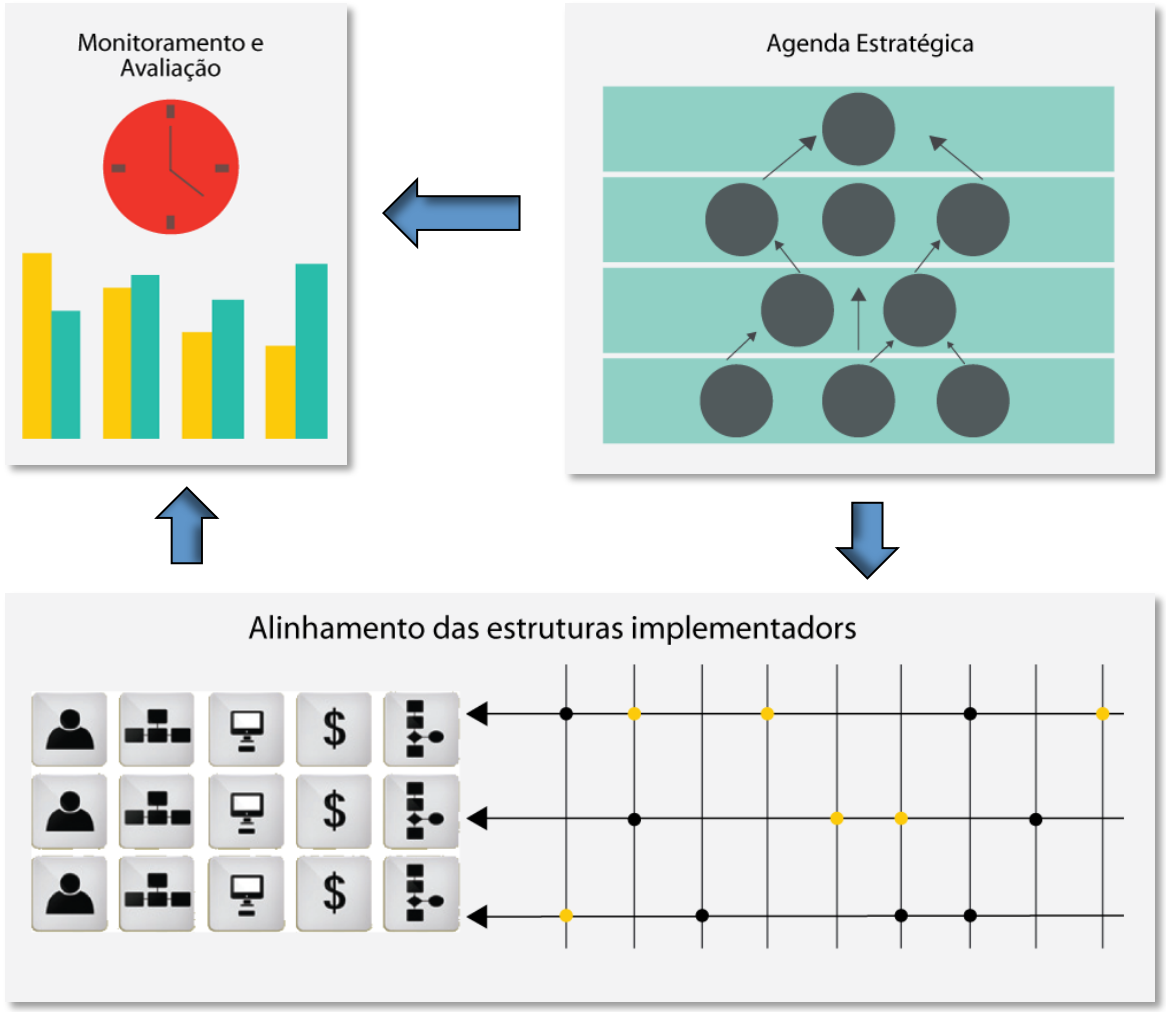
Projeto de Modernização da Gestão Pública do Governo do Rio Grande do Norte

Curso de Gestão para resultados com foco em processos

www.institutopublix.com.br

Governo Matricial e a gestão por processo

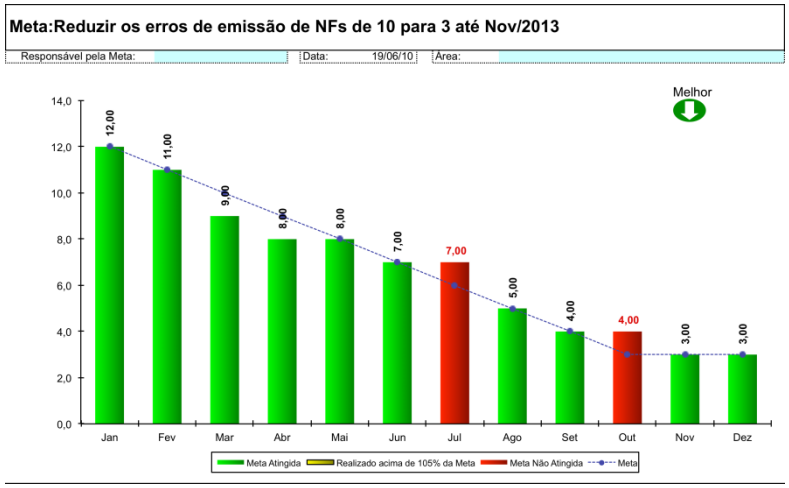


Objetivos da gestão de processos

O principal objetivo de uma organização é satisfazer os seus clientes e as demais partes interessadas.

Objetivos da gestão de processos

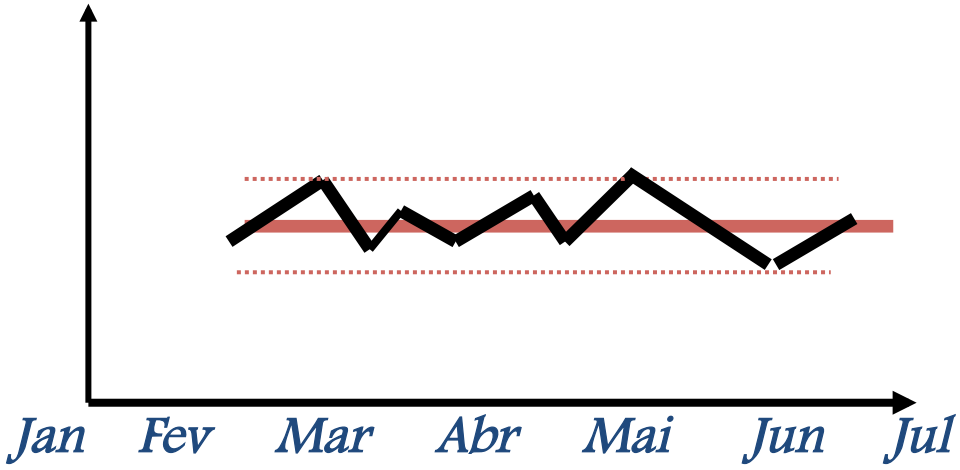
GESTÃO PARA RESULTADOS



Gestão voltada para

MELHORAR

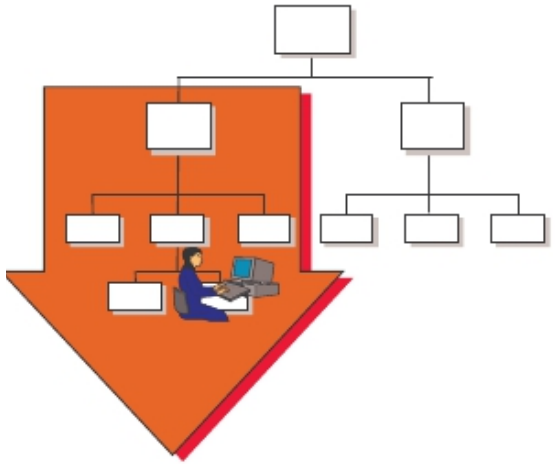
E MANTER



Os RESULTADOS de uma organização

Visão por processos

O Que NÃO é Processo?



Visão Vertical Das Organizações

através das funções

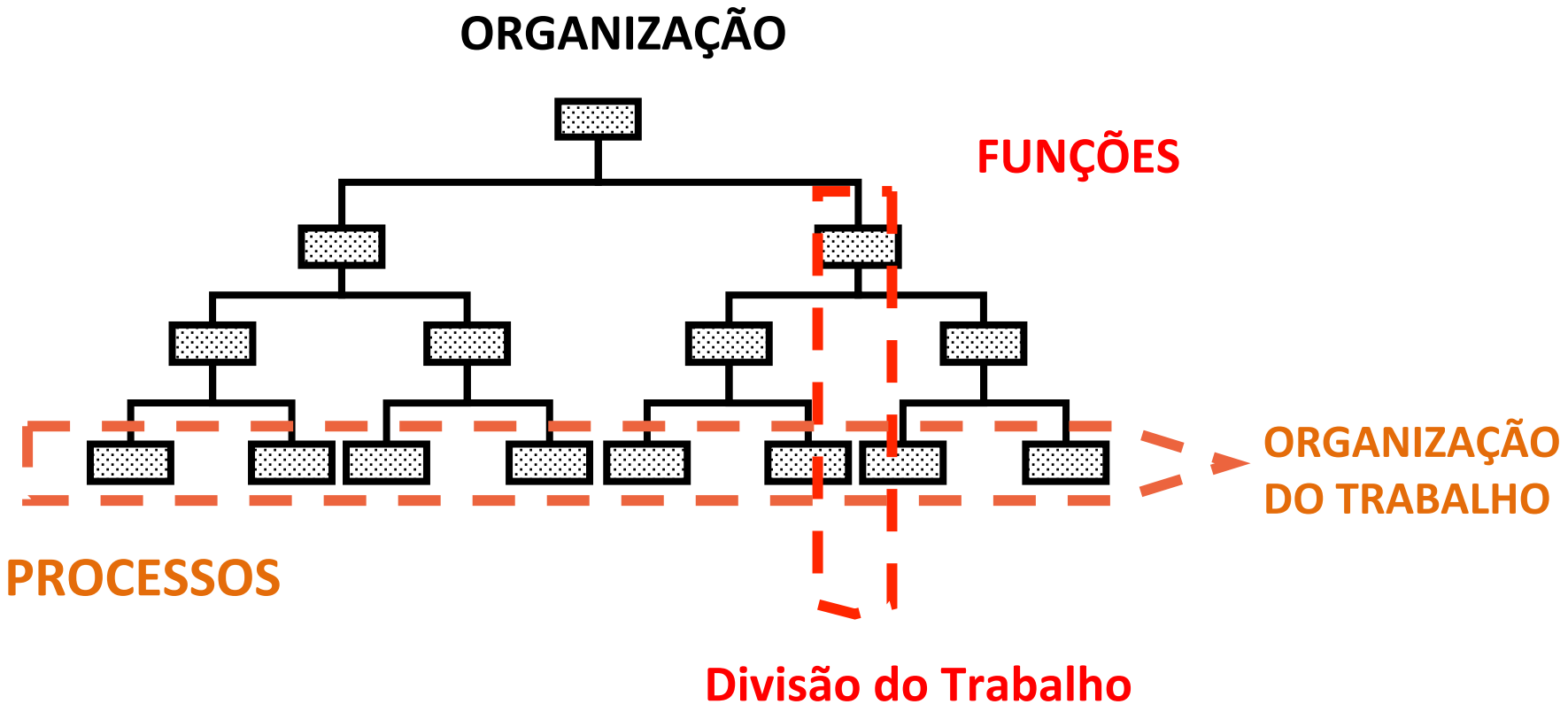
- Não mostra como o **valor é agregado**
- As **FUNÇÕES** são mais importantes que os **CLIENTES**
- As responsabilidades se perdem nas interfaces

Perigos de olhar a organização através do organograma:

- Não mostra o que é feito, para quem é feito e quem faz;
- Não mostra como o trabalho é realizado e por onde passa;
- Gerenciamento por área, sem integração entre elas.

Visão por processos

O que **NÃO** é Processo?

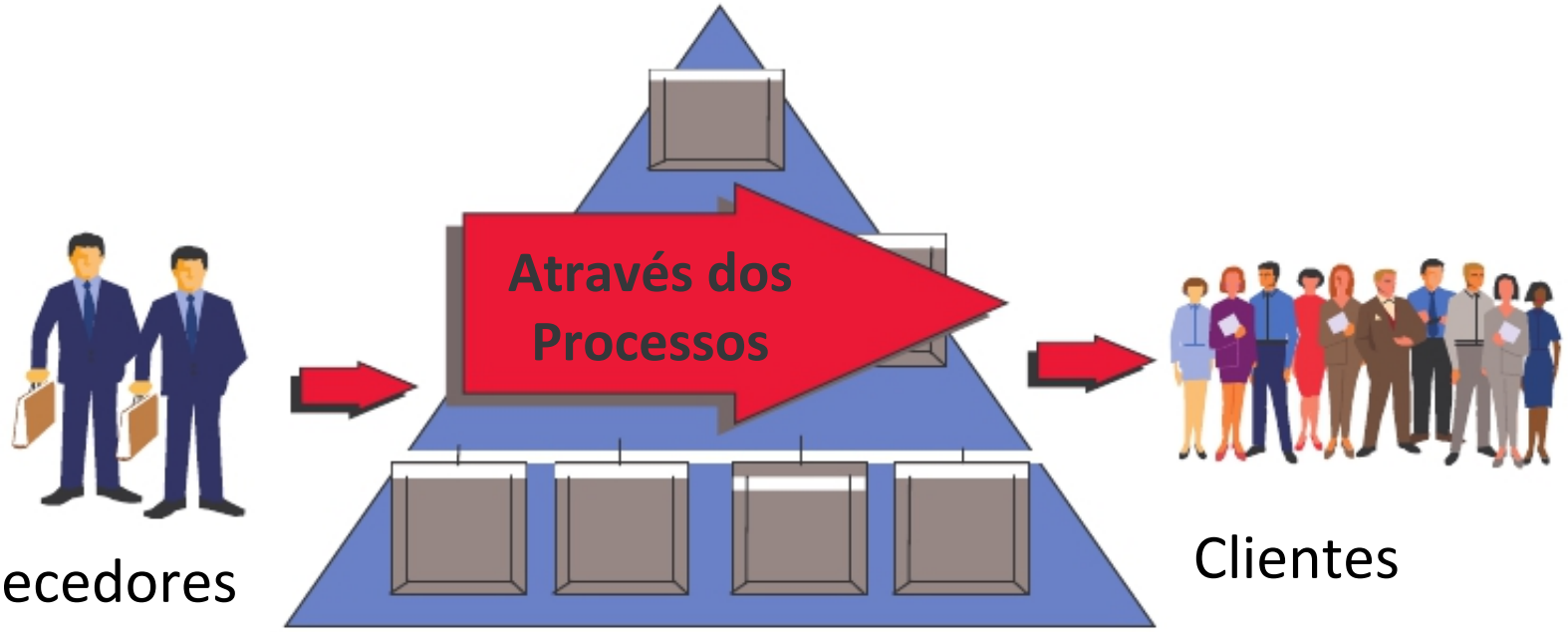


Visão por processos

O efeito dos feudos reduz o desempenho:

- Não mostra como o valor é agregado.
- Ninguém administra os espaços em branco.
- As responsabilidades se perdem nas interfaces.
- Otimização das funções gera subotimização do todo.
- As funções se tornam mais importantes que os clientes.

Visão por processos



COMO SE AGREGA VALOR NA ORGANIZAÇÃO

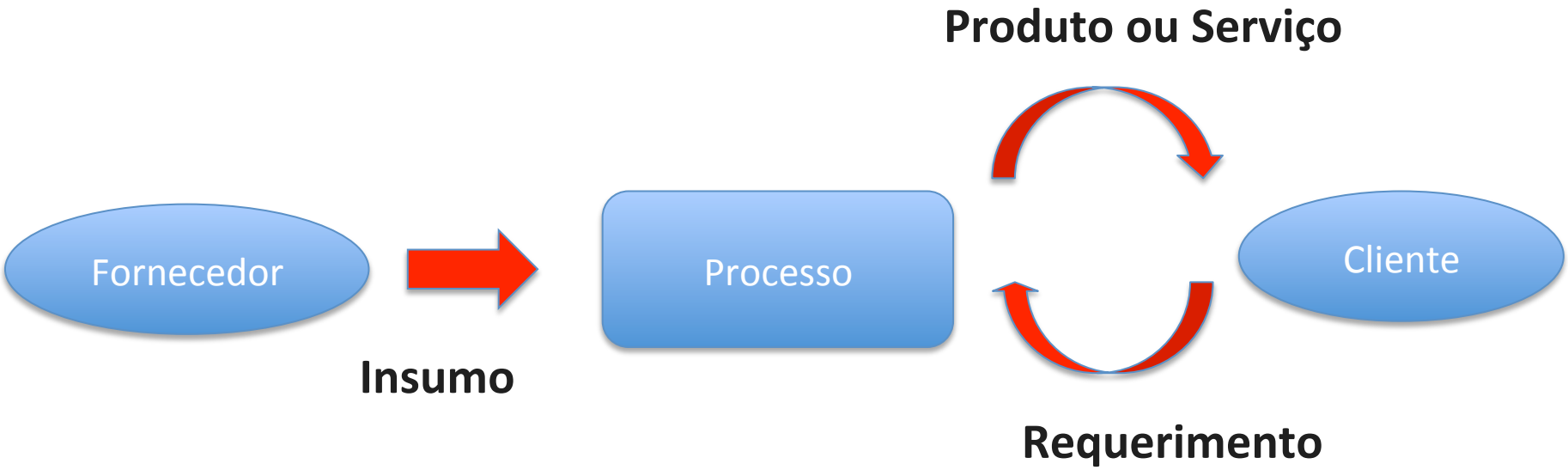
CLIENTES MAIS IMPORTANTES QUE FUNÇÕES

COMO O TRABALHO É FEITO ATUALMENTE

COMO É O FLUXO DE INFORMAÇÃO E MATERIAIS

Visão por processos

Sequência coordenada de atividades com o objetivo de produzir um dado resultado



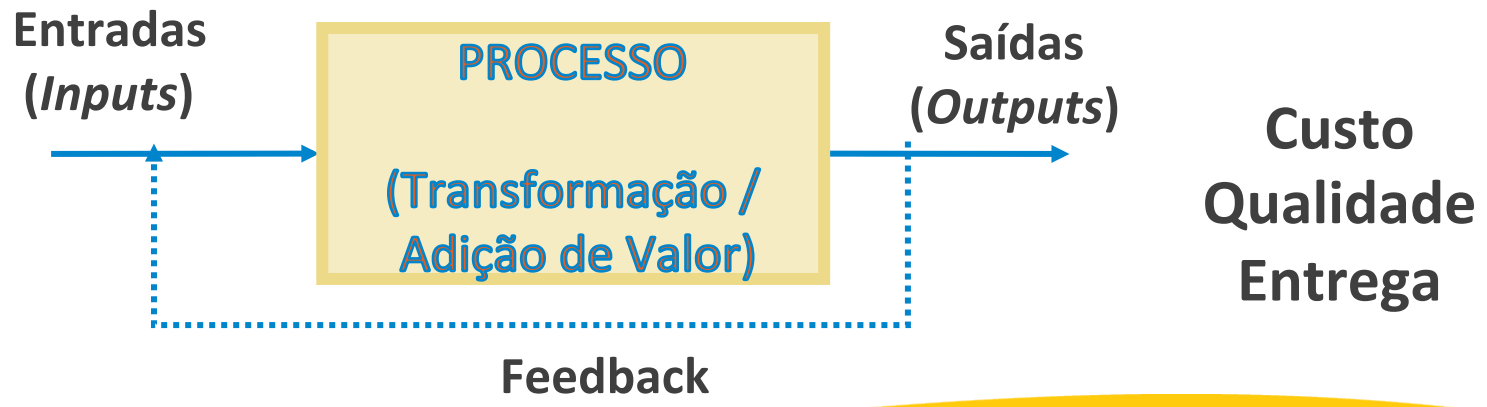
Um trabalho **PONTA A PONTA** que **cruza limites funcionais, necessários para entregar valor aos clientes.**

Visão por 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 (GONÇALVES, 2000).

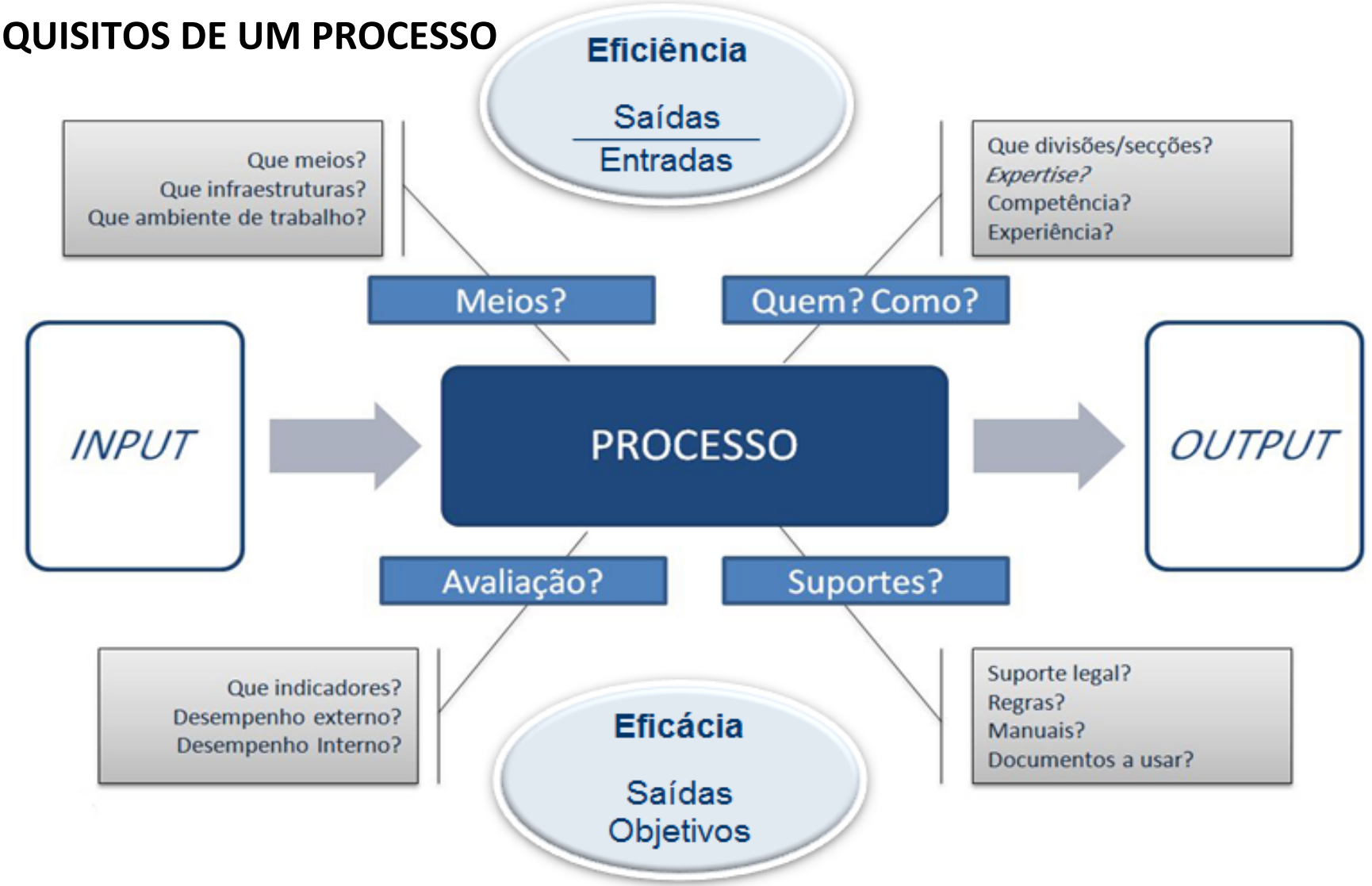
Processo é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes (HAMMER, CHAMPY; 1994).

Processo é uma série sistemática de ações dirigidas à realização de uma meta (JURAN, 1992).



Visão por processos

REQUISITOS DE UM PROCESSO

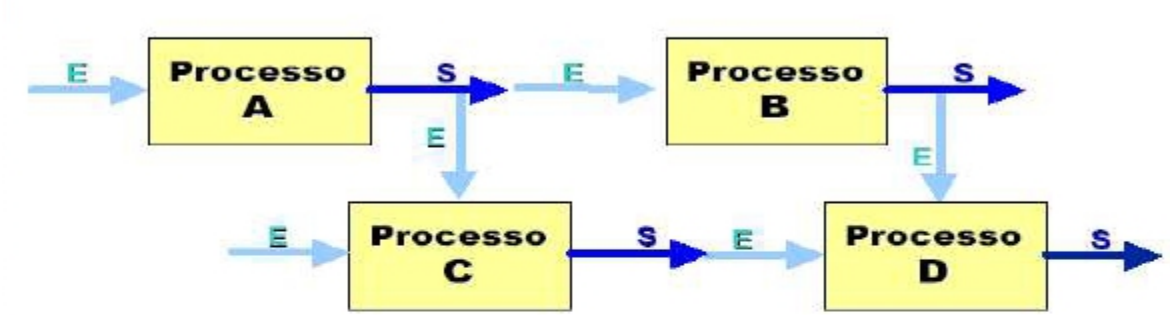


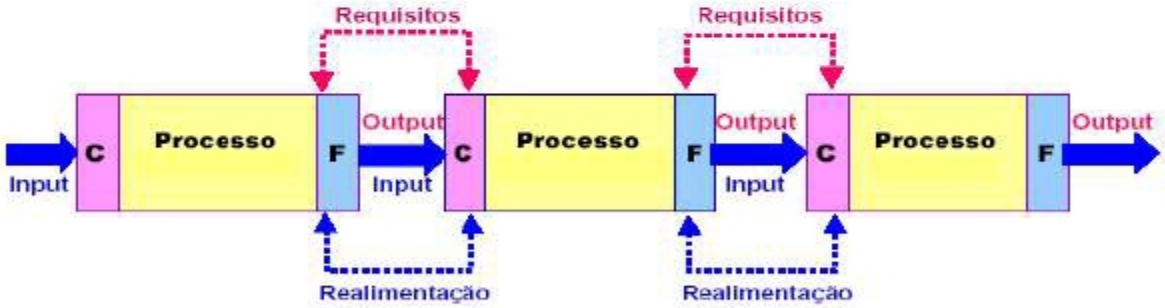
Visão por processos

ORGANIZAÇÃO, UMA COLEÇÃO DE PROCESSOS INTERRELACIONADOS

Diversos processos podem se interrelacionar sendo a saída de um, a entrado de outro

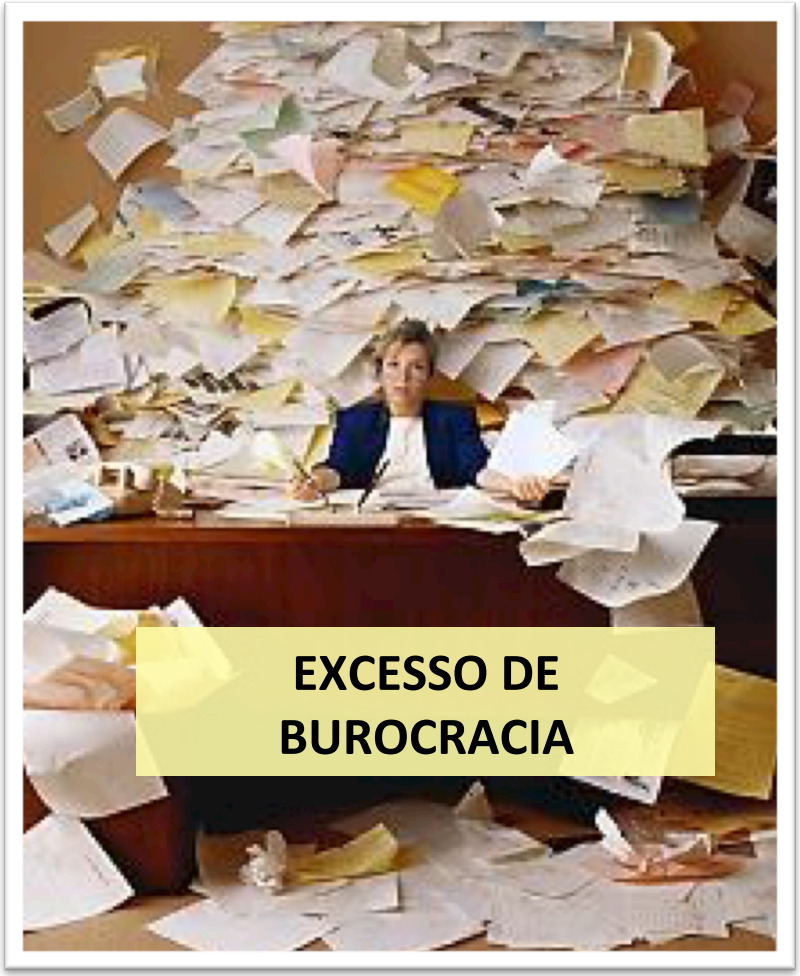
Formando uma cadeia de fornecimento





Gestão de processos

O que **NÃO** é Gestão de Processo?



Gestão de processos

"Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM – Business Process Management) é uma disciplina gerencial que integra ***estratégias e objetivos*** *de uma organização com* ***expectativas e necessidades*** *de clientes, por meio do* ***foco em processos ponta a ponta.***

BPM engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos".

© ABPMP 2013

BPM – Gerenciamento de Processos de Negócio - *Business Process Management*

CBOK - Guia de Corpo Comum de Conhecimentos sobre BPM *Common Body of Knowledge*

Gestão de processos

Gestão por Processos NÃO é FIM!

