

### **3.4 O PROJETO DE MELHORIA DE PROCESSOS**

#### **3.4.1 - CONCEITO DE PROJETO**

Projeto é “um processo único, que consiste em um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas de início e término, empreendido para alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos” (ISO 10006, 1997)

#### **CARACTERÍSTICAS DE UM PROJETO**

**Temporalidade:** todo projeto tem começo e fim definidos

**Singularidade (ou unicidade):** todo projeto difere, de algum modo, de outros projetos similares feitos anteriormente.

**Incerteza:** risco de algo dar errado

**Complexidade:** maior ou menor (depende do nr de atividades do projeto)

**Grau de precisão do objetivo:** depende do grau de incerteza e do grau de complexidade inerentes ao projeto

#### **GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

Gerenciar projetos implica em administrar, especialmente, as restrições de escopo, prazo e custo do projeto de forma a:

- Evitar surpresas durante a execução dos trabalhos (prever ações preventivas e corretivas)
- Agilizar o retorno sobre o investimento em projetos
- Agilizar a tomada de decisões sobre o planejamento e controle do projeto
- Otimizar a utilização do tempo e dos recursos envolvidos
- Gerar conhecimento para projetos futuros

### **3.4.2 POR QUE É NECESSÁRIO UM PROJETO DE MELHORIA ?**

O aperfeiçoamento dos processos deve levar em conta uma série de fatores, entre os quais se destacam:

- Conhecer e analisar qual é o negócio da organização (sua vocação), os processos do negócio (ou processos finalísticos, quando organização pública) e as suas interdependências)
- Definir as prioridades quanto aos processos a serem aperfeiçoados
- Identificar as causas do mau desempenho
- Desenvolver e avaliar alternativas de solução tendo em vista:
  - impactos nos indicadores de desempenho da organização, Tecnologia a ser utilizada, Custo operacional, Investimentos e retorno
  - Treinar pessoal envolvido
  - Gerenciar prazos
  - Adquirir recursos de hardware e software
  - Administrar conflitos e resistências pessoais
  - Investir tempo e dinheiro

**OBS: - Tal aperfeiçoamento não pode ser conduzido com base na tentativa e erro (grande dispersão de esforços e de dinheiro) e há a necessidade de que o aperfeiçoamento de processos seja implementado de forma planejada, isto é, de acordo com uma metodologia: o projeto de aperfeiçoamento de processos.**

### **3.4.3 Um Modelo de Projeto de Aperfeiçoamento de processos.**

Os modelos conhecidos variam sobretudo no número de nas etapas definidas, mas em termos de sequenciamento são bastante semelhantes e seguem o princípio do PDCA (Plan – Do – Check – Act).

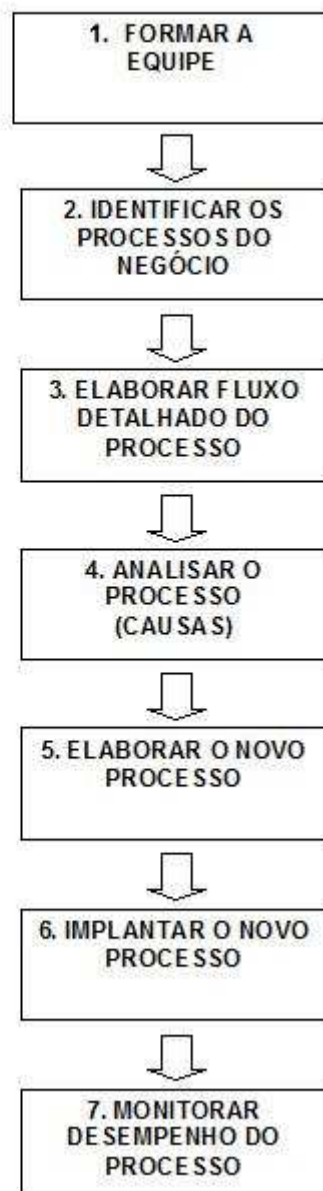
Um dos modelos Utilizados é o método de Ballé, que pode ser encontrado no Capítulo 10 – Processos Empresariais do Livro Organização & Métodos – Uma visão holística de Antonio Cury (ver bibliografia na introdução). O modelo está detalhado a partir do item 10.5 Escolha dos processos (pág 326 a 334).

