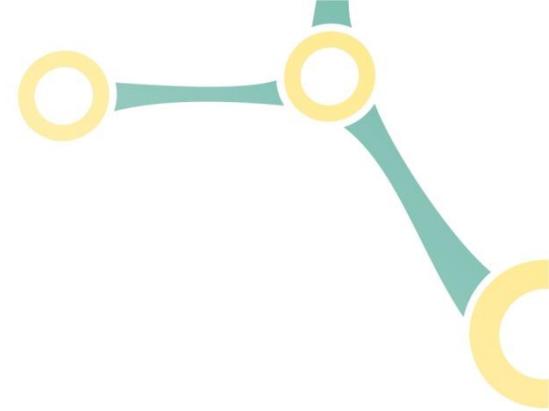


PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

CPEE – Coordenadoria de Planejamento e
Estudos Estratégicos

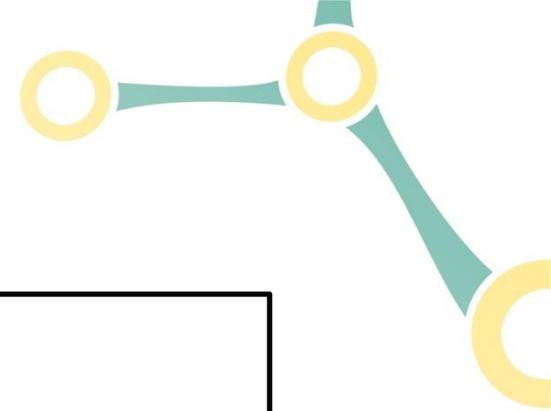
Treinamento sobre Mapeamento de Processos



O que é um processo?

É um conjunto de atividades relacionadas que aplicadas às entradas ou “inputs” do processo, adicionam valor a essas entradas e geram uma saída ou “output” que irá atender a um cliente, seja ele interno ou externo.

Exemplo: Processo de matrícula de alunos



Quais são os elementos de um processo?

Entradas

- Materiais
- Mão de Obra
- Equipamentos
- Utilidades
- Tecnologia
- Informações

Processamento

- Fabricação
- Produção
- Transformação
- Prestação de Serviço

Saída

- Bens
- Produtos
- Serviços
- Informações

Exemplo: Processo de matrícula de alunos

Entradas:

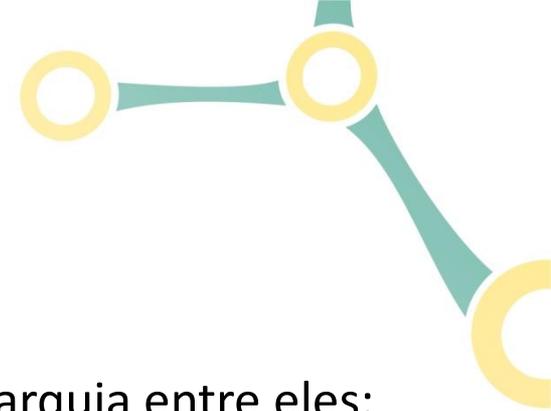
Dados dos alunos –
RG, CPF, endereço
etc.

Processamento:

Digitar os dados dos
alunos no sistema e
arquivar documentos

Saída:

Aluno matriculado.



Macroprocessos, processos e subprocessos

É importante entender que existem diferenças e uma hierarquia entre eles:

MACROPROCESSO

Grandes conjuntos de atividades pelos quais a organização cumpre a sua missão, gerando valor. Correspondem às funções da organização que devem estar alinhadas aos objetivos de suas unidades organizacionais.

Ex.: Macroprocesso:

Ensino

PROCESSO

Sequencia de atividades que recebe entradas, agrega-lhes valor e as transforma em resultados. Têm início e fim bem determinados, numa sucessão clara e lógica de ações interdependentes que geram resultados.

