

## PROCESSOS ORGANIZACIONAIS III

### 3. A MELHORIA DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS VISANDO O MELHOR DESEMPENHO.

#### 3.1. Por que aperfeiçoar processos?

Com os consumidores cada vez mais exigentes e com mais opções de compra, já que o mundo transformou-se num grande shopping, a busca da competitividade é um imperativo. Todas as organizações, sejam elas privadas ou públicas devem buscar maior eficiência, eficácia e flexibilidade; investindo seus recursos (financeiros e humanos) na melhoria da organização (seus processos).

Este aperfeiçoamento (racionalização) dos processos objetiva a satisfação e fidelização dos clientes atuais e atração de novos clientes, sejam eles novos consumidores ou ex-clientes dos concorrentes.

O objetivo é um só: garantir a sustentabilidade do negócio.

#### Objetivos de Melhoria

- **Eliminação da duplicidade.**  
Removendo as atividades iguais, que são executadas em diferentes partes do processo.
- **Eliminação da burocracia.**  
Suprimindo (eliminando) tarefas administrativas, fluxo de aprovações e documentos desnecessários.
- **Simplificação.**  
Reduzindo a complexidade dos processos.
- **Avaliação do valor agregado.**

## PROCESSOS ORGANIZACIONAIS III

---

Avaliando todas as atividades do processo organizacional para determinar sua importância no atendimento às solicitações dos clientes.

- **Tornando o processo à prova de erros.**

Reduzindo a possibilidade de erros na execução dos processos.

- **Redução do tempo de ciclo do processo.**

Determinando formas de reduzir os tempos de ciclo para atender ou superar as expectativas dos clientes e reduzir os custos dos processos.

- **Linguagem simples.**

Expressando de forma que todos possam entender facilmente os processos definidos, bem como os documentos especificados .

- **Modernização.**

Fazendo uso de equipamentos e do ambiente de trabalho disponíveis para otimizar o desempenho geral.

- **Parcerias com os fornecedores.**

A saída de um processo depende diretamente da qualidade das entradas. A execução e os resultados de qualquer processo melhoram quando as entradas melhoram.

- **Padronização.**

Definição de uma maneira única de execução das tarefas operacionais.

- **Automação e/ou mecanização.**

Na execução de tarefas insalubres, rotineiras e repetitivas, para os colaboradores atuarem na execução de tarefas mais nobres.

- **Aperfeiçoamento do quadro geral.**

Essa técnica é usada quando a forma de melhorias incrementais não dão o resultado desejado. É uma forma de a organização a buscar maneiras criativas para mudar drasticamente o processo.

Os Indicadores têm papel fundamental no processo de melhoria, pois ao medir os processos e os resultados da organização pode-se identificar tendências e atuar preventivamente nos processos organizacionais, promovendo as melhorias necessárias.

### **3.2. Abordagem de Melhoria de Processos**

Dependendo das condições da organização pode-se optar por um processo de melhoria contínua, onde a melhoria é incremental ou opta-se pela melhoria radical, que tem mais a ver com um processo de mudança geral da operação da organização; também chamada de Reengenharia.

Quando a organização encontra-se minimamente organizada a opção é pela melhoria contínua e quando não existe esta mínima organização ou quando se questiona os próprios processos e seus executores a opção é pela reengenharia.

Em determinado momento a reengenharia passou a ser apenas um instrumento de corte de pessoal para redução de custos, onde os princípios de foco nos processos foram esquecidos. Atualmente é uma ferramenta para redirecionar totalmente os rumos de uma organização (processos e pessoas); quando o controle foi perdido e as pessoas não têm direcionamento.

A melhoria contínua permite que a cultura organizacional seja mantida, bem como sua estrutura; onde se objetiva a identificação de tarefas (partes de processos) que precisam ser otimizadas.

### 3.3. O Projeto de Melhoria de Processos

#### Por que é necessário um projeto de melhoria:

Para o aperfeiçoamento dos processos organizacionais é necessário:

- Verificar a Interdependência entre os processos;
- Conhecer e avaliar o negócio;
- Conhecer detalhadamente os processos / sub-processos / atividades e tarefas da organização;
- Definir por quais processos deve-se iniciar o aperfeiçoamento;
- Identificar os problemas e as causas destes problemas;
- Propor alternativas de solução considerando:
  - Impactos nos indicadores de desempenho
  - Tecnologia a ser utilizada
  - Custo operacional
  - Investimentos e retorno
  - Prazo para implantação
- Contar com colaboradores qualificados (competentes);
- Avaliar os tempos envolvidos;
- Sempre que possível e/ou necessário, adquirir recursos de hardware e software;
- Administrar os conflitos e resistências dos colaboradores envolvidos nos processos a serem otimizados;
- Disposição para investir todos os recursos disponíveis.