O método de Ballé, de forma bem sucinta, abrange seis passos integrados:

1. Primeiro passo: *encomendar o produto*
2. Segundo passo: *esboçar o processo*
3. Terceiro Passo: *Mapear fluxos de trabalho*
4. Quarto passo: *redesenhar o processo*
5. Quinto passo: *verificar e testar, testar e verificar*
6. Sexto passo: *implementar e padronizar*

### 3.4.3 UM MODELO DE PROJETO DE APERFEIÇOAMENTO DE PROCESSOS.

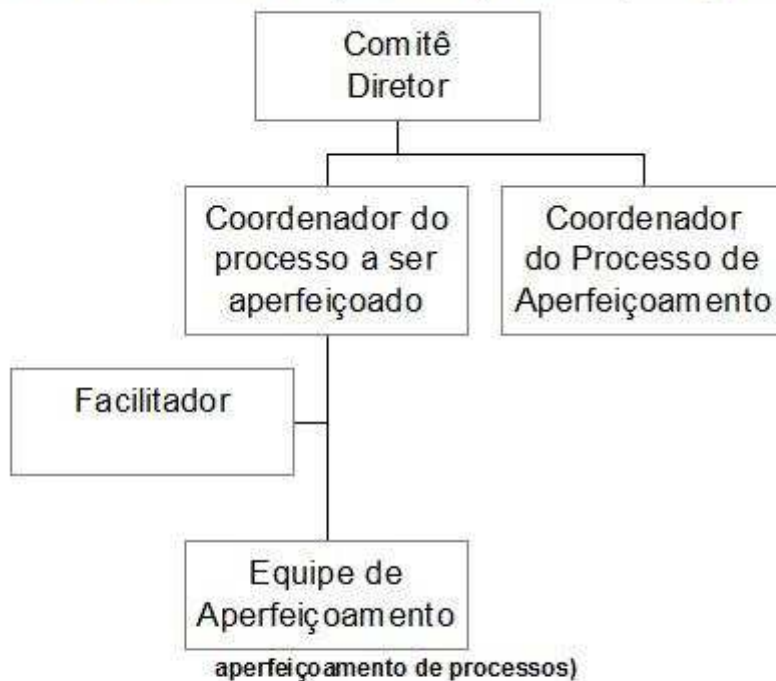
#### MODELO GENÉRICO



Algumas organizações costumam fazer pelo menos as etapas iniciais desse modelo genérico com consultorias especializadas. Entretanto é importante que a organização entenda seu negócio e, conseqüentemente seus processos, a fim de "meros pacotes" não sejam adotados. O "olhar externo" é muito contributivo, mas a organização precisa assumir a responsabilidade da condução. (Releia o artigo no Anexo I – constante na Nota de Aula 02)

### **Etapa 1 – FORMAR A EQUIPE**

**ETAPA 1 – FORMAR A EQUIPE (estrutura organizacional para a gestão do**



**OBS:**

Essa estrutura se inicia com o comitê diretor e o coordenador do processo de aperfeiçoamento.

Os demais participantes (coordenador do processo a ser aperfeiçoado, facilitador e equipe de aperfeiçoamento são designados após a etapa 2)

## ETAPA 2 – IDENTIFICAR OS PROCESSOS DO NEGÓCIO

Essa etapa visa a obter um conhecimento amplo (mas não detalhado) sobre a organização bem como identificar oportunidades de melhorias em processos.

Abrange basicamente as seguintes atividades:

- Análise do setor ao qual a empresa pertence
- Identificação das estratégias e indicadores de desempenho utilizados
- Verificação da estrutura organizacional e atribuições de cada órgão
- Mapeamento (fluxograma geral e não detalhado) dos processos do negócio mostrando as inter-relações entre eles
- Seleção dos processos “candidatos” ao aperfeiçoamento, baseando-se nos critérios de **Relevância estratégica, Condições reais** do processo e **Benchmarking** das melhores práticas em processos.
- Recomendação da estratégia de aperfeiçoamento do processo escolhido:
- Manter e melhorar o processo internamente (etapas 3 a 7) ou terceirizar.

## ETAPA 3: ELABORAR O FLUXOGRAMA DETALHADO DO PROCESSO

Essa etapa busca obter informações acerca do funcionamento do processo a ser aperfeiçoado (mapeamento detalhado do processo)

Tais informações são obtidas por meio da coleta de dados (documentos, entrevistas) sobre diferentes aspectos da empresa, tais como: políticas que regem o processo, tarefas / tempos de execução / qtde de pessoas e/ou clientes e fornecedores envolvidos no processo.

Uma ferramenta valiosa para mapeamento do processo é o **fluxograma** (representação gráfica - por meio de símbolos - de um processo qualquer)

Importância do fluxograma:

- Permite visualizar facilmente (nível geral e detalhado) como o processo funciona
- Permite identificar quem são os clientes e fornecedores internos e externos
- Facilita a análise do processo (etapa seguinte do projeto de aperfeiçoamento)
- Documenta o processo

- Orienta as pessoas quanto à execução do processo



Os fluxogramas apresentam vantagens como: permitem visualizar, de forma geral e detalhada, como o processo funciona; permitem o registro (documentação) do processo; permitem análise do processo (etapa 4 do projeto de melhoria) e a identificação das oportunidades de melhoria; orientam os funcionários quanto aos procedimentos a serem seguidos.

