

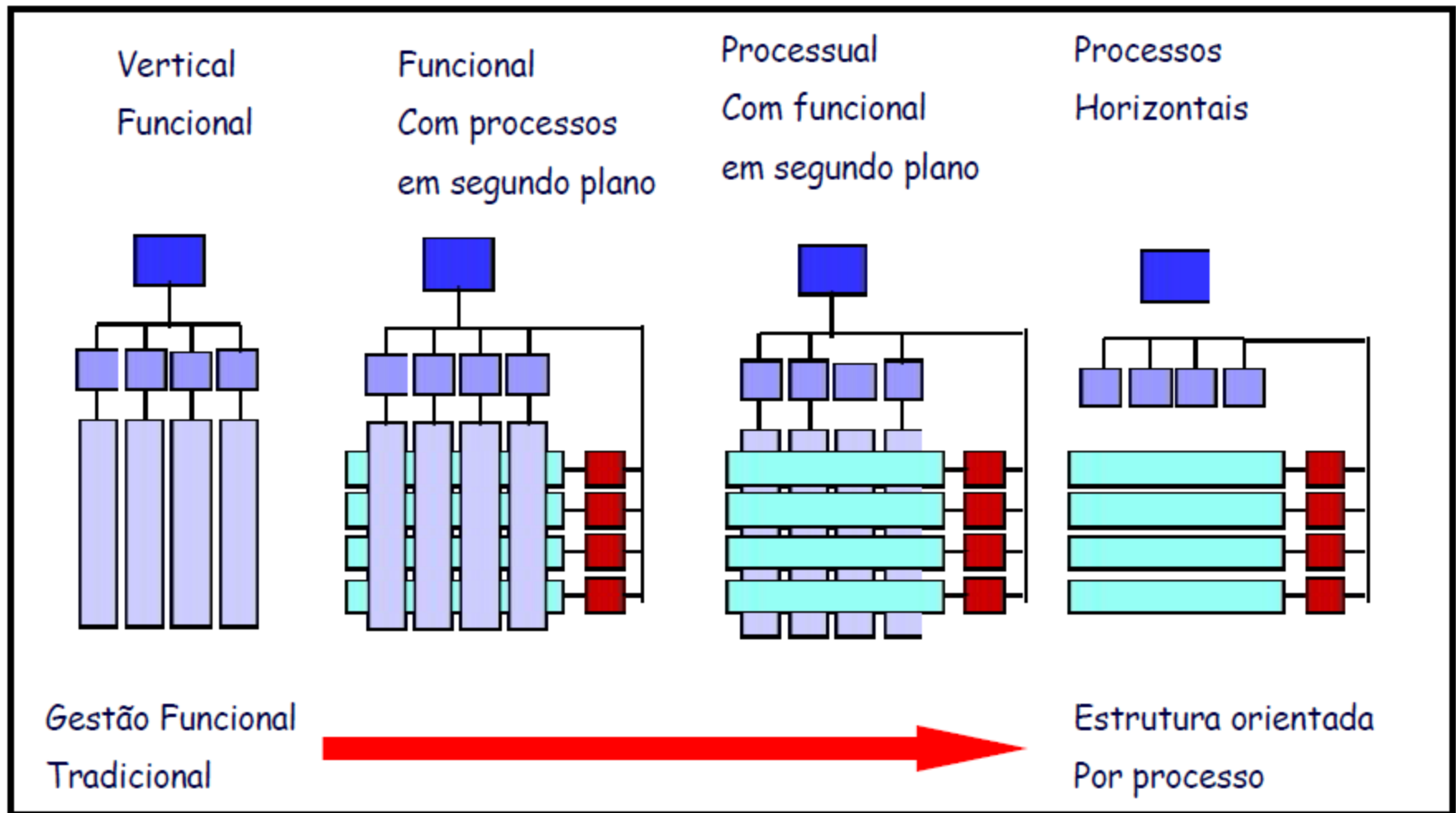
RAD 2215
MAPEAMENTO DE PROCESSOS:
UMA VISÃO GERAL

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

Mapeamento de Processos



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 uma xícara de café

- 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?

O que o cliente espera do processo

O Que medir?



Exercício

Características Emprestar Recursos Financeiros	
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

Exercício

Características Processo Admitir Colaborador

Qual o resultado de negócio na perspectiva do cliente?

Onde começa?

O que o cliente espera do processo

O Que medir?



Exercício

Características Admitir Funcionário/Colaborador	
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">• Atenda aos requisitos da vaga• Integrado e treinado• Com equipamentos e mobiliários adequados
O Que medir?	<ul style="list-style-type: none">• % Admissões sem atendimentos dos requisitos da vaga• Tempo total (X dias)• Custo da Admissão

Característica		Responsável pela informação
Identificado por	Nome	Gestor
cumpre	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)?

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.

