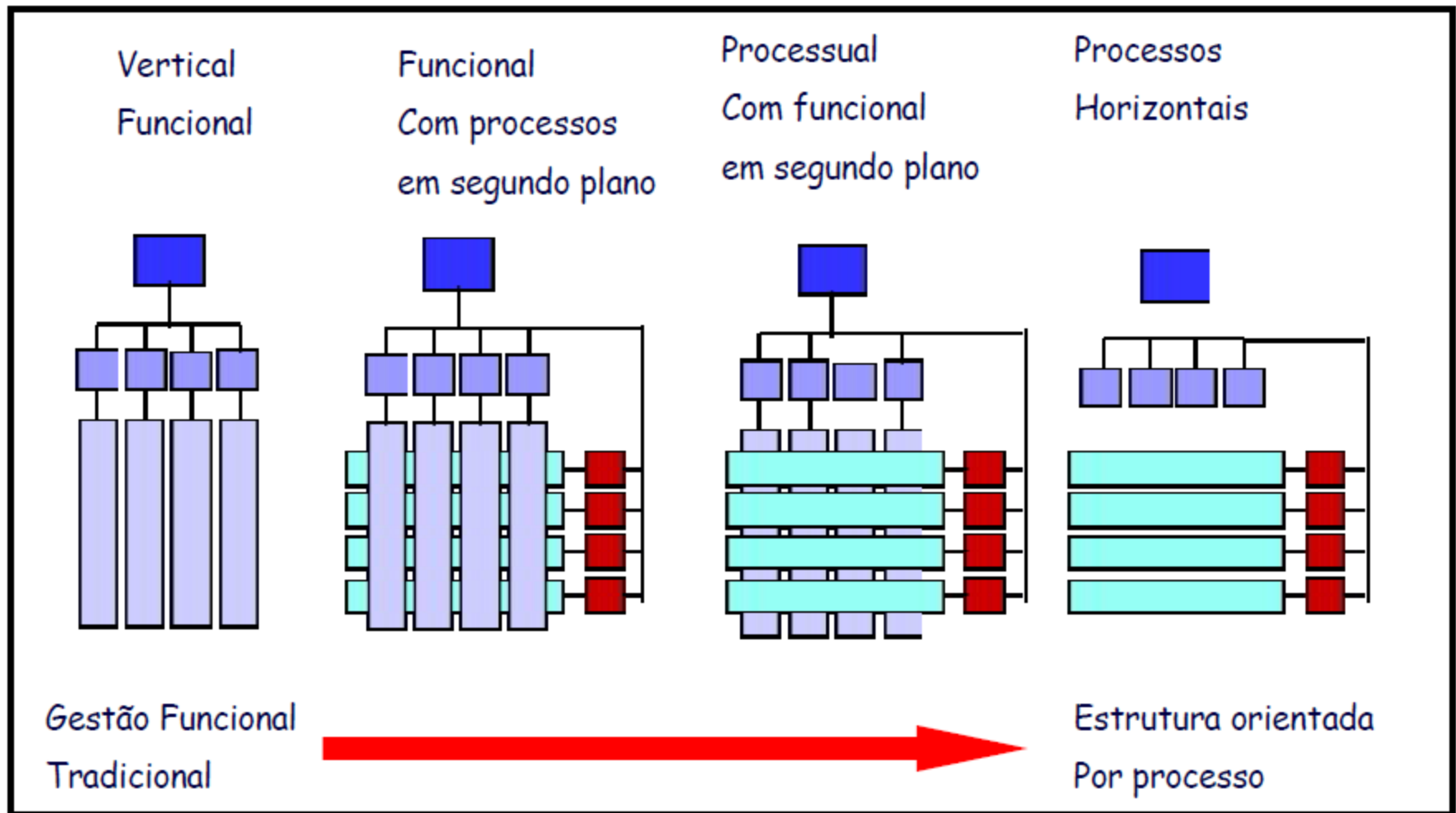


# Caracterização de Processos – Parte 2

Profa. Silvia Inês Dallavalle de Pádua  
dallavalle@fearp.usp.br

# Caminho para a gestão por processos (PAIM et al 2009)



# PROCESSO

## SUB PROCESSO

ATIVIDADE

ATIVIDADE

ATIVIDADE

ATIVIDADE

TAREFAS

Descrição de função  
habilidades  
e Competências

# Exercício

Descreva como se prepara café (na xicara, garrafa etc)

- Nome do processo
- Propósito
- Expectativa
- Indicador de desempenho
- Início e Fim
- Saídas
- Recursos e reguladores
- Fluxo de atividades
- Procedimentos



# Exercício

## Características Emprestar Recursos Financeiros

Qual o resultado de negócio na perspectiva do cliente?