É um MEIO para:

1. Apoiar o Gestor a entender e intervir no modo como uma organização cria valor para suas partes interessadas;

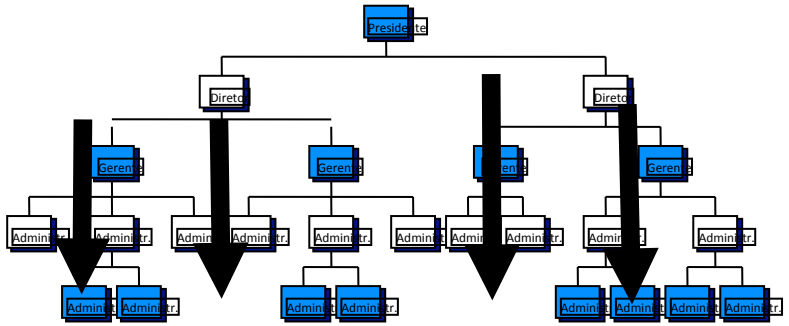
2. Gerir de uma forma MELHOR;

3. Implementar uma cultura de melhoria e inovação;

4. Usar tecnologia para automação de processos de uma forma mais simples e com menos envolvimento de TI (BPMS).

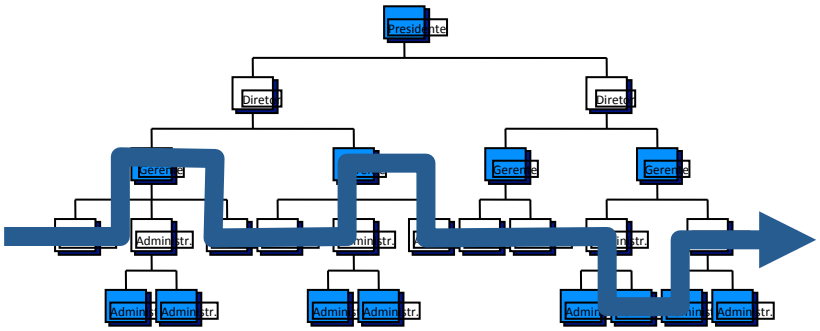
Gestão de processos

ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS



PARADIGMA VERTICAL

- Hierarquia
- Controles
- Chefias diretas
- Departamento
- Segmentação
- Indivíduos

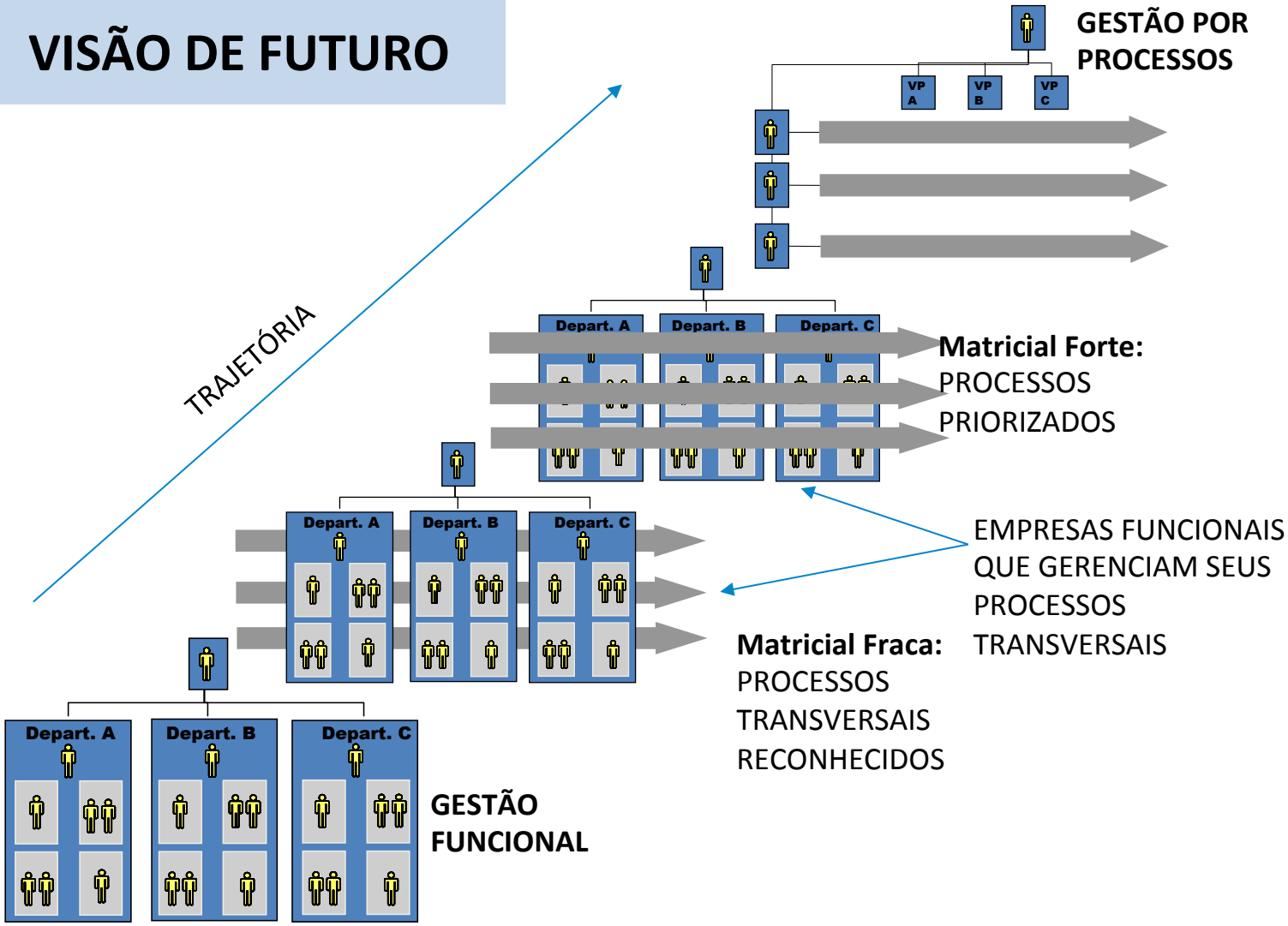


PARADIGMA HORIZONTAL

- Autogerenciamento
- Comprometimento
- Coaching
- Cross funcional
- Integração
- Times

Gestão de processos

VISÃO DE FUTURO



Por que preocupar-se com gestão de processos?

- Os processos são, por natureza, interfuncionais;
- A organização precisa se ver funcionando como um todo e não por partes;
- As pessoas precisam entender como o que elas fazem se encaixa e integra com o que as outras pessoas fazem.

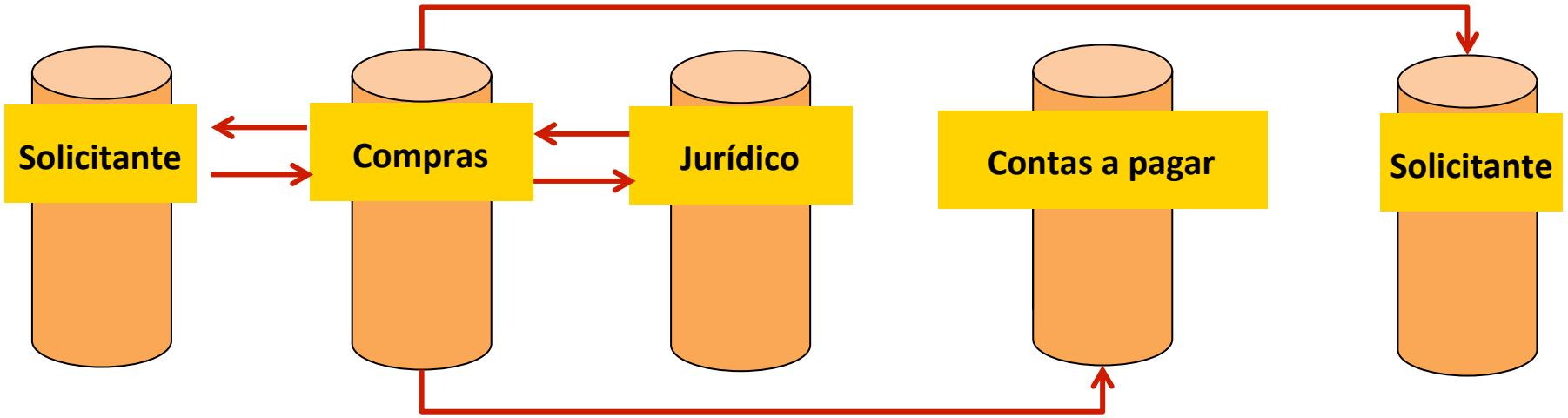
Por que preocupar-se com gestão de processos?

Em geral,

- Os processos não estão documentados;
- Os processos não são entendidos da mesma forma por todas as pessoas;
- Os processos não são gerenciados nem aperfeiçoados de uma maneira sitemática e contínua;
- As interfaces do processo não são bem definidas.

Por que preocupar-se com gestão de processos?

Em geral a configuração funcional da estrutura organizacional faz com que cada um enxergue a lógica de "seu negócio" e não a lógica do "negócio da organização"

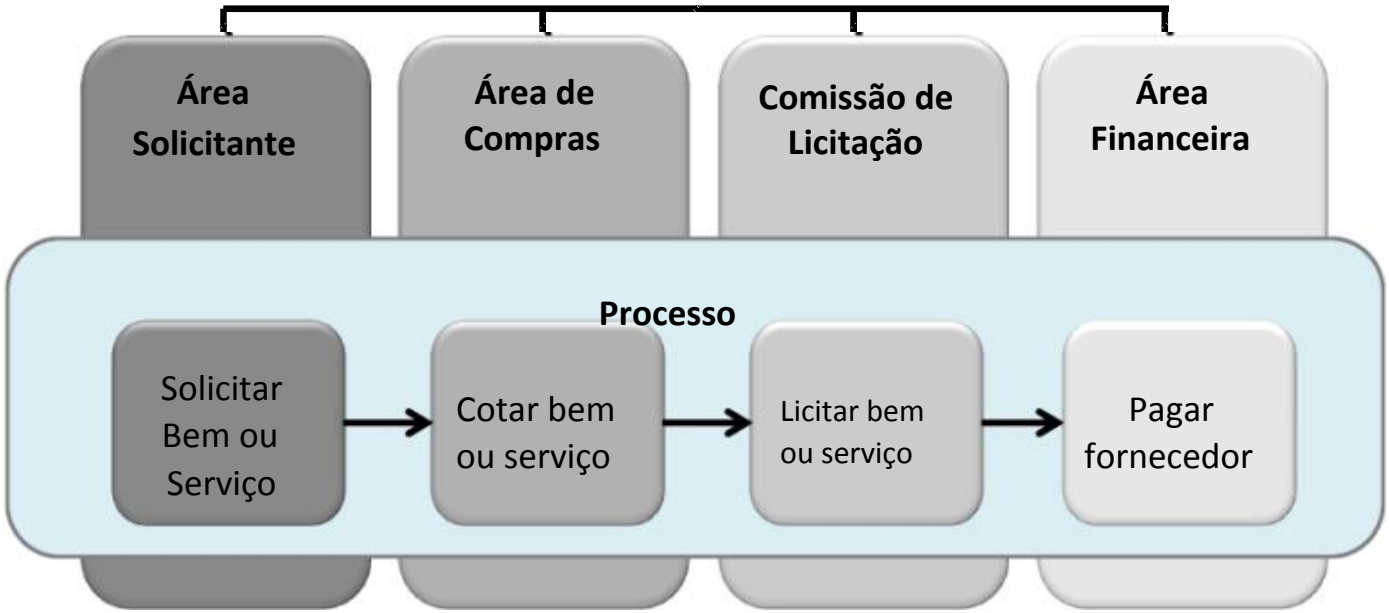


Cada um pensa nos seus problemas!

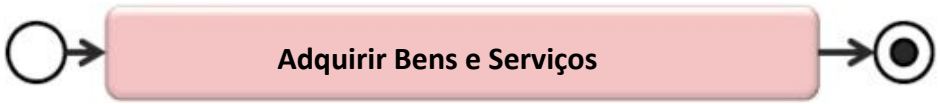
E o cliente?

Por que preocupar-se com gestão de processos?

Um processo passa por várias unidades funcionais, mas deveria ser visto como uma coisa só, um processo PONTA A PONTA!!



Início:
Demanda por um determinado produto ou serviço



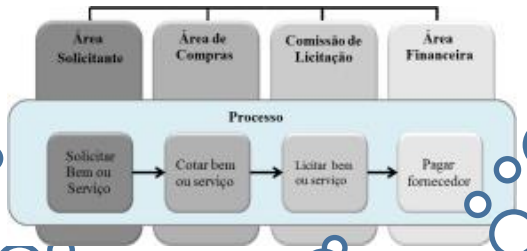
Término:
Serviço prestado (resultado para cliente) e pagamento realizado (resultado para o fornecedor)

Por que preocupar-se com gestão de processos?

Somente pensar em transformar o processo em um processo PONTA A PONTA não é suficiente.

Como obter BOAS IDEIAS DAS PESSOAS que entendem do processo?

Como quantificar e VENDER O VALOR DE UMA BOA IDEIA para a alta administração?



Como fazer as pessoas ACREDITAREM e mudarem seu COMPORTAMENTO para aplicar essas ideias ?

Como conseguir TRANSFORMAR O processo, IMPLANTA-LO e GERENCIA-LO depois de implantado?

Como PADRONIZAR o processo e TREINAR as pessoas para utiliza-lo de forma única e correta?

É vital reconhecer que não existe uma linha de chegada na gestão de processos, mas sim uma contínua manutenção.

Como implementar gestão de processos?

DISSEMINAR CONCEITOS E PRÁTICAS para a solidificação de uma **CULTURA ORGANIZACIONAL ORIENTADA POR PROCESSOS** voltada para gerar produtos e serviços **COM FOCO EM SEUS CLIENTES**.

Por que preocupar-se com gestão de processos?

COMO IDENTIFICAR PROBLEMAS? **MEDINDO!**

Quem não mede, não gerencia.
Quem não gerencia, não melhora.

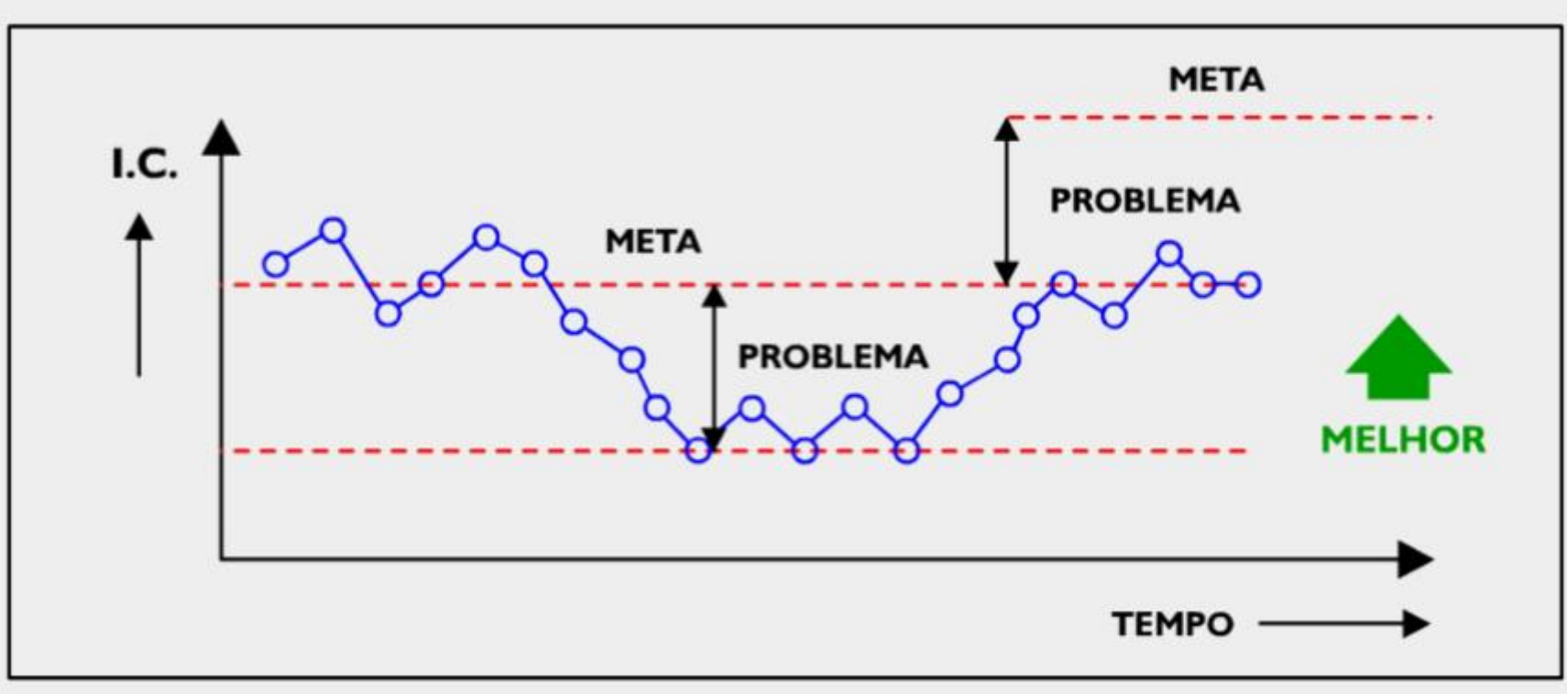
Juran

Por que preocupar-se com gestão de processos?

COMO RESOLVER PROBLEMAS?

PROBLEMA

Problemas são resultados indesejados de um processo ou, do ponto de vista gerencial, são indicadores gerenciais cujo valor não é desejado.



Por que preocupar-se com gestão de processos?

COMO RESOLVER PROBLEMAS?

A
SITUAÇÃO ATUAL
*

M É T O D O

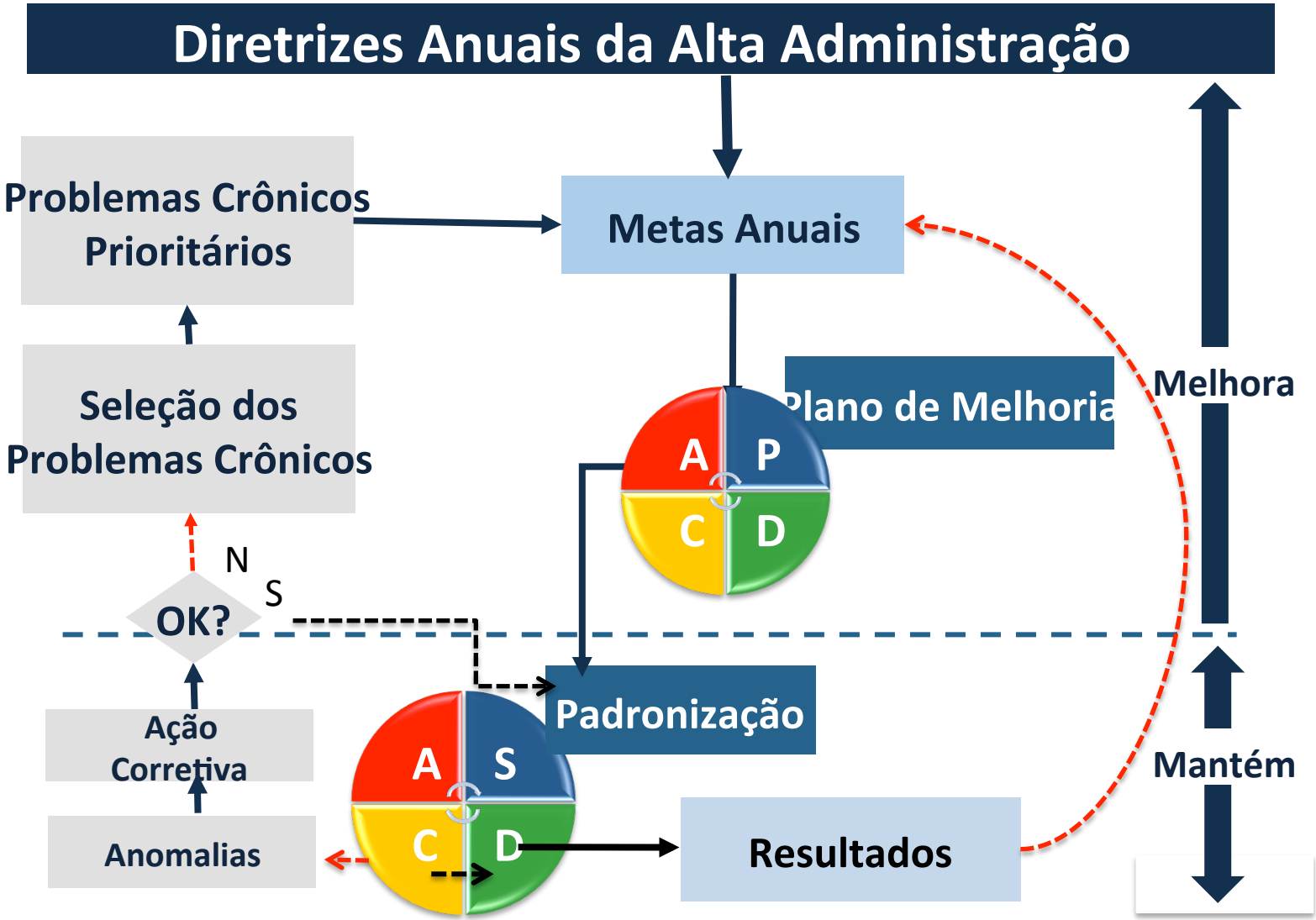
B
META
*

META (META) + HODOS (CAMINHO)

"CAMINHO PARA A META"

FERRAMENTAS, TÉCNICAS...

Gestão para melhorar e manter resultados



Por que preocupar-se com gestão de processos?

Definição dos Processos da Organização

Entendimento de “como é” hoje	Projeto de “como deverá ser”.	Implantação e Gerenciamento do Processo

Exercício – Baralho de Gestão de Processos

Parte 1

Cada grupo receberá um conjunto de 20 cartões com figuras que representam um passo ou uma ferramenta da metodologia de Gestão de Processos.

Na parte de trás de cada figura tem uma breve explicação sobre a mesma.

As figuras que representam os passos da **metodologia** têm a **letra M** na numeração e as que representam as **ferramentas** têm a **letra F**.

Os cartões devem ser circulados entre cada componente do grupo que deve analisar cada uma das 20 figuras, ler a explicação que está escrita atrás e caso tenha alguma dúvida anotar o número do cartão.

Após todos terem terminado a leitura e entendimento dos cartões possíveis dúvidas serão esclarecidas

Exercício – Baralho de Gestão de Processos

Parte 2

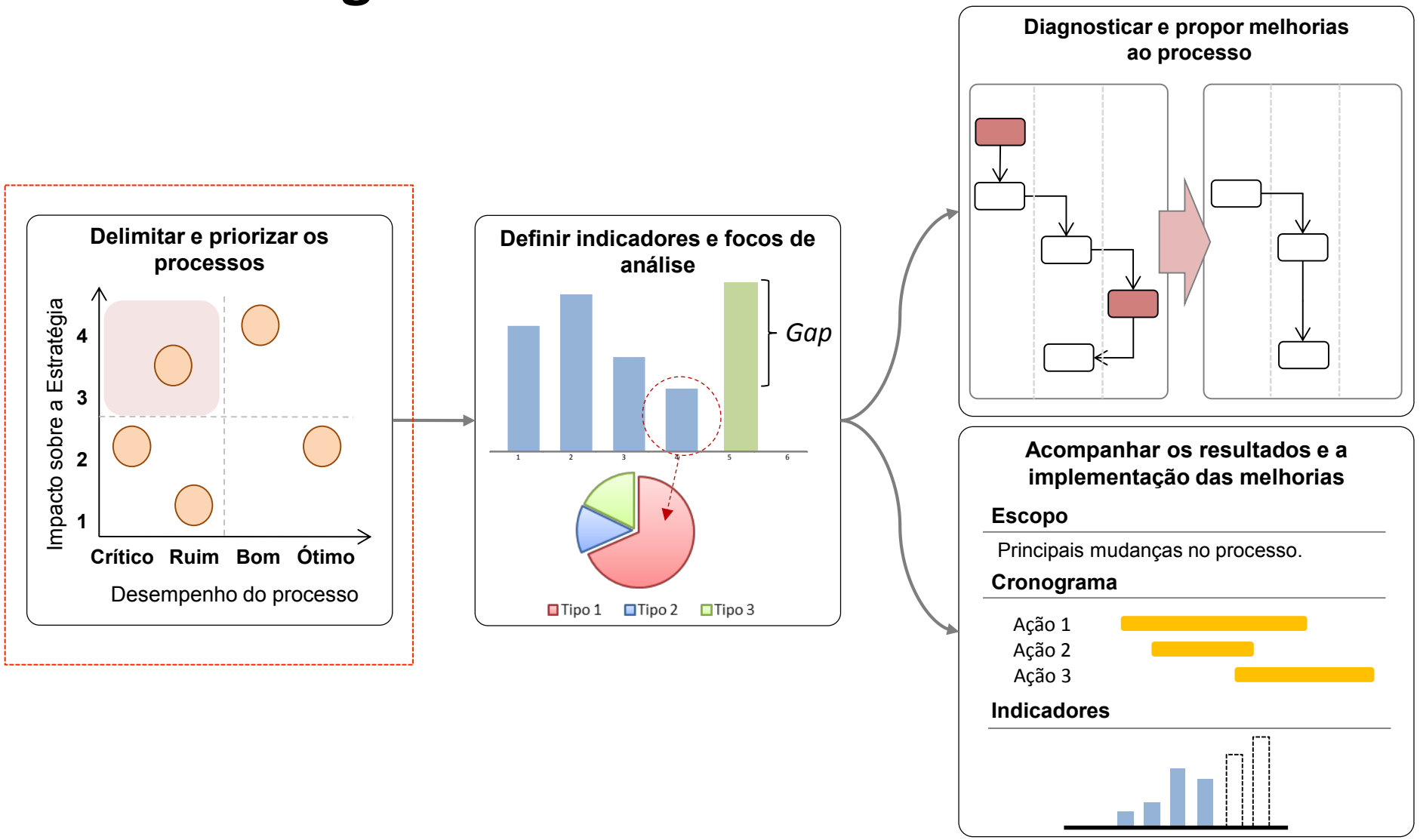
Nesta fase cada grupo deverá colocar as figuras em uma ordem que faça sentido e que represente os passos da metodologia e as ferramentas utilizadas em cada passo.

Para cada passo da metodologia existe uma ou mais ferramentas.

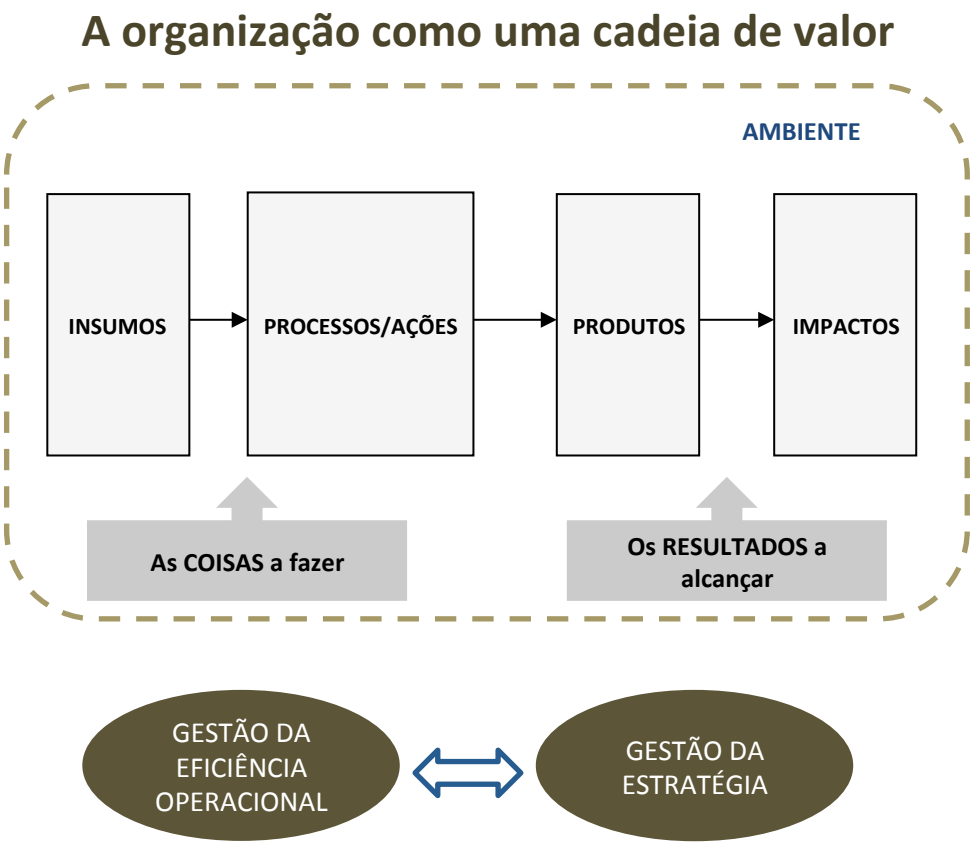
Pregar no flipchart de um lado a metodologia e do outro a ferramenta correspondente.

Lembrando que as figuras que representam os passos da metodologia têm a letra M na numeração e as que representam as ferramentas têm a letra F.

