



Planejamento
Estratégico

TJ-MA

Gestão de Processos

Meta 5 - Implantar método de gerenciamento de rotinas (gestão de processos de trabalho) em pelo menos 50% das unidades judiciárias de 1º grau.



Káty Moraes
Analista Judiciário
NPE – TJ MA
Setembro/2010

Questões de impacto relacionadas a Gestão de Processos



Planejamento
Estratégico

TJ-MA

- Necessidade de eliminação de falhas
- Extinção de atividades que não agregam valor
- Manutenção do foco no cliente



Por que desenhar e gerenciar processos?



- Implementar com sucesso a estratégia
- Aumentar a participação de mercado
- Melhorar a qualidade dos produtos e serviços
- Reduzir prazos e tempo de ciclo
- Incrementar a produtividade
- Reduzir custos



Como gerenciar processos?

- Desenhando e implantando processos eficientes
- Revendo e projetando uma estrutura organizacional eficiente
- Estabelecendo indicadores e implantando um Sistema de Medição e Gerenciamento do Desempenho
- Projetando papéis para as funções, equipes e indivíduos
- Desenvolvendo sistemas que apóiem os novos processos
- Integrando a informação e usando adequadamente a TI
- Gerenciando custos
- Criando sistemas de capacitação e recompensa
- Melhorando a comunicação e cooperação interdepartamental



O que é processo?

Conjunto de atividades capazes de agregar valor para o cliente (Bogan; English, 1994, p.34)

É o conjunto de atividades ligadas que tomam um insumo (input) e o transformam para criar um resultado (output). Teoricamente, a **transformação** que nele ocorre deve adicionar valor e criar um resultado que seja mais útil e eficaz ao recebedor... (Johansson et al., 1995)

Conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transforma insumos (entradas) em produtos (saídas). (ISO 9000:2005)



O que é processo?



Planejamento
Estratégico

TJ-MA



Exemplo de processo

Cidadão solicita sua inscrição / cadastramento eleitoral ao cartório.

ENTRADA

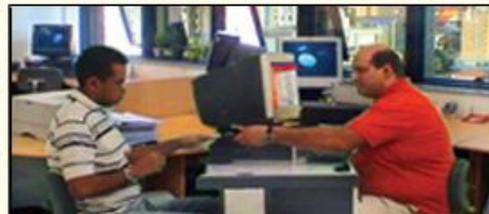


PROCESSAMENTO

O cartório realiza suas atividades e cadastrar o eleitor.



SAÍDA



O cartório emite o título eleitoral.



Para refletir

- Quais atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas)?
- Quais valores agregados?



Gestão de processos



Conjunto de atividades adotadas por uma organização a fim de identificar os processos críticos (que entregam valor ao cliente) e analisar continuamente o desempenho destes, propondo melhorias e ajustes, quando pertinente.



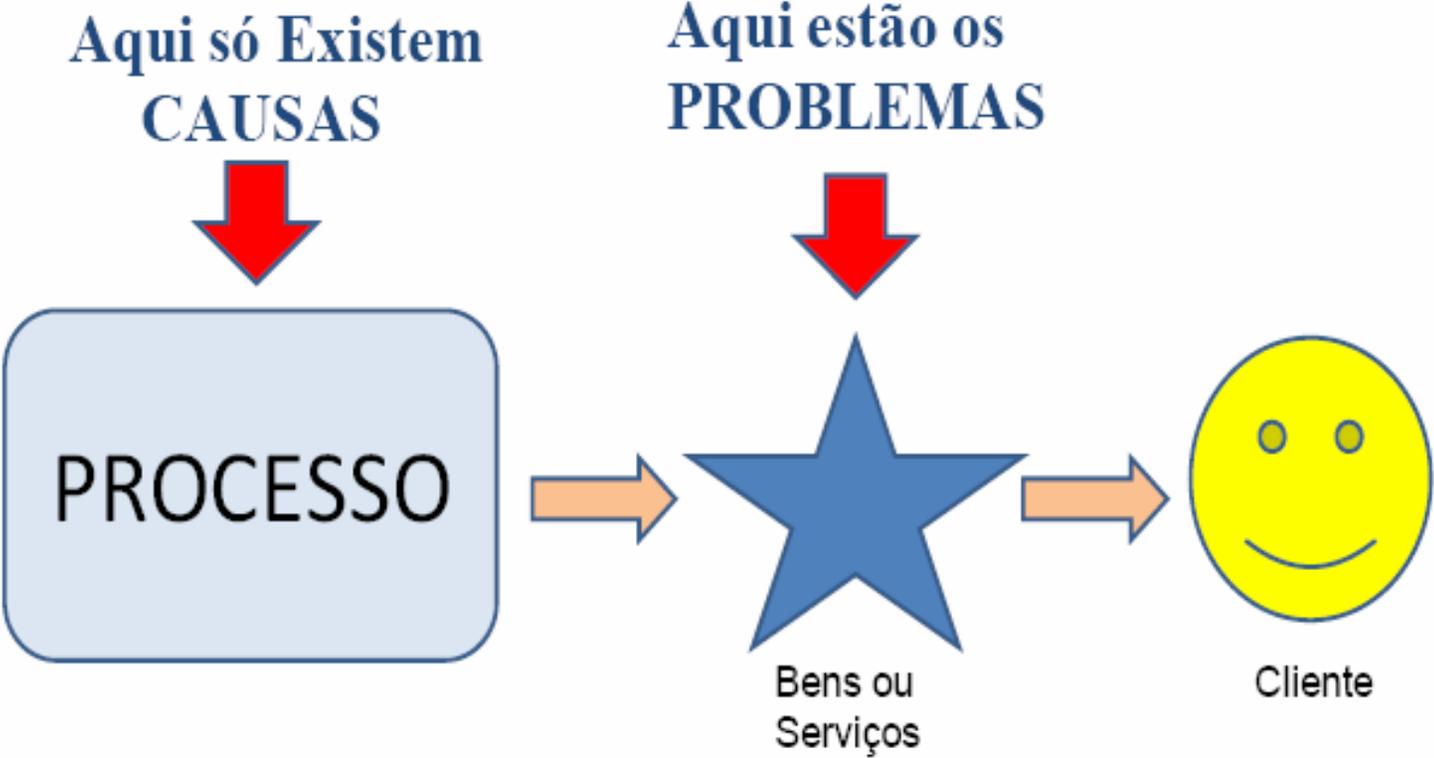