Onde começa? Onde termina?

O que o cliente espera do processo

O Que medir?



# Exercício

<b>Características Emprestar Recursos Financeiros</b>	
Qual o resultado de negócio na perspectiva do cliente?	Recursos disponíveis para o cliente
Onde começa?	Cliente solicita empréstimo
O que o cliente espera do processo	Recursos disponíveis (negociação fechada; contrato efetuado, dinheiro depositado na conta) Máxima rapidez, atendimento, transparência, comodidade, resultado, mínima inadimplência
O Que medir?	Tempo total (dias) % reclamações % inadimplência etc

# Processo Admitir Colaborador

## Caracterizar o processo

- Nome do processo
- Propósito
- Expectativa
- Indicador de desempenho
- Início e Fim
- Saídas
- Recursos e reguladores
- Fluxo de atividades (passos)



# Exercício

<b>Características</b> <b>Admitir Funcionário/Colaborador</b>	
Qual o resultado de negócio na perspectiva do cliente?	Novo colaborador em condições de desempenhar suas funções
Onde começa?	Necessidade de colaborador identificada
O que o cliente espera do processo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Atenda aos requisitos da vaga</li><li>• Integrado e treinado</li><li>• Com equipamentos e mobiliários adequados</li></ul>
O Que medir?	<ul style="list-style-type: none"><li>• % Admissões sem atendimentos dos requisitos da vaga</li><li>• Tempo total (X dias)</li><li>• Custo da Admissão</li></ul>



# Responsável pela Informação

Característica		Responsável pela informação
Identificado por	Nome	Gestor
cumprido por	Propósito	Gestor
Disparado por	Evento	Gestor
Produz	Resultado esperado	Gestor
Necessita de	Insumos	Especialista/Executante
Recebidos de	Origem	Especialista/Executante
É executado com o uso de	Recursos de suporte	Especialista/Executante
É executado de acordo com	Regulações	Especialista/Executante
Gera	Produtos/serviços	Especialista/Executante
Destinado a	Destino (Entidade externa ou processo posterior)	Especialista/Executante
Medido por	KPI	Gestor

# Dicas para identificação do processo

- O nome do processo deve sintetizar o conjunto de ações a ser realizado. Deve comunicar o objetivo do processo.
- Processar e tratar são nomes que não mostram o que o processo deve fazer
- Vendas e produção são nomes da visão funcional
- Padronizar com os outros processos: **Abrir (infinitivo)** ou Abertura

# Caracterização do processo

1. Propósito
2. Expectativa
3. Indicador de Desempenho
4. Evento Inicial e Evento Final (resultado)
5. Entradas (insumos)
6. Regulações (opcional)
7. Recursos de Suporte (opcional)
8. Saídas
9. Principais passos

# Caracterização do processo: Propósito

Responder para quê o processo existe. Exemplo:

- Atender pedido de matricula;
- Teste o propósito definido seguindo a seguinte regra:
  - Após estabelecer o propósito:
    - leia: o processo existe para <o propósito definido> .
    - Toda vez que o processo for executado a organização vai <propósito definido>

# Caracterização de Processo: Propósito

- O proprietário da Pizzaria “Pizza 10” tem recebido uma variedade de reclamações sobre o serviço de entrega de seu restaurante. Esse serviço é realizado por meio de um processo denominado “Entregar Pizza”. Entretanto não tem havido muito consenso sobre esse processo, áreas envolvidas etc.
- Para obter consenso, a primeira coisa a saber é para que o processo existe.

Propósito: para que o processo existe?  
Preparar e entregar pizza?

# Dicas para caracterização do processo

- Confundir propósito com metas: aumentar... reduzir
- Confundir com lista de atividades

# Caracterização do Processo: expectativa

- Define quais são as características do processo ideal.
- Determina os atributos de valor do processo para o conjunto de seus *stakeholders*
- Exemplo:
  - Matricular o aluno no tempo mais curto, no período adequado, e com o mínimo de desentendimentos.
  - Teste a expectativa definida seguindo a seguinte regra:
    - Após estabelecer a expectativa leia: O processo <nome do processo> ideal é aquele capaz de <expectativa definida>;
    - Ou só ficarei satisfeito quando o processo <nome do processo> for capaz de <expectativa definida>;

# Exercício

- O proprietário da Pizzaria “Pizza 10” tem recebido uma variedade de reclamações sobre o serviço de entrega de seu restaurante. Esse serviço é realizado por meio de um processo denominado “Entregar Pizza”. Entretanto não tem havido muito consenso sobre esse processo, áreas envolvidas etc.
- Qual a expectativa (o processo ideal deve ter quais características)?