Desta forma, o processo de melhoria não pode ser conduzido com base na tentativa e erro, pois desperdícios de tempo e dinheiro não são permitidos nas condução dos negócios.

Daí a necessidade de que a racionalização dos processos seja implementado de forma planejada.

Existem algumas situações que indicam uma prioridade de melhoria de determinados processos em relação a outros.

- Mudança da Estratégia;
- Reclamações de Clientes;
- Problemas Interno (p.ex. desperdícios, demora, retrabalho...);
- Análise Crítica
- Monitoração de Indicadores
- Avaliação de Satisfação / Insatisfação dos clientes;
- Processos sendo melhores executados por outras organizações ou outras pessoas da própria organização.

### 3.4. Uma Abordagem Intuitiva.

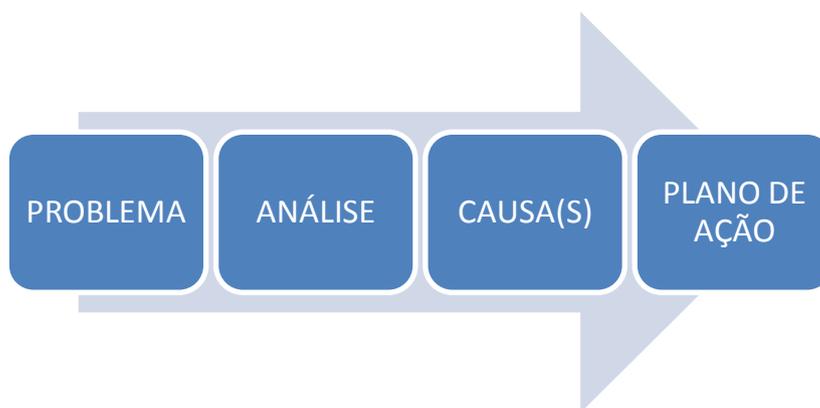


Fig 10. Processo de Otimização Intuitiva

- Objetivo:** O que se quer melhorar, reduzir, aumentar, simplificar (dependendo das medições realizadas).
- Escopo:** Identifica / define:
  - Onde ocorre o processo (local, área, segmento, delimitações);
  - Os envolvidos (funções ou outros processos);
  - Os Recursos disponíveis;
  - Os limites do processo em questão (início e fim);
  - O Momento em que o processo ocorre.

**c. Entender o Processo:**

- Tarefas que compõe o processo, preferencialmente, através de um fluxograma.

**d. Aperfeiçoar:**

- Propor um novo processo;
- Identificar os aperfeiçoamentos;
- Identificar as otimizações quanto à eficiência, eficácia e flexibilidade.

**e. Medir:**

- Realmente melhorou? Realizando novas medições de eficiência, eficácia e flexibilidade.

**f. Padronizar:**

- Oficializar o novo processo;
- Comunicar e qualificar todos os colaboradores envolvidos com o novo processo.

Considerando o processo de Compra

**a. Objetivo:**

Reduzir o tempo de compra.

**b. Escopo:**

Local: departamento de compras da organização.

Envolvidos: solicitante, comprador, gerente e almoxarife.

Recursos disponíveis: Computador, sistema de comunicação eletrônico.

Período: diário.

Limites de processo: Início: recebimento da solicitação de compra.

Fim: Recebimento do solicitado pelo Almoxarife.

c. Entendendo o Processo:

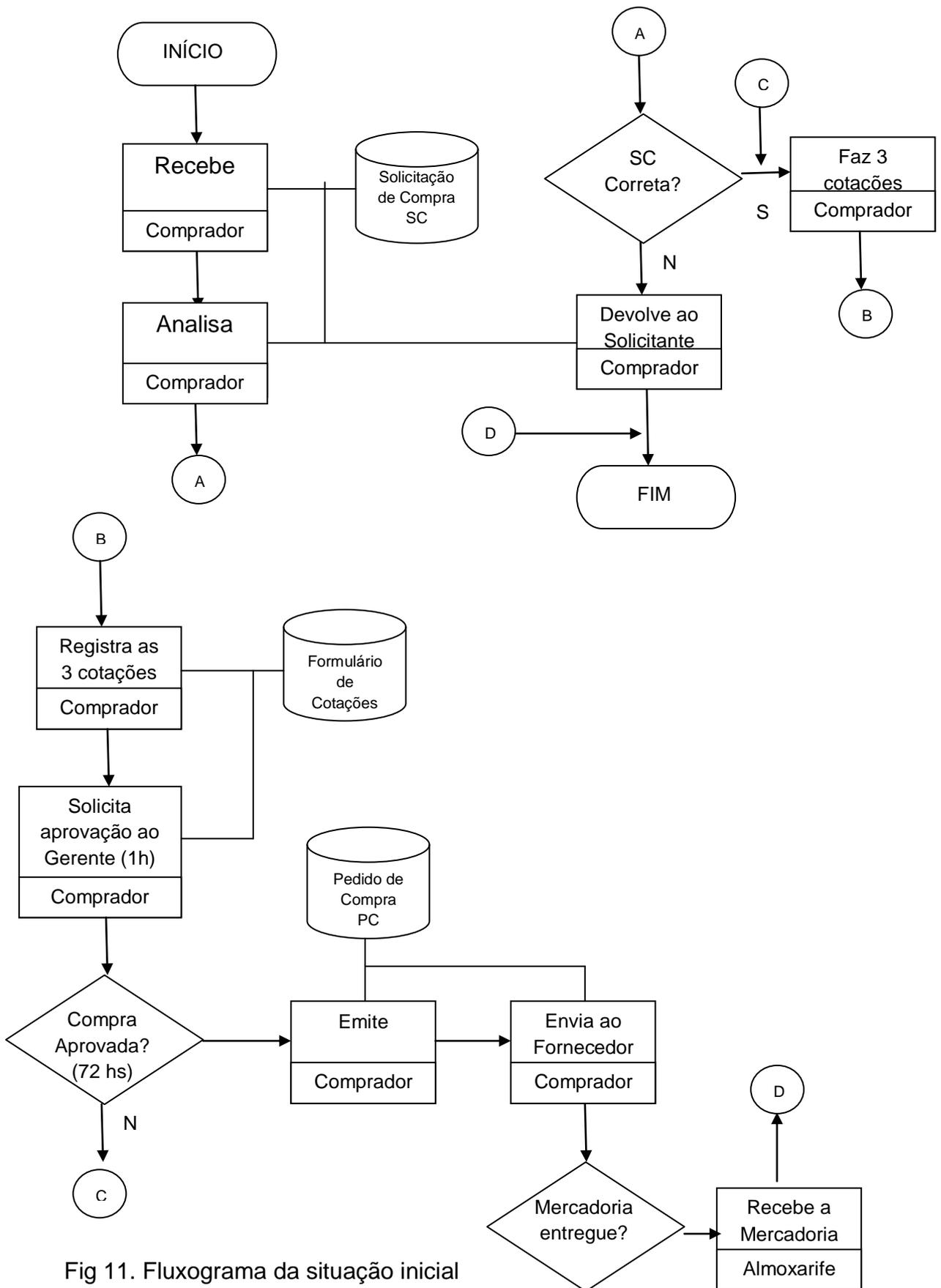


Fig 11. Fluxograma da situação inicial

### **d. Aperfeiçoar:**

Criar um sistema de alçadas, onde o comprador passa a ter autonomia de decisão para compras até R\$ 1.000,00 e somente acima deste valor é necessária a aprovação do gerente. Desta forma aumenta-se a eficiência do processo, pela eliminação da necessidade de aprovações para todas as compras pelo gerente e pelo fato que 70% das compras são de valores inferiores a R\$ 1.000,00.

### **e. Medir:**

Para as compras inferiores a R\$ 1.000,00 o tempo reduziu-se em 73 hs e para compras de valores acima, o tempo também reduziu-se, pela maior disponibilidade do gerente, em 24 hs.

### **f. Padronizar:**

O sistema de alçadas deve ser implantado e todos os compradores devem ser informados da nova sistemática.

Escolha alguns processos que você identifica como potencialmente problemáticos e aplique o aprendizado.

### **3.4.1. Principais Metodologias de Melhoria de Processos**

Durante a conclusão da escolha dos processos organizacionais a serem aperfeiçoados, Harrington solicita especial atenção aos “4Rs”:

**Recursos:** Exige uma quantidade limitada de recursos disponíveis, e os processos atuais devem continuar a operar, enquanto são aperfeiçoados. Frequentemente, isso significa que um novo processo vai operar em paralelo com o antigo, para verificação do novo. Não crie sobrecargas inadmissíveis.

