

aulas anteriores...

- Escolha um processo que você conhece relativamente bem (p.ex. da organização onde vc trabalha, da EACH, etc)
- De preferência, que seja um processo que você acredita que pode ser melhorado (na próxima aula, estudaremos questões relacionadas à revisão de processos)
- Trace o fluxograma do processo, da forma mais detalhada possível.

Redesenho de processos

Gestão de processos

- **Importância**
 - Garantir que os processos da adm. pública se mantenham eficazes / eficientes
 - Garantir que os processos da adm. pública se mantenham com foco no cidadão
- **3 grupos de decisões** inter-relacionados
 - Decisões sobre recursos humanos
(ex: terceirização vs equipe própria; composição da equipe...)
 - Decisões sobre organização do trabalho
(modelagem do processo)
 - Decisões de tecnologia
(exemplo típico, Internet no IR)

Redesenho de processos

- Transformações estruturais em um processo, envolvendo alterações nas decisões dos 3 grupos
 - RH
 - Modelagem
 - Tecnologia
- Quando:
 - Novos objetivos e estratégias
 - Alterações na expectativa do cliente/usuário
 - Transformações tecnológicas / obsolescência de equipamentos e sistemas
 - Mudanças legais
 - etc...

Exemplos de **diretrizes** de redesenho de processos em políticas públicas

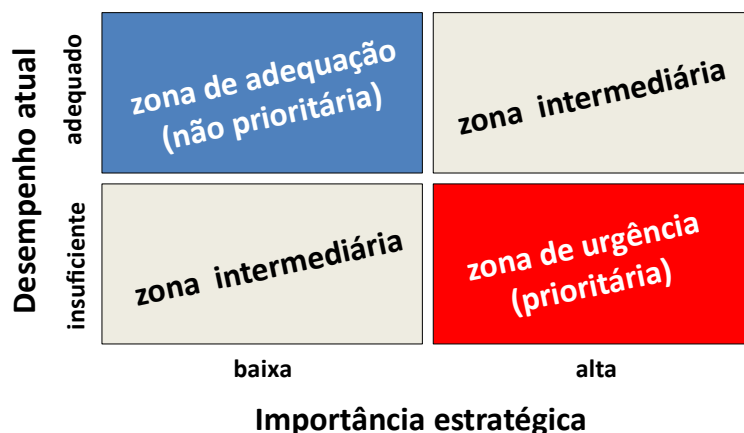
- Mudar o foco dos procedimentos internos para o atendimento às demandas do cidadão
- Eliminar perdas com lentidões, gargalos, retrabalho, duplicidade de atividades, etc.
- Reduzir variância no desempenho do processo
- Melhorar a comunicação entre áreas
- Automatizar o que for possível, aproveitando ao máximo a TI

O que (quais processos/atividades) redesenhar

Especialmente em organizações grandes e complexas, é grande o número de atividades e processos “problemáticos” e é impossível mexer simultaneamente em tudo.

Seleção de prioridades com base p.ex. em

- Importância estratégica
- Desempenho atual



Quais processos redesenhar

CrITÉrios adicionais

- Viabilidade política
- Impacto sobre outros processos
(mapa de relacionamento de processos)

Descrição simplificada: 6 etapas de redesenho

- | | | |
|----|-------------------------------------|--|
| 1. | Projeto de redesenho | Escolha do processo a ser redesenhado (urgência vs importância). Escopo/objetivo, responsabilidades, cronograma, parâmetros/indicadores para medir desempenho pós-redesenho |
| 2. | Mapeamento do pr. atual | Entradas, saídas, fornecedores, atividades, etc |
| 3. | Análise crítica do pr. atual | Identificar disfunções (retrabalho, inadequação de saídas (produtos), tempo de espera (fluxo parado), sobrearga, etc) |
| 4. | Identificação de melhorias | Existem atividades que podem ser suprimidas/fundidas/desmembradas? Que devem ser adicionadas? Quais mudanças em termos de incorporação de TI e adequação de recursos humanos são necessárias para tanto? Impactos em outros processos. |
| 5. | Priorização | Quais corrigir? Análise gravidade/urgência, análise de stakeholders |
| 6. | Projeto de novo processo | Fluxograma redesenhado |

Alguns fatores críticos

- **Envolvimento** e disponibilização de tempo pelas equipes envolvidas
- Fornecimento de **dados** sobre o desempenho do processo atual
- **Apoio dos dirigentes**
- Condução clara da metodologia

(Ravenport 2006, Laurindo e Rotondaro 2006)

Vaz:

Especialmente no setor público, os riscos de insucesso são muito grandes, pelas dificuldades legais, indisponibilidade de recursos, incertezas políticas e descontinuidade administrativa. É elevado o custo de iniciar um processo de redesenho de processos e interrompê-lo, ou de concluí-lo sem lograr implantar as modificações previstas de forma a garantir efetivos ganhos de eficiência ou eficácia do processo.

Exercício

- Ponto de partida: processo mapeado anteriormente (aulas passadas)
- Faça a análise crítica do processo (quais **disfunções** vc identifica?)
- Que **melhorias** podem ser propostas? Por quê?
- Quais delas devem ser **priorizadas**? Por quê?
- Processo redesenhado: fluxograma e comentários

1. Projeto de redesenho

2. Mapeamento do pr. atual

3. Análise crítica do pr. atual

4. Identificação de melhorias

5. Priorização

6. Projeto de novo processo