CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

- ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

5 Noções de gestão de processos:

Técnicas de mapeamento, análise e melhoria de processos.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Gestão de Processos - Conceito

"processo é uma série de atividades estruturadas para produzir um produto ou serviço para um cliente ou mercado em particular."

(Davenport)

De acordo com a norma ISO 9001:2008, processo é ***"um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transforma insumos (entradas) em produtos (saídas) "***

"Conjunto integrado e sincrônico de insumos, infraestruturas, regras e transformações, que adiciona valor às pessoas que fazem uso dos produtos e/ou serviços gerados".

(Palvarini, 2010)

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Gestão de Processos - Conceito



Figura 1 – Esquema básico de um processo.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

- ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Gestão de Processos - Conceito

Um processo envolve atividades interligadas e interdependentes, portanto, a gestão de processo deve trabalhar com foco no “Como” os produtos e serviços são entregues ao cliente e não no “”Que” é produzido.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Gestão de Processos - Conceito

Gestão de Processos	*Gestão por Processos*
Refere-se ao gerenciamento de um processo específico, ou seja, a análise e melhoria de um fluxo de trabalho.	É uma forma diferente de gerenciarmos uma empresa ou instituição. Neste modelo, não ficamos focados nas necessidades de cada departamento, mas nas interdependências entre eles e nos fluxos de trabalho (os processos).

ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Gestão por Processos - Conceito

"O modelo de organização orientado por processos passou a ser considerado como alternativa mais adequada para promover uma maior efetividade organizacional. "

(Nunes, 2010)

A ideia principal dos autores que propõem a gestão por processos é a de uma derrubada geral das barreiras internas da empresa, de maior interação entre as diversas áreas (além de fornecedores e clientes), gerando uma visão do todo e um melhor resultado.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

- ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Gestão por Processos - Conceito

De acordo com Gonçalves, as principais mudanças necessárias para que estas organizações mudem de uma gestão tradicional para uma gestão por processos envolvem:

(Gonçalves, Processo, que Processo?, 2000)

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

- ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Gestão por Processos - Conceito

A definição das responsabilidades pelo andamento dos processos

A minimização das transferências internas (a troca de informações e materiais entre os setores)

A maximização do agrupamento de atividades conexas

A diminuição do gasto de tempo e de energia

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Gestão por Processos - Conceito

Características	Gestão Funcional	Gestão por Processos
Alocação de Pessoas	Agrupados junto aos seus pares em áreas funcionais	Times de processos envolvendo diferentes perfis e habilidades
Avaliação de desempenho	Centrada no desempenho individual do indivíduo	Centrada nos resultados do processo de negócio
Avaliação de desempenho	Centrada no desempenho individual do indivíduo	Centrada nos resultados do processo de negócio
Cadeia de Comando	Forte supervisão de níveis hierárquicos superpostos	Fundamentada na negociação e colaboração
Capacitação dos indivíduos	Voltada ao ajuste da função que desempenham / especialização	Dirigido às múltiplas competências da multifuncionalidade requerida

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

Características	Gestão Funcional	Gestão por Processos
Escala de valores da organização	Metas exclusivas de áreas geram desconfiança e competição entre as áreas	Comunicação e transparência no trabalho gerando clima de colaboração mútua
Estrutura organizacional	Estrutura hierárquica, departamentalização – vertical	Fundamentada em equipes de processos - horizontal
Medidas de desempenho	Foco no desempenho de trabalhos fragmentados das áreas funcionais	Visão integrada do processo de forma a manter uma linha de agregação constante de valor
Natureza do trabalho	Repetitivo e com escopo bastante restrito / mecanicista	Bastante diversificado, voltado ao conhecimento / evolutivo-adaptativo
Organização do trabalho	Em procedimentos de áreas funcionais / mais linear	Por meio de processos multifuncionais / mais sistêmico

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

Características	Gestão Funcional	Gestão por Processos
Relacionamento externo	Pouco direcionado, maior concentração no âmbito interno	Forte incentivo por meio de processos colaborativos de parcerias
Utilização da tecnologia	Sistemas de informação com foco em áreas funcionais	Integração e orquestração dos sistemas de informação

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

- ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

TÉCNICAS DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

- ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

TÉCNICAS DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS

O mapeamento gera diversos benefícios para as organizações.