**Retornos:** Avalie com cuidado o retorno potencial para a organização. O processo reduzirá os custos? Tornará a organização mais competitiva? Criará uma vantagem comercial?

**Riscos:** Normalmente, quanto maior for a necessidade de mudanças, maior será o risco de fracasso. Mudanças profundas são sempre acompanhadas de grandes resistências. Atividades inovadoras são aquelas que geram o maior retorno, mas também são as mais propensas ao fracasso.

**Recompensas:** Quais são as recompensas aos empregados e para os membros da equipe que trabalharão no aperfeiçoamento do processo? Em quanto a qualidade de vida deles vai melhorar? Essa atribuição cria novos desafios e possibilidades de desenvolvimento?

1. **PDCA:** Toda metodologia de Aperfeiçoamento de Processos tem como ponto de partida o **PDCA**.

O **Ciclo PDCA** é uma ferramenta que se presta para qualquer atividade organizacional, pois preconiza (determina) que todo processo deve ser Planejado (Plan), Executado (Do), ter seus resultados Verificados (Check) e, se necessário deve-se ajustá-lo (Action). Para isto deve-se novamente Planejar, Executar , Medir e Corrigir e novamente, para isto, deve-se Planejar ...

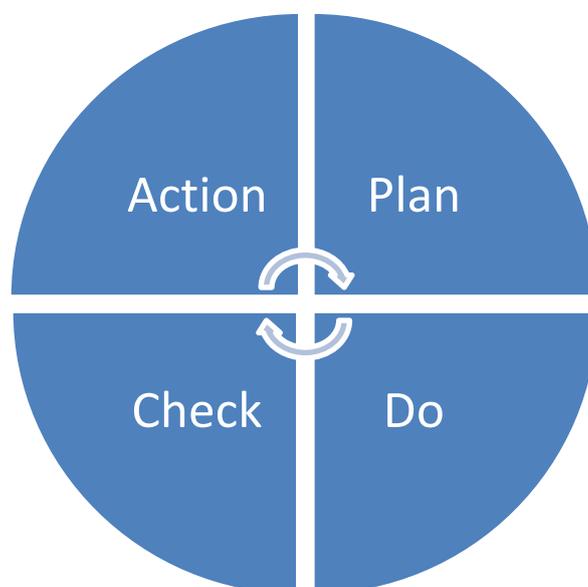


Fig 12. PDCA

### 2. O MÉTODO APERFEIÇOAMENTO DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS (APE) – Harrington, James.

Características:

O APE não vai acontecer por si só. Ele tem de ser **movido pela alta administração**. Uma equipe executiva de aperfeiçoamento (EEA) deve estar profundamente envolvida **estabelecendo as prioridades** para os processos organizacionais, **designando os donos dos processos** e avaliando o desenvolvimento dos trabalhos e os resultados. Ao mesmo tempo, freqüentemente, **nomeia-se um defensor do APE**, que realmente entenda do assunto e que seja capaz de vender o conceito por toda a organização.

O APE é uma **metodologia sistemática para auxiliar a organização a fazer importantes avanços na maneira de operar seus processos organizacionais**. Ele se concentra na eliminação do desperdício e da burocracia. Fornece uma sistemática que auxilia a tornar suas operações mais simples e corretas, assegurando, ao mesmo tempo, que seus clientes internos e externos passem a receber produtos ou serviços de qualidade excepcional.

O principal objetivo consiste em assegurar que a organização disponha de processos organizacionais que:

- Eliminam erros;
- Minimizam os atrasos;
- Maximizam o uso de recursos;
- Promovam o entendimento;
- Sejam fáceis de usar;
- Sejam amistosos para com os clientes;
- Sejam adaptáveis às mudanças das necessidades dos clientes;
- Forneçam à organização uma vantagem competitiva; e
- Reduzam o pessoal necessário.

### AS 5 FASES DO APE

**1) Organizar:** Monta-se a equipe de melhoria com pessoal envolvido diretamente e indiretamente com o processo a ser melhorado, define-se os objetivos, limites e escopo.

**2) Entender:** Analisa o processo através de ferramentas de apoio para identificação das tarefas, para as medições de eficiência, eficácia e flexibilidade, para identificação das causas do problemas. A maioria destas ferramentas será detalhada na disciplina de Processos Decisórios. Neste momento as mais utilizadas serão o Fluxograma e a folha de verificação, onde os resultados das medições serão apresentados.