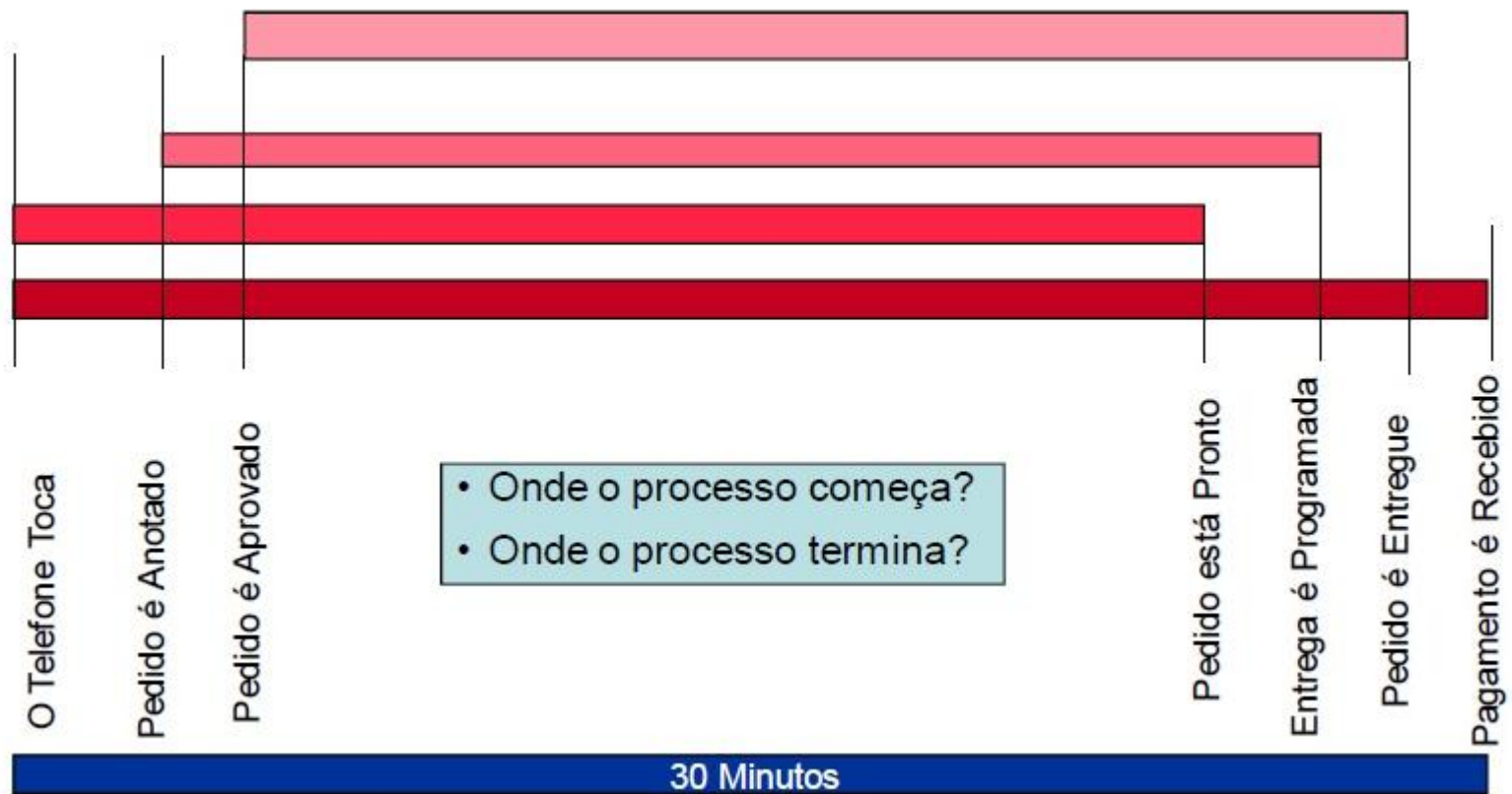
Caracterização do processo: evento

- 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)