- ✓ Conhecer e entender quais são os diversos agentes internos e externos envolvidos no processo;
- ✓ Uma melhor compreensão do real impacto que o processo tem para a organização e seus clientes;
- ✓ Saber quais são as interdependências e as relações entre as diversas áreas envolvidas no processo;
- ✓ Identificar quais são os fatores críticos no processo;
- ✓ Avaliar se o processo é bem executado e se é necessário;
- ✓ Propor alterações no processo;

SINTET-UFU FASUBRA

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

o ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

TÉCNICAS DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS

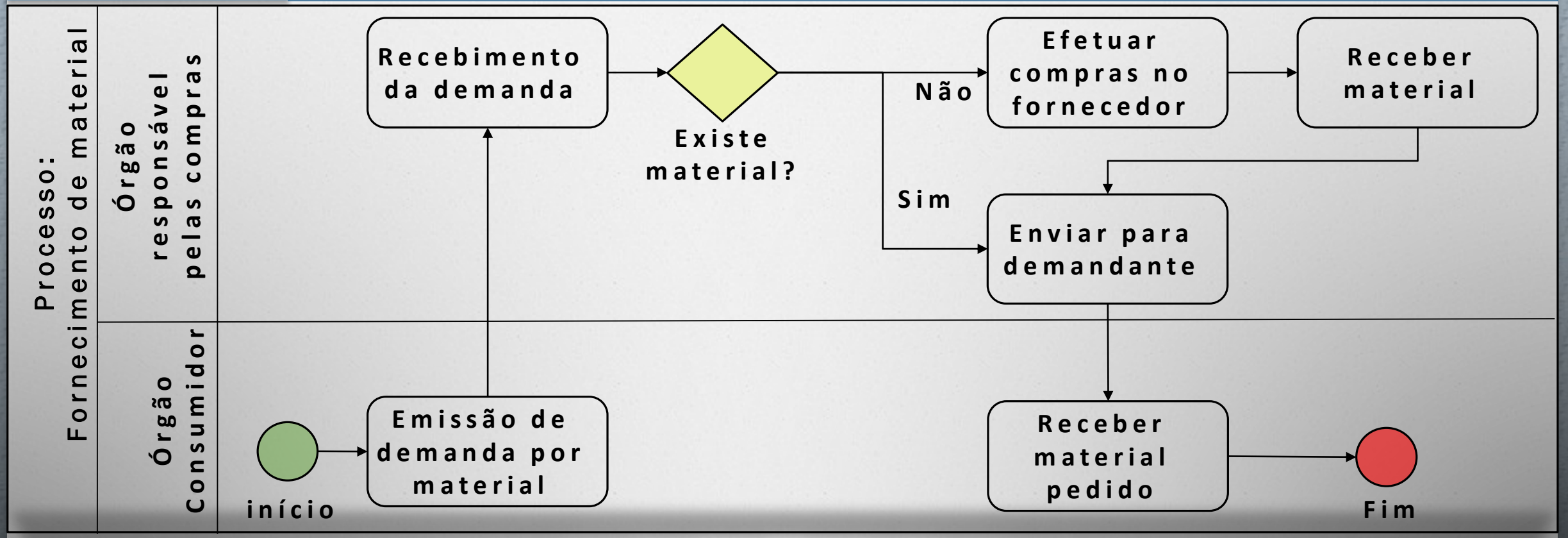
Existem diversas técnicas que devem ser utilizadas. As principais que normalmente são usadas envolvem:

- Entrevistas e reuniões;
- Observação das atividades “in loco”;
- Análise da documentação e dos sistemas existentes;
- Coleta de dados e evidências.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

TÉCNICAS DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS

fluxograma É utilizado para descrever um fluxo de trabalho.



CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

TÉCNICAS DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS

SIPOC	É uma ferramenta usada por um time para identificar todos os elementos pertinentes de um projeto de melhoria de processo antes de o trabalho começar
Blueprinting	Representa um fluxograma de todas as transações integrantes do processo de prestação de serviço;
Mapofluxograma	segundo Barnes (1982), é um fluxograma desenhado sobre a planta de um edifício ou layout para visualizar melhor o processo.
Diagrama Homem-máquina	Tem por objetivo o estudo da interrelação entre o trabalho do homem e o da máquina, identificando os tempos ociosos de ambos e balanceando a atividade do posto de trabalho.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Observação direta:

É uma boa alternativa para entender em detalhes o processo atual. Possibilita descobrir atividades e tarefas que não poderiam ser reconhecidas de outra maneira e pode ser efetiva para identificar variações e desvios que ocorrem no trabalho diário.