Ex.: Processo:

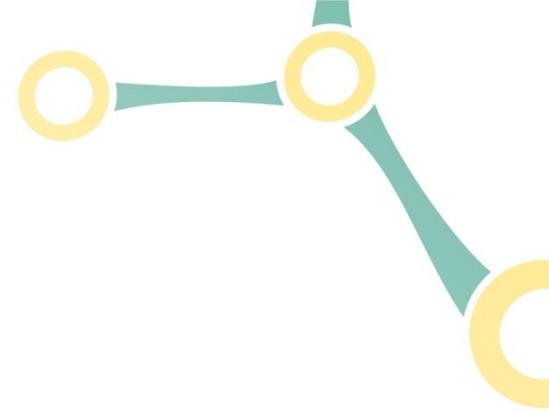
Matrícula de aluno

SUBPROCESSO

Processos em um nível maior de detalhamento, que demonstram os fluxos de trabalho e atividades sequenciais e interdependentes, necessárias e suficientes para a execução de cada processo da organização.

Ex.: Subprocesso:

Arquivo de documentos

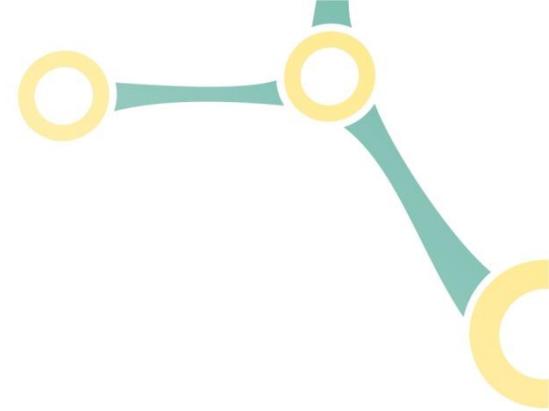


Visualizando...

➤ Macroprocesso:
Econômico-Financeiro

✓ Processos:
Pagamentos
Financeiro e Tesouraria
Contábil

- Subprocessos:
Pagamento de Nota Fiscal
Pagamento de Relação de Despesas
Pagamento da Folha



Outra questão importante sobre processos:

Eficiência e Eficácia

Todo processo pode ser analisado quanto a sua *eficiência* e sua *eficácia*.

- Quanto menos recursos são utilizados para resultados semelhantes, maior é a eficiência.
- A eficácia está ligada a atingir o resultado esperado – um processo só é eficaz se atinge o objetivo que o motiva a ser realizado.

Exemplo:

- Matricular os alunos em menos tempo = aumento na eficiência
- Matricular alunos = eficácia

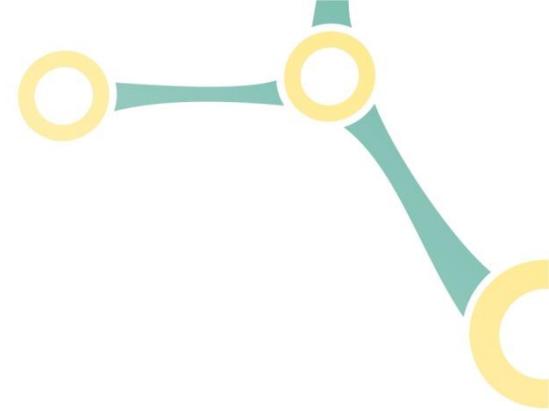
Qualidade

Segundo Ishikawa, qualidade é satisfazer ao cliente, interno ou externo, atendendo ou excedendo suas expectativas através da melhoria contínua.

A qualidade evoca que haja melhoria contínua dos processos. Resumidamente, é necessário que haja um ciclo PDCA do processo, onde P = planejamento, D = fazer (do), C = checar (se funcionou), A = agir (corrigir eventuais falhas verificadas, melhorar a forma como as coisas são feitas).



Ou seja, é natural (e bom) que os processos mudem ao longo do tempo.