**3) Aperfeiçoar:** Propõe e implanta as melhorias (eficácia, eficiência e adaptabilidade) segundo os objetivos definidos e desdobrado segundo a estratégia da organização.

**4) Medir e Controlar:** Verificação se os aperfeiçoamentos atingiram os objetivos definidos através de indicadores do processo (eficácia, eficiência e adaptabilidade). Compara os resultados com o aperfeiçoamento com os anteriores ao aperfeiçoamento.

**5) Aperfeiçoar Continuamente:** Homologa-se o processo aperfeiçoado, audita-o periodicamente e realiza uma avaliação comparativa (benchmarking) contra outros processos.

Para aperfeiçoar seus processos organizacionais, precisamos:

- Ter o apoio (comprometimento) da Alta administração;
- Ter objetivos de longo prazo;
- Usar uma metodologia de forma sistêmica;
- Designar os responsáveis (donos) pelos processos;
- Desenvolver sistemas de controle e de retorno (feed-back);
- Enfocar o processo.

O APE constitui uma sistemática de administrar a organização voltada para a prevenção. Resolver problemas pode melhorar as coisas, mas não provoca uma mudança cultural de longo prazo. Para fazer isso, precisamos mudar os processos que, antes de tudo, permitem que ocorram erros.

Nota-se que neste caso os passos 1 e 2 equivalem ao Planejamento (Plan) do PDCA; o passo 3 à Execução (Do); o passo 4 à Verificação (Check) e o passo 5 ao Ajuste (Action).

### 3. O Método das 8 Etapas



Fig 13. Método das 8 etapas

### ETAPA 1 – Formar A Equipe de Aperfeiçoamento

- **Sensibilização da Direção:** a direção deve estar consciente da importância de se definir uma sistemática de melhoria dos processos organizacionais e estar preparada para apoiar e dar respaldo para que as mudanças ocorram, disponibilizando os recursos necessários.
- **Conscientização dos colaboradores:** os colaboradores devem estar cientes que esta sistemática não tem por objetivo a redução do quadro de pessoal e sim a melhoria dos processos, possibilitando a todos trabalharem de forma correta e com menor atrito / dificuldades.
- **Definição do representante da Direção:** que será o elo entre a diretoria e os grupos de melhoria. Deverá ter autoridade para decidir até determinados limites previamente acordados. Normalmente é indicado alguém da própria Direção.
- **Definição dos facilitadores:** que serão os responsáveis pela comunicação dos conceitos aprendidos e das melhorias implantadas.
- **Definição da equipe de aperfeiçoamento,** que deve conter representantes dos diversos processos da organização que estejam ou não interrelacionados.

### ETAPA 2 – Identificar os Processos do Negócio

- Como estão inter-relacionados os diversos processos organizacionais:
  - Setor ao qual a organização pertence (Comércio, Agrícola, Bancário, Metalúrgico, etc)
  - Atribuições de cada processo / atividade / tarefa (por que, quem, o que, como, quando, onde).
  - Os Processos do negócio: processos-chave e de apoio
  - Quais os Indicadores de desempenho utilizados, quanto à eficiência, eficácia e flexibilidade.
  - A existência de um Sistema de informação

- Quais as prioridades de aperfeiçoamento, definidas pela equipe de aperfeiçoamento.

### **ETAPA 3: Elaborar o Fluxograma Detalhado do Processo**

- Obter informações acerca do funcionamento do processo a ser aperfeiçoado (mapeamento do processo):
  - Atividades / tarefas desenvolvidas
  - Clientes e fornecedores envolvidos no processo
  - Registros utilizados
  - Indicadores de eficiência (tempos de execução, quantidade de pessoas, desperdício, retrabalhos, etc); eficácia (produtividade, lucratividade, satisfação etc) e flexibilidade (recusa a novos produtos / serviços)

Uma ferramenta valiosa para mapeamento do processo é o *fluxograma*.

Um dos tipos que melhor representam as tarefas e permitem a identificação de pontos a melhorar é o Fluxograma Funcional padrão ANSI, visto anteriormente.

### **ETAPA 4 – Analisar o Processo Atual**

Visa identificar os problemas, as suas causas e as oportunidades de melhoria no processo.

Deve-se analisar

#### **A. Os Processos:**

- Que tarefas que agregam valor, pois são as que podem / devem ser aperfeiçoadas.
- Que tarefas que agregam valor ao produto e é percebido pelo cliente; ou existem para atender às solicitações de clientes específicos que

estão dispostos a pagar mais por elas; ou existem para atender às exigências legais.

