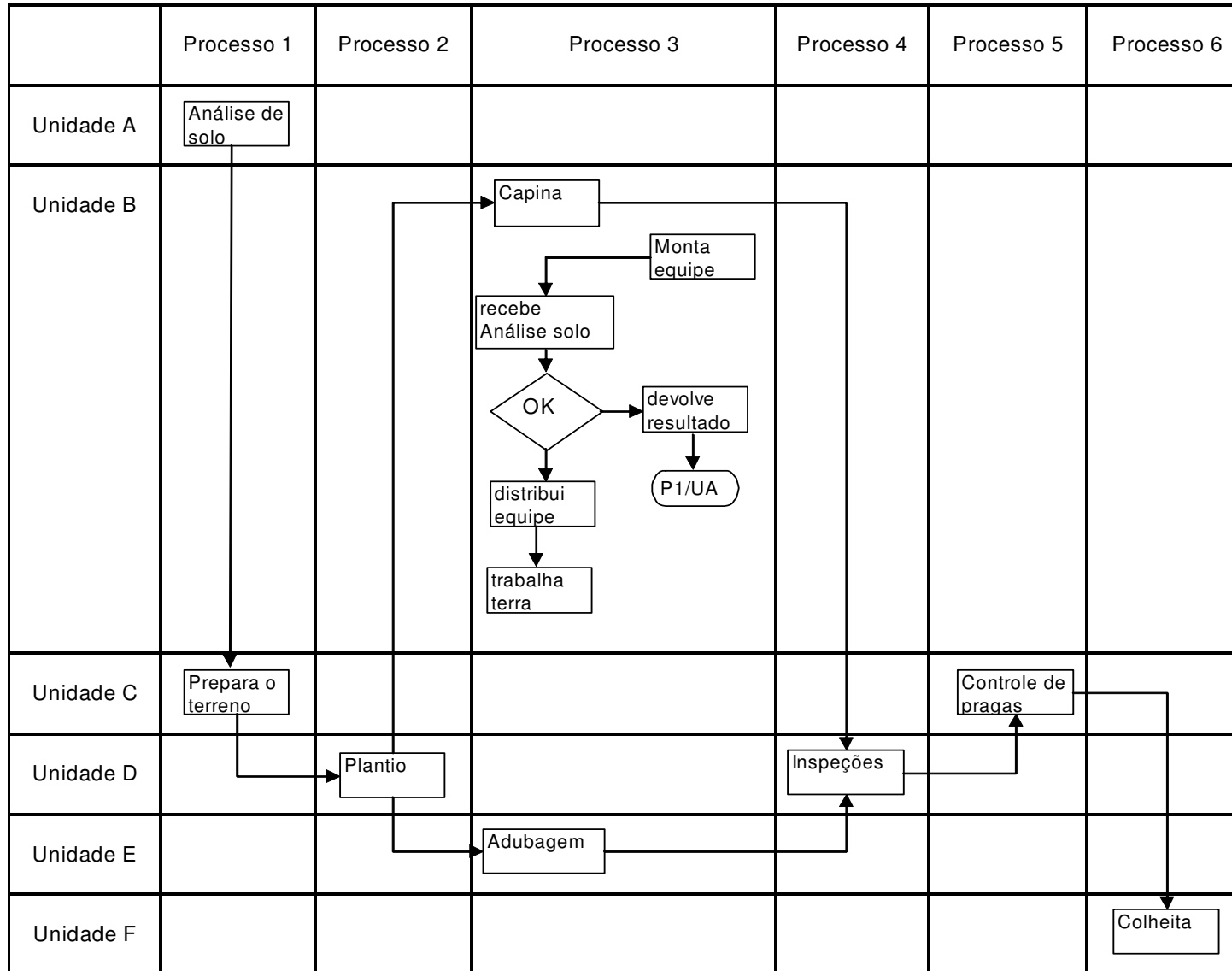
Porém iremos nos ater ao modelo mais utilizado e que considero de maior eficiência para todas as organizações, uma mescla entre fluxograma vertical e funcional (conhecido como modelo Swimlane, usado para representar os papéis desempenhados (funções) pelos diferentes atores que interagem com os processos que estão sendo representados), o resultado desta mescla chamo de modelo Matricial de apresentação de processos.

A utilização de fluxogramas no mapeamento dos processos facilita a organização do raciocínio, das atividades e tarefas, possibilitando:

- Identificar pendências, relacionamentos, pontos de estrangulamento, atividades que não agregam valor;
- Localizar elos e elementos desconexos ou perdidos;
- Controlar o processo;
- Pontos de verificação, decisão, revisão, registro, arquivamento, medição da qualidade e todos outros indicadores que a organização desejar avaliar.