# Expectativa

Prover produtos de melhor sabor possível, de entrega rápida, com preço competitivo e com o mínimo de desentendimento

# Caracterização do processo: indicadores

- Deve mostrar como medir quão bem o processo desempenha em relação ao que está especificado.
- Está relacionado com
  - Propósito (o que deve cumprir)
  - Expectativa (com quais características)



# Caracterização do processo: KPI

## ■ KPI

- % de pedidos perfeitos
- Tempo de entrega
- % desentendimentos
- Sabor
- Competividade preço

Propósito

Atender pedido de pizza

Expectativa

Prover produtos de melhor sabor possível de entrega rápida, com preço competitivo e com o mínimo de desentendimentos

# Caracterização de processo: KPI

## ■ Exemplo:

- % de matrículas executadas de forma correta (sem falta de documentos);
- Tempo de execução;
- % de desentendimentos;
- Será derivado do propósito e da expectativa.

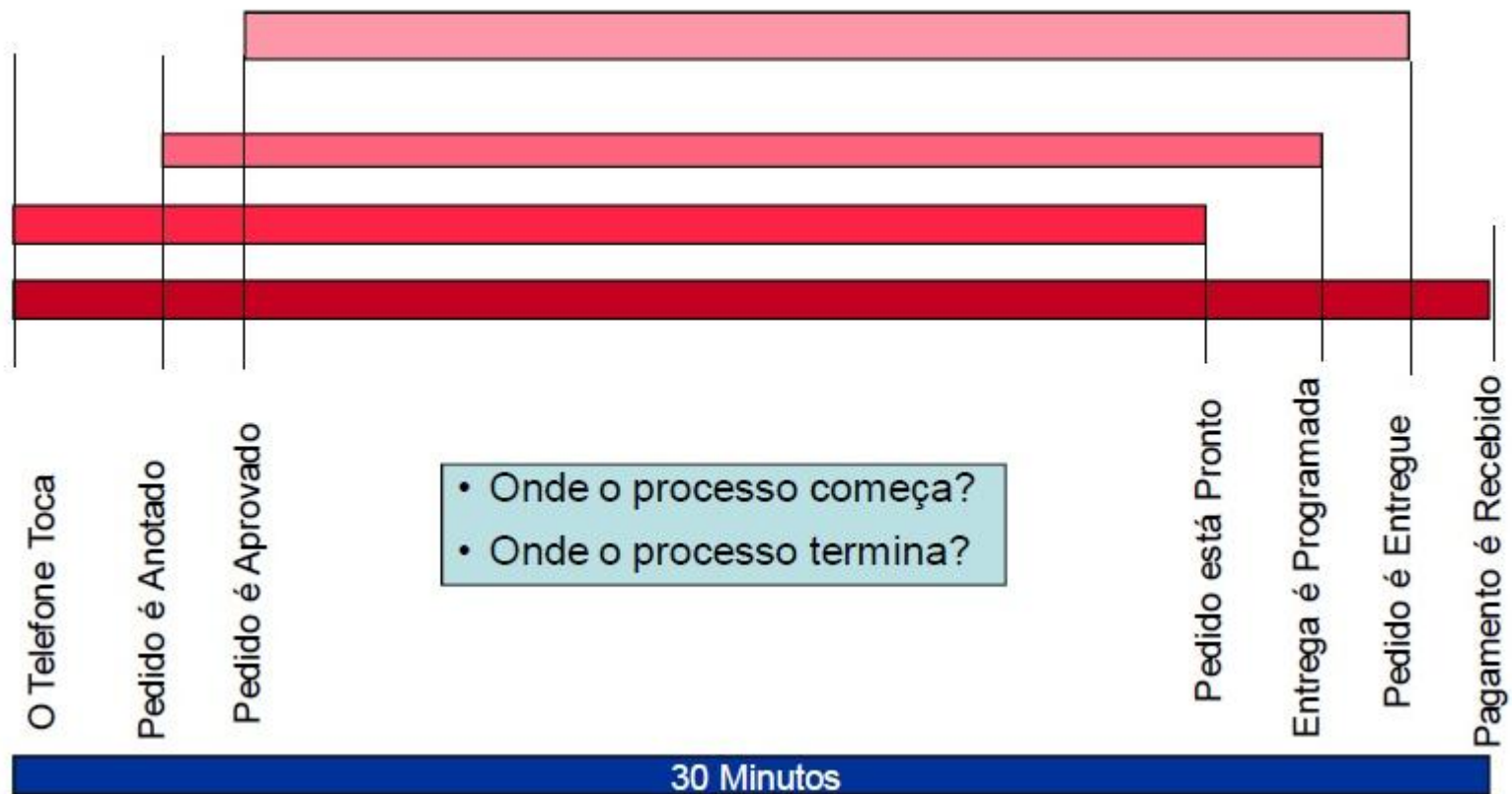
# Caracterização do processo: evento

- Evento inicial e resultado: mostra quando processo começa.
- Pode ser externo, associado ao tempo ou a uma mudança de status
- No caso da pizza o processo começa:
  - Quando o telefone toca?
  - Pedido é anotado?
  - Pedido é aprovado?



# Evento Inicial e Evento Final (resultado)

Propósito: Atender pedido de pizza (desde sua recepção até sua entrega)

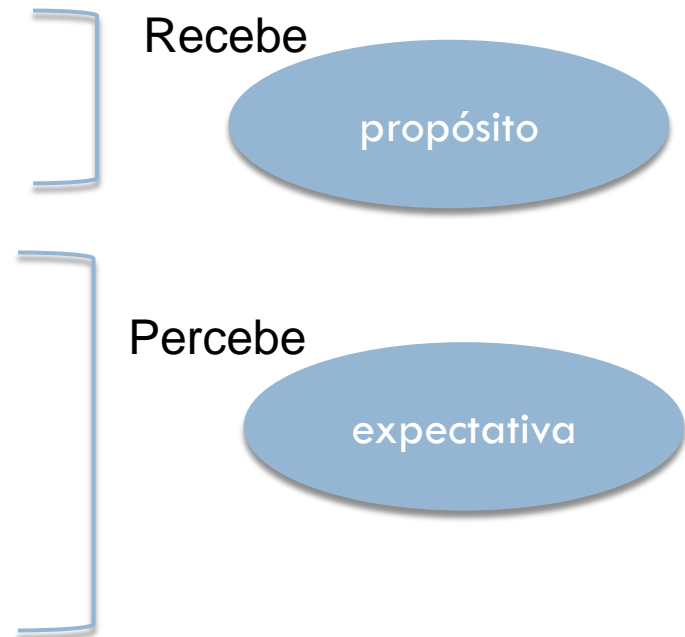


# Exemplo

- Qual o resultado de um processo “abrir conta”?
  - Cliente habilitado a realizar operações com o banco.
- O que configura esse resultado?
  - Conta aberta
  - Talão, senha, cartão
  - Conhecimento sobre produtos e serviços
  - Limite de crédito
- Quanto tempo leva para se abrir um conta?
  - Minutos na perspectiva do Banco
  - Dias na perspectiva do Cliente

# Atributos de valor

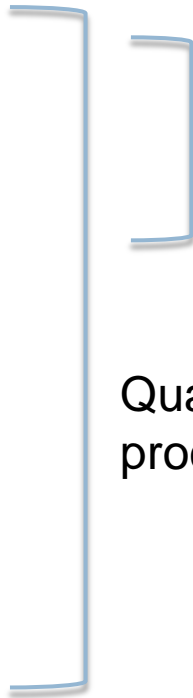
- O que o cliente espera de uma abertura de conta?
- Habilidade para movimentação
  - Conta aberta corretamente
  - Talão, senha e cartão corretos
- Limite de crédito definido
- Transparência
- Bom atendimento
- Rapidez
- Segurança





# Atributos de valor

- O que o cliente espera de uma abertura de conta?
- Habilidade para movimentação
  - Conta aberta corretamente
  - Talão, senha e cartão corretos
- Limite de crédito definido
- Transparência
- Bom atendimento
- Rapidez
- Segurança