- Que tarefas que não agregam valor, pois são as candidatas a serem eliminadas.
- A inexistência de regras associadas ao processo (ou mal formuladas; ou não comunicadas adequadamente).
- Se existem falhas de projeto (produto / processo)

### **Exemplos de tarefas que agregam valor**

- Cadastramento de pedidos dos clientes;
- Atendimento ao cliente;
- Compra de matéria prima;
- Definição da programação da produção;
- Fabricação;
- Entrega do produto ao cliente;
- Cadastramento dos pagamentos dos clientes;
- Desenvolvimento de um produto ou serviço;
- Preparação e fornecimento de informações para os órgãos de fiscalização.

### **Exemplos de tarefas que não agregam valor**

- Conferência de um serviço já executado;
- Estocagem de materiais;
- Retrabalhos;

- Devoluções;
- Guarda (arquivar) de documentos;
- Movimentação de materiais / documentos internamente.

Os exemplos citados dependem da atividade da organização para serem considerados como tarefas que agregam ou não valor. Por exemplo, um cartório terá entre suas tarefas de agregar valor, o armazenamento de materiais.

### **A. O Sistema de Informações e as Medições de Desempenho**

As informações representam a base para a administração dos processos e do negócio.

Principais aspectos a serem analisados:

- *Grau de Importância* (servirá ou não para a tomada de decisão?).
- *Senso de Oportunidade* (disponível na hora certa e no lugar certo)
- *Grau de Confiabilidade* (a origem ou a base destas informações é confiável)
- *Necessidade de Redundância* (necessidade ou não de informações em duplicidade)
- *Grau de detalhe* (muito sintéticas ou muito analíticas)
- *Grau de Utilidade* (para que / quem serve)
- *Definição dos meios de obtenção, processamento e distribuição das informações* (manual ou uso de tecnologia da informação)

### **B. As Pessoas envolvidas (colaboradores)**

Os problemas nos processos também podem ter sua origem na insatisfação dos colaboradores causada por:

- Muita responsabilidade com pouca ou nenhuma autoridade (autonomia) para tomada de decisão;
- Política de reforço ao menor esforço, pela inexistência de incentivos (reconhecimento) quanto à criatividade, aprendizagem, inovação e trabalho em equipe;
- Falhas tanto na comunicação interna como na externa;
- Trabalhos repetitivos e rotineiros que não podem ser questionados;
- Salários e benefícios menores que os praticados pelo mercado ou pela concorrência.

### **C. Máquinas e Equipamentos utilizados:**

- Estrutura de manutenção inadequada ou adequada ao negócio;
- Uma política de manutenção que privilegia que tipo de manutenção: corretiva, preventiva ou preditiva;
- Atualização ou desatualização tecnológica;
- Em que fase do ciclo de vida o produto se encontra.

### **D. Matéria prima utilizada**

- Adequação ou não das especificações;
- Existência ou não de uma sistemática de desenvolvimento de novos fornecedores e materiais substitutos.

### **E. Ambiente físico**

- Distribuição física de máquinas e equipamentos que privilegiam ou não os processos (Lay out);
- Condições ambientais nos locais de trabalho: calor, poeira, umidade, ruído

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

- Tudo pode e deve ser questionado, esta etapa de análise envolve uma análise crítica extensa e profunda.
- Identifique as causas reais das falhas (agir sobre os seus efeitos não resolve o problema). Atacar as conseqüências não elimina as causas e o problema voltará a acontecer. Deixe de ser bombeiro, apagar o incêndio não basta.
- Compartilhe com seus colegas suas observações. Todos podem contribuir. Não seja o “dono da verdade”.
- Observe a quantidade de vezes que observamos os mesmos problemas se repetindo. Quando isto ocorre, provavelmente, as causas não foram identificadas e conseqüentemente não foram eliminadas ou ao menos minimizadas.

### **ETAPA 5: Elaborar o Novo Processo**

Elaboração e proposição de um novo processo que promova a melhoria significativa dos indicadores do desempenho do negócio.