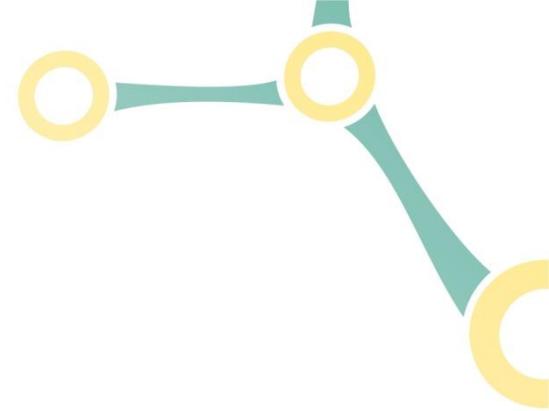


Mapeamento de processos

O Mapeamento de Processo tem a finalidade de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos.

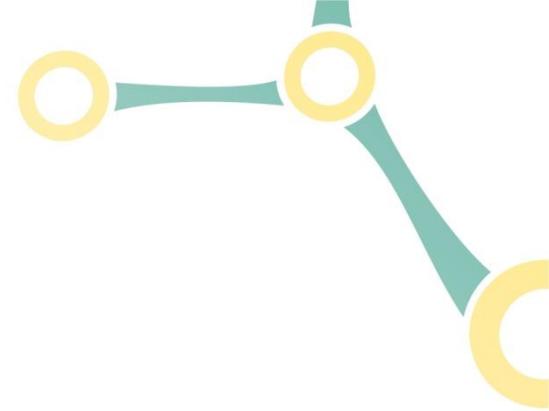
O mapeamento também auxilia a instituição a enxergar claramente os pontos fortes, pontos fracos (pontos que precisam ser melhorados tais como: complexidade na operação, reduzir custos, gargalos, falhas de integração, atividades redundantes, tarefas de baixo valor agregado, retrabalhos, excesso de documentação e aprovações)

Para que os processos sejam automatizados / informatizados, precisam ser **conhecidos**.



Benefícios

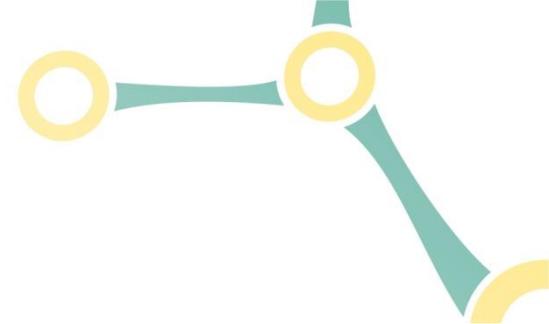
- Identificação e documentação dos processos existentes na instituição
- Padronização modo a garantir determinado nível de serviço / atividade / operação
- Transformar o conhecimento tácito em explícito
- Envolvimento dos profissionais
- Nivelamento de informações
- Troca de experiências e conhecimento
- Comprometimento com qualidade e resultados
- Levantamentos e identificação de oportunidades de melhoria dos processos
- Gestão de processos por indicadores de qualidade e de produtividade



Técnicas de Mapeamento de Processos

- Entrevistas, questionários, reuniões e workshops
- Observação de campo
- Análise da documentação existente
- Análise de sistemas legados
- Coleta de evidências

A medida em que o mapeamento é efetuado, é importante **registrar** as informações levantadas. Uma das formas de efetuar esta atividade é criar uma **“Tabela de informações complementares ao mapeamento de processo”**. Também é importante sistematizar as conversas – **relatórios, atas de reunião, questionários**, para que os detalhes levantados não sejam perdidos, ou fiquem tácitos – apenas na cabeça do *mapeador*.