Qualidade do produto ou serviço

Qualidade processo

# Demais características

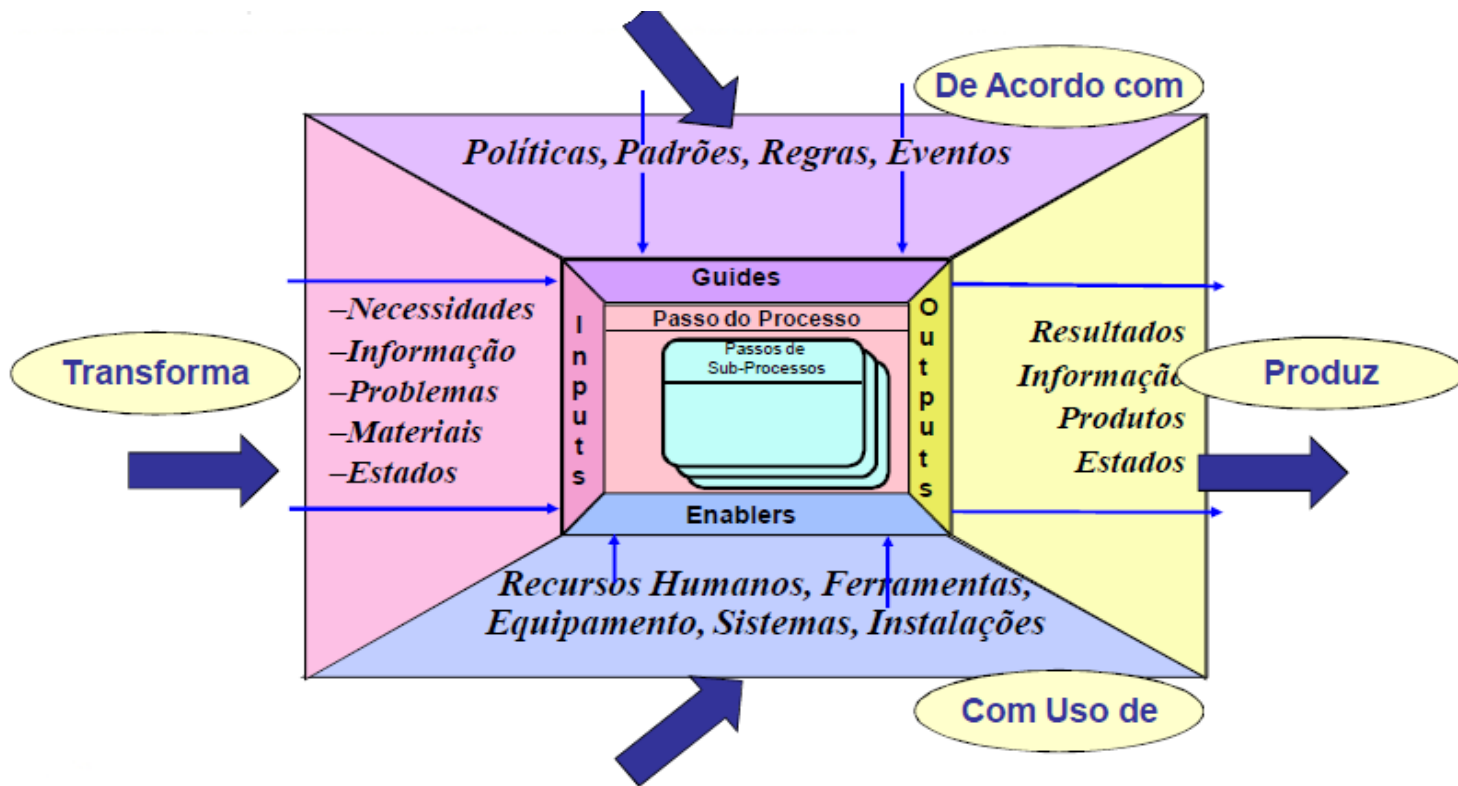
**Insumo** - Input: Insumos: qualquer coisa que seja usada ou transformada por uma atividade (processo). Exemplo: Histórico escolar