Metodologia

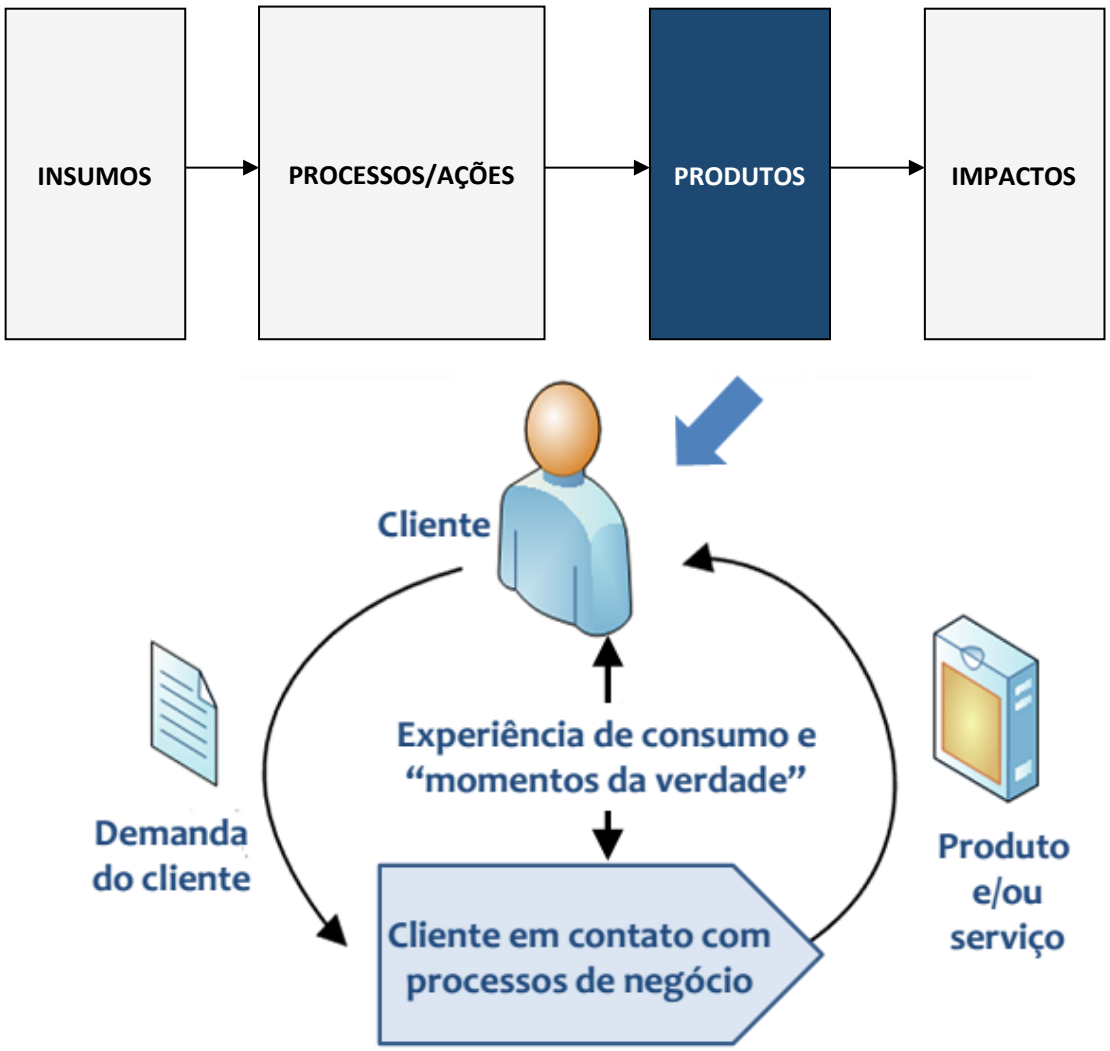


Cadeia de Valor



- (i) **organizações que sabem o que querem, mas não sabem fazer:** conseguem definir seus objetivos fundamentais, mas não possuem um conjunto ordenado de processos que realizem esses objetivos;
- (ii) **organizações que sabem fazer, mas não sabem o que querem:** contam com um numero expressivo de processos e uma boa capacidade de execução das mesmas, mas sem uma clara definição dos seus propósitos;
- **Desempenho organizacional significa realizar esforços para o alcance de resultados!**

Perspectiva do Cliente

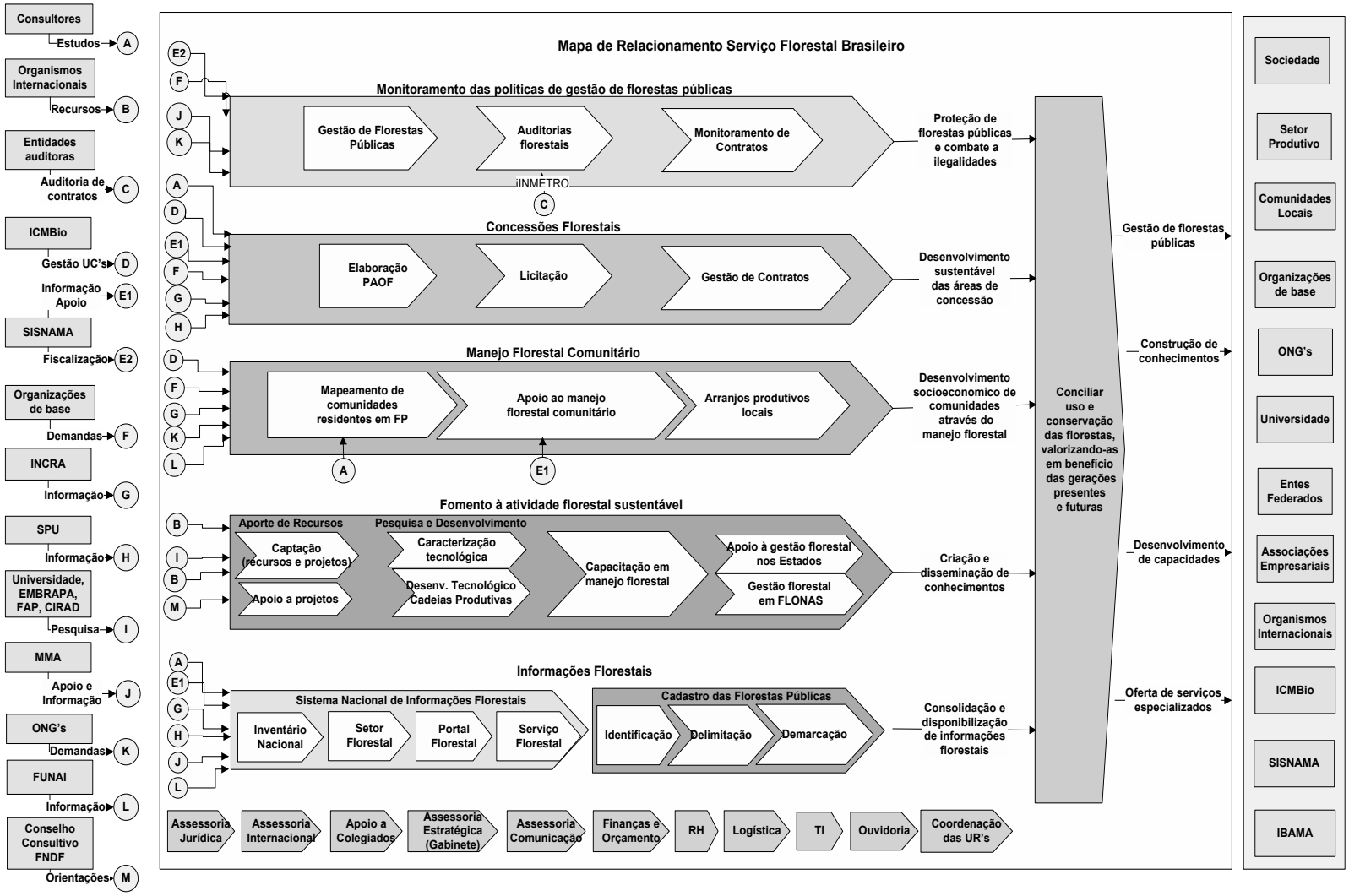


Cadeia de Valor

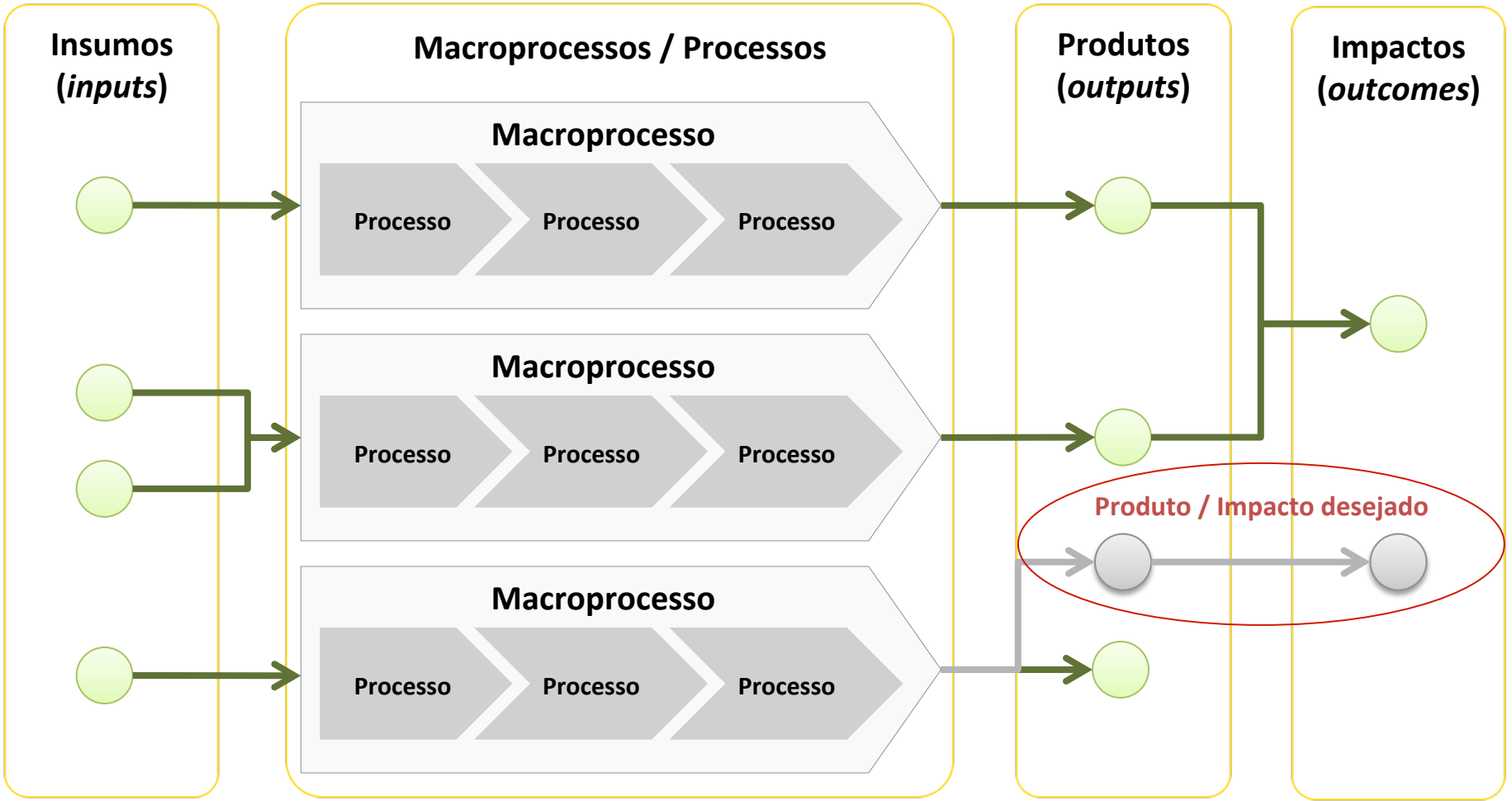
- A Cadeia de Valor mostra as entradas e saídas que estão conectadas às áreas internas e entidades externas à organização.

- É especialmente útil identificar:
  - Conexões entre processos e entre processos e entidades externas
  - Produtos e serviços gerados tanto pelos processos como pela organização
  - Processos de fornecedores e clientes (internos e externos)
  - Fronteiras dos processos (Limites)
  - Vínculos ineficientes

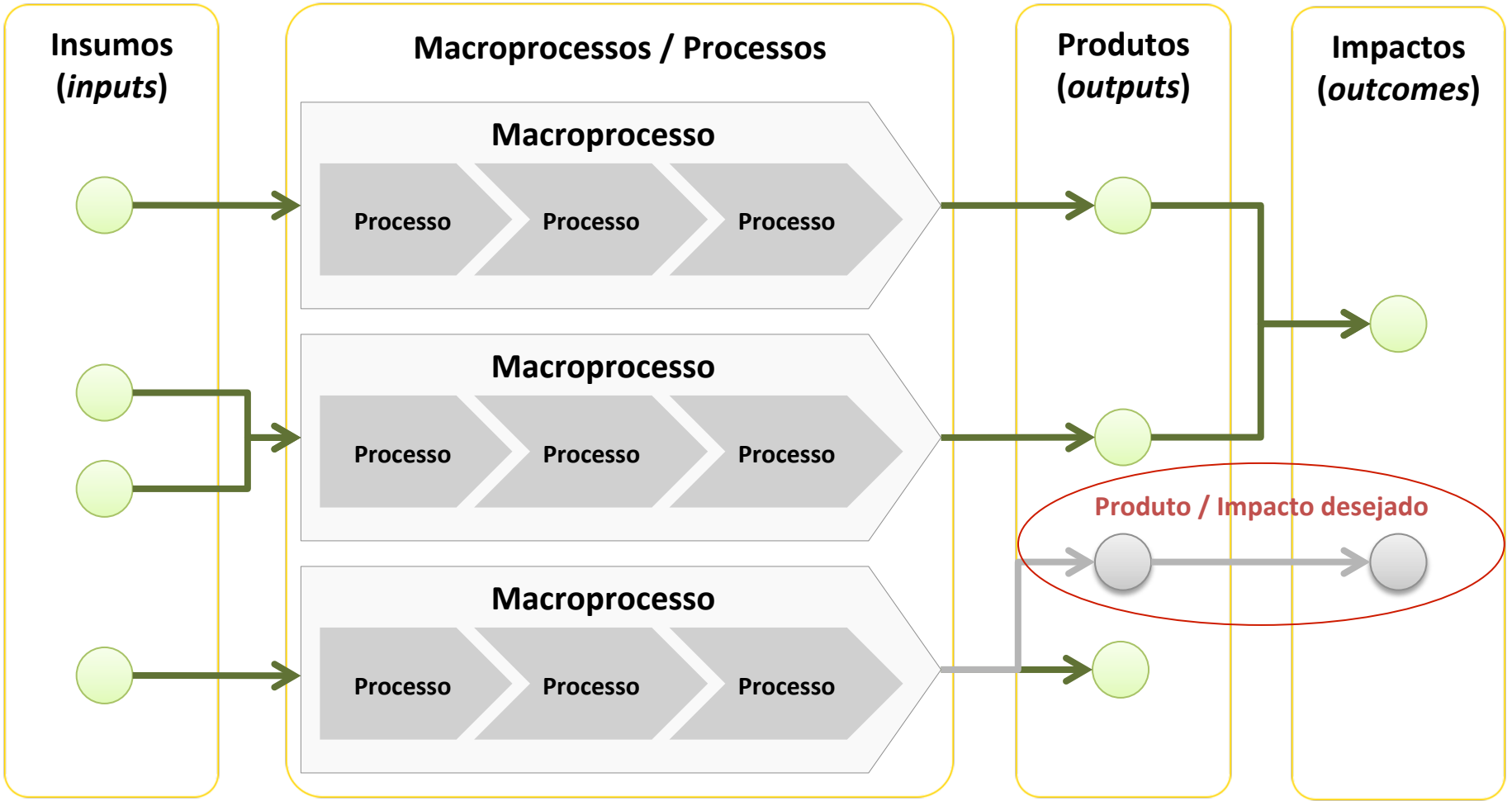
Cadeia de Valor



Cadeia de valor

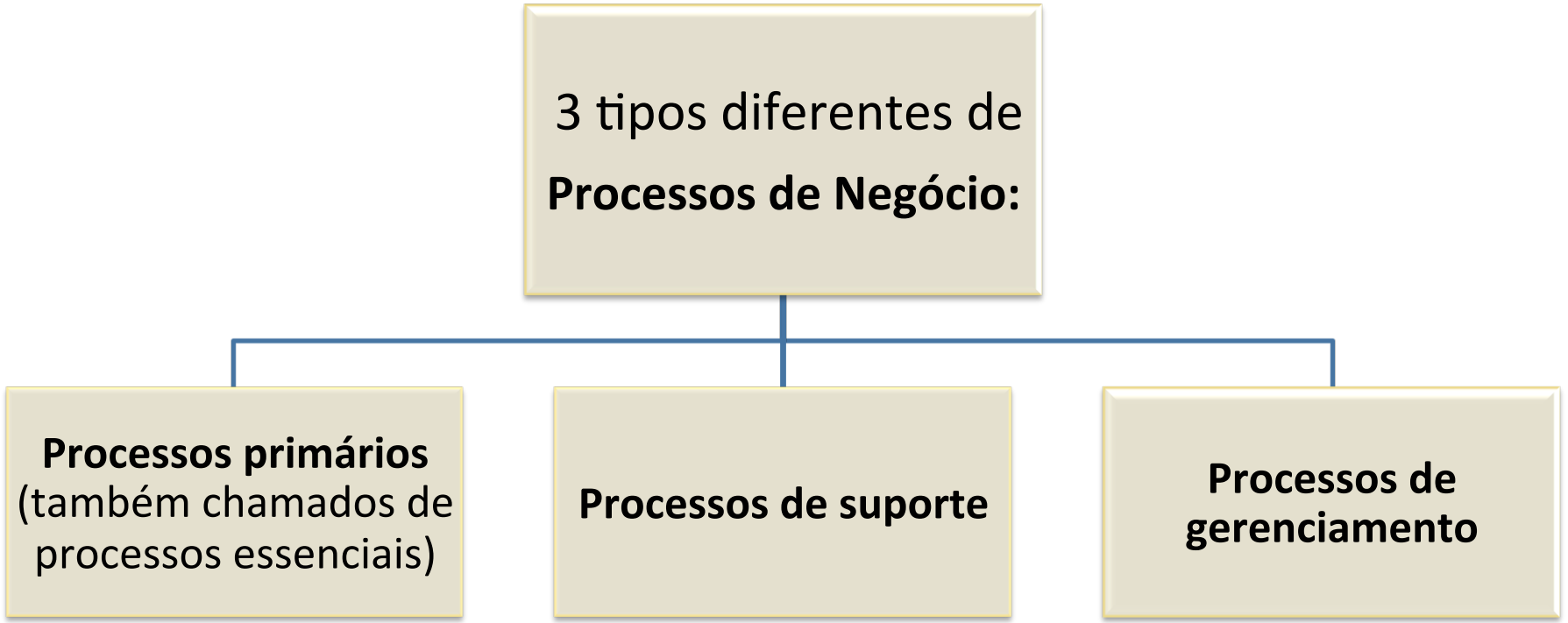


Exercício


Insumos (*inputs*)
Macroprocessos / Processos
Macroprocesso
Processo
Processo
Processo
Macroprocesso
Processo
Processo
Processo
Macroprocesso
Processo
Processo
Processo
Produtos (*outputs*)
Impactos (*outcomes*)
Produto / Impacto desejado

Hierarquia de processos

TIPOS DE PROCESSOS



Fonte: Adaptado de ABPMP CBOK-Versão português, 2009

Hierarquia de processos

TIPOS DE PROCESSOS

3 tipos diferentes de

Proce

Processos primários
(também chamados de processos essenciais)

- São aqueles que possuem uma interação direta com o cliente final da empresa ou organização.
- agrega valor diretamente para o cliente
- Finalísticos ou Essenciais para cumprirem a missão organizacional
- Um bom exemplo pode ser um processo de entregar uma mercadoria que um cliente solicitou.

Fonte: Adaptado de ABPMP CBOK-Versão português, 2009

Hierarquia de processos

TIPOS DE PROCESSOS

3 tipos diferentes de

Processos de Negócio:

Processos de suporte

- Entregam valor para outros processos e não diretamente para os clientes. Não interagem diretamente com o cliente final;
- aumentam a capacidade de efetivamente realizar os processos primários.
- Ex: O processo de verificação de estoque após se receber um pedido

Fonte: Adaptado de ABPMP CBOK-Versão português, 2009

Hierarquia de processos

TIPOS DE PROCESSOS

3 tipos diferentes de

Processos de Negócio:

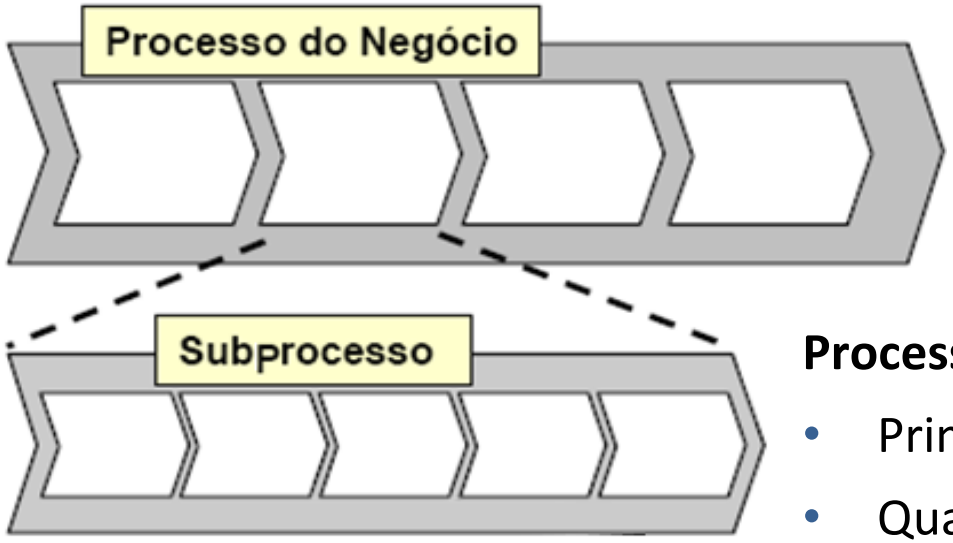
Processos de gerenciamento

- Tem o propósito de medir, monitorar, controlar os processos, primários, secundários de forma a administrar o presente e o futuro da organização
- não agregam valor diretamente para os clientes, mas são necessários para assegurar que a organização opere de acordo com seus objetivos e metas.
- Ex: o processo de gerenciar a entrega dos pedidos dentro dos prazos.

Fonte: Adaptado de ABPMP CBOK-Versão português, 2009

Hierarquia de processos

Do Macroprocesso (nível mais alto)
aos Subprocessos (níveis mais baixos)



Processo e Subprocesso:

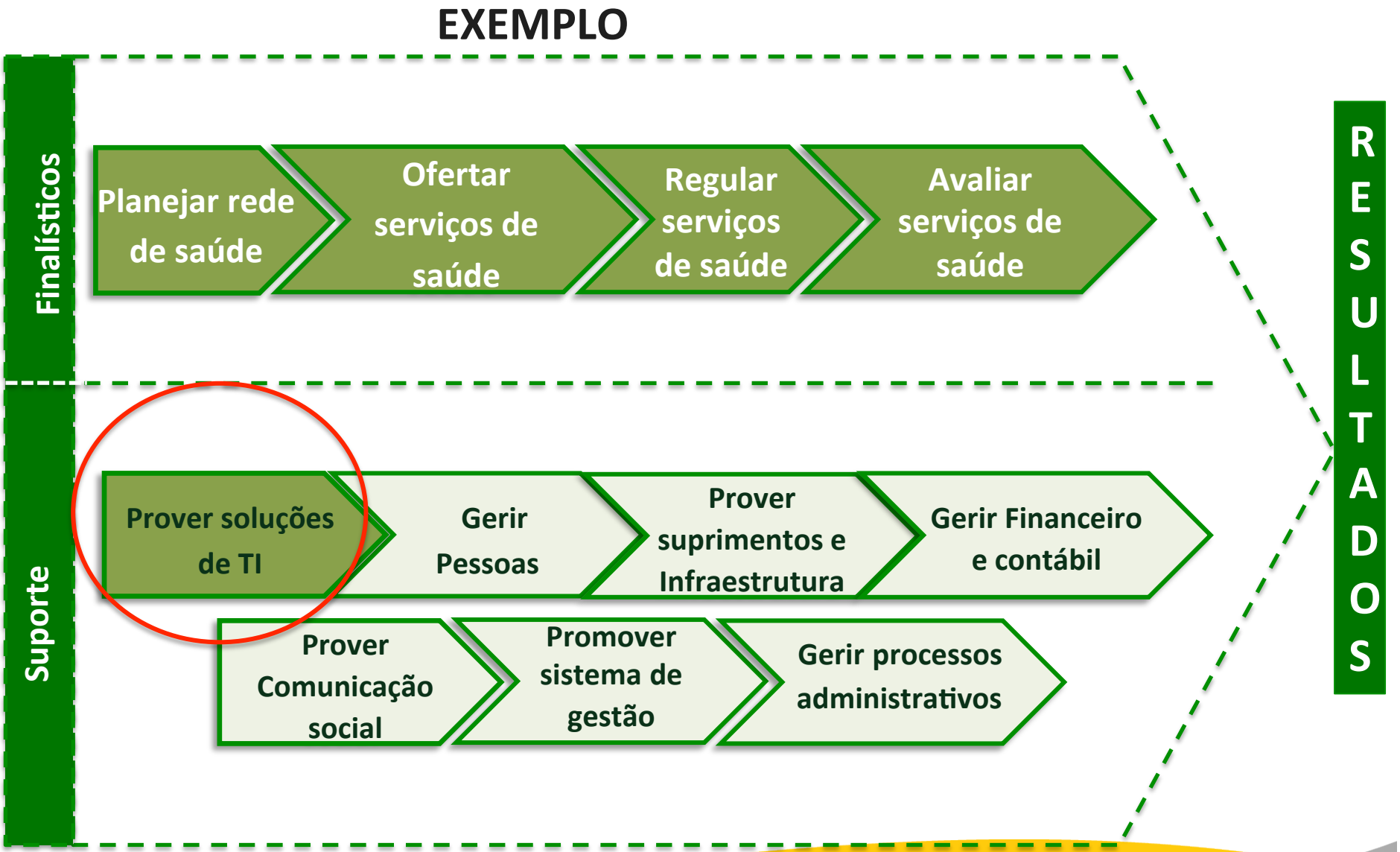
- Primeira divisão de um processo.
- Quando um processo precisa ser subdividido?
  - Quando ele é muito complexo, contém um grande número de atividades, inúmeras entradas e saídas de e para outros processos, principalmente enviando ou recebendo partes de e para fora da organização.

Hierarquia de processos

O Nível de detalhamento depende da análise a ser feita

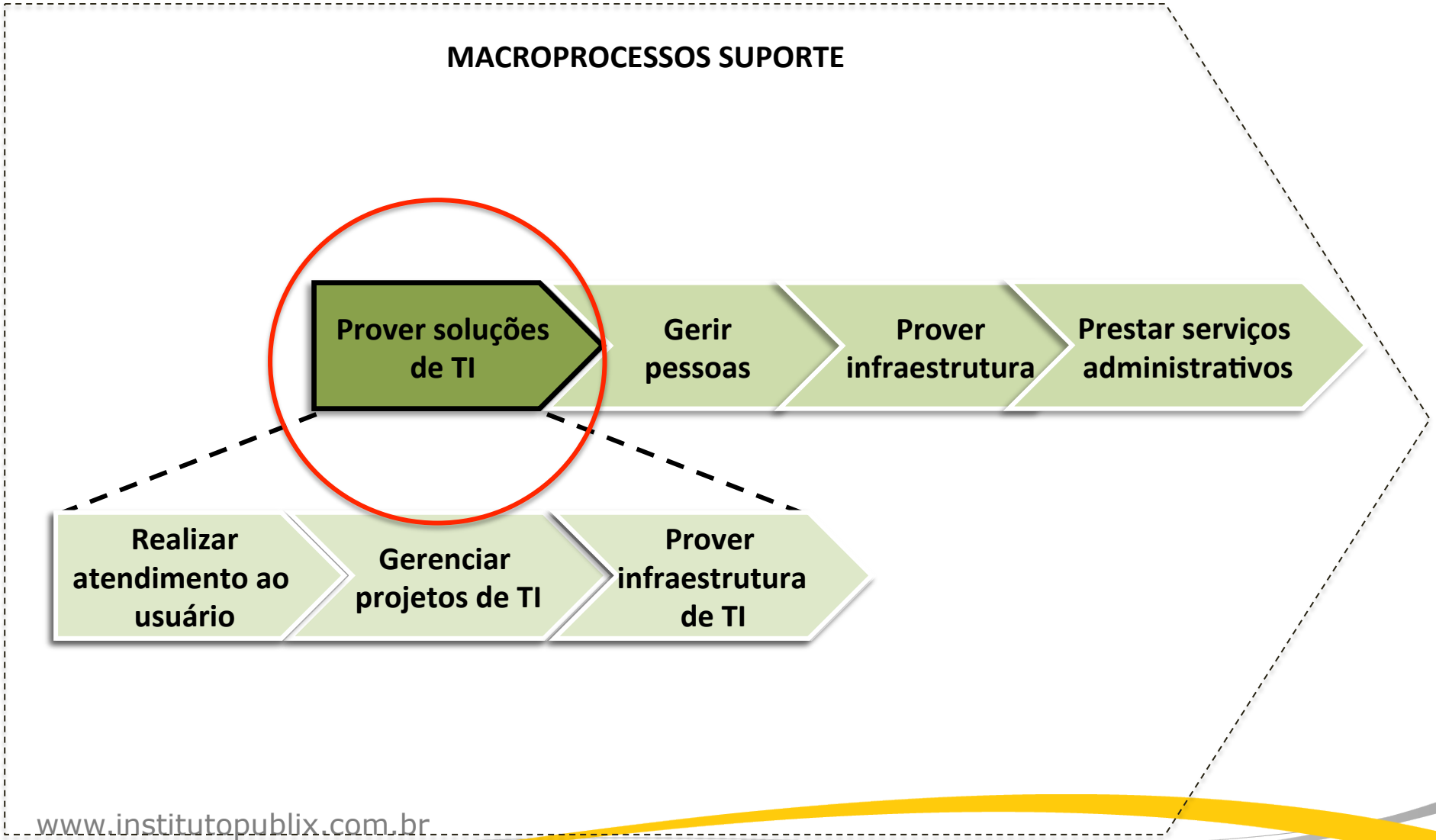
É a distância de olhar um ramo de uma árvore com o braço esticado.