Técnicas de Mapeamento de Processos

Tabela de Informações Complementares ao Mapeamento de Processo

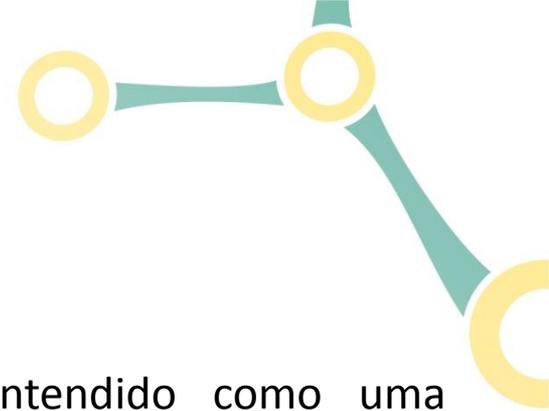
Data do levantamento/validação: dd/mm/aa

Entrevistado(s): nomes dos entrevistados

Áreas: nomes das áreas/departamentos às quais os entrevistados pertencem



1	Processo	Nome do processo
2	Saída(s)	Resultados do processo
3	Entrada(s)	Eventos que iniciam o processo
4	Áreas envolvidas	Nomes das áreas/departamentos que participam da execução do processo
5	Sistemas auxiliares	Sistemas utilizados na execução do processo
6	Duração do processo	Tempo de duração do processo (início a término ou fragmentos do processo, especificar)
7	Retrabalho	Execução repetida de atividades por falhas, falta de informações ou erros cometidos em etapas anteriores.
8	Documentos utilizados	Documentos tramitados no processo ou utilizados durante sua execução
9	Controle	Formas de controle do processo (sistemas, planilhas, etc.)
10	Avaliação subprocesso atual	Avaliação sobre o processo (capaz, estruturado, ad hoc, pouca agregação de valor, muito burocrático, potencial de automação, etc.)
11	Oportunidades de melhoria	Formas de melhorar a execução do processo: diminuindo tempo, eliminando retrabalhos, etc.
12	Observações Gerais	Observações gerais sobre o processo.
13	Indicadores	Indicadores existentes ou propostos, seguindo a nomenclatura: IV – indicador de volume IT – indicador de tempo IQ – indicador de qualidade IF – indicador financeiro
14	Documentação de processo	Documentação sobre o processo, que o descreva, determine regras, ou auxilie sua execução.
15	Anexos	Documentos, dados, informações solicitados pela equipe de processos durante o mapeamento ou validação do processo.