Entretanto, por ser limitada necessariamente a uma pequena amostragem, pode não capturar o intervalo de variações ao longo de grupos e localizações.

Também envolve o risco de que os executores possam fazer o que pensam que se deseja ver, em vez do que normalmente fazem.

TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Entrevistas:

Podem criar um senso de propriedade e participação no processo de modelagem e documentação de processos de negócio. Tal abordagem requer um mínimo de tempo e interrupção do trabalho do dia-a-dia dos participantes.

Entretanto, pode tomar mais tempo agendando e conduzindo entrevistas do que outros métodos.

Pode ser difícil, mais tarde, construir um fluxo de processo coeso e mapear as diferentes visões em uma visão única.

Essa técnica geralmente requer acompanhamento e, às vezes, não identifica todas as atividades para descrever completamente o processo.

TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Observação e feedback por escrito:

Requer tempo e interrupção na execução das tarefas.

Normalmente, informações podem ser coletadas dessa forma. Entretanto, frequentemente tende a apresentar as mesmas dificuldades encontradas em entrevistas individuais, tais como tomada de mais tempo, falta de alguma informação, tempo gasto reconciliando diferenças de opinião ou quando o mesmo trabalho tem sido descrito de forma diferente por pessoas diferentes, podendo demandar acompanhamento.

TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Workshops estruturados:

São focados, facilitando reuniões quando houver suficientes profissionais com conhecimento e pessoas impactadas pelo assunto, reunidos para criar o modelo de forma interativa.

Oferece a vantagem de encurtar tempo necessário para desenvolver os modelos, cria maior senso de propriedade pelos participantes do que outras técnicas; podem também apresentar a vantagem de um facilitador habilitado em técnicas de modelagem normalmente não conhecidas. Entretanto, tendem a ser mais caros do que outros métodos.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Videoconferência:

Pode ser utilizada para ganhar muitos dos mesmos benefícios que os workshops presenciais oferecem, mas funciona melhor com resultado com grupos menores.

Pode ser mais conveniente e menos cara quando os participantes estão muito distantes um do outro.

Utilizar esse tipo de tecnologia realmente depende da existência de facilitadores que tenham habilidade no uso dessas técnicas.

Nos workshops realizados dessa forma, pode ser mais difícil de monitorar e gerenciar a participação individual no trabalho em grupo.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

ANÁLISES DE DADOS

O conhecimento de estatística é fundamental na análise e na melhoria de processos organizacionais.

Somente com base em opiniões e no “achômetro” dos gestores, é muito difícil fazer um diagnóstico correto sobre os resultados de um processo.

Para podermos analisar um processo corretamente, necessitamos de uma análise com base em dados e indicadores de desempenho. Para isso, utilizamos diversas ferramentas estatísticas:

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

ANÁLISES DE DADOS

População e Amostra

Quando queremos estudar algum fenômeno, devemos entender e identificar a população envolvida.

Este conceito significa todos os “eventos” ou integrantes do fenômeno trabalhado.

Alguns autores também chamam esse conceito de universo.

Quando estamos nos referindo a um processo de trabalho, a **população** poderia ser descrita como todos os resultados apresentados pelo processo (produtos, serviços, etc.).

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

ANÁLISES DE DADOS

População e Amostra

Naturalmente, o controle ou a avaliação de toda uma **população** seria extremamente cara e demorada (como ocorre no Censo).

Com isso, utilizamos ferramentas estatísticas para podermos analisar partes da população. Estas "partes" são chamadas de **amostras**.

Uma amostra é, portanto, um subconjunto qualquer da população



Assim, ao analisarmos um processo, devemos escolher uma amostra que represente corretamente o processo como um "todo".

SINTET-UFU FASUBRA

ANÁLISES DE DADOS

População e Amostra

A característica mais importante então ao analisarmos uma amostra é a sua representatividade.

Será representativa quando ela tiver as mesmas (ou semelhantes) características da população ou universo da qual ela foi retirada.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

ANÁLISES DE DADOS

Média e Variabilidade:

Quando estudamos os processos, temos dois tipos de medidas estatísticas importantes: as medidas de tendência (ou posição) e as medidas de variabilidade (ou dispersão).