Hierarquia de processos



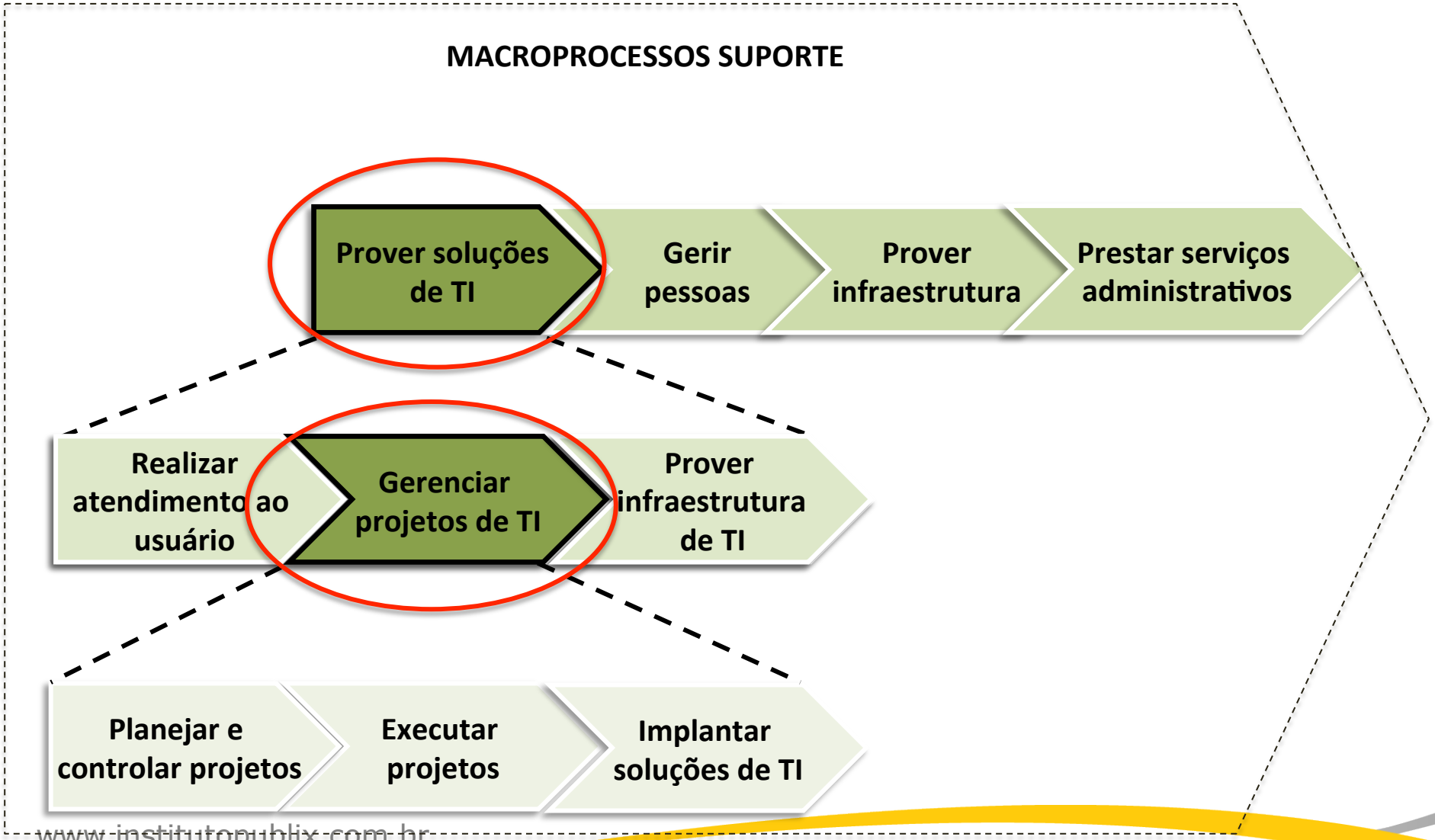
Hierarquia de processos

EXEMPLO

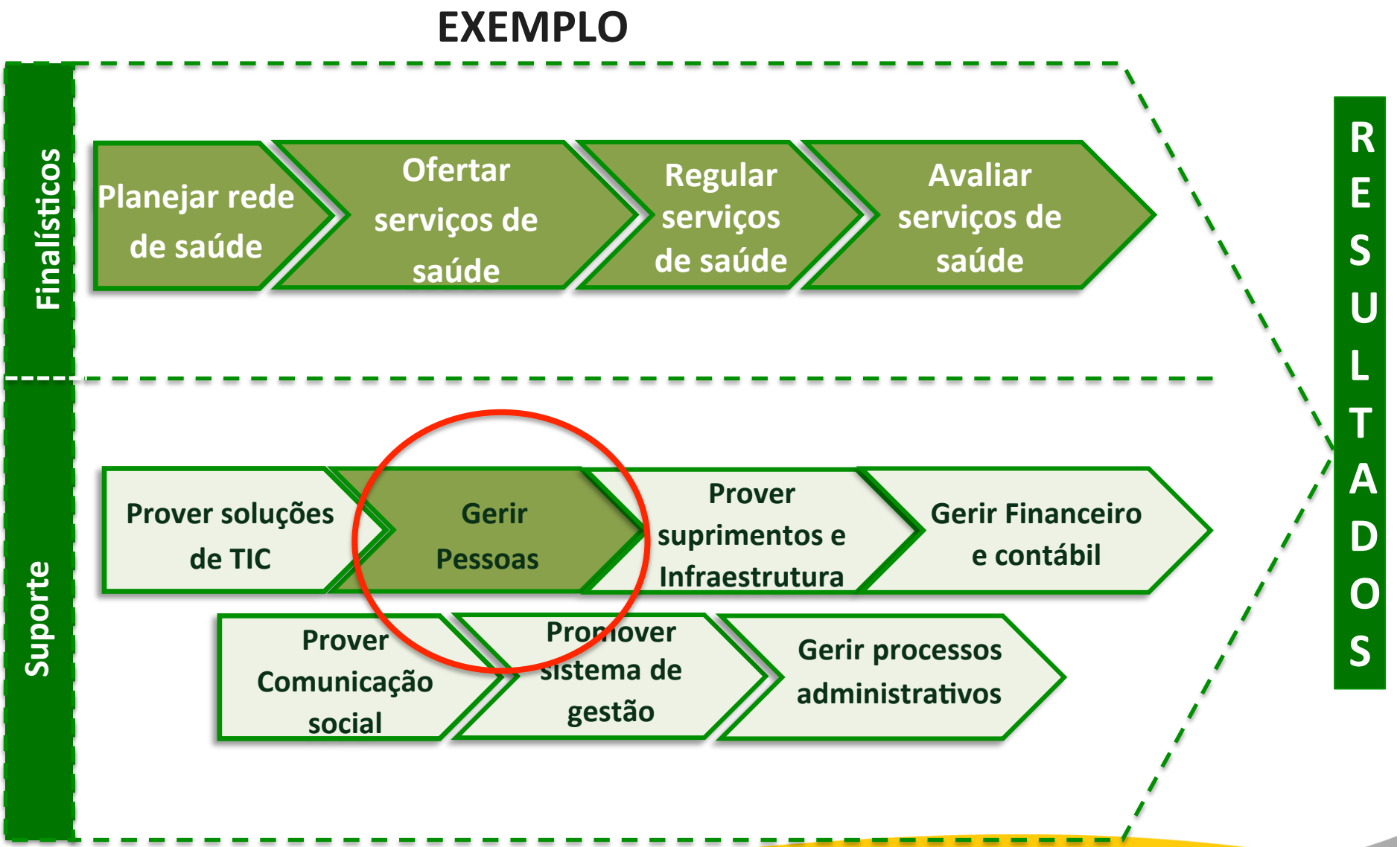


Hierarquia de processos

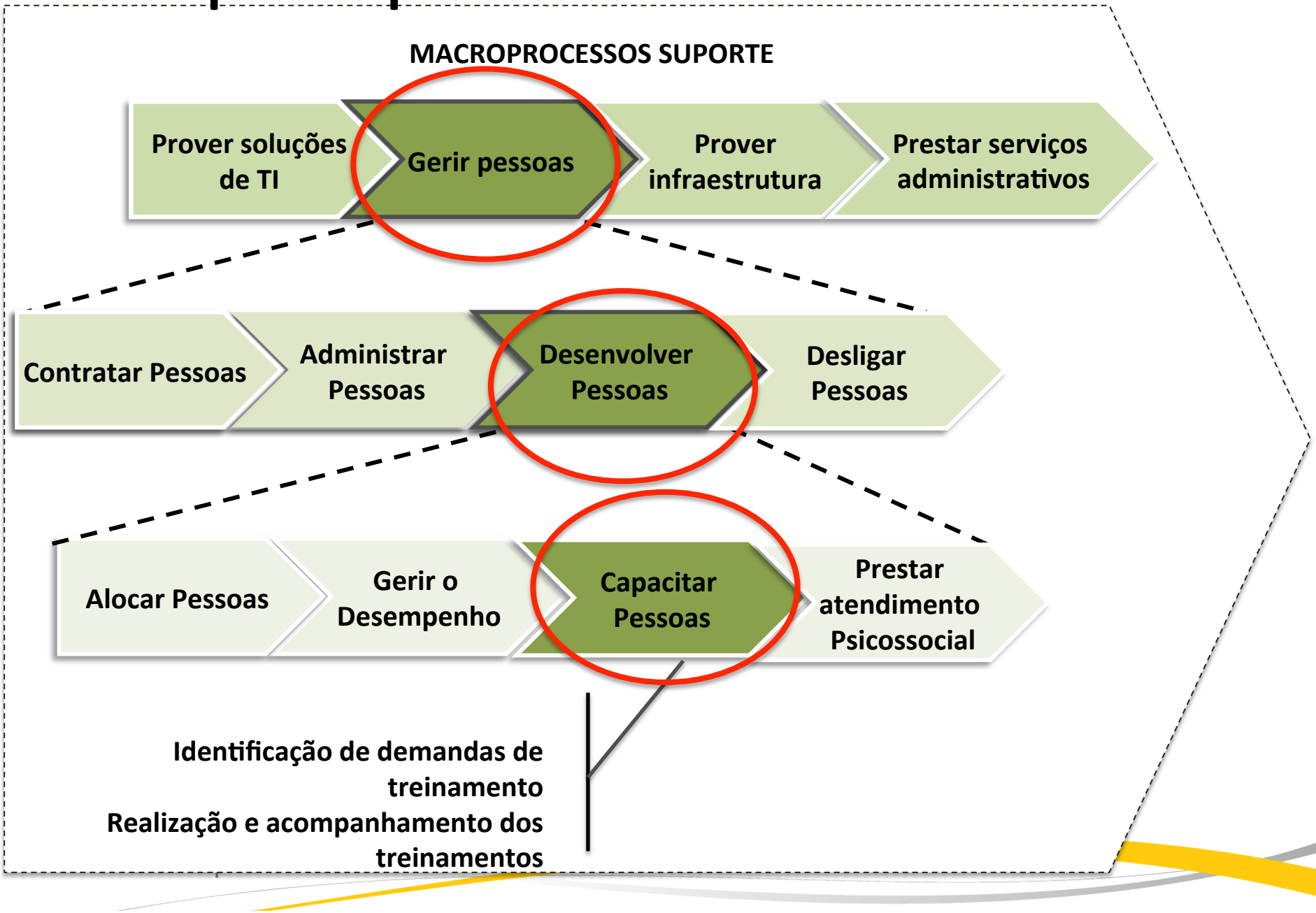
EXEMPLO



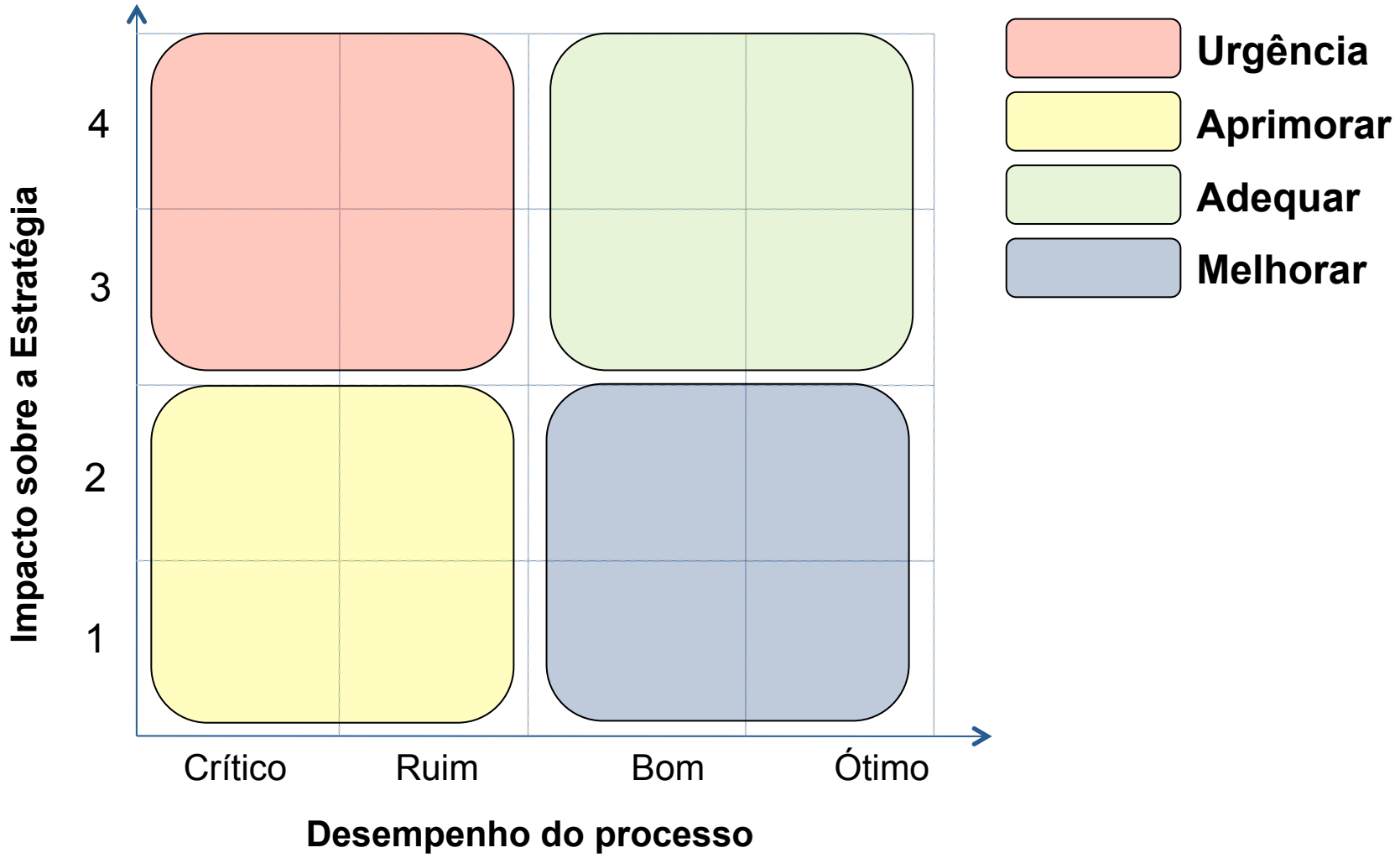
Hierarquia de processos



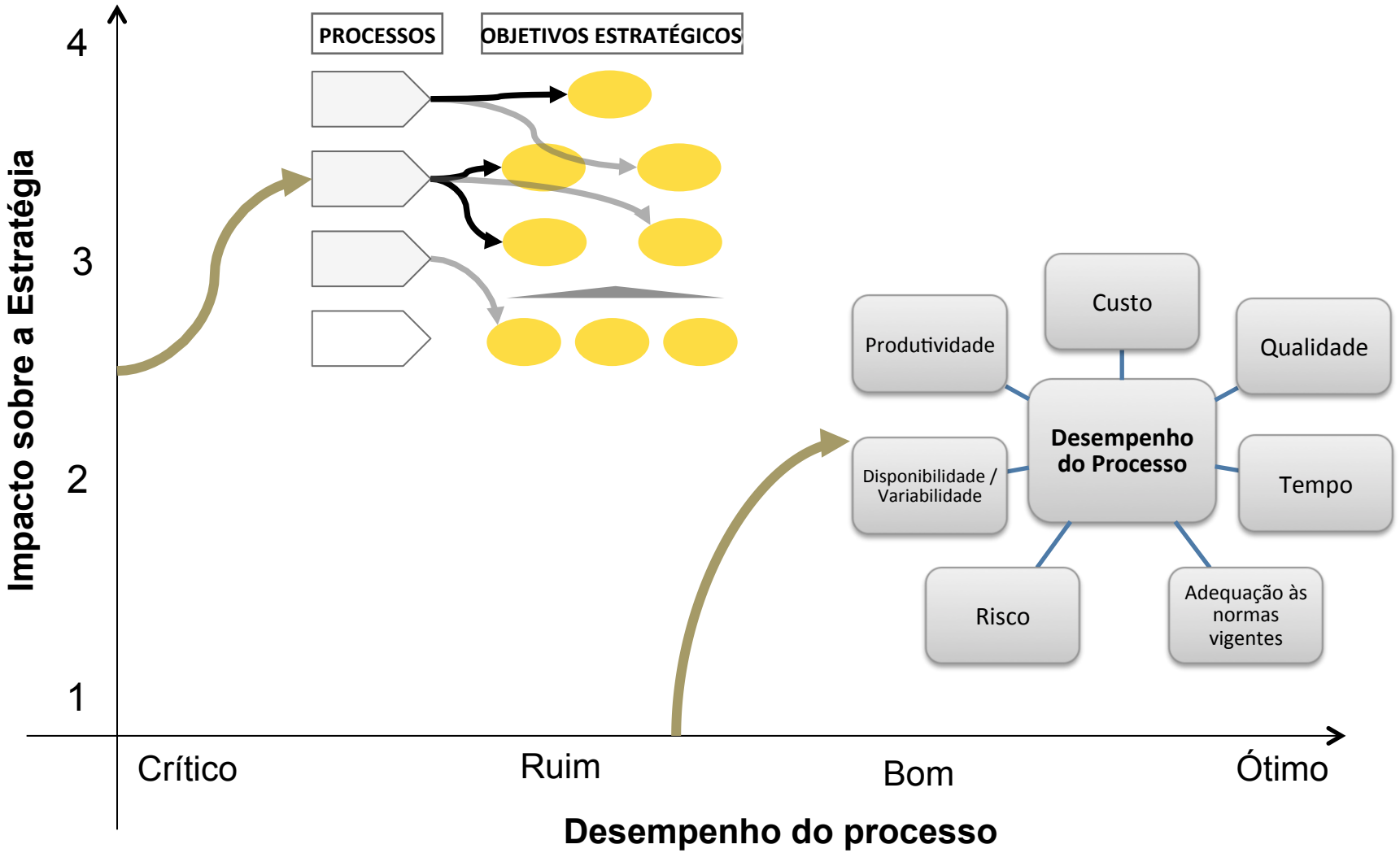
Hierarquia de processos



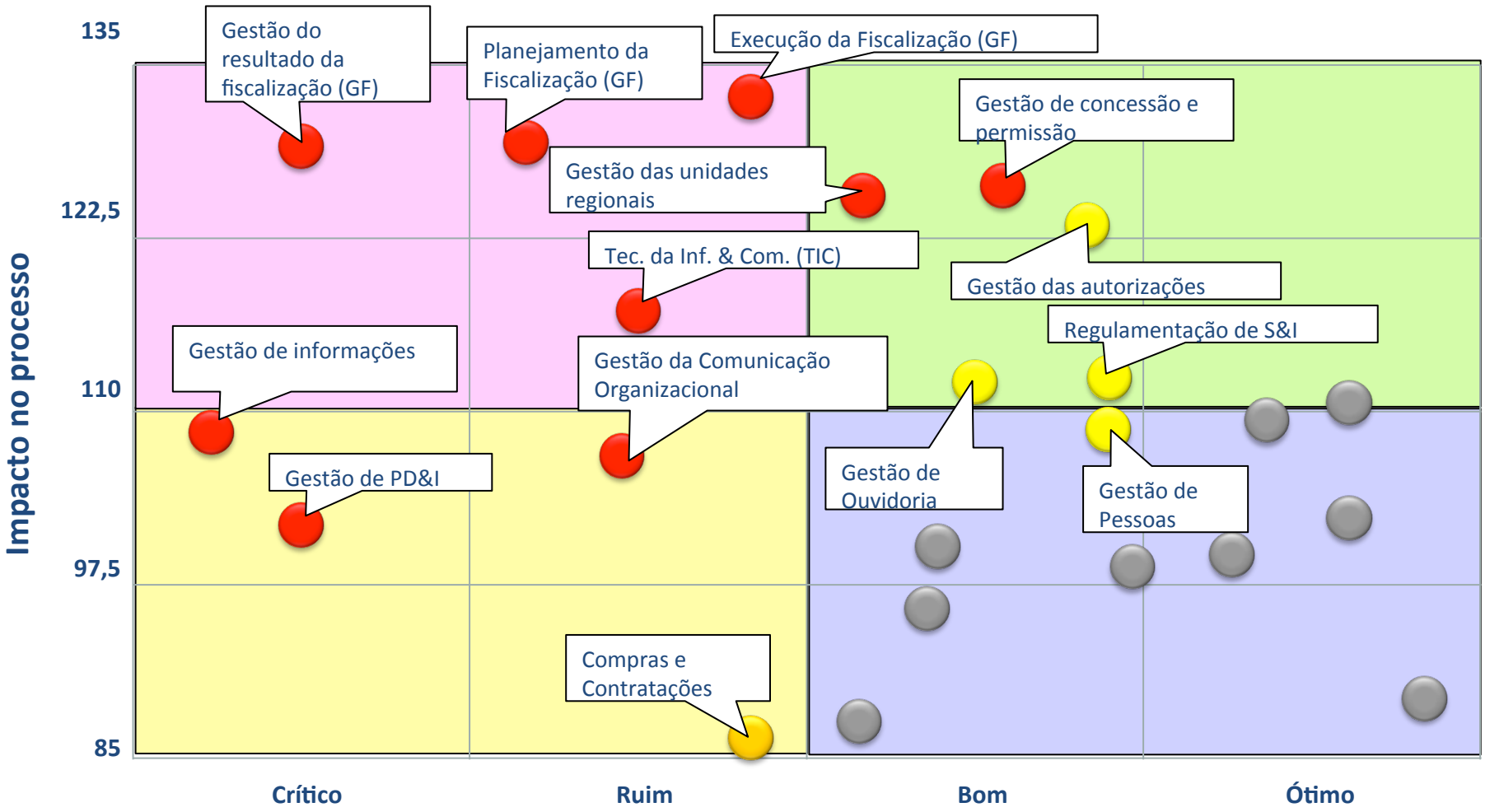
Priorização de processos



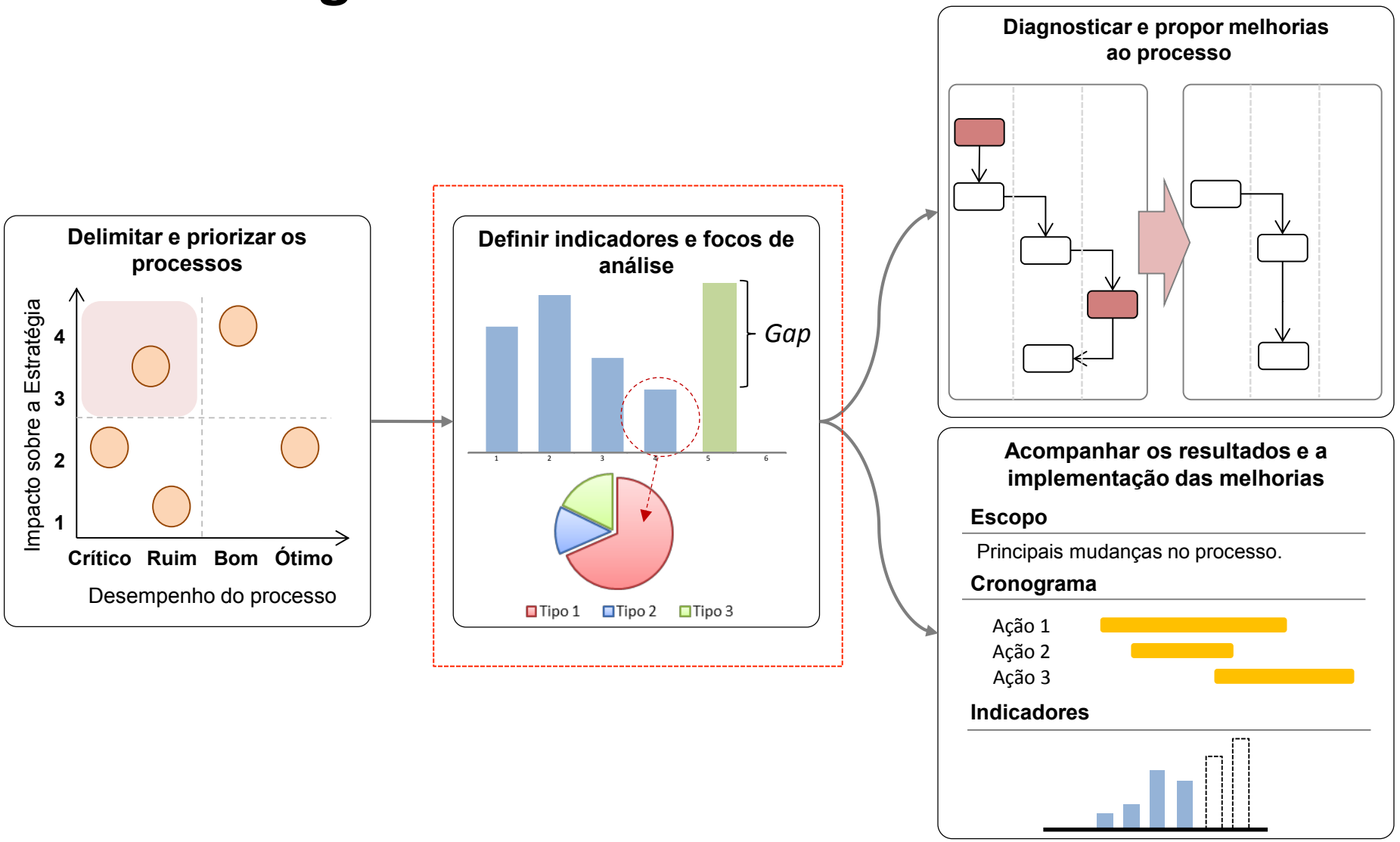
Priorização dos Processos



Priorização dos Processos



Metodologia



Premissas

Recomendações ou determinações superiores para o redesenho do processos.

- São fatores que devem ser considerados verdadeiros para fins de planejamento do redesenho.
  Exemplo: haver redução de despesa; haver redução de prazo; colocar tudo, o máximo possível, *online*; etc.

- É fundamental saber se há limites a serem observados.
  Exemplo: não alterar normas legais vigentes; não gerar custos; só usar os recursos existentes; etc.

Premissas

Exemplos de Premissas para o Redesenho do Processo:

1. Identificar oportunidades de automação e informatização e **CONSIDERAR SISTEMAS DE INFORMAÇÃO JÁ PREVISTOS**

2. **REDUZIR TEMPO DE TRAMITAÇÃO DOS PROCESSOS**

3. Considerar a **LEGISLAÇÃO, PORÉM COMO OPORTUNIDADE DE MELHORIA E NÃO COMO ENTRAVE** (observando sua hierarquia: Leis, Decretos, Instruções Normativas, etc.)

4. Revisar os processos **OTIMIZANDO OS RECURSOS DE INFRAESTRUTURA EXISTENTES**

Indicadores dos processos

- Essas métricas são, geralmente, baseadas nas seguintes dimensões fundamentais:

Dimensões Fundamentais
Qualidade
Custo
Entrega
Capacidade

Indicadores dos processos

- **QUALIDADE:** Métrica geralmente expressa como um percentual do real em relação ao ótimo ou máximo e pode ter várias formas, entre elas indicadores de satisfação, defeito, etc.
- **CUSTO:** Métrica do valor monetário associado a um processo, podendo assumir as formas de um valor associado com os recursos (humanos ou não) necessários para completar um processo ou de um valor perdido por um processo por não produzir o resultado esperado.
- **ENTREGA:** Métrica de duração de um processo, como o tempo que leva entre o início e fim do processo ou o tempo entre duas tarefas.

Indicadores dos processos

CAPACIDADE: Métrica do montante ou volume de uma saída, produto ou serviço de um processo. Geralmente é associada a:

- Quantidade

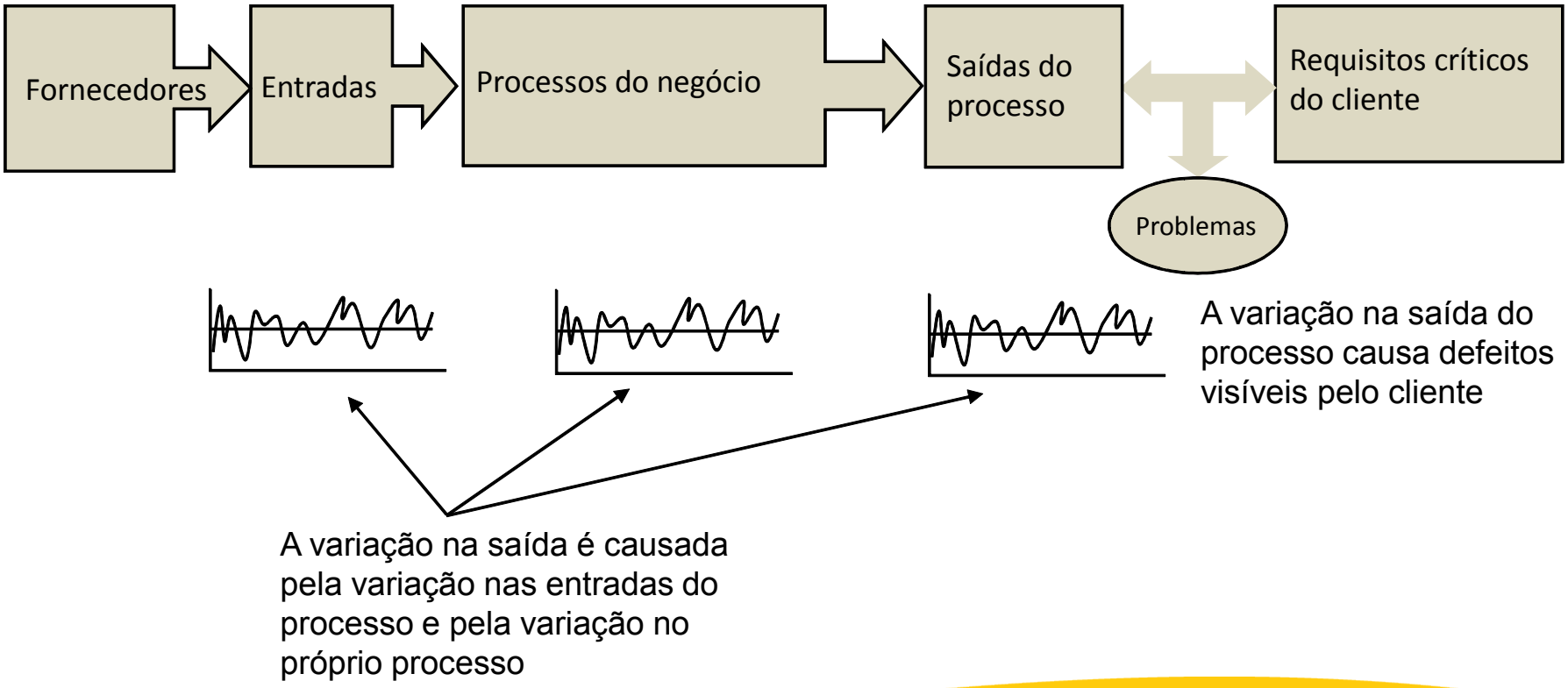
  Ex.: Número de visitas ao site, Número de consultas realizadas, etc.

- Rendimento: Quantidade dividida por algo, geralmente em relação ao tempo

  Ex.: Número de empenhos/servidor; número de atendimento por servidor; número de processos instruídos por servidor.

Variabilidade do Processo

- Quais as causas da variação na saída do processo?
- Qual o impacto da variação para o cliente final?