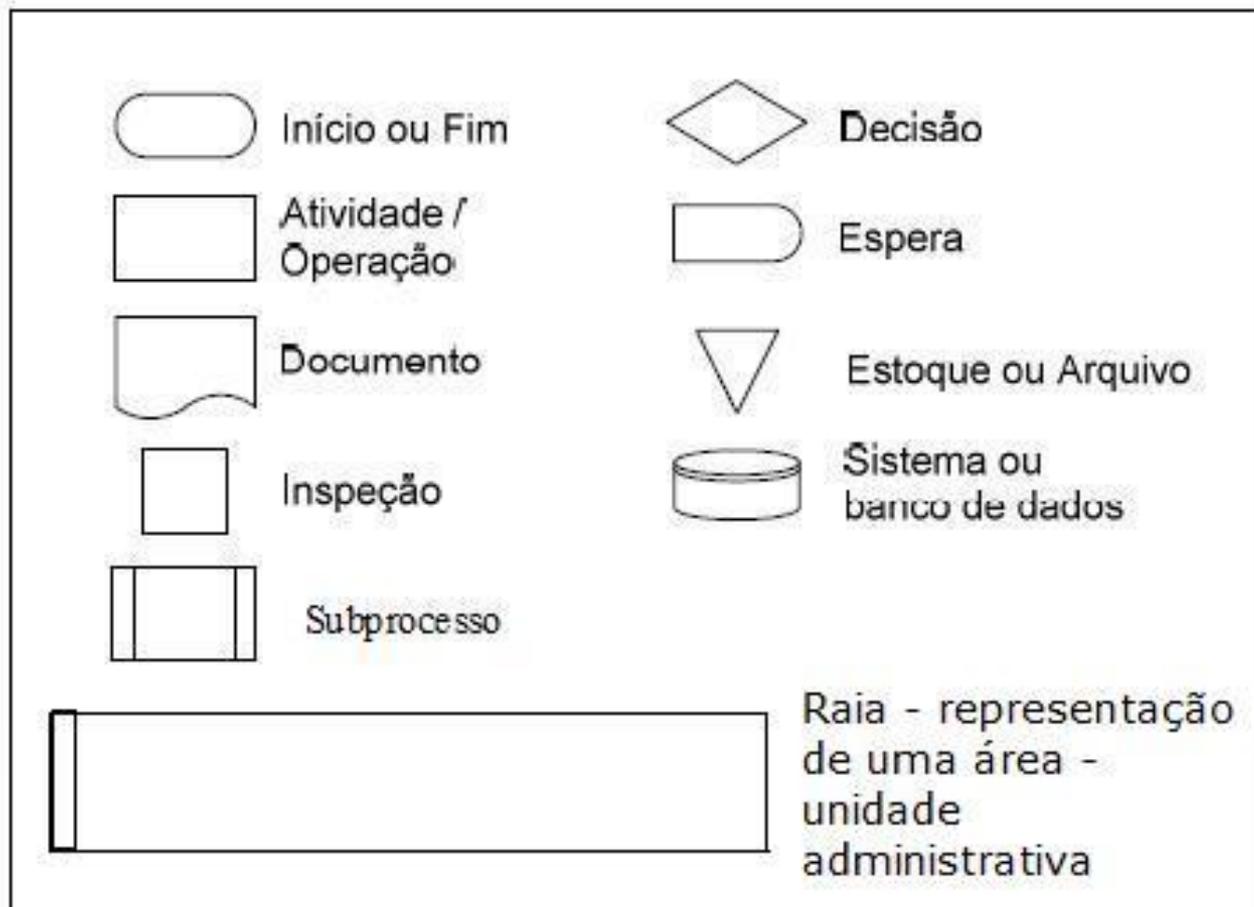


Fluxograma

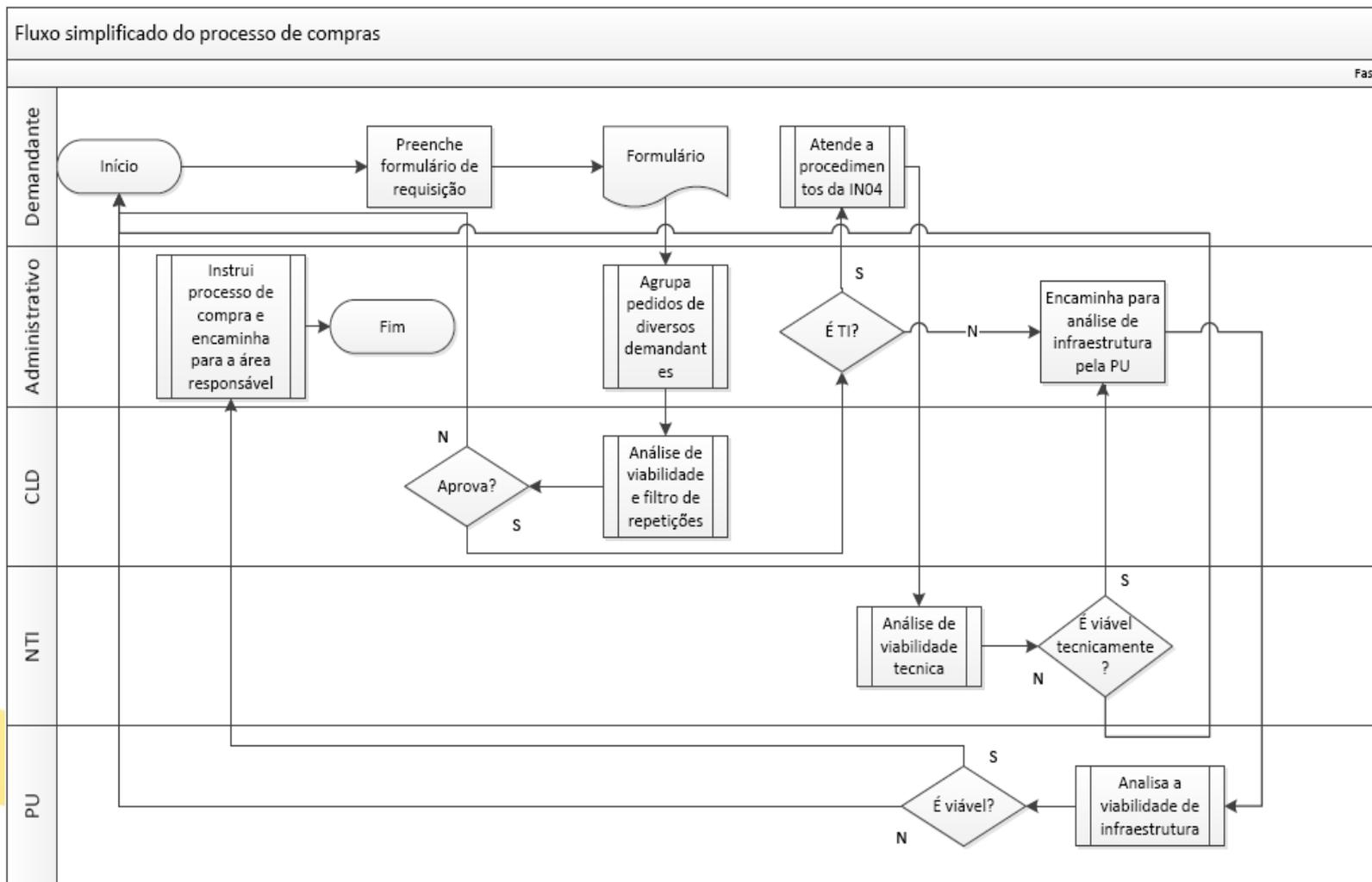
Fluxograma é um tipo de diagrama, e pode ser entendido como uma representação esquemática de um processo, sua sequência operacional, o qual caracteriza: o trabalho que está sendo realizado, o tempo necessário para sua realização, a distância percorrida pelos documentos, quem está realizando o trabalho e como ele flui entre os participantes deste processo.

Para a utilização pretendida, o mais usual é o fluxograma multifuncional, pois este possui um foco nas unidades organizacionais, permitindo que seja compreendido o fluxo do processo entre os departamentos. É muito útil para os processos que não se completam