Inicia-se pela identificação dos macroprocessos (nível estratégico), depois dos processos (nível gerencial) e, então detalham-se os subprocessos e tarefas (nível operacional) de acordo com o processo

#### **ETAPA 4 – ANALISAR O PROCESSO ATUAL**

Essa etapa visa a detectar as causas dos problemas e as oportunidades de melhoria no processo. **Essas causas / oportunidades podem se localizar em várias fontes:**

A) método de trabalho: deve-se buscar a identificação de:  
tarefas que agregam valor e que não agregam valor  
erros de projeto do produto e / ou processo

#### B) informações / medições de desempenho

- oportunidade; confiabilidade (fonte segura) redundância; grau de detalhe (sintéticas / analíticas) utilidade (para que / quem serve) e meios de coleta, processamento e distribuição (manual ou uso de tecnologia da informação)

#### C) pessoas envolvidas no processo (mão de obra)

- os problemas nos processos também podem ser causados pela insatisfação pessoal, tais como falta de autonomia para decidir, falta de incentivo, salários e benefícios muito aquém do mercado

#### D) máquinas e equipamentos

#### E) matéria prima; e

#### F) ambiente físico

### **“Dicas” para uma análise eficiente**

- A etapa de análise envolve uma crítica extensa e profunda ( questione tudo)
- Procure as causas reais das falhas
- Aplique a técnica GUT (gravidade / urgência / tendência)
- Não seja o “dono da verdade”

### **Ferramentas para análise de processos**

#### Tipos de ferramentas mais comuns

- Brainstorming
- Diagrama de Pareto
- Diagrama de causa – efeito
- Análise com base no valor agregado pela tarefa

## **ETAPA 5 : ELABORAR O NOVO PROCESSO**

Visa a elaborar um novo processo que atenda os objetivos almejados: melhoria significativa dos indicadores do desempenho empresarial.

Essa etapa envolve:

- a) Desenvolver alternativas de solução para os problemas do processo
  - Deve-se sempre buscar mais de uma alternativa, a fim de se garantir uma escolha adequada
  - Meios utilizados para se desenvolver alternativas: *Brainstorming*, *benchmarking* e *Diagrama de Ishikawa*
  - Explorar ao máximo as possibilidades de uso da tecnologia da informação (ganhos significativos no desempenho)
  
- b) Avaliar cada alternativa em função dos seus impactos sobre:
  - Os objetivos a serem atingidos (indicadores de desempenho)
  - Investimentos necessários e respectivas taxas de retorno
  - Custo x benefício
  - Prazo de implantação
  - Estrutura organizacional e Quadro de pessoal (aumento ou redução)
  - Pessoas e Cultura da empresa (reações às mudanças)
  - Tecnologia a ser utilizada (facilidade de acesso / manutenção)
  - Fornecedores e clientes
  
- c) Decidir pela melhor alternativa

## **ETAPA 6: IMPLANTAR O NOVO PROCESSO**

Essa etapa visa a colocar o novo processo em operação e envolve:

- Desenvolver a operação da alternativa escolhida
- Preparar a empresa para as mudanças (*endomarketing*)
- Treinar o pessoal
- Elaborar os manuais de diretrizes e procedimentos
- Adquirir recursos de hardware e software
- Adaptar as instalações
- Fazer a "operação piloto" do novo processo (testar e efetuar os ajustes necessários)
- Implantação efetiva do novo processo (dia "D": desativa-se o processo atual e implanta-se efetivamente o novo processo).



## ETAPA 7 : MONITORAR O PROCESSO

Envolve a gestão permanente do desempenho do processo (ciclo de controle / ciclo de aprendizado)

Em decorrência dessa gestão, poderão ser necessárias providências, tais como:

- Correções na sua operação (Exemplos: regulagem dos equipamentos, treinamento dos operadores);
- Melhorias incrementais no seu desempenho;
- Um novo redesenho do processo.



Aprofunde seus conhecimentos: Há uma metodologia desenhada pelo Prêmio da Qualidade do Governo Federal no site do GESPÚBLICA para orientação das organizações públicas. Embora tenha sido desenhado para o setor público, o método é aplicável para o setor privado bem como para o terceiro setor. Está disponível também nos Novos Olhos ([www.novosolhos.com.br](http://www.novosolhos.com.br)) em Técnicas de Racionalização de Processos sob o título "Metodologia de Gestão de Processos – Gespública".