**Guide** – Regulação: Qualquer coisa que determine como ou quando uma atividade ocorre, mas não é consumida.

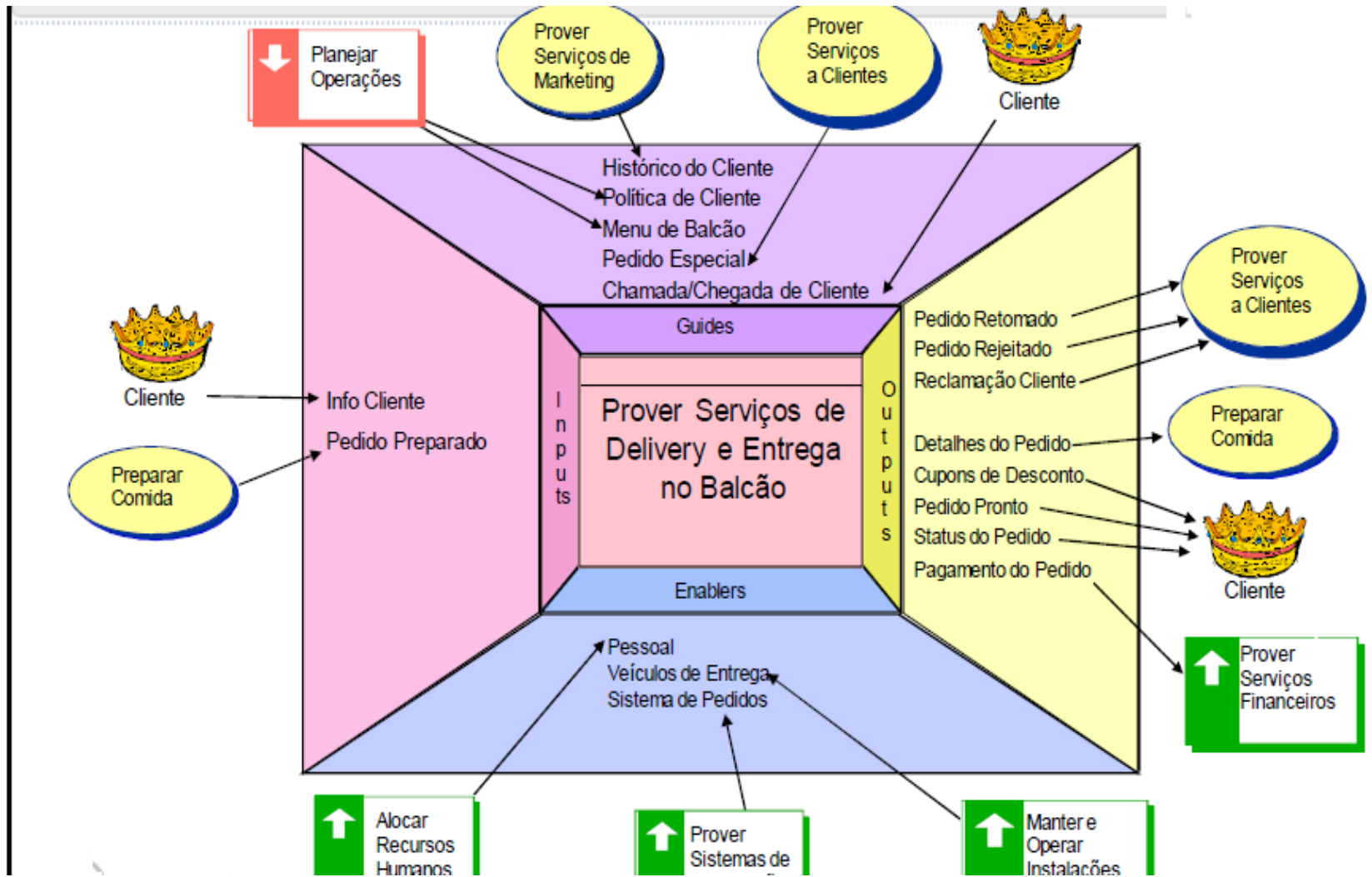
**Output** – Saídas: Alguma coisa que é produzida por ou resulta de uma atividade/processo;

**Enabler** – Recursos de suporte: Qualquer coisa (pessoa, instalação, sistema, ferramenta, equipamento) utilizada para realizar a atividade; conecta-se na parte de baixo da “caixa”

# IGOE - conceito



# IGOE Pizza



# Caracterização do processo: passos

- Responde quais ações compõem o processo. Aplica-se em qualquer nível (ou granularidade) do processo. Pode ser passos para um processo complexo ou passos para execução de uma atividade mais simples. Exemplo:
  - Pode ser representado por meio gráfico (modelos) ou textual (lista de atividades ou ações).

# Dicas

- Busque identificar passos constituídos de grupos de atividades
- Cada grupo deve ser construído por atividades que busquem o mesmo objetivo
- O objetivo a ser atingido deve ser o nome do grupo de atividades
- Use a sequência como um elemento para testar a consistência.
- Seja crítico para analisar se os passos vão levar para o resultado final.

# Qualidade da caracterização

- Todos os elementos da caracterização devem estar coerentes entre si. Lógica pura!
- Depois de definir nome, propósito, resultado, KPI, principais passos e ter verificado a coerência entre eles é que se pode avaliar a qualidade do conhecimento expresso.