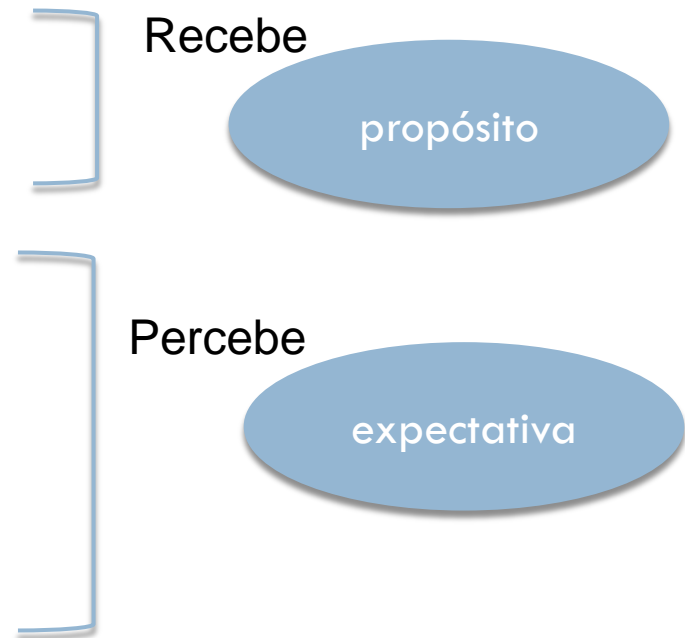


Exemplo

- 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

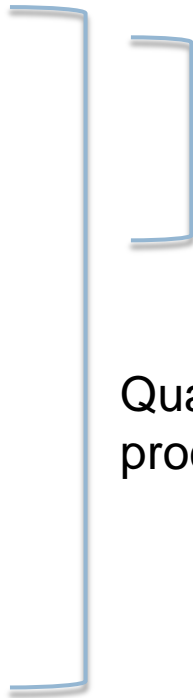
Atributos de valor

- 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

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.

Demais características

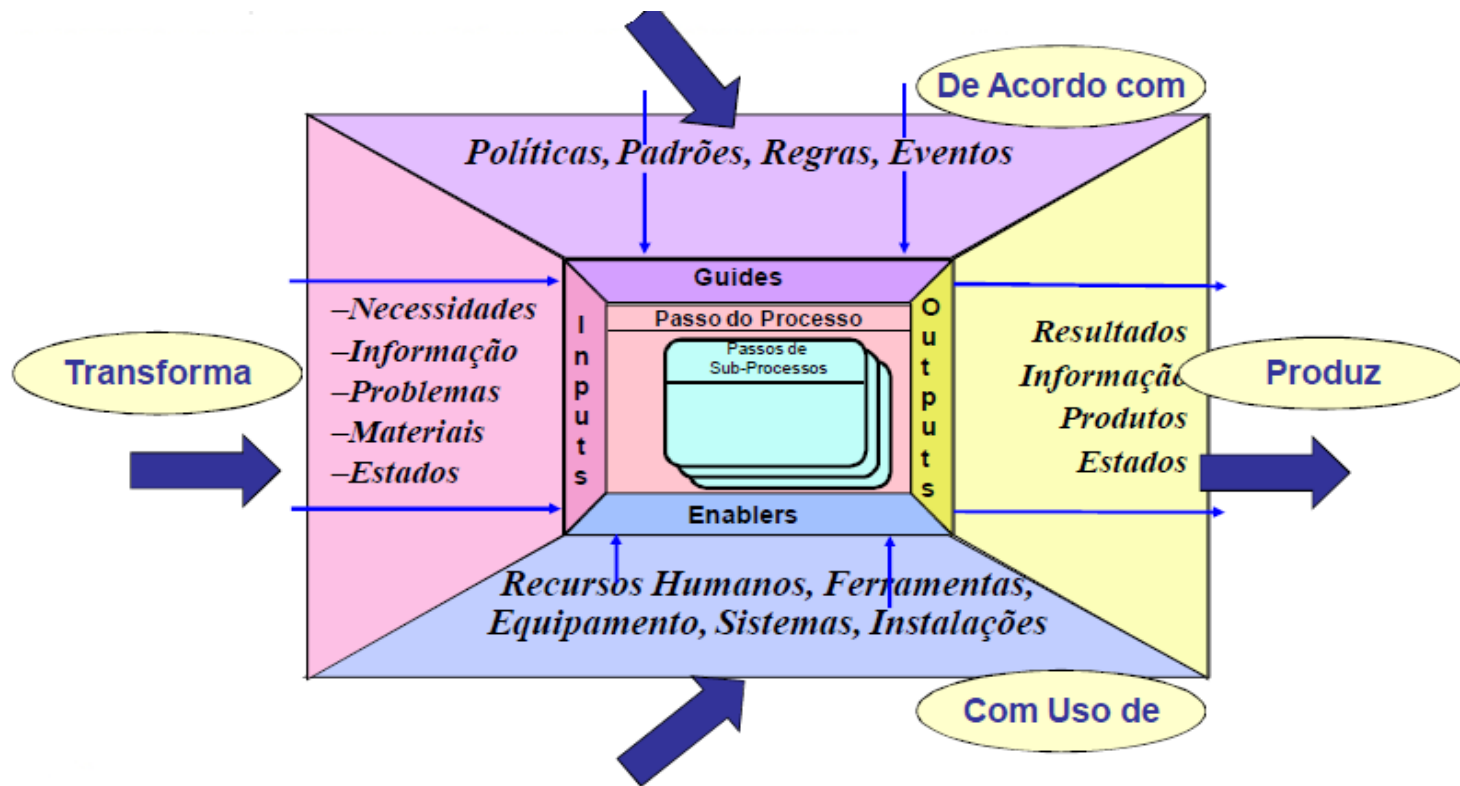
Insumo - Input: Insumos: qualquer coisa que seja usada ou transformada por uma atividade (processo). Exemplo: Histórico escolar

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