em uma única área, indicando assim os responsáveis por cada etapa e permitindo identificar problemas que acontecem quando os processos passam de uma área para a outra.

Fluxograma Multifuncional – Simbologia mais utilizada



Fluxograma Multifuncional - Exemplo

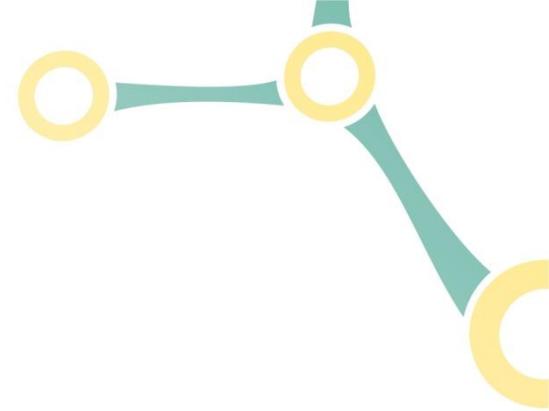


Business Process Management - BPM

Podemos entender o conceito de Business Process Management como *“uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio **automatizados ou não** para alcançar os resultados pretendidos consistentes e alinhados com as metas estratégicas de uma organização”* (CBOOK). Tem por objetivo *“entender os processos de negócio no escopo da organização como um todo”*.