Essa etapa envolve:

a) Desenvolvimento de alternativas de ações para solucionar os problemas do processo:

- Mais de uma alternativa deve ser avaliada quando da implantação.
- Para o desenvolvimento das alternativas pode-se usar, entre outras ferramentas:
  - i. O Brainstorming (Tempestade de Idéias), onde todos os participantes de uma reunião para tratar dos problemas têm a liberdade de expressar suas idéias de causas e soluções, sem nenhuma restrição.
  - ii. O Benchmarking, onde se busca em outros processos internos ou em outras organizações melhores formas de execução do processo em questão.
  - iii. O Diagrama de Ishikawa (Diagrama de Causa e Efeito), onde para cada situação são identificadas possíveis causas, aglutinadas em famílias de causas: Método, Maquinas, Matéria Prima, Mão de Obra, Meio Ambiente e Material, entre outras.
  - iv. Carta de Tendências, onde através de coletas de dados e apresentação gráfica, pode-se perceber se determinado problema tende ou não a se agravar.
  - v. Histograma, através de apresentação de dados em distribuição Normal, a ser aprendido em estatística.
- O uso intensivo da informatização deve ser explorado ao máximo, considerando a disponibilidade de recursos.

b) Avaliar cada alternativa em função:

- Dos resultados obtidos em comparação com as metas definidas.
- Relação custo X benefício.
- Tempo para a implantação.
- Crescimento ou redução do quadro de pessoal.
- Da qualificação (competência) das pessoas envolvidas.
- Características culturais da organização.
- Condições e características dos recursos tecnológicos disponíveis.
- Relação com os fornecedores e clientes.
- Compromissos de responsabilidade social

c) Decidir pela melhor alternativa

Apresentar as alternativas e as avaliações sobre os impactos de cada decisão ao Comitê Diretor do Processo de Melhoria, defendendo aquela que é consenso do grupo de melhoria.

### **ETAPA 6 : Implantar o Novo Processo**

Nesta etapa o novo processo deve ser colocado em operação e envolve:

- Definir como a alternativa escolhida será implantada.
- Definir o processo de comunicação para preparar a organização para as mudanças (endomarketing).
- Qualificar os colaboradores através de treinamentos.
- Elaborar os manuais de diretrizes, as normas e procedimentos, para suportar as alterações definidas.

## PROCESSOS ORGANIZACIONAIS III

---

- Buscar a aquisição de recursos de hardware e software necessários para o bom desempenho do processo otimizado.
- Adaptação das instalações, máquinas e equipamentos para a adequada execução do processo, quando necessário.
- Testar o novo processo, medi-lo e efetuar os ajustes necessários.
- Implantação definitiva do novo processo (definir data para desativar-se o processo atual e implantar-se o novo).

### **ETAPA 7 : Monitorar o Processo**

Envolve o acompanhamento permanente do desempenho do processo, avaliando os resultados dos indicadores definidos e sua relação com as metas estabelecidas.

### **ETAPA 8 : Melhoria Contínua**

Conforme o caso poderá ocorrer:

- Ajustes na sua operação (Ajustes de relatórios, correção de seqüência, ajustes dos equipamentos, capacitação dos operadores).
- Melhorias específicas no seu desempenho (troca do responsável pela análise, troca de equipamentos).
- Ou o desenvolvimento de um novo processo ou de parte dele.

Neste caso observa-se, conforme o PDCA, que as Etapas de 1 a 5 contemplam a atividade de Planejamento (Plan), a Etapa 6 a atividade de Execução (Do), a Etapa 7 a atividade de medição (Check) e a Etapa 8 a atividade de Melhoria Contínua (Action).

### 3.4.2. Metodologias de Apoio à Melhoria de Processos

#### I. MASP – Método de Análise e Solução de Problemas

A adoção de uma metodologia para solução de problemas tem grande importância para uma organização, pois permite que as decisões tomadas sejam baseadas em fatos e não no feeling pessoal. Esta metodologia é muito utilizada para a proposição de Ações Corretivas, que implica na identificação das causas do problema e a definição de ações que eliminem estas causas, não permitindo que o problema se repita. Desta forma o ataque aos problemas deve ser planejado e implementado de maneira a eliminar os fatores causadores dos problemas.

Um problema é resolvido de acordo com os seguintes passos, que compõem a metodologia:

1. **Identificação do Problema:** definição do problema que é considerado prioritário no momento;
2. **Observação:** investigação das características específicas do problema a partir de diferentes pontos de vista. Vá até o local onde ocorre o problema e levante as informações necessárias obtendo um entendimento completo das características do problema;
3. **Análise :** descubra quais são as causas primárias (principais);
4. **Ação:** elaboração e implantação de um plano de bloqueio das causas principais identificadas no passo 3. Nesta etapa pode-se usar o 5W 2H para definir o plano de ação, ou seja, defina: o que (What), quando (When), quem (Who), onde (Where), por que (Why) será feito, como (How) será feito e quanto custa fazer (How Much). Defina as metas e controles. Nesta etapa é muito importante que exista o comprometimento de todo o pessoal para com as ações

propostas;

5. **Verificação** : verifique (monitore o processo) até ter certeza que o problema não mais se repetirá. Em caso de repetição deve-se retornar ao passo 2;
6. **Padronização** : Apresentação a todos na organização do que foi feito e dos resultados após a eliminação do problema. Se necessário preparar documentação necessária;
7. **Conclusão**: Procura do aprimoramento da própria metodologia e ter a certeza que sempre existe algo a ser aprimorado ou novos problemas devem ser definidos e atacados.