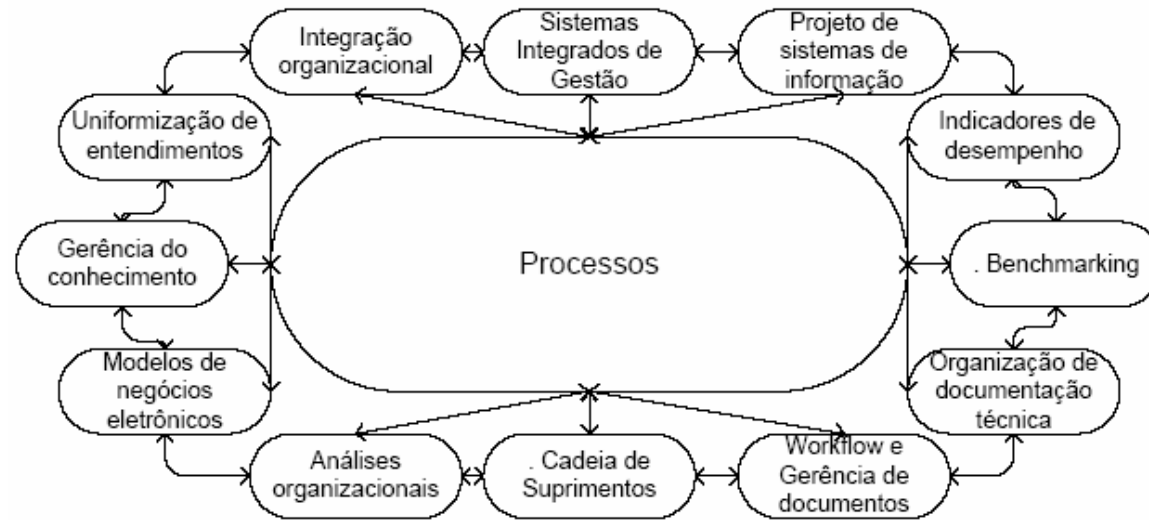
Gestão baseada em Processos

Exemplo de Mapa de Processos com fluxograma Funcional mesclado



Gestão baseada em Processos

Aplicação de Processos:



Análise e melhorias de processos

Os projetos de redesenho, em geral, após a fase de levantamento dos processos entram numa fase de estudo e melhoria dos processos. Nesta fase serão utilizadas técnicas com a **5W1H** (Do Inglês: Who, When, What, Where, Why e How, com o objetivo de simplificar; eliminar; reunir e padronizar os processos.) para aperfeiçoar a forma que o trabalho é realizado nas organizações.

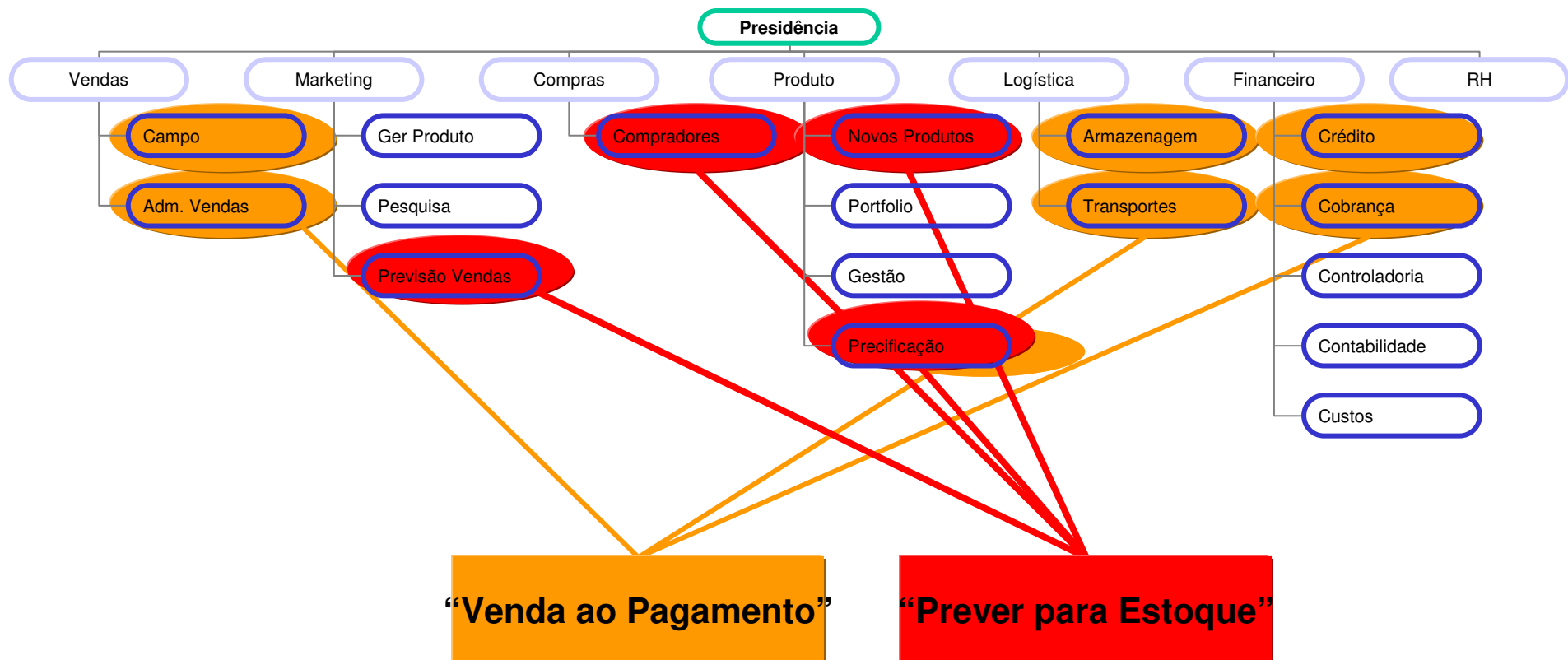
Este aperfeiçoamento pode ser acompanhado de estudos tanto de tempos para a identificação de gargalos e quanto de redundâncias de trabalho.