(O mapeamento de processos proposto neste material alinha-se à metodologia BPM)





Ferramentas para desenho dos processos

Microsoft Visio

É um programa da Microsoft que permite compor diversos tipos de gráficos de organização diferentes, como fluxogramas, organogramas e diagramas em geral. Possui as principais estruturas, como: objetos de fluxo, conectores, artefatos e raias. É um software pago.

BiZagi

Em sua versão básica é um software livre – para realizar o desenho dos processos. Na tarefa de criar estes modelos, suporta o BPM no seu nível mais básico. Tem as principais estruturas, como: objetos de fluxo, conectores, artefatos e raias.

Exercício

Vamos desenvolver um exercício prático, visando consolidar os temas abordados até aqui.

Lava Rápido “Lave bem”.



José, dono do lava rápido “Lave bem”, procura sempre atender bem aos seus clientes. Ele tem notado que muitas vezes, o padrão de acabamento dos carros varia, o que tem gerado algumas reclamações. Visando solucionar este problema, José contratou uma consultoria, para mapear o processo de lavagem dos veículos.

Exercício

Os próximos 3 slides são uma sugestão de resolução do exercício que lhe foi entregue.

Lava Rápido “Lave bem”.





Tabela Complementar ao mapeamento do processo

Data do levantamento/validação: 01/03/2015

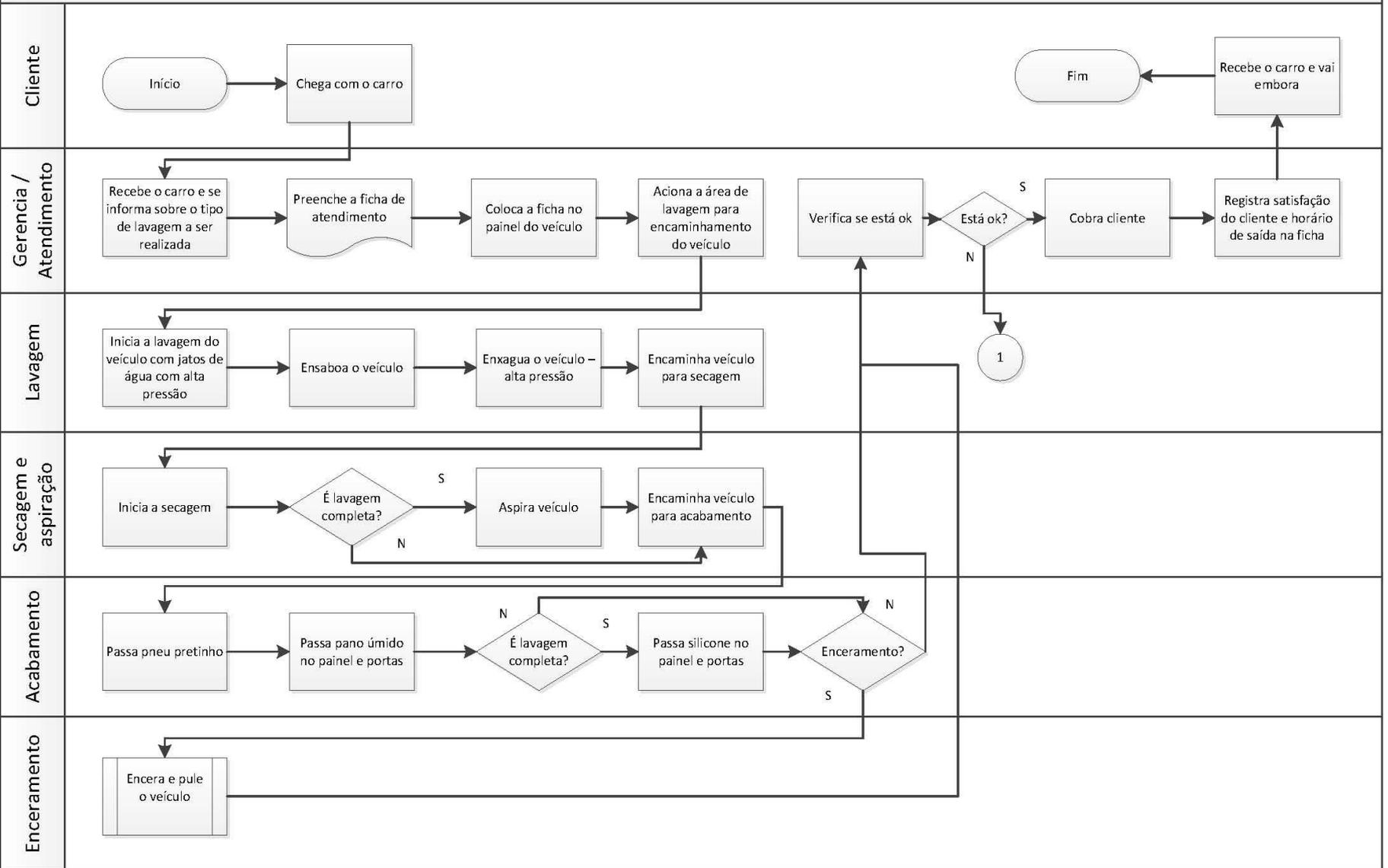
Entrevistado(s): José, Felipe, Maurício

Áreas: Gerencia / Atendimento; Operação; Cliente final

1	Processo	Lavagem de veículos
2	Saída(s)	Veículos lavados
3	Entrada(s)	Veículos sujos; água ; xampu automotivo; cera; pneu pretinho;
4	Áreas envolvidas	Atendimento; lavagem ; secagem; acabamento
5	Sistemas auxiliares	Sistema de senhas ; sistema de cartões