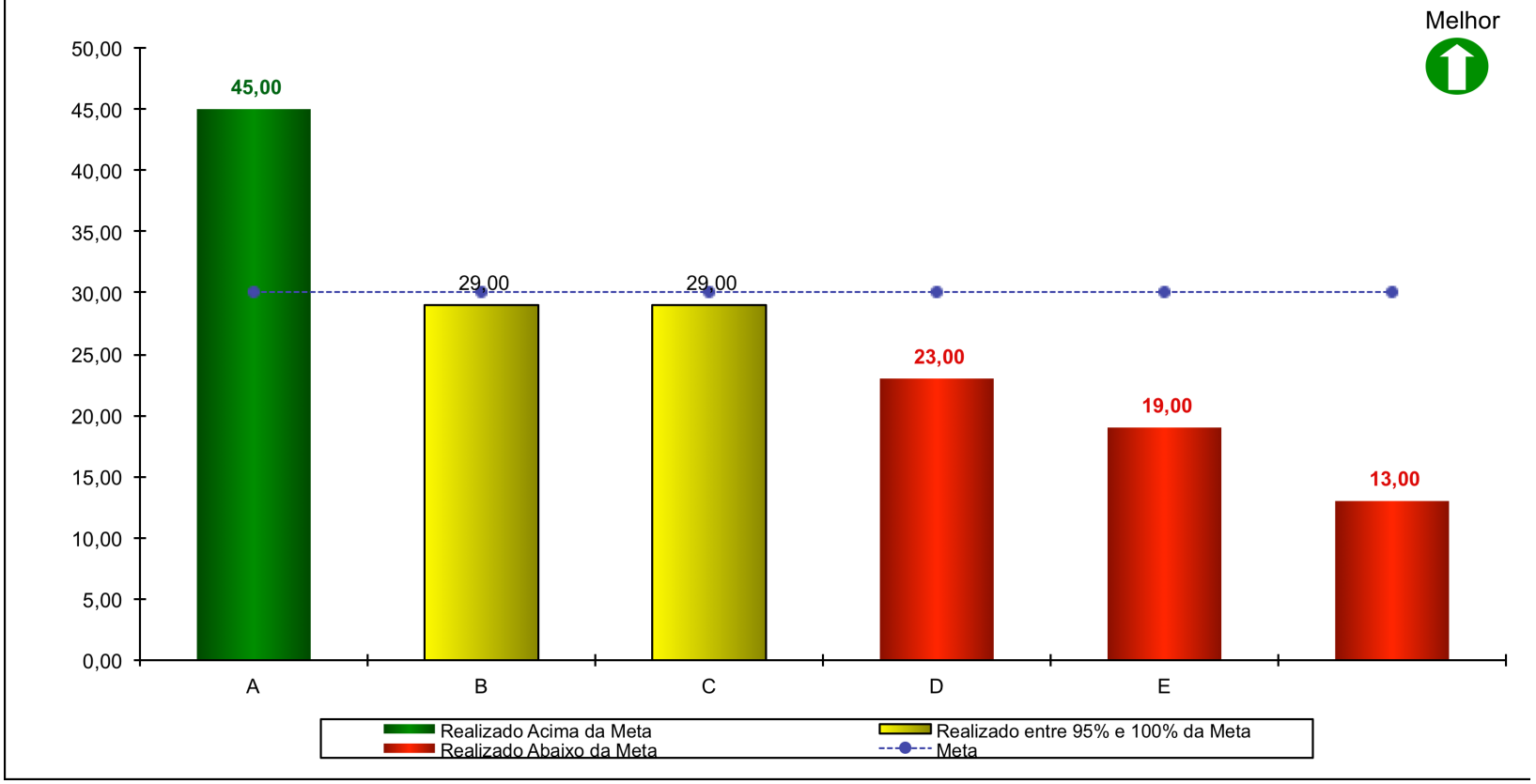
Indicadores dos processos

AUMENTAR A PRODUTIVIDADE DOS OPERADORES PARA NO MÍNIMO 30 PEDIDOS/HH POR DIA ATÉ JUNHO DE 2015

Responsável pela Meta:

Data:

Área: Depto .



Indicadores dos processos

MAPA DE INDICADORES							
PROCESSO	PRODUTO / SERVIÇO	CLIENTE	NECESSIDADE D0 CLIENTE	INDICADOR	FÓRMULA	UNIDADE	META

Indicadores dos processos

- Desempenho do processo:

Contrato

1. **Nome do Cliente**
2. **Nome do Fornecedor**
3. **Produto a ser entregue**
4. **Especificações do produto (como o produto deve ser entregue?)**
5. **Indicadores e metas (qual o prazo? Qual o nível de disponibilidade? qual o custo?)**
6. **Requisitos de entrada (para que as especificações sejam atendidas, quais são os requisitos dos insumos?)**
7. **Direitos e responsabilidades do Cliente**
8. **Direitos e responsabilidades do Fornecedor**
9. **Penalidades, sanções**

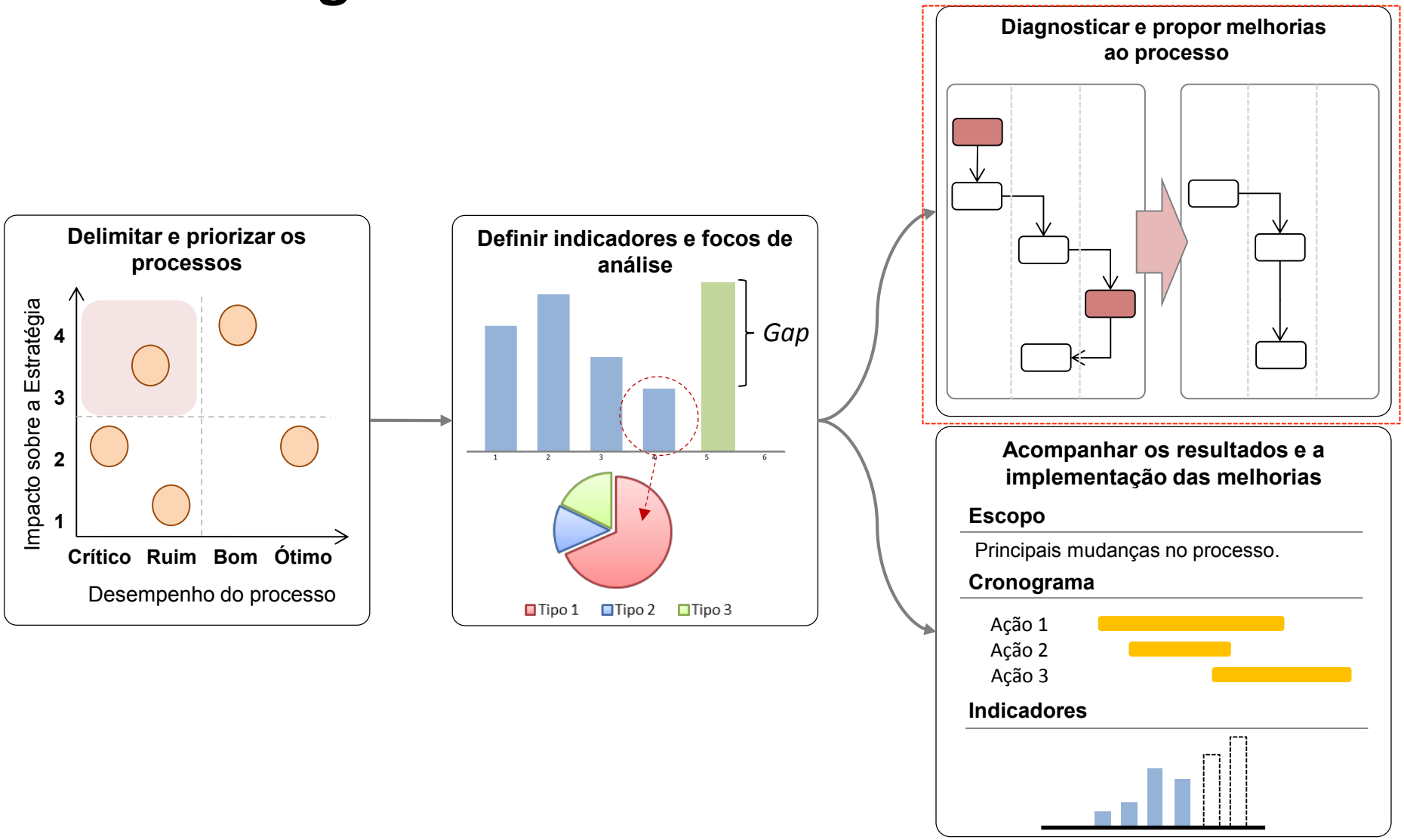
_____ _____

Cliente Fornecedor

Exercício

- Defina as premissas para o redesenho do processo
- Defina o(s) indicador(es) do processo com seu detalhamento

Metodologia



Como implantar gestão de processos?

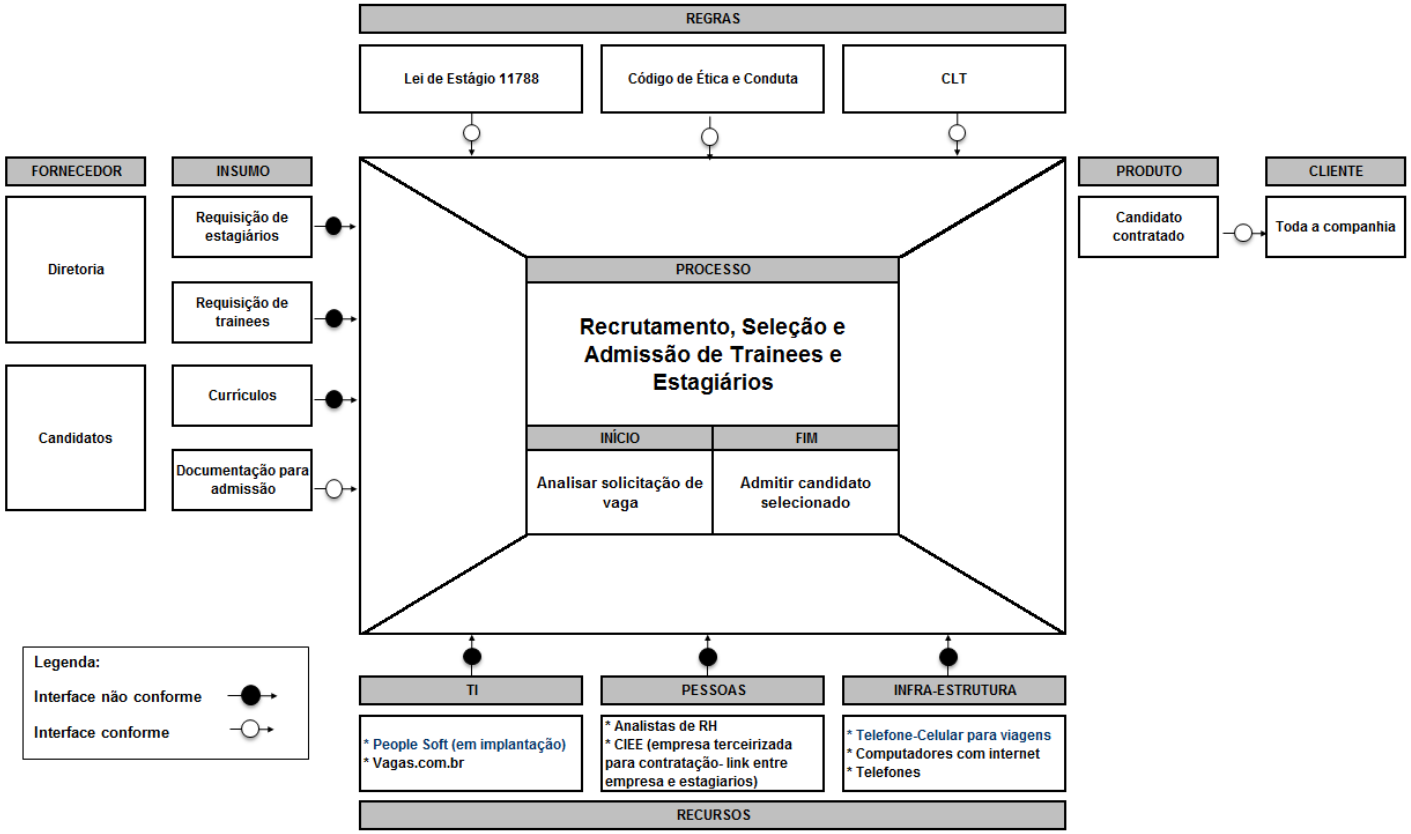
Definição dos Processos da Organização

Entendimento de “como é” hoje	Projeto de “como deverá ser”.	Implantação e Gerenciamento do Processo

Elaboração do DEP e Desenho do fluxo representando como o processo é executado atualmente

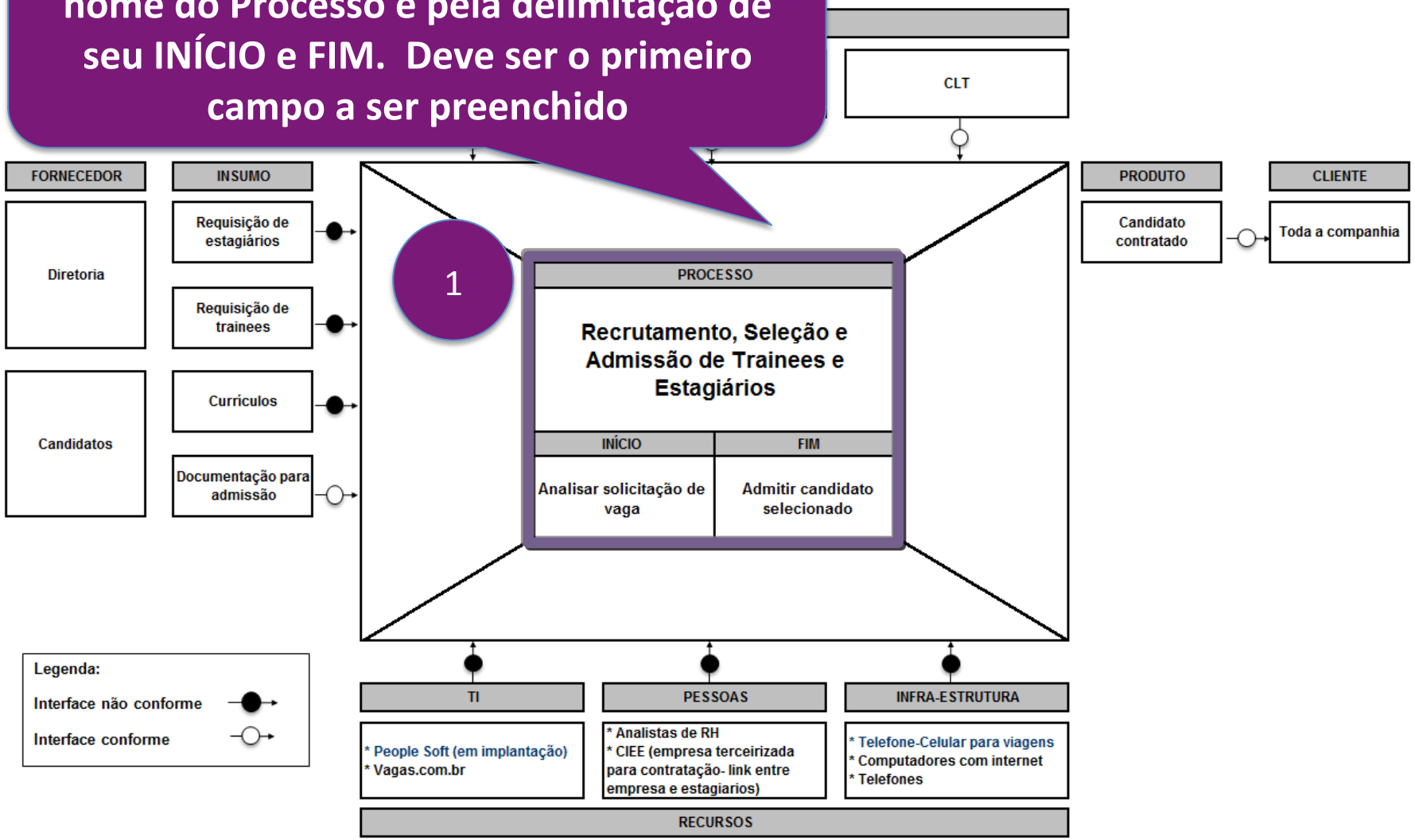
DEP

O Diagrama de Escopo do Processo - DEP representa os limites do processo e detalha todas as informações que participam de uma forma ou outra na consecução dos objetivos do processo.

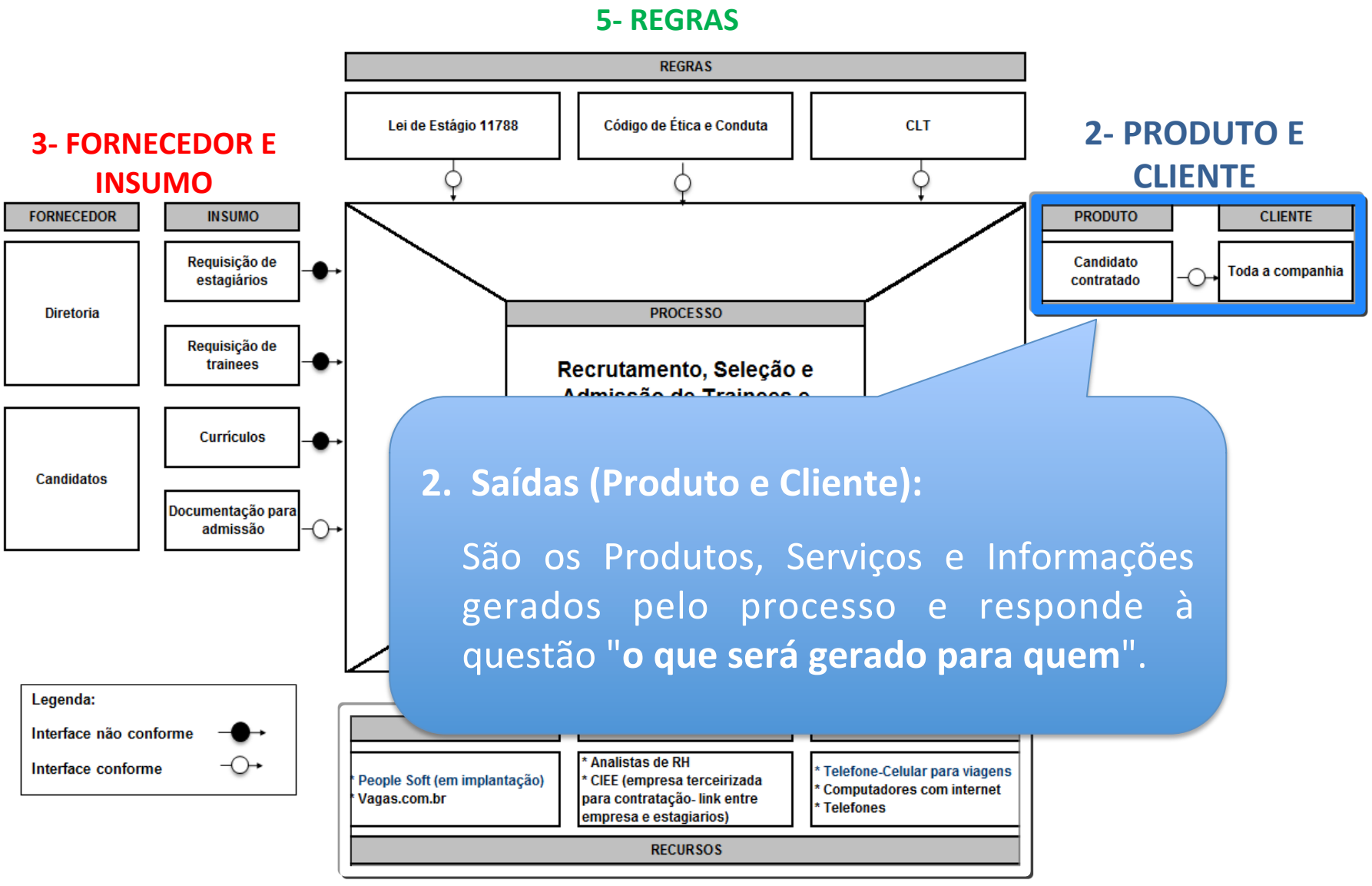


DEP

O centro do Diagrama é composto pelo nome do Processo e pela delimitação de seu INÍCIO e FIM. Deve ser o primeiro campo a ser preenchido



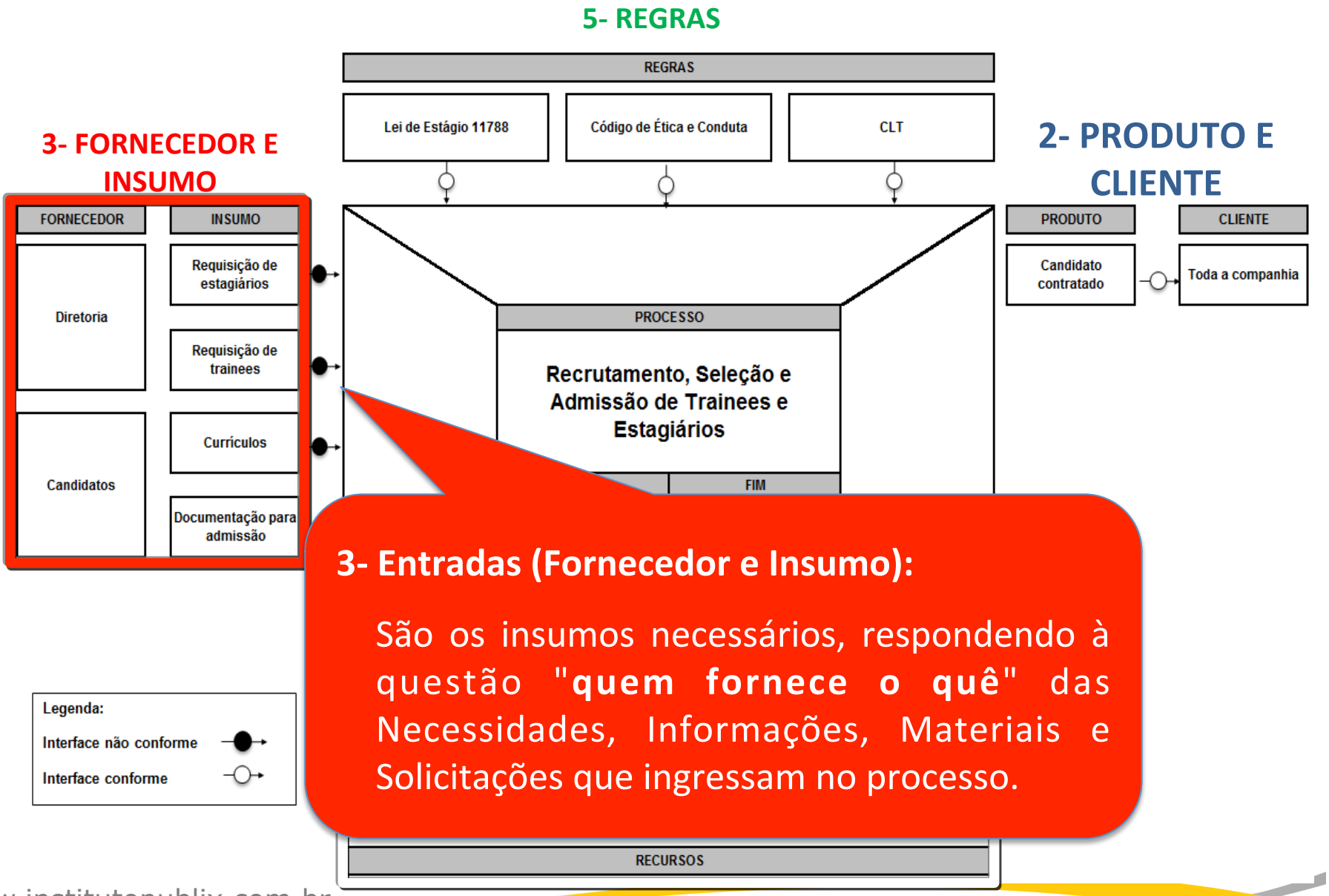
DEP



2. Saídas (Produto e Cliente):

São os Produtos, Serviços e Informações gerados pelo processo e responde à questão "**o que será gerado para quem**".

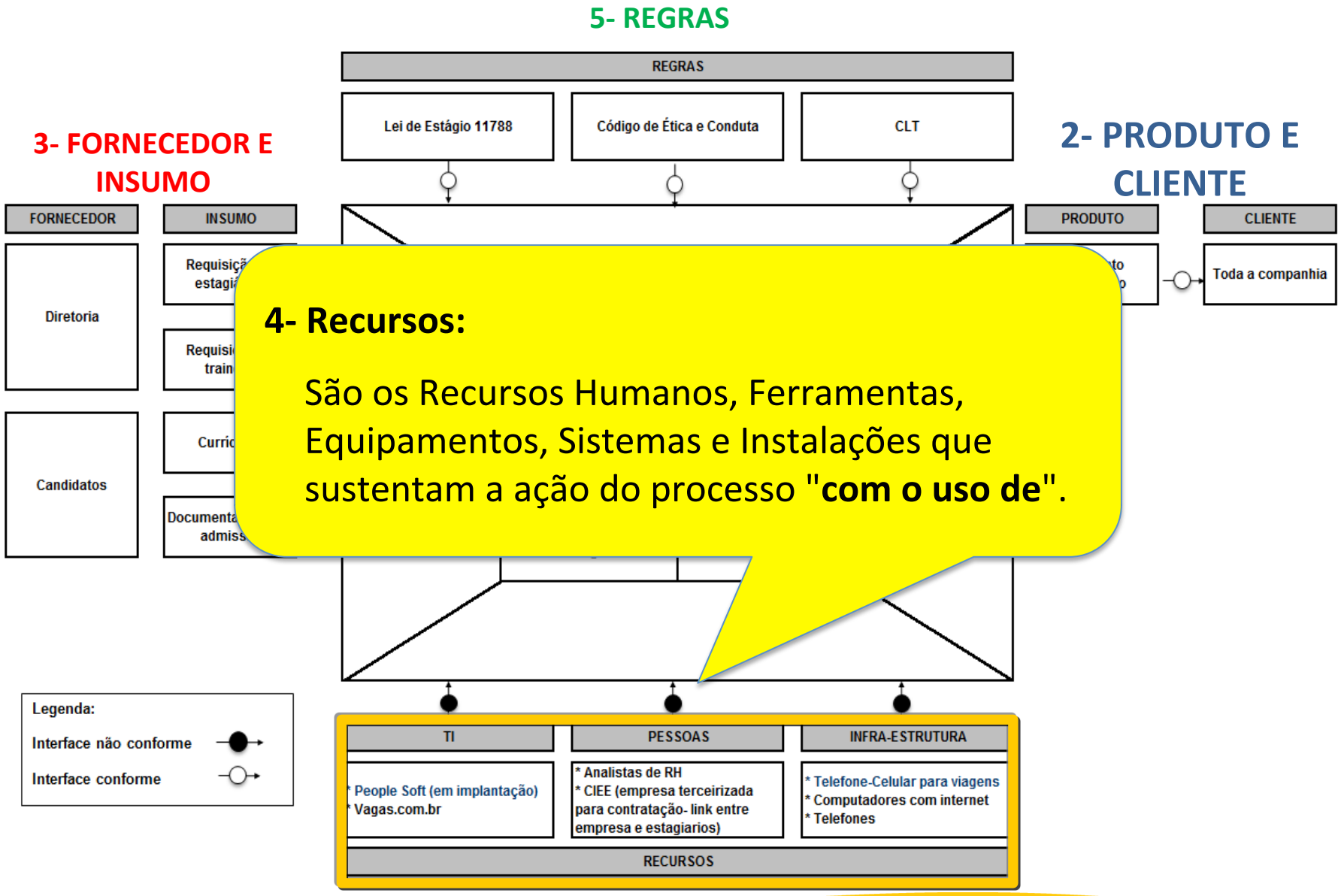
DEP



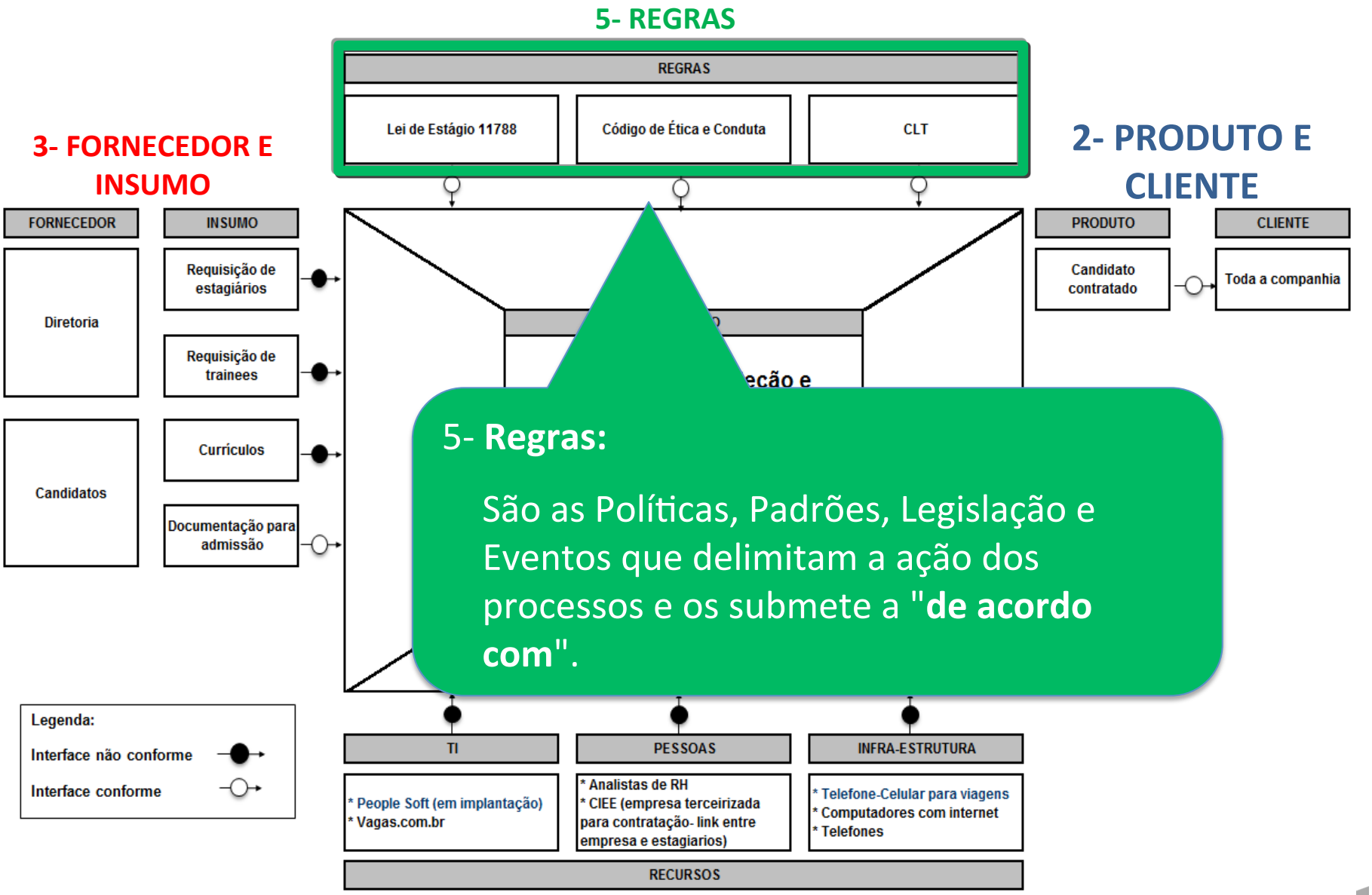
3- Entradas (Fornecedor e Insumo):

São os insumos necessários, respondendo à questão "**quem fornece o quê**" das Necessidades, Informações, Materiais e Solicitações que ingressam no processo.