Outros importantes estudos dos processos são as análises de paralelismo, simultaneidade, seqüenciamento e alocação de recursos às atividades, inclusive pessoas.

A representação dos processos possibilita a discussão em torno da ordem do fluxo das etapas, da alocação de recursos a estas e das interfaces entre processos. Quando a representação é realizada em um *software* modelador que realiza análises, é possível, associando tempos às etapas dos processos, por exemplo, a identificação de gargalos e, ainda, a realização de simulações. O resultado destas análises pode ser a alteração no fluxo do processo (processos "cortando" ou não mais de uma área) ou modificações na alocação de recursos, sejam eles máquinas ou pessoas.

Normalmente os processos estão espalhados por diversas áreas da empresa...

Exemplo Ilustrativo



Essa realidade acaba causando dificuldades no dia-a-dia. Fatos como estes foram observados...

- **Não há um único “dono”** para cada processo
- **A visão “departamental”** prevalece sobre a visão de processos
- **A comunicação passa a ser dificultada**, impactando prioridades e alinhamento entre as áreas
- A própria área requisitante **não tem consciência do impacto negativo** de um “mau” pedido ao seu fornecedor interno - efeito “bumerangue”
- Os **Indicadores de Desempenho** ou são medidos isoladamente dentro do departamento, ou simplesmente não são medidos
- Os **custos da ineficiência** destes processos normalmente não são medidos - tangíveis e intangíveis

- Muito retrabalho
- Stress/Desgaste com as outras áreas
- “Outras áreas não entendem da minha necessidade”
- Idas e vindas... “as coisas não saem do lugar”
- Todos trabalham muito

Princípios de Revisão de Processos



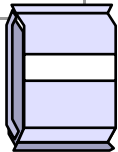
Tudo Pode ser Questionado



Ênfase no Valor Agregado



Objetivos Agressivos e Compartilhados



Organização Voltada ao Produto Final



Compressão do Tempo



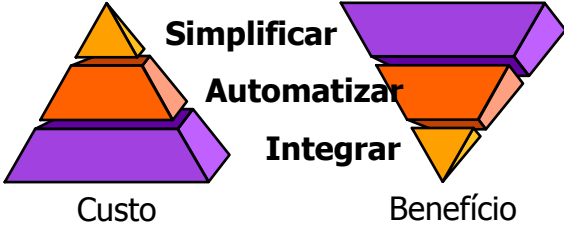
Delegação de Autoridade e Responsabilidade