As principais medidas de tendência são:

- ✓ Moda,
- ✓ Média,
- ✓ Mediana.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

ANÁLISES DE DADOS

Média e Variabilidade:

MODA

É o resultado mais frequente de um rol de dados.

Pelo próprio nome, é o resultado que mais aparece.

Imagine que estamos analisando o tempo de produção, em minutos, de um brinquedo. Os resultados analisados são:

32,35,36,**38,38,38**,39,42,45

Moda

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

ANÁLISES DE DADOS

Média e Variabilidade:

MÉDIA

Mostra o ponto exato em que a soma dos valores à esquerda seria o mesmo da soma dos valores à direita.

A soma dos resultados do processo citado seria:

$$32+35+36+38+38+38+39+42+45 = \mathbf{38,11}$$

ANÁLISES DE DADOS

Média e Variabilidade:

MEDIANA

Apontaria o ponto “médio” dos resultados.

A diferença para a média é de que aqui não estamos falando dos resultados somados, mas da quantidade dos resultados, ou seja, se nosso rol de dados aponta nove “resultados” ou dados, a mediana é o quinto dado da amostra. Assim sendo, o quinto dado seria a “posição central” dos dados da amostra.

Portanto, nossa mediana seria 38 minutos:

32,35,36,38,**38**,38,39,42,45

ANÁLISES DE DADOS

Média e Variabilidade:

MEDIDAS DE VARIABILIDADE

Apontam quanto os dados são dispersos em relação à média.

Assim, quanto mais “espalhados”, maior sua variabilidade.

As medidas de variabilidade mais importantes são:

Amplitude,

Variância,

Desvio padrão.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

MELHORIA NOS PROCESSOS

Para melhorarmos um processo, temos de melhorar a sua média (aumentar ou reduzir, de acordo com a situação) e sempre reduzir sua variabilidade.

Six Sigma:

Programa desenvolvido na Motorola nos anos 80 que tem como objetivo reduzir o número de problemas para menos de 3,4 partes por milhão.

MELHORIA NOS PROCESSOS

Lean Management:

Está relacionado com a filosofia "Lean", que busca reduzir desperdícios e focar esforços no que realmente os clientes desejam.
O modelo de produção enxuta foi desenvolvido inicialmente pela empresa Toyota e é conhecido pelo termo "Toyotismo".

De acordo com Jackson e Jones, existem nove diretrizes (ou áreas-chave) para a implementação do Lean Management em uma organização: **foco no cliente; liderança e estratégia; organização enxuta; parcerias; arquitetura da informação; cultura de melhoria; produção enxuta; manutenção enxuta; engenharia enxuta.**

MELHORIA NOS PROCESSOS

Reengenharia:

Ao contrário da perspectiva da gestão da qualidade, que busca melhorias contínuas dos processos, a Reengenharia busca mudanças radicais destes processos. De acordo com Hammer e Champy, a reengenharia é:

> *"O repensar fundamental e a **reestruturação radical** dos processos empresariais que visam alcançar **drásticas melhorias** em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade."*

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

MELHORIA NOS PROCESSOS

Reengenharia:

Desta maneira, a Reengenharia não está pensando em melhorar aos poucos e de modo contínuo o que já existe.

Ela parte do ponto zero, ou seja, o processo deve ser analisado desde seu princípio.

Até mesmo a **necessidade ou não** do processo deve ser analisada. Talvez o processo deva ser até eliminado totalmente.

A empresa deve **"começar de novo".**

O objetivo deve ser o de questionar **o que é feito, por quem é feito, porque é feito, para quem**, etc.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

MELHORIA NOS PROCESSOS

Reengenharia e Dowsizing são conceitos diferentes

Dowsizing → É fazer menos com menos. Reduzindo mão-de-obra e estrutura frente a uma demanda menor

Reengenharia → É fazer mais com menos. Reestruturando ou Reduzindo processos redundantes ou ineficazes e ineficientes;

MELHORIA NOS PROCESSOS

Principais características da Reengenharia

Análise dos fundamentos do processo	Mudanças radicais
Melhorias drásticas do desempenho	Orientação para o processo

Reengenharia

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

- ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Que Deus os abençoe

e

excelente prova