DEP

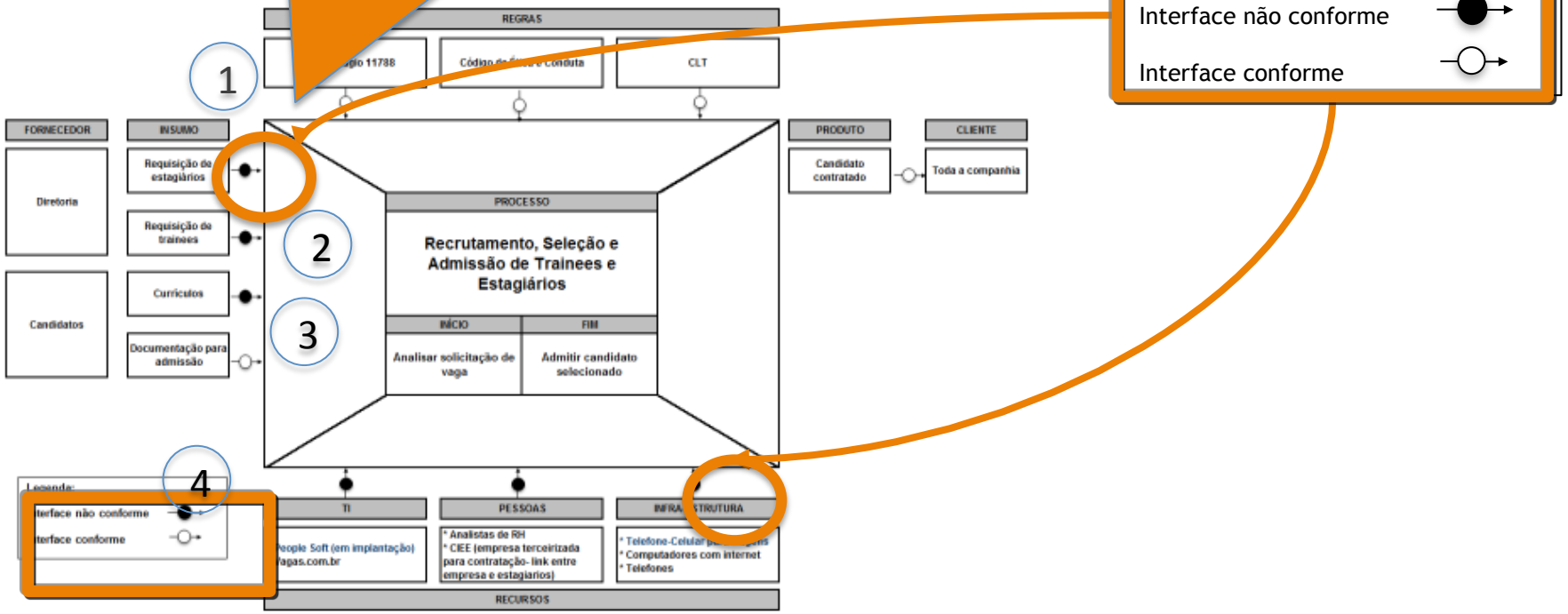

5- REGRAS
REGRAS
Lei de Estágio 11788
Código de Ética e Conduta
CLT
3- FORNECEDOR E INSUMO
2- PRODUTO E CLIENTE
FORNECEDOR
INSUMO
PRODUTO
CLIENTE
Diretoria
Candidatos
Toda a companhia
4- Recursos:
São os Recursos Humanos, Ferramentas, Equipamentos, Sistemas e Instalações que sustentam a ação do processo "com o uso de".
Legenda:
Interface não conforme
Interface conforme
TI
PESSOAS
INFRA-ESTRUTURA
* People Soft (em implantação)
* Vagas.com.br
* Analistas de RH
* CIEE (empresa terceirizada para contratação- link entre empresa e estagiarios)
* Telefone-Celular para viagens
* Computadores com internet
* Telefones
RECURSOS
4- RECURSOS

DEP


5- REGRAS
REGRAS
Lei de Estágio 11788
Código de Ética e Conduta
CLT
3- FORNECEDOR E INSUMO
2- PRODUTO E CLIENTE
FORNECEDOR
INSUMO
Diretoria
Requisição de estagiários
Requisição de trainees
Candidatos
Currículos
Documentação para admissão
PRODUTO
CLIENTE
Candidato contratado
Toda a companhia
5- Regras:
São as Políticas, Padrões, Legislação e Eventos que delimitam a ação dos processos e os submete a "de acordo com".
Legenda:
Interface não conforme
Interface conforme
TI
PESSOAS
INFRA-ESTRUTURA
* People Soft (em implantação)
* Vagas.com.br
* Analistas de RH
* CIEE (empresa terceirizada para contratação- link entre empresa e estagiarios)
* Telefone-Celular para viagens
* Computadores com internet
* Telefones
RECURSOS
4- RECURSOS

DEP

6. Identificar as interfaces de cada agente do processo, se estão conformes ou não conformes, para identificar lacunas e oportunidades de melhoria colorindo e numerando



DEP

Preencher a tabela de Oportunidades de Melhoria (OPCIONAL);

OPORTUNIDADES DE MELHORIAS			
Nome do Processo			
Item	**Interface**	**Descrição da Oportunidade de Melhoria**	**Sugestão de Melhoria**

Completar com os itens do DEP com interface não conforme

Completar com o campo do Item de Interface Não Conforme:

- **INSUMO, RECURSO, PRODUTO ou REGRA**

Especificar o problema do item de interface não conforme

Ex.:

Solicitação informal e não padronizada

Completar com as ações propostas para combater ou minimizar os problemas listados.

As ações serão, posteriormente, levadas à planilha de OMs para análise

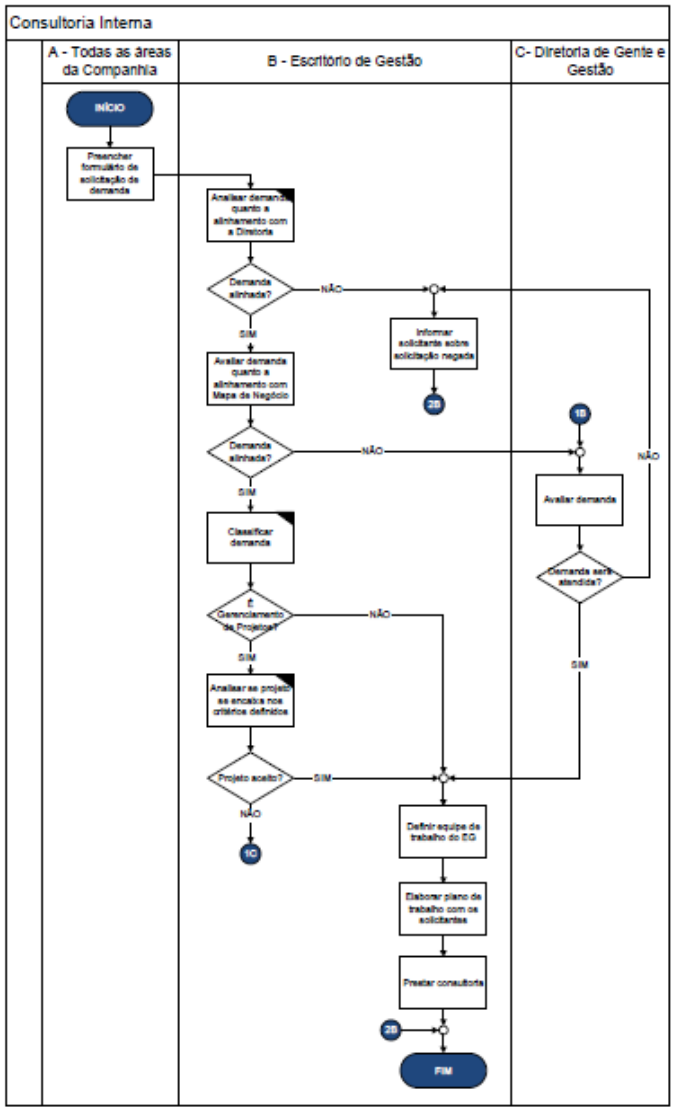
Exercício

Elaborar o DEP – Diagrama de Escopo do Processo

OBS.: Esta etapa não é específica para identificar as melhorias, mas se surgirem, devem ser registradas no formulário próprio.

Fluxo atual

- O fluxograma é a sequência lógica das etapas e/ou tarefas que compõem um processo;
- O fluxo atual descreve o processo como ele é no momento atual, ou seja, antes da implementação das melhorias.
- Elaborar o fluxograma do processo é importante para facilitar a análise e solução de um problema, para fazer a gestão do conhecimento, para garantir resultados uniformes e etc.



Fluxo atual

Regra 1:

- A regra mais importante é que **as pessoas certas precisam estar envolvidas na confecção do fluxograma**. Isso inclui as pessoas que realmente fazem o trabalho do processo, fornecedores do processo, clientes do processo, o supervisor da área na qual o processo ocorre e um facilitador independente.

Regra 2:

- O início e o fim do fluxograma devem ser claramente definidos.

Regra 3:

- Todos os dados precisam estar visíveis por todos durante todo o tempo. Utilizar um projetor de imagens ou folhas de flipchart para dar maior visibilidade.

Regra 4:

- Deve ser reservado tempo suficiente para o desenho do fluxo

Fluxo atual

Regra 5:

- Quanto mais perguntas todos fazem, melhor:
- De onde o serviço ou material vem?
- Como o serviço ou material entra no processo?
- Quem toma a decisão (se uma decisão é necessária)?
- O que acontece se a decisão é sim?
- O que acontece se a decisão é não?
- Há mais alguma coisa que precisa ser feita nesse ponto?
- Para onde o produto ou serviço dessa operação vai?

Fluxo atual

O uso dos símbolos que compõem um fluxograma depende da definição de cada organização.

- Existem vários padrões de modelagem, notações e técnicas.
- Existem sistemas ou softwares específicos como o Visio, o Bizagi e outros que facilitam a representação do fluxo e possibilitam a automação, se necessário, do processo.
- Também pode-se fazer no power point ou no excel.

Fluxo atual

Vantagens em se utilizar padrões:

- Simbologia comum.
- Facilita a compreensão dos usuários.
- Habilidade para nivelar ferramentas de modelagem com base em padrões e notações comuns.
- Facilidade em importar e exportar modelos criados em várias ferramentas para reutilização em outras ferramentas e sistemas informatizados.

Fluxo atual

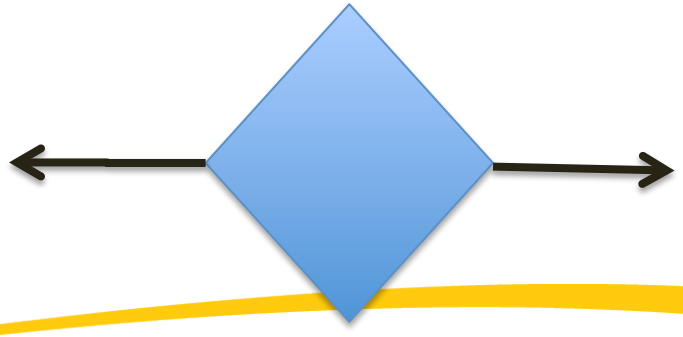
Um processo de negócio é representado através do encadeamento de eventos e atividades, ligados através de conectores que demonstram a sequência em que os mesmos são realizados.

Conector para atalhos

Atividades ou tarefas

Conectores

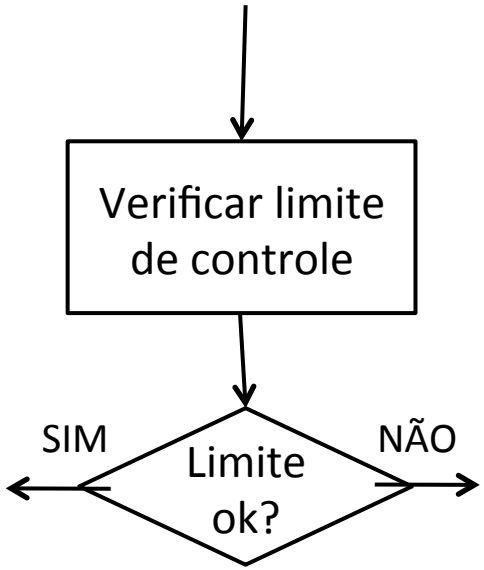
Gatways ou decisões



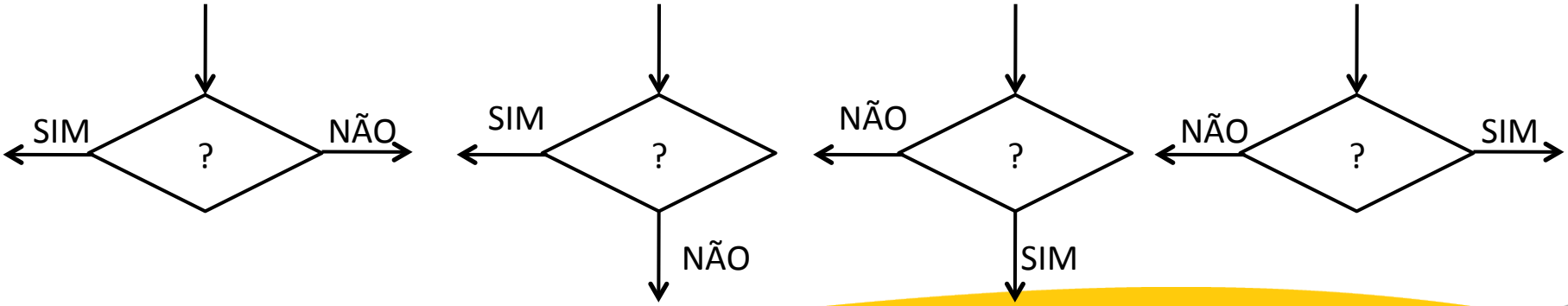
Fluxo atual

RECOMENDAÇÕES:

Deve-se colocar uma Caixa de tarefa/atividades explicativa antes de qualquer pergunta



- As linhas de saída da caixa de pergunta podem sair por qualquer lado;



Fluxo atual

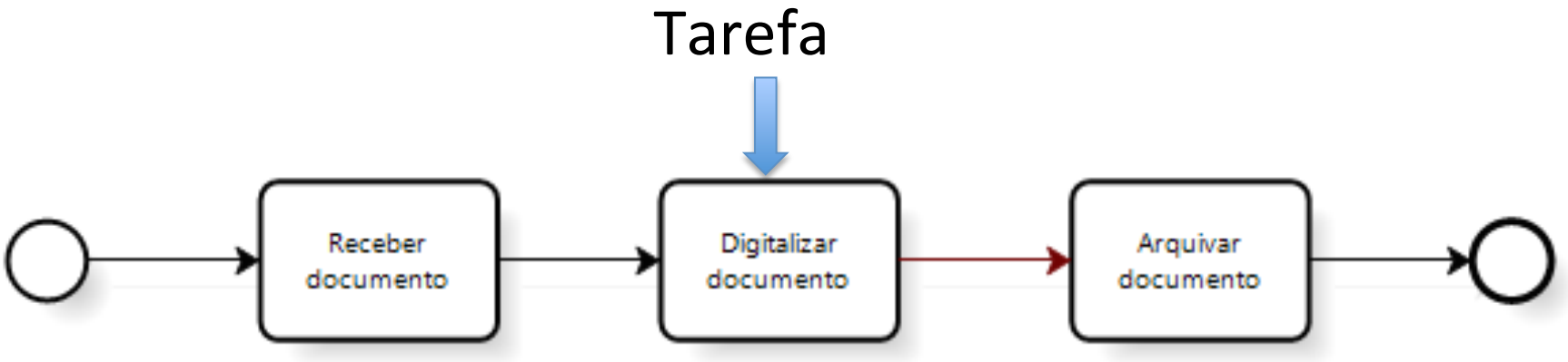
RECOMENDAÇÕES:

Tarefas como "ENVIAR À AREA X" ou "ENTREGAR À AREA X" – normalmente podem ser representadas pela própria **SETA.**

- Em vez do uso do verbo BUSCAR ou SOLICITAR, utilizar **OBTER**;

- Geralmente, quando usam-se os verbos **ANALISAR, AVALIAR ou VERIFICAR uma** pergunta (SIM/NÃO) é necessária.

Símbolos para fluxograma

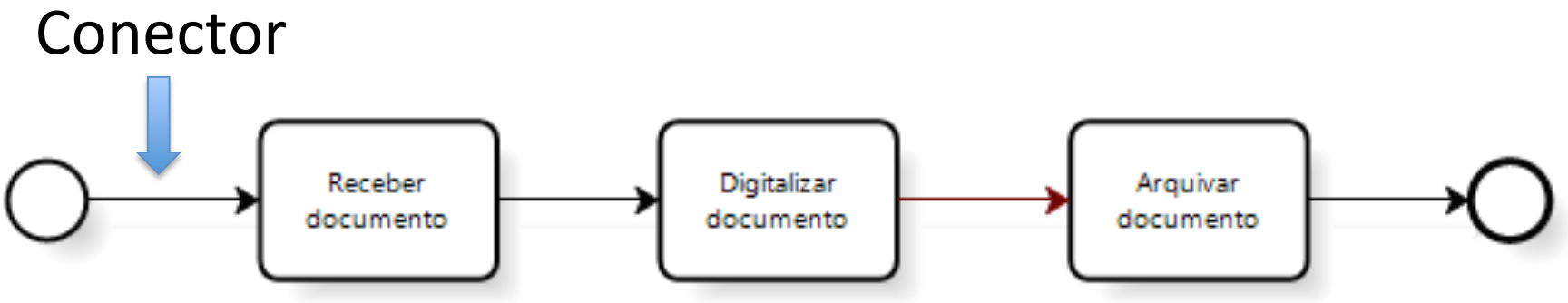


A tarefa é a atividade de trabalho . Ela representa uma ação no processo que pode ser executada por uma pessoa ou um sistema.

Visualmente é representada como um retângulo com bordas arredondadas, contendo sua descrição dentro da área da caixa.

São exemplos de atividades que podem ser representadas através de tarefas: **Avaliar documentos, Elaborar parecer técnico, Elaborar contrato, cadastrar processo, etc**.

Símbolos para fluxograma



O conector de fluxo de sequência é representado por uma apontando para o destino (o próximo elemento do fluxo).

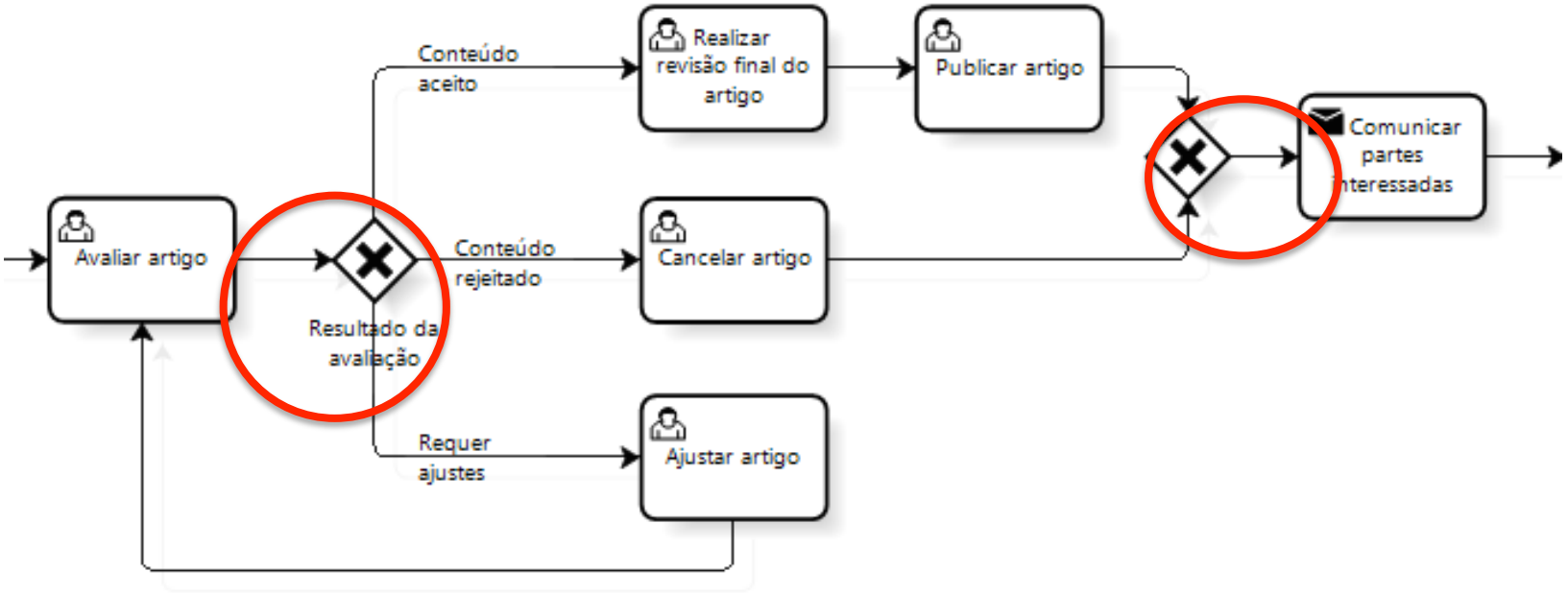
Em um processo de negócio, todos os elementos de fluxo precisam estar conectados uns aos outros através de um conector de sequência conforme a ordem em que devem ser realizados.

A conexão significa que após a conclusão da atividade, a próxima atividade poderá ser iniciada.

Símbolos para fluxograma

Gateways são os elementos de decisão. Criam caminhos alternativos ou paralelos no mapeamento do processo ou unificando fluxos para continuação em uma mesma sequência de atividades.

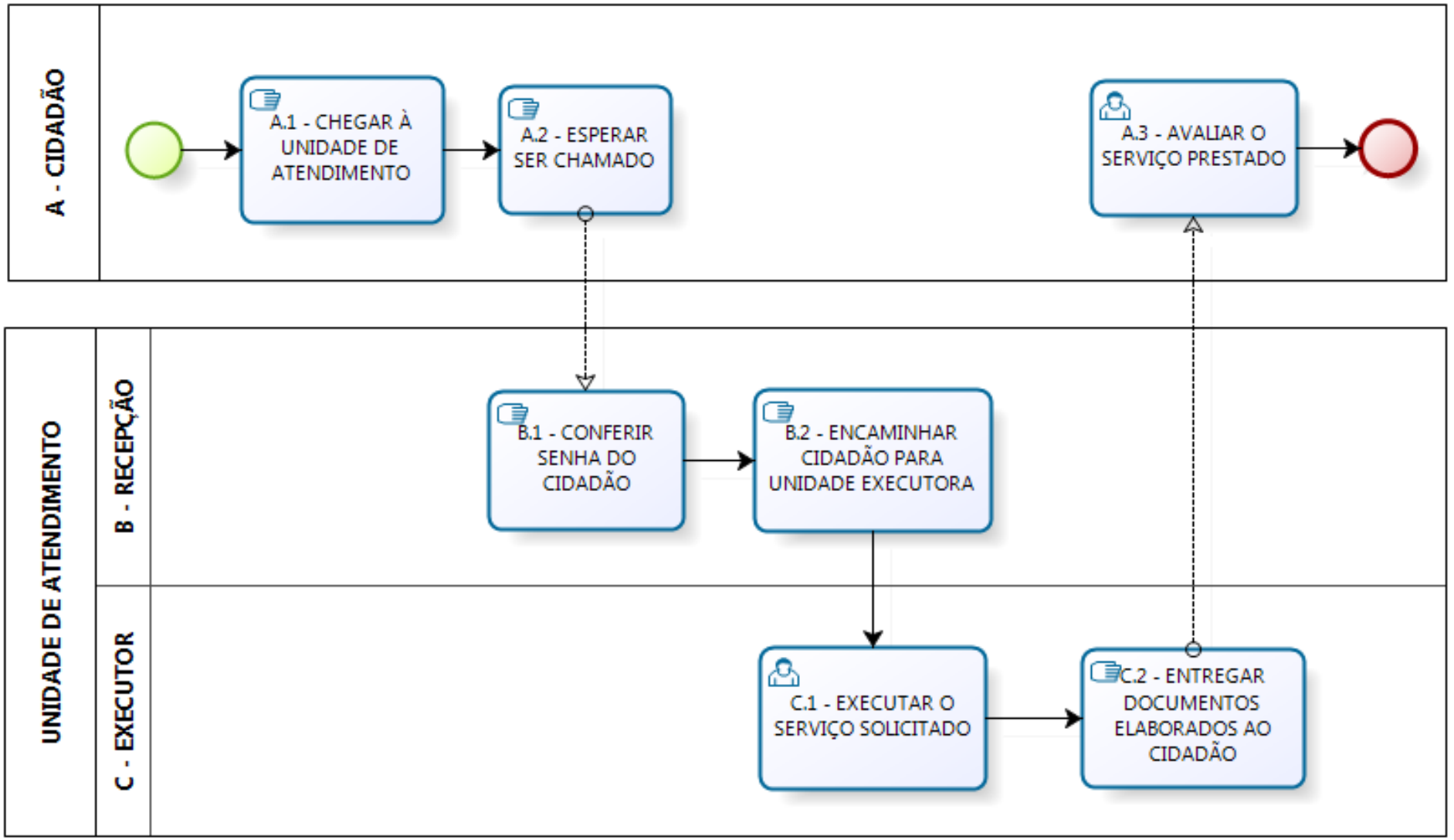
Representa uma condição em que apenas um dos caminhos criados a partir do gateway será seguido, de acordo com uma informação a ser testada.



Fluxograma - piscinas

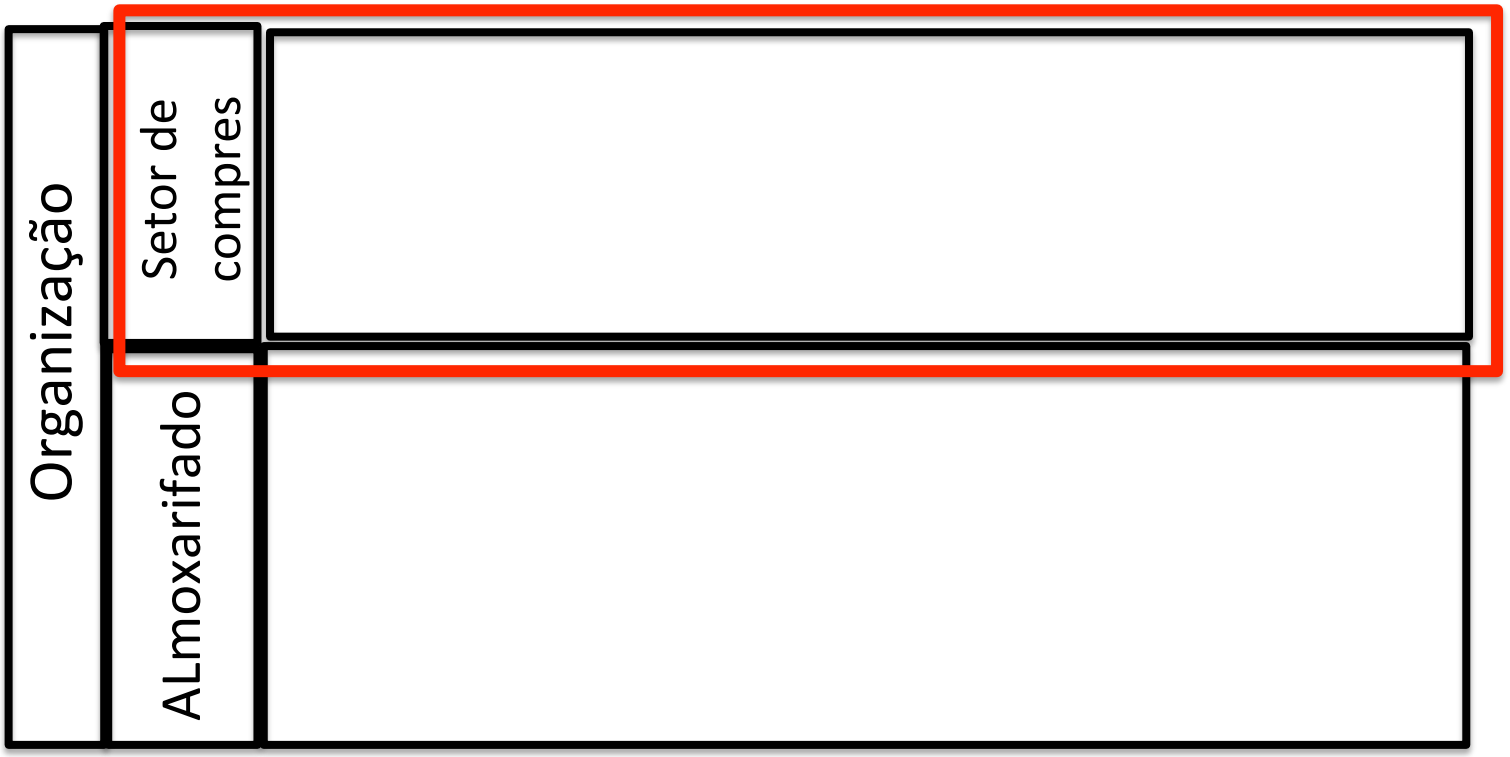
PISCINAS são utilizadas para representar uma organização onde o processo ocorre. Se houver mais de uma organização envolvida no processo, estas devem estar representadas cada uma por um retângulo distinto, uma Raia diferente.