Tecnologia Apropriada

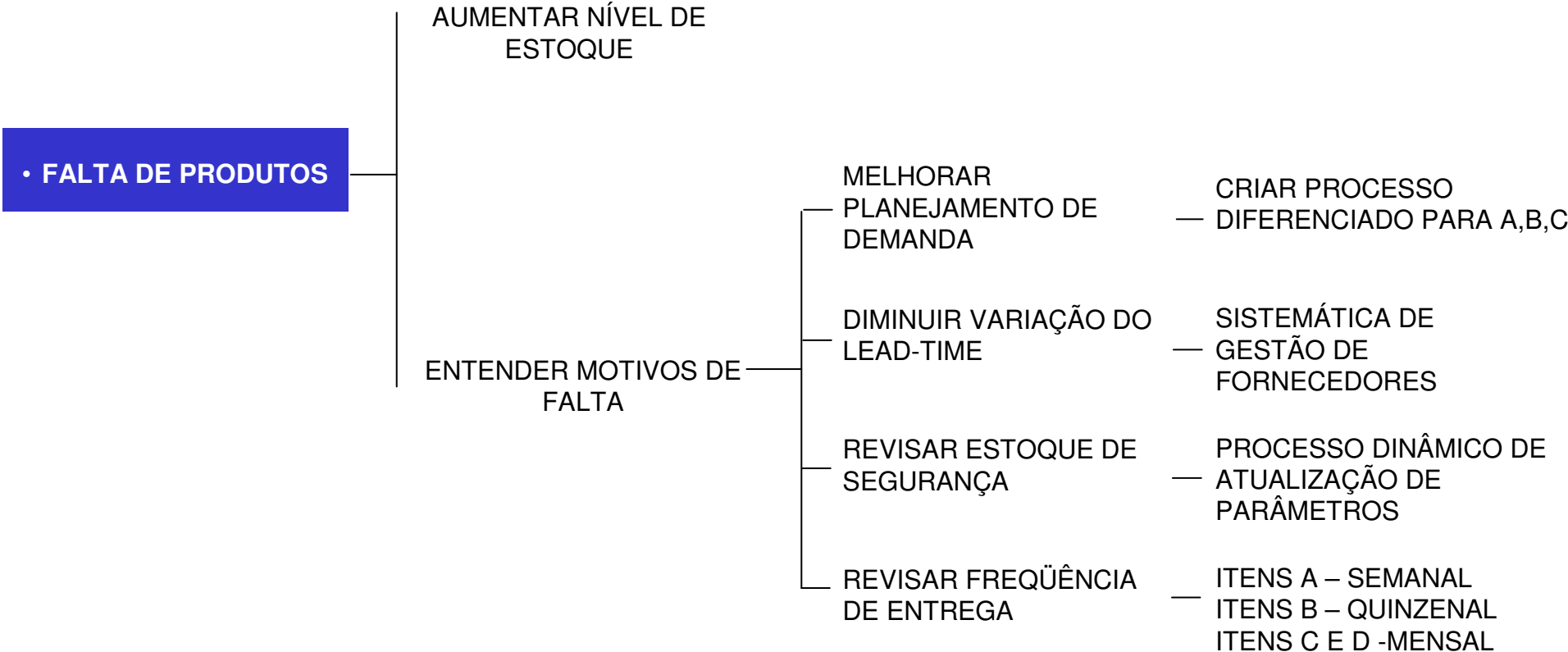


Qualidade na Fonte



A idéia com uma revisão de processos é atacar a "doença" e não o "sintoma".

Exemplo Ilustrativo



Com tudo isto, a Gestão da Mudança em um projeto de redesenho é fundamental.

- Os impactos de Gestão de Mudança normalmente **são muito mais sentidos durante uma implementação**
- Porém, esta visão deve entrar **já durante o redesenho para minimizar conflitos**. Já a partir deste momento fatos começam a acontecer, principalmente a visão de que “revisão de processos é sinônimo de corte de pessoas”.
- A **revisão de processos** é algo que uma empresa busca para aumentar sua eficiência (fazer melhor as coisas) e eficácia (fazer as coisas certas) – **é algo inevitável!!!**
- Em uma situação inevitável, **como o ser humano pode reagir??** Dois extremos:
 1. “Vou boicotar e impedir que isto aconteça” (**enxerga o RISCO**)
 2. “Vou mostrar que concordo que isso é inevitável e vou mostrar que estou preparado para o futuro” (**enxerga a OPORTUNIDADE**)
- A reação das pessoas é individual e é uma variável “não controlável”... mas é **identificável!**

Desde o início do projeto devemos ter um Plano de Comunicação claro e envolver a organização.

Como entender Gestão da Mudança em um projeto de redesenho??

- **Passo 1 – ENTENDER O “GRANDE QUADRO”**

Os funcionários têm que entender que o projeto surgiu por um determinado objetivo, que existe todo um contexto ao redor muito maior!

- **Passo 2 – ELIMINAR O “MEDO” COM CLAREZA NA COMUNICAÇÃO – CLAREZA AUMENTA A CONFIANÇA NA GESTÃO DA EMPRESA**

Tudo o que pode acontecer deve ser colocado. O papel da Gerência de Processos deve estar claro. Trata-se de ISENÇÃO e CONHECIMENTO TÉCNICO

**PLANO DE
COMUNICAÇÃO**

- **Passo 3 – CONVIDAR OS ENVOLVIDOS PARA PARTICIPAR – DAR A CHANCE!!**

Estamos todos no mesmo barco... temos sempre duas opções: enxergar o risco ou enxergar a oportunidade. Uma nova empresa vai se abrir e você pode conquistar um novo espaço.

**MONTAGEM DE
TIME
MULTIFUNCIONAL**