Conforme o PDCA:

Plan – passos de 1 a 3;

Check – passo 5;

Do – passo 4;

Action – passos 6 e 7.

### II. **BPM – *Business Process Management* (Gestão de Processos de Negócios)**

A grande variação existente no gerenciamento dos diversos tipos de processos leva Valle (2010) a afirmar que o modelo mais apropriado de ciclo de BPM seja o de uma estrutura de trabalho, com flexibilidade suficiente para não causar entraves gerados por métodos rígidos.

Segundo Roquemar Baldam (2009), a partir da avaliação de diversos modelos ou ciclos BPM disponíveis, pode-se propor um modelo de ciclo BPM:

## 1. Planejar o BPM

- Entender o ambiente externo e interno e a estratégia organizacional;
- Estabelecimento da estratégia, objetivos e abordagem para promover mudanças;
- Coordenar a atualização do Manual de Processos, definindo as ferramentas de apoio ao BPM e as técnicas de melhoria;
- Preparar a visão global de processos;
- Selecionar e definir as prioridades dos processos a serem trabalhados (através dos resultados dos indicadores, falhas, reclamações, pontos fracos, oportunidades de novos produtos ou serviços, custos e prazos envolvidos);
- Definir diretrizes para a otimização;
- Formar as equipes de trabalho;
- Obter o comprometimento da Alta Administração;

## 2. Modelar e Otimizar Processos

- Compreensão dos processos atuais e seu modo de atuação;
- Documentar o processo;
- Buscar dados de integração entre os processos (interação);
- Comparar com práticas que sejam melhores (*benchmarking*);
- Definição das soluções para os problemas atuais;
- Modelar os processos na situação futura (simular, definir as mudanças, adotar as melhores práticas ou modelos de referência);
- Gerar especificações para a implantação, execução e controle do novo processo;
- Realimentar o planejamento do BPM.

### 3. Implantar os Processos

- Acompanhar a implantação;
- Promover ajustes de equipamentos e softwares;
- Coordenar os testes de funcionamento;
- Implantar planos de transferência de tecnologia (treinamento);
- Transferir o controle para os executores dos processos;
- Estabelecer controles para os processos.

### 4. Controlar e Analisar Processos

- Registrar o desempenho dos processos ao longo do tempo;
- Fornecer dados de realimentação ao Planejamento e à Modelagem e otimização de processos;
- Realizar *Benchmarking* com referenciais internos e externos;
- Realizar análise de maturidade da Organização;
- Realizar auditorias do processo em uso.

Conforme o PDCA:

Plan – 5.1. e 5.2.;

Check – 5.4.;

Do – 5.3.;

Action – 5.4.

“Dicas” para que as reuniões possam ter possibilidade de obtenção de resultados:

- Selecionar assuntos sobre o qual o grupo tenha poder decisório;
- Utilizar a metodologia de análise e solução de problemas;
- Utilizar as ferramentas estatísticas e organizacionais para análise e solução de problemas;
- Toda reunião deve ter uma pauta. Esta pauta deve ser distribuída com antecedência para todos os membros do grupo;
- Concentrar-se na pauta e nos objetivos da reunião;
- Registrar todas as decisões e problemas discutidos nas reuniões em atas;
- Comece todas as reuniões enunciando claramente o objetivo a ser atingido pelo grupo;
- Dar a todos a oportunidade de participar;
- Falar um de cada vez. Evitar conversas paralelas e expressões ou gestos destrutivos;
- Encerre todas as reuniões fazendo um resumo do que foi alcançado. Faça o resumo retomar aos objetivos; esclareça as ações, as tarefas designadas e as expectativas; dar prazos de finalização; e
- Comece e termine a reunião pontualmente na hora marcada.

Resumo: Vimos a importância de aperfeiçoar (melhorar, racionalizar) os processos, as principais técnicas de Aperfeiçoamento: Intuitivo, PDCA, APE e o método das 8 etapas) e as ferramentas de apoio à melhoria dos processos: MASP E BPM.