Exemplo

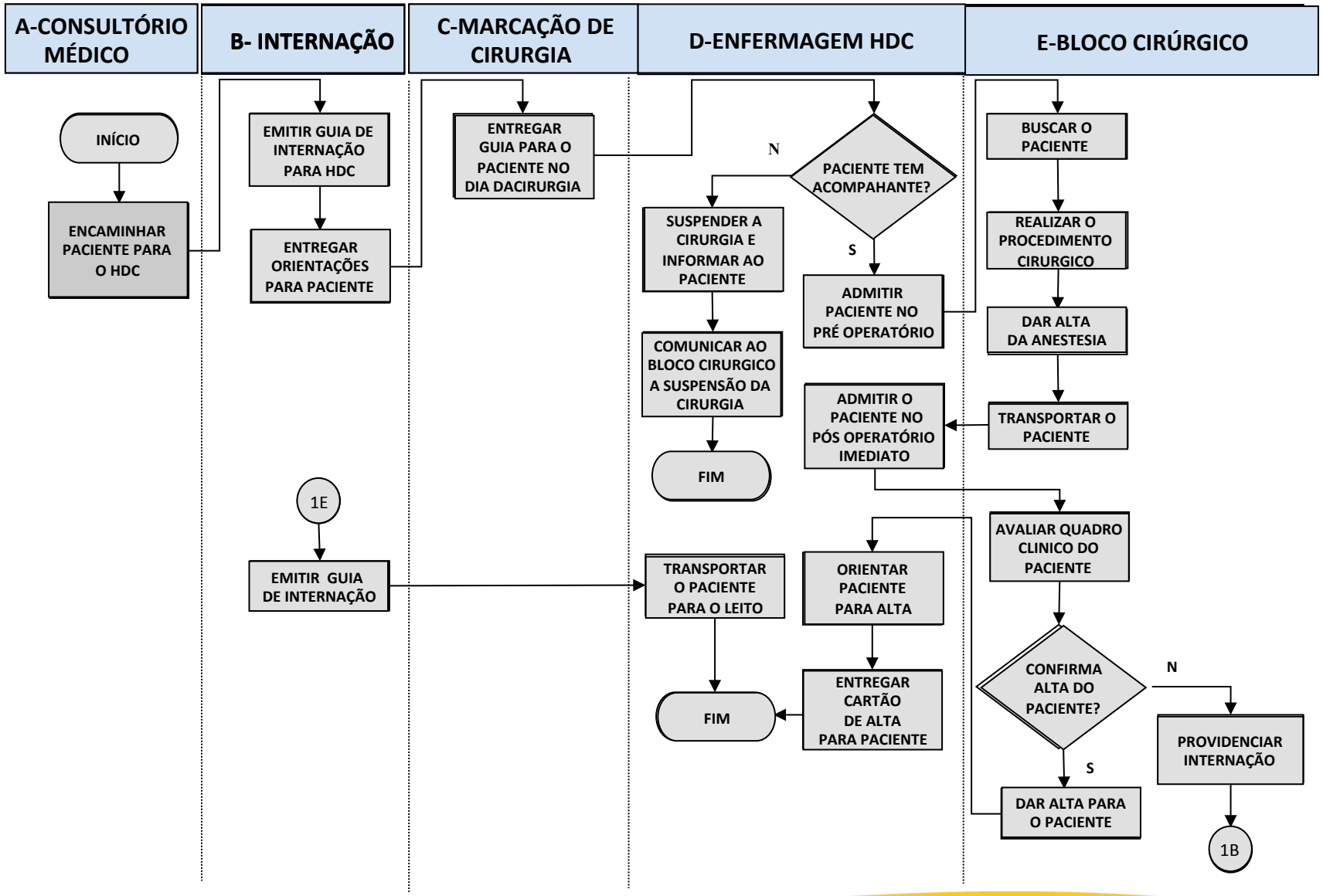

A - CIDADÃO
A.1 - CHEGAR À UNIDADE DE ATENDIMENTO
A.2 - ESPERAR SER CHAMADO
A.3 - AVALIAR O SERVIÇO PRESTADO
UNIDADE DE ATENDIMENTO
B - RECEPÇÃO
B.1 - CONFERIR SENHA DO CIDADÃO
B.2 - ENCAMINHAR CIDADÃO PARA UNIDADE EXECUTORA
C - EXECUTOR
C.1 - EXECUTAR O SERVIÇO SOLICITADO
C.2 - ENTREGAR DOCUMENTOS ELABORADOS AO CIDADÃO

Raias

AS RAIAS representam diferentes áreas, atores, unidades ou subdivisões de competência, dentro de uma mesma organização que participam de um processo. Todas as atividades dentro da raia do ator indicam que aquela ação é realizada, especificamente, por este.



Exemplo de fluxograma

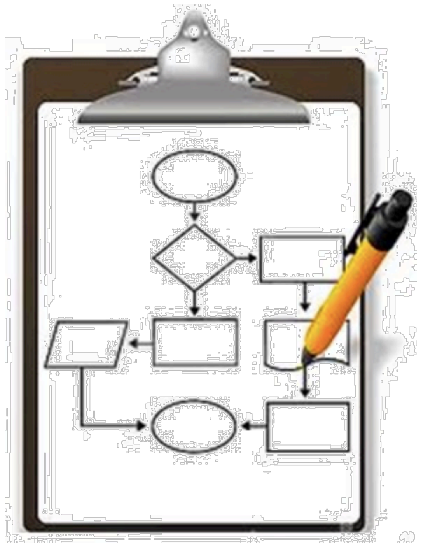


Exercício

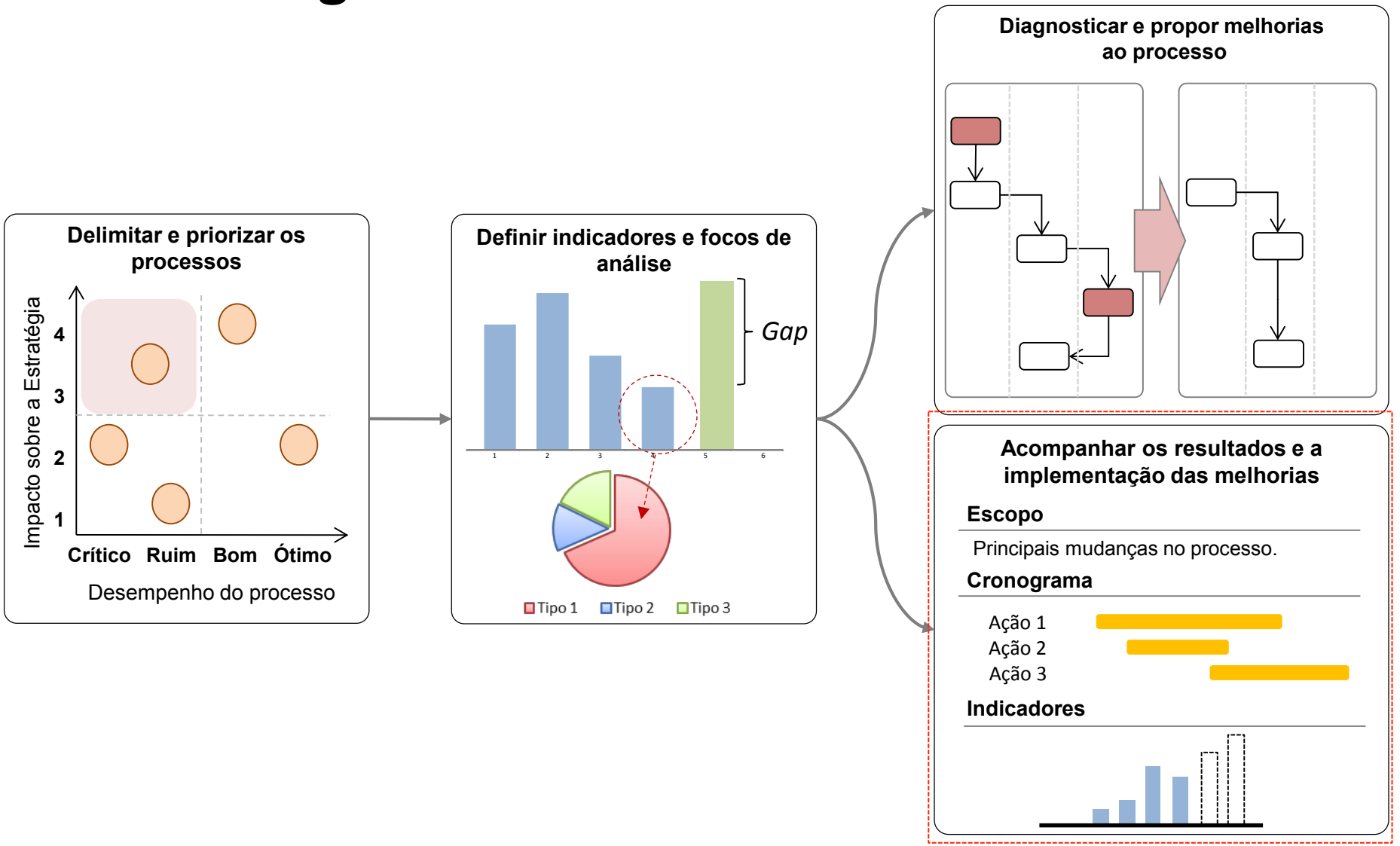
- AS IS

Elaborar o fluxo do processo escolhido

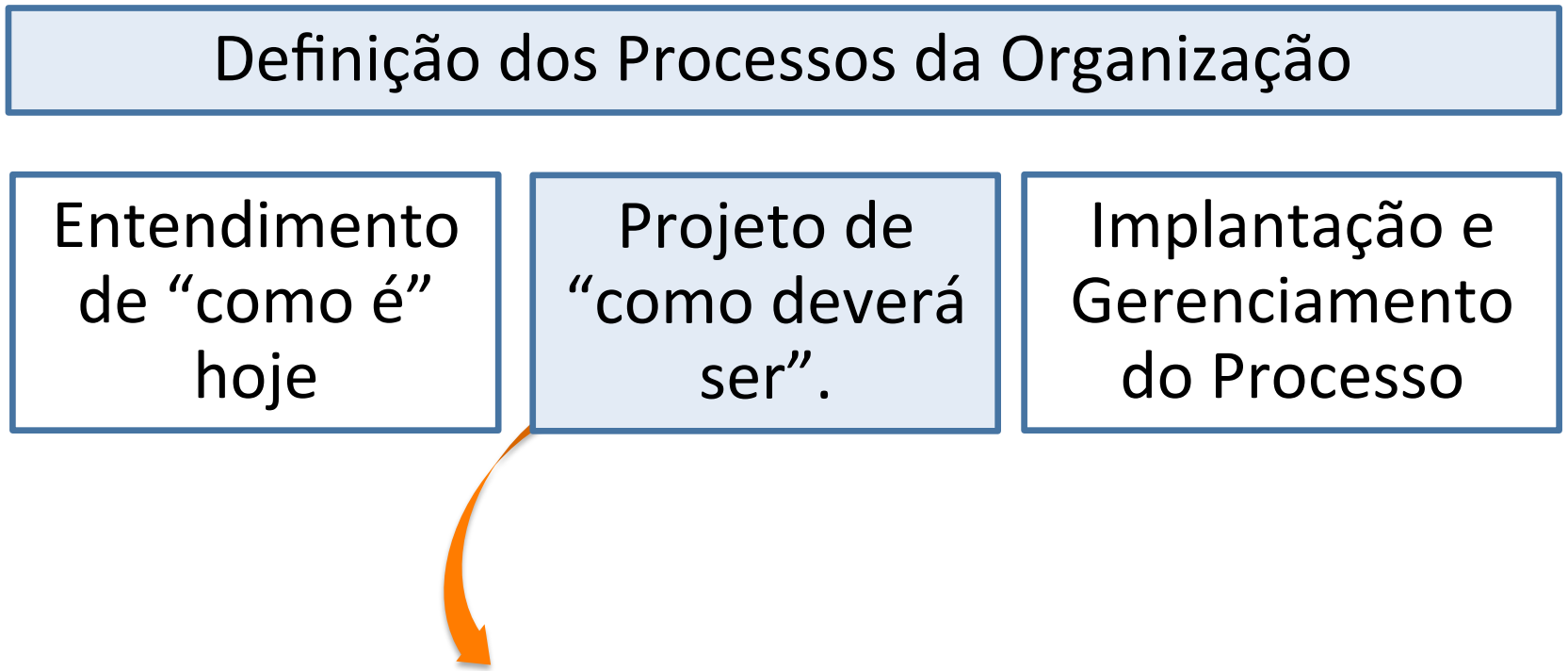
- Identificar as áreas que participam do processo
- Analisar o DEP elaborado
- Utilizar os símbolos apresentados
- Desenhar no flipchart



Metodologia



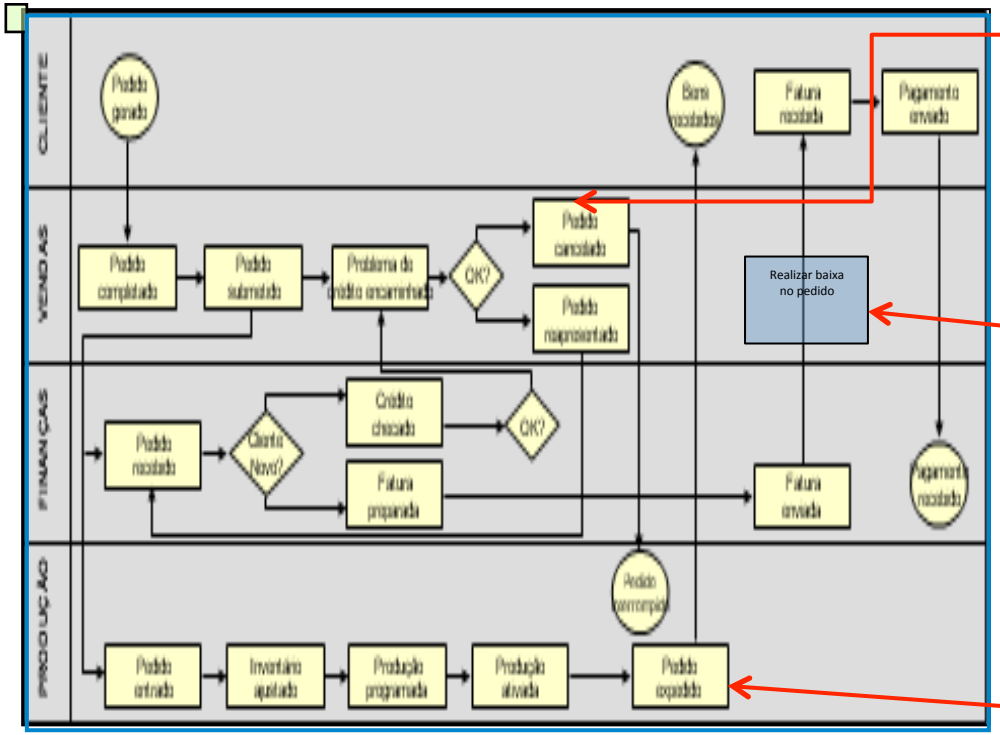
Oportunidades de melhoria



Definição das Oportunidades de Melhoria e Redesenho do Processo

Oportunidades de melhoria

Buscamos obter informações sobre:



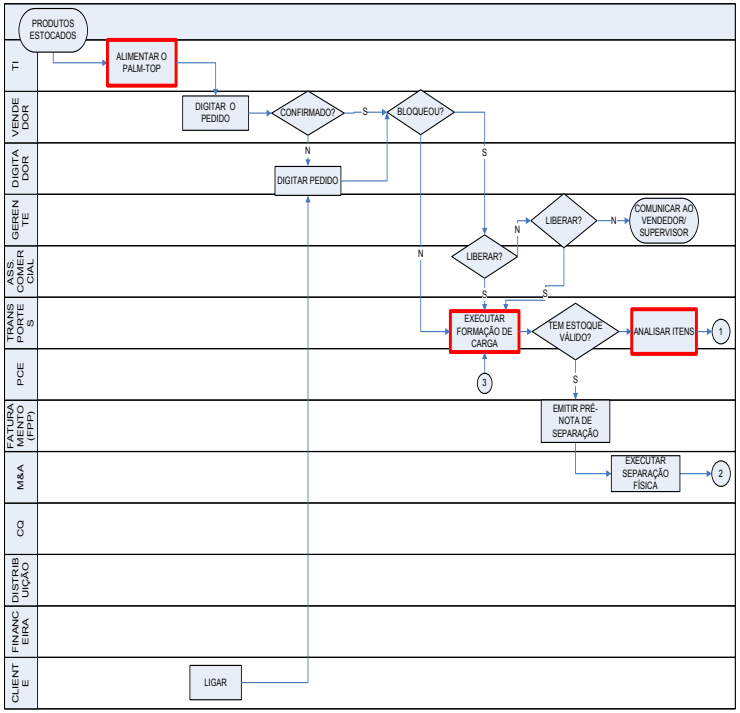
Atividades existentes, mas que não agregam valor.

Atividades inexistentes, mas necessárias.

Atividades existentes e necessárias, mas que precisam ser ajustadas.

Oportunidades de melhoria

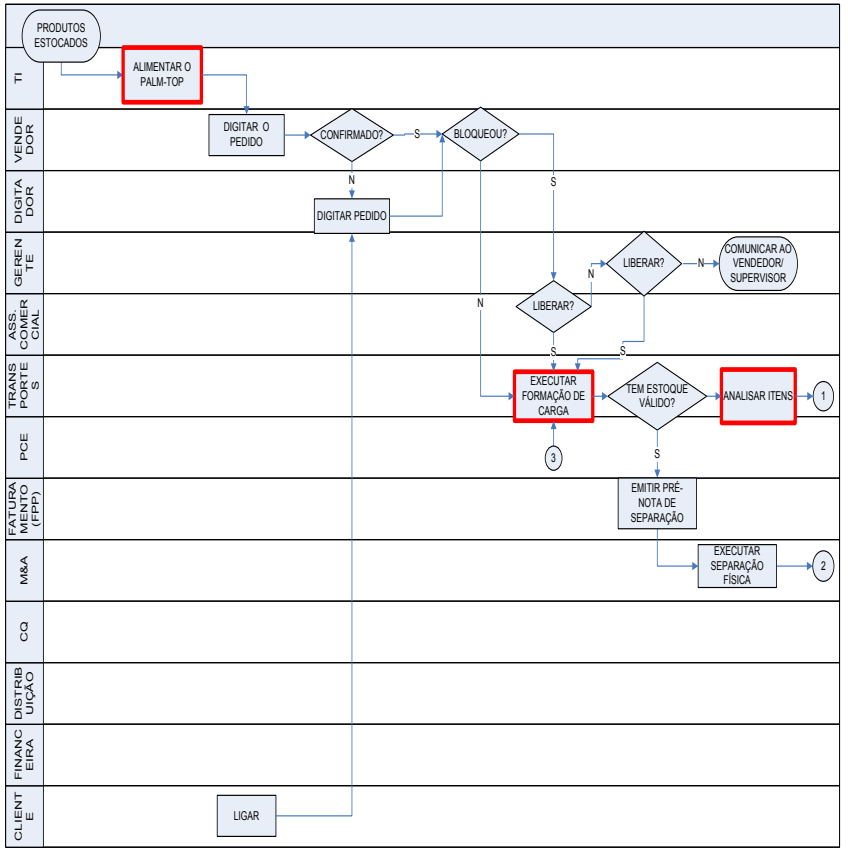
- Eliminar duplicidade.
- Identificar atividades que não agregam valor.
- Reduzir tempo de ciclo.
- Reduzir possibilidades de erro.
- Reduzir *Handoffs*.
- Verificar se o trabalho poderia ser melhor realizado por outro agente.
- Falhas, ausência ou excesso de mecanismos de controle.
- Problemas relacionados a TI.
- Problemas relacionados a pessoas: falta de conhecimento, falta de autoridade.



Oportunidades de melhoria

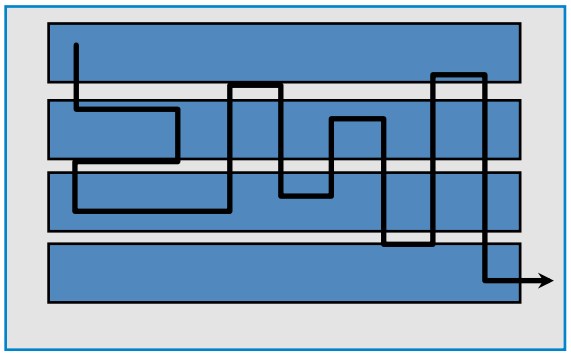
BUSCAMOS OBTER INFORMAÇÕES SOBRE:

- As regras atuais causam obstáculos, exigindo aprovações e passos desnecessários?
- Quem criou as regras, com base em que e quando?
- Se eliminarmos essas regras, qual seria o resultado?

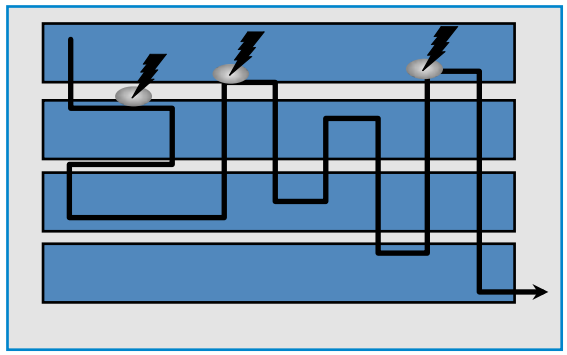


Oportunidades de melhoria

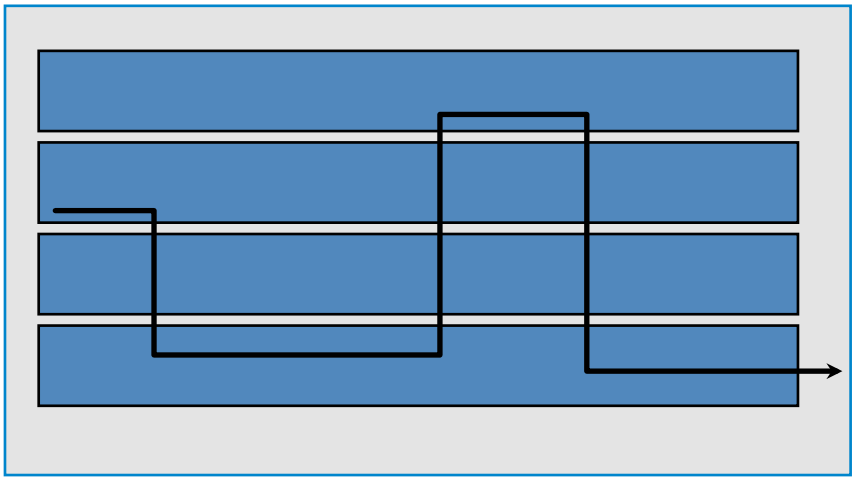
Processo Atual – *AS IS*



Identificar e Priorizar Rupturas



Redesenhar Processo – *TO BE*



Oportunidades de melhoria

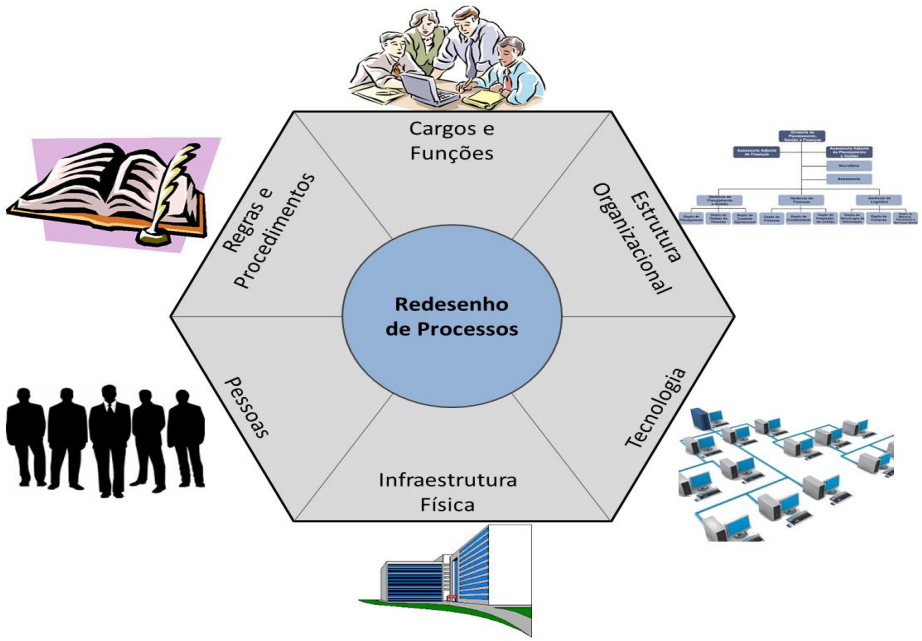
SCAMPER é uma ferramenta que auxilia na identificação de oportunidades de melhoria.

Operador		Pense sobre	Perguntas típicas	Observações
S	Substituir	Substituição de parte do produto ou processo por outra coisa. Considere a substituição de materiais, formas, espaço, local e outros atributos.	O que posso substituir para obter uma melhoria? Que acontecerá se substituir isto por aquilo? Como posso trocar lugar, tempo, material, pessoas?	
C	Combinar	Combinação de uma ou mais partes ou atributos para obter um novo produto ou processo. Fusão de de dois objetos ou sistemas.	Que materiais, características, tarefas, pessoas, produtos, processo ou componentes posso combinar? Como posso aumentar a sinergia?	
A	Adaptar	Que partes ou características do produto ou processo podem ser adaptadas para resolver o problema. Como mudar a natureza do produto ou do processo.	Que parte ou característica do produto ou processo eu posso mudar? Em troca de quê? Que tal se eu mudasse as características de um componente?	
M	Modificar	Aumento, diminuição ou alteração de parte ou de toda a situação atual. Considere a modificação da forma, dimensões, pêso, tempo, freqüência, velocidade, etc.	O que aconteceria se eu aumentasse, diminuísse, deformasse uma característica ou componente do produto ou processo?	
P	Procurar outro uso	Como você poderia arrumar outros usos para seu produto ou processo. Achar outro mercado para seu produto. Ou como você poderia reutilizar alguma outra coisa para resolver o seu problema.	Em que outro mercado eu poderia vender este produto? Que outros usos podemos pensar para este produto? Quem mais poderia se interessar por este produto ou serviço?	
E	Eliminar	O que aconteceria de você eliminasse várias partes ou características de um produto ou processo, e o que faria nesta situação.	O que aconteceria se eu removesse um componente, parte ou característica? Como solucionaria o problema deixando de fazer certas coisas?	
R	Rearrumar	Inversão da seqüência em que as tarefas são feitas ou as partes do produto são arrumadas. Procure ver a situação de diferentes ângulos. Explore novas arrumações no tempo e no	Que tal fazer ou usar isto na ordem inversa? Que tal inverter a ordem em que são arrumadas? Como posso obter o efeito oposto?	

Oportunidades de melhoria

- Além do Mapa do Processo (sequência das tarefas) outras perspectivas devem ser avaliadas:

- estrutura organizacional
- a tecnologia empregada
- a infraestrutura física
- as pessoas que operam e gerenciam o processo
- as regras e procedimentos
- cargos e funções



Oportunidades de melhoria

A todo momento deve-se registrar as oportunidades de melhoria para análise das alterações necessárias para melhorar o resultado do fluxo

OPORTUNIDADES DE MELHORIAS			
Nome do Processo			
Item	**Interface**	**Descrição da Oportunidade de Melhoria**	**Sugestão de Melhoria**

Especificar os problemas identificados a partir das análises.

Completar com as ações propostas para combater ou minimizar os problemas listados. As ações serão, posteriormente, embutidas nos planos de implantação das OMs e devem ser listadas no infinitivo.

Exercícios

1. Observar todos os tipos de informação coletadas antes e durante o desenho do processo:

- Oportunidade de melhorias já registradas;
- Premissas;

2. **Fazer um brainstorming e registrar no Flipchart as oportunidades de Melhoria do Fluxo atual do processo desenhado;**

3. Priorizar as oportunidades;

4. Registrar no Formulário Oportunidade de Melhorias;

5. Sugerir as melhorias as serem implantadas das oportunidades priorizadas.

Redesenho do processo

A partir da identificação e priorização das melhorias é necessário alterar o fluxo de forma que fique representada a nova forma de realizar o processo.

Redesenho do processo

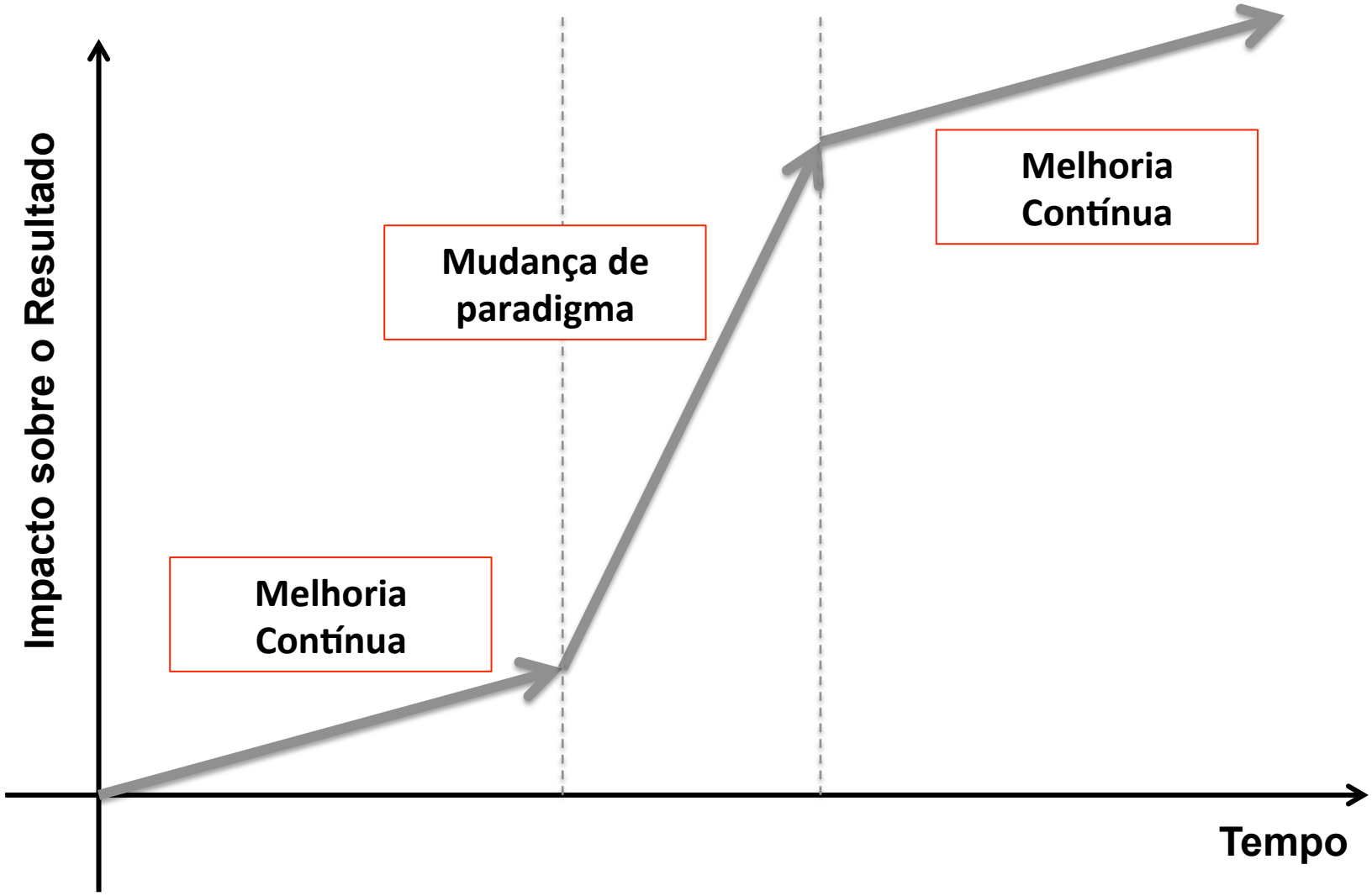
O que fazer...

- *Não ter medo de dar ideias;*
- *Apresentar grande número de ideias;*
- *Respeitar as diferentes opiniões;*
- *Suspender pré-julgamentos;*
- *Ousar nas sugestões de melhoria.*

O que evitar...

- *“A ideia é boa, mas...;”*
- *“Não vai dar certo.”*
- *“Já tentamos isso antes.”*
- *“Vamos adiar isso por enquanto.”*
- *“Isso nunca será aprovado.”*
- *“O caminho não é esse.”*
- *“Não vai se ajustar à nossa realidade.”*

Abordagem para redesenho

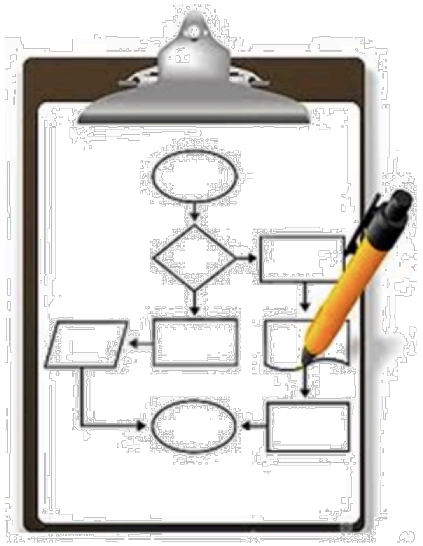


Exercício

- TO BE

- Elaborar uma proposta de redesenho do processo

- Considerar as premissas e oportunidades de melhorias priorizadas



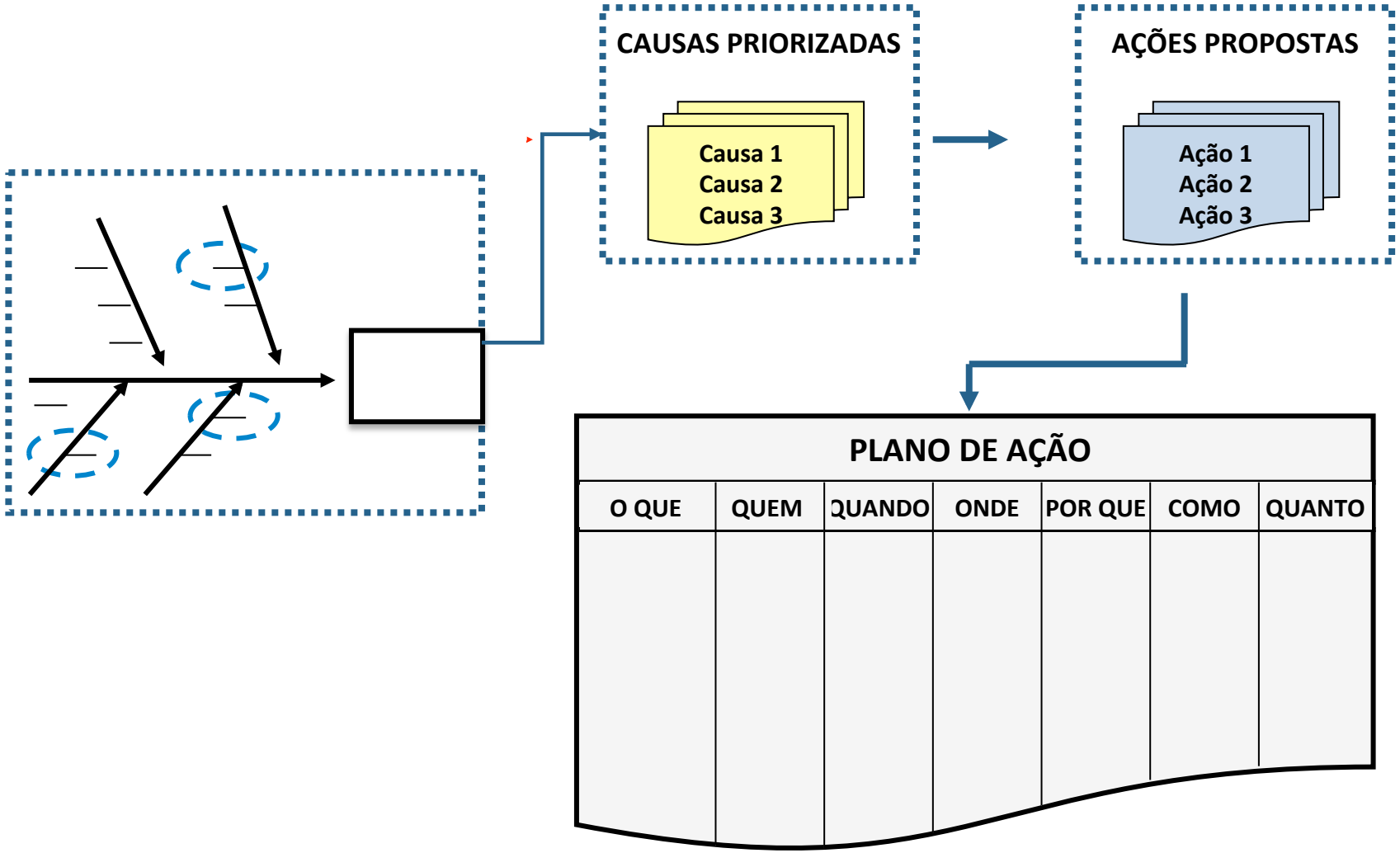
Plano de ação

Um Plano de Ação é um documento que contém as ações necessárias e suficientes para bloquear as causas do problema e eliminar os sintomas do mesmo.

Para fazer isso você deve:

- Discutir as possíveis medidas e definir as mais apropriadas para eliminar a causa-raiz;
- Escrevê-las no formulário de Plano de Ação.

Plano de ação



Plano de ação

Elaboração do Plano de Ação para implantação das Oportunidades de Melhoria:

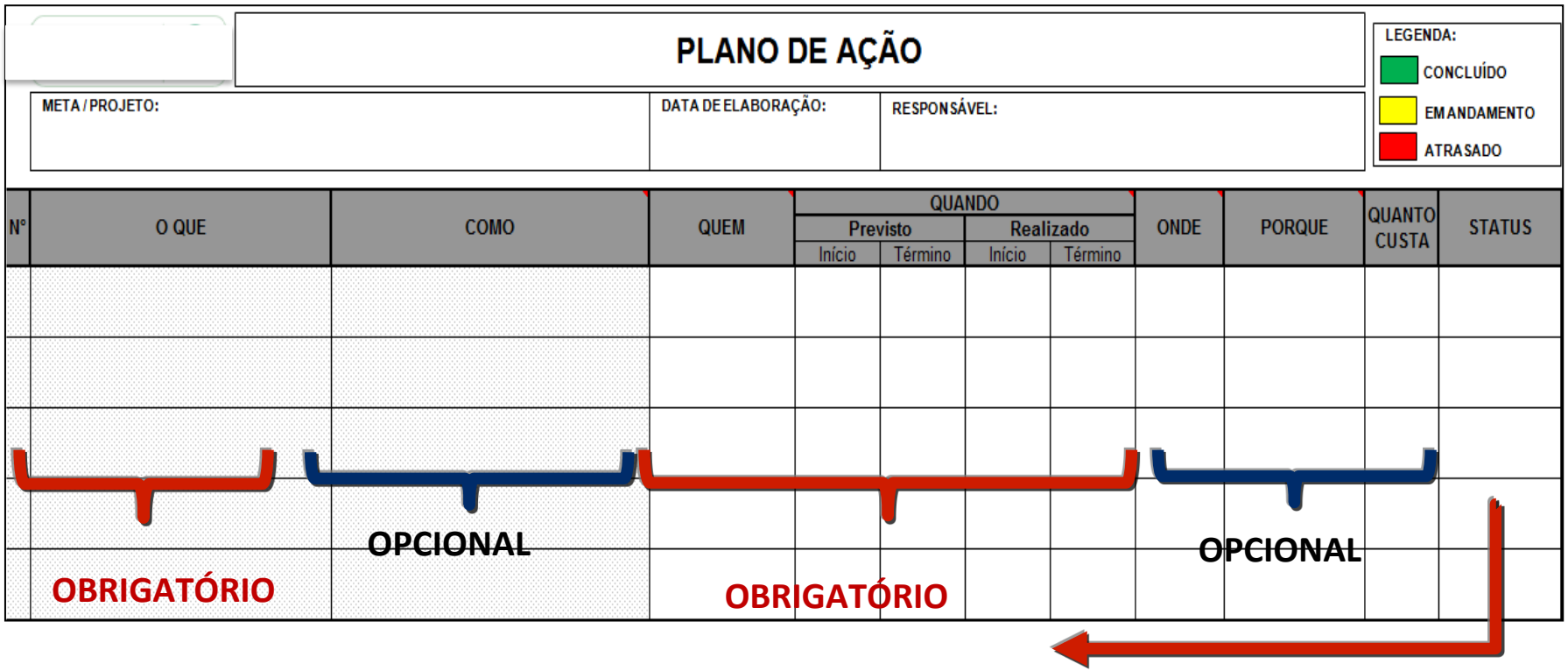
Definir as ações com a participação dos responsáveis ou representantes das áreas envolvidas.

(Por exemplo, em uma reunião)

Cuidado: Caso alguma ação exija participação de área sem um representante presente, alguém deve ser responsável para negociar a ação com a área.

Plano de ação

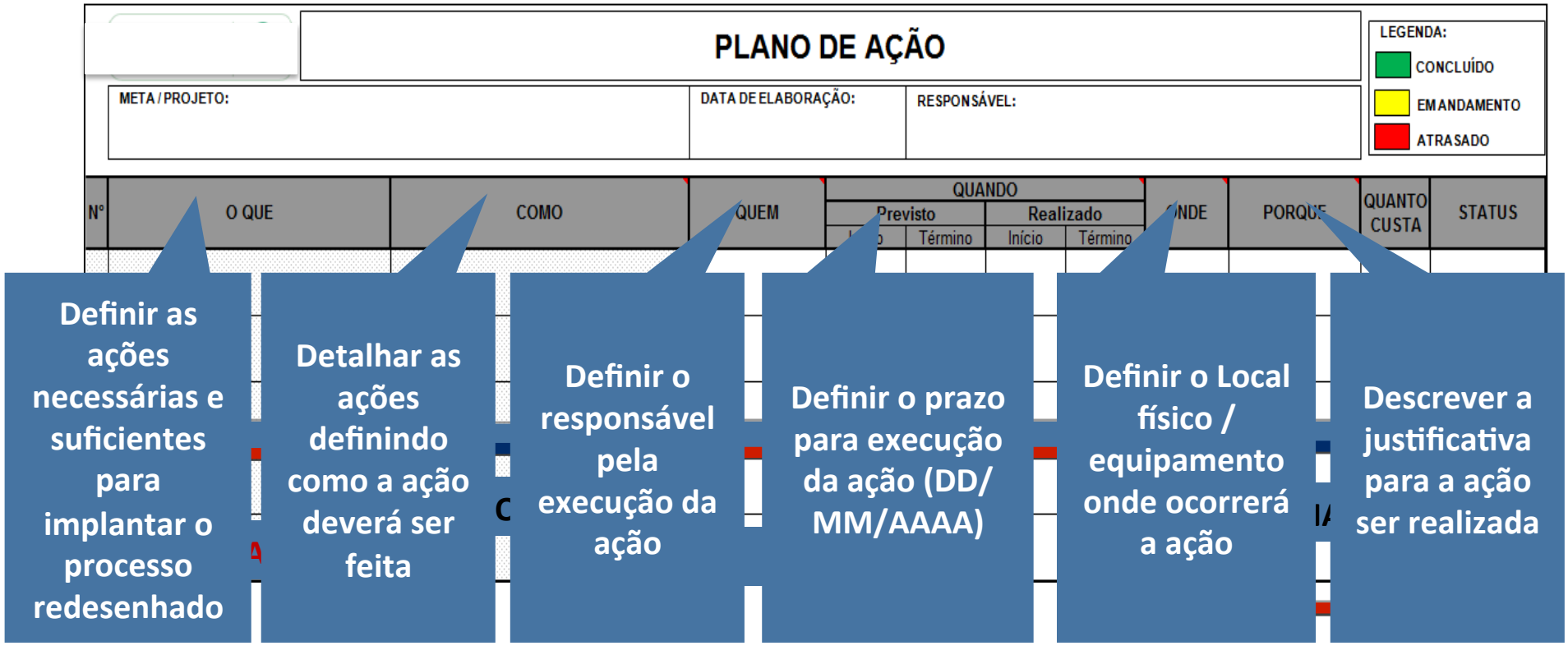
- Preenchimento do Plano de Ação:



Evitar as ações vagas e de rotina: aguardar resposta da diretoria, solicitar treinamento, analisar as causas, realizar reuniões...

Plano de ação

- Preenchimento do Plano de Ação:



Exercício

- Elaborar um plano de ação para implementação do processo redesenhado

Plano de ação

Definição dos Processos da Organização

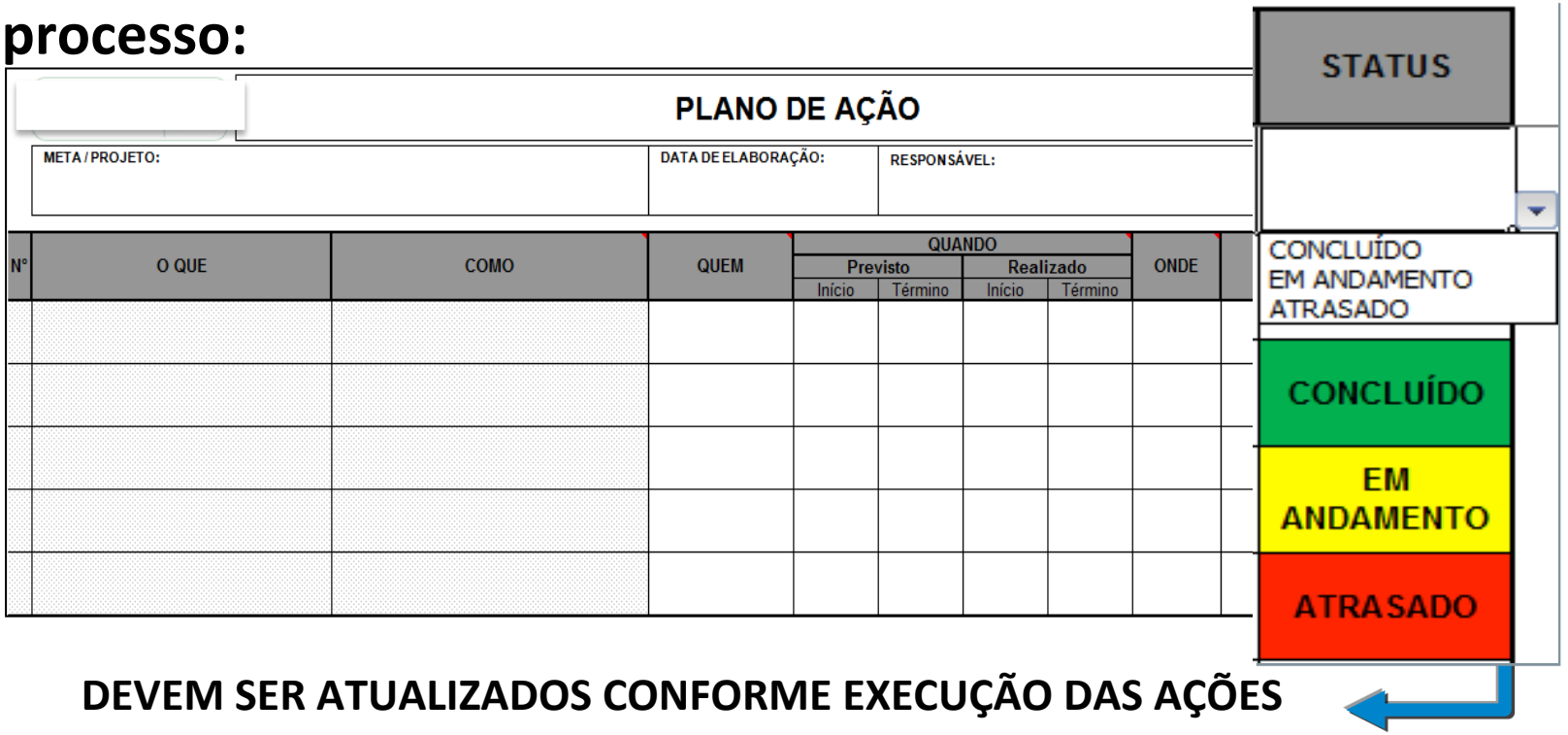
Entendimento de “como é” hoje	Projeto de “como deverá ser”.	Implantação e Gerenciamento do Processo

Acompanhar a execução:

- **das ações do Plano de Ação de implantação**
- **os resultados do processo.**

Verificar a execução do Plano de ação

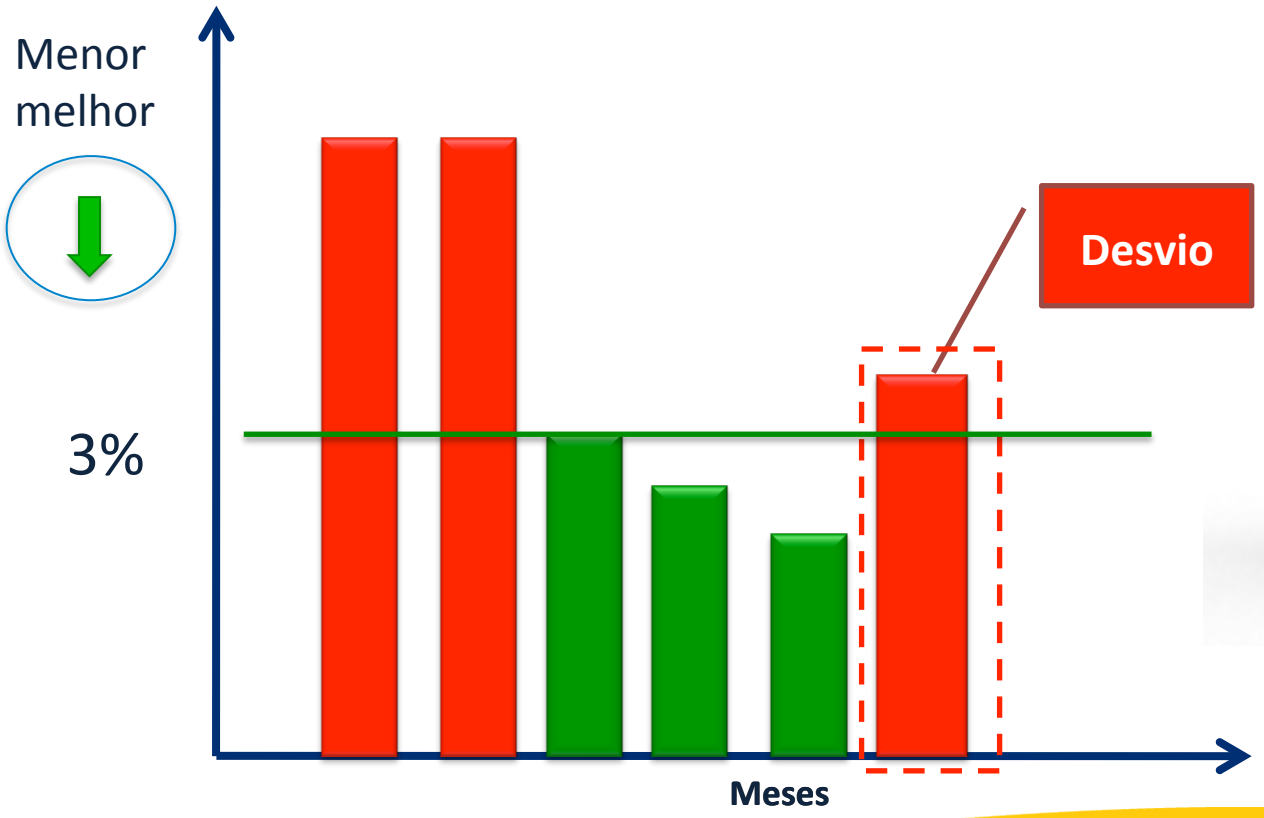
- **Acompanhamento do Plano de Implantação do novo processo:**



DEVEM SER ATUALIZADOS CONFORME EXECUÇÃO DAS AÇÕES

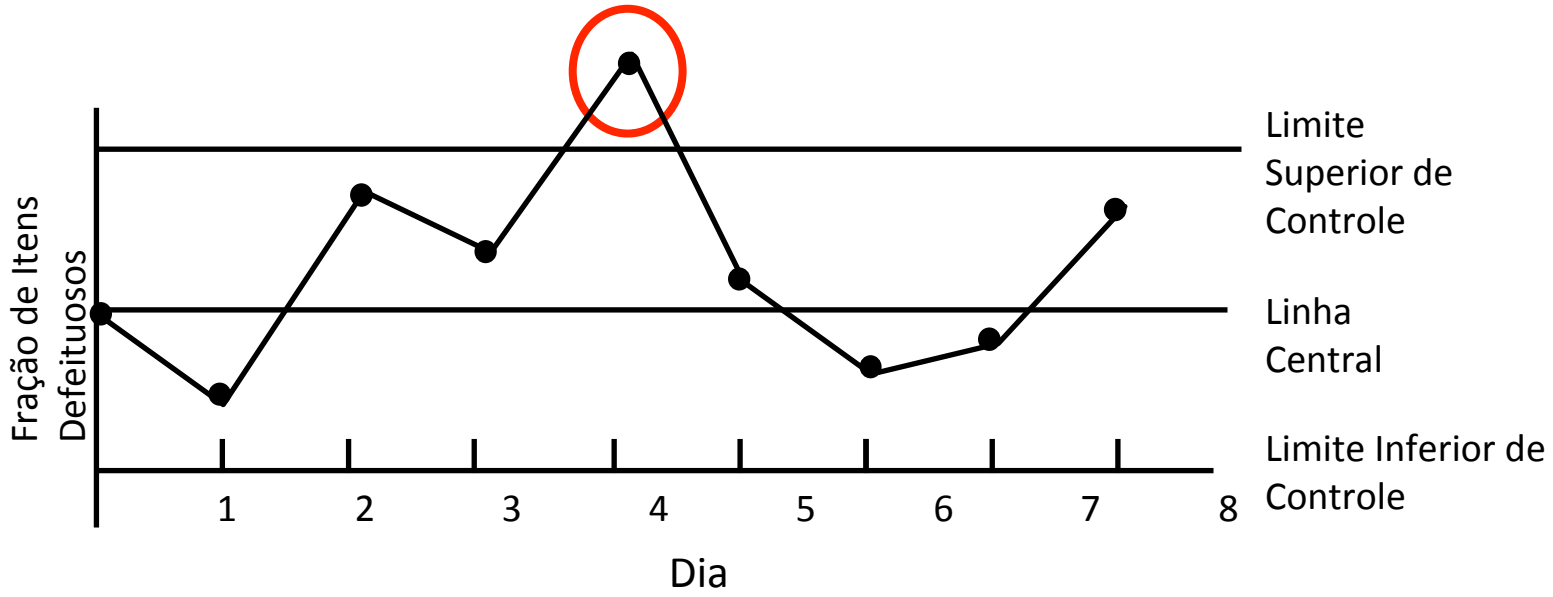
Acompanhar o desempenho do novo processo

Monitorar o alcance dos resultados



Acompanhar o desempenho do processo

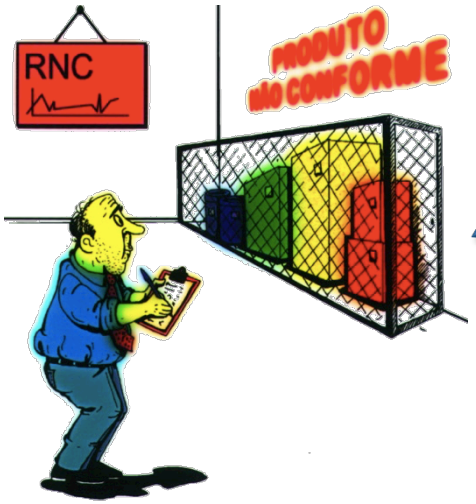
Tratar anomalias



Anomalia é qualquer ocorrência não esperada, ou acontecimento fora do comum. Pode ser um defeito em um produto, um ruído estranho na máquina, uma reclamação de um cliente, um erro em um relatório...

Tratar as anomalias

Quando uma anomalia é identificada, temos que:



Remover o sintoma (ações imediatas)

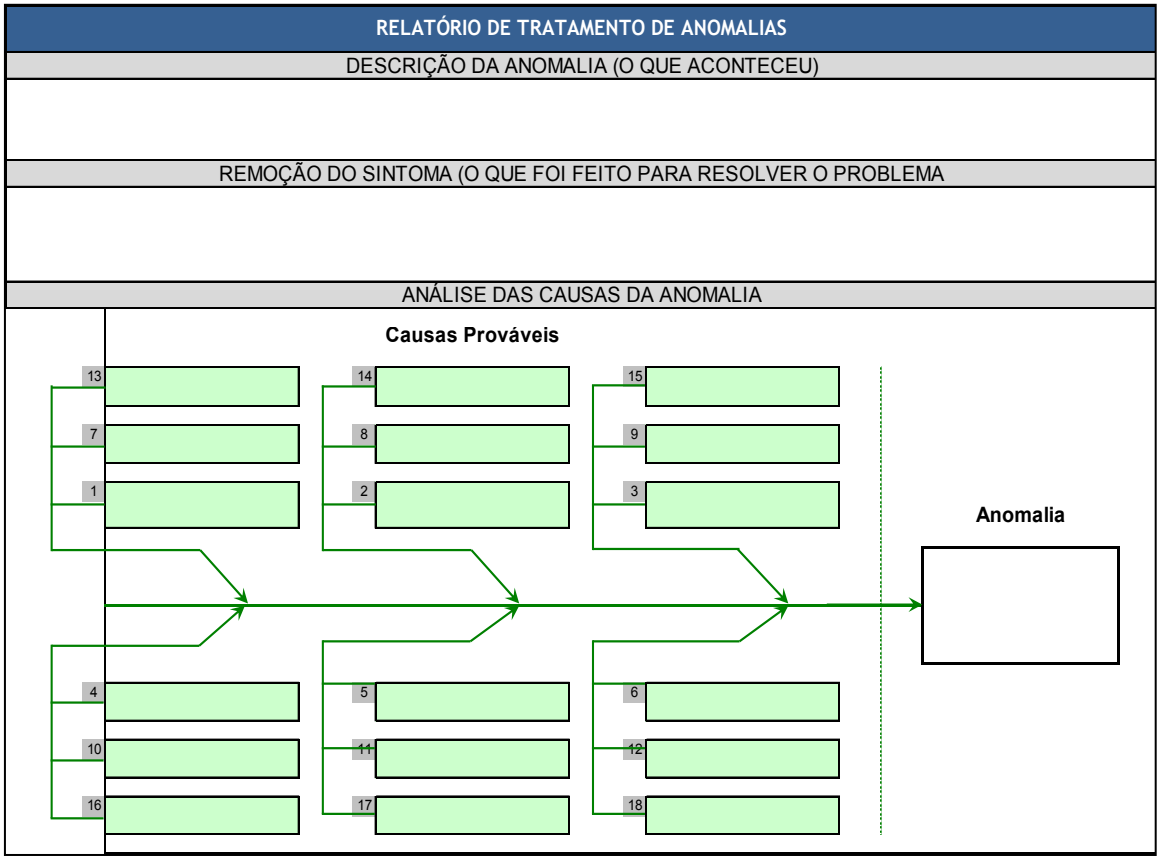
Investigar as CAUSAS

WHAT ?	WHO ?	WHERE ?	WHEN ?	WHY ?	HOW ?
O QUE ?	QUEM ?	ONDE ?	QUANDO ?	POR QUE ?	COMO ?
CONTRAMEDIDAS	RESPONSÁVEL	LOCAL	PRAZO	JUSTIFICATIVA	PROCEDIMENTO

Propor ações para evitar que elas se repitam

Tratar as anomalias

Elaboração do Relatório de Tratamento de Anomalias



O Aprendido é registrado no Relatório de Anomalias pode evitar o acontecimeto de novas anomalias

Verificar a execução do Plano de ação para tratar as anomalias

Elaboração do Relatório de Tratamento de Anomalias

PLANO DE AÇÃO PARA EVITAR A REINCIDÊNCIA DA ANOMALIA								
Nº.	AÇÃO (O QUE) / ETAPA (COMO)	QUEM	INÍCIO (P)	TÉRMINO (P)	INÍCIO (R)	TÉRMINO (R)	FAROL	OBSERVAÇÕES