6	Duração do processo	30 minutos em média, dependendo da espera para início dos procedimentos
7	Retrabalho	Carros onde sobrou sujeira; carros não aspirados; reconfirmação de informação
8	Documentos utilizados	Questionários; fluxograma
9	Controle	Novo sistema de senhas e registro da solicitação propostos
10	Avaliação subprocesso atual	Processo não padronizado, onde não há: controle efetivo de sua duração, especificação das tarefas; controle do produto final.
11	Oportunidades de melhoria	Registro do pedido (tipo de lavagem); criação de senha sequencial; controle de duração; criação de indicadores Controle de qualidade.
12	Observações Gerais	Prestador de serviços bem conceituado, em especial pela amabilidade no atendimento prestado aos clientes, com potencial de melhoras em seu processo, o que aumentará sua eficiência e fidelização.
13	Indicadores	Tempo de atendimento ; número de lavagens por tipo; satisfação final do cliente
14	Documentação de processo	Questionários; Fluxograma; Proposta de ficha;
15	Anexos	Ficha (anexo I)

Lavagem de Veículos

Fase



1

Em caso de não conformidade, o veículo será encaminhado para a área específica, de acordo com o caso – Ex.: problema de lavagem - área de lavagem; problema de enceramento - área de enceramento etc.



Anexo I – Ficha de registro de automóvel

Registro de automóvel – Lava rápido Lave Bem			
Número seq.	123	Hora:	
Data:	---/-----/----	Entrada	-----:-----
Tipo de lavagem:		Saída	-----:-----
Simple	()		
Completa	()		
Enceramento	()		
Caro cliente, registre aqui seu grau de satisfação com nossos serviços:			
Item avaliado	Ruim	Regular	Bom
Tempo			
Atendimento			
Serviço prestado			
Críticas, elogios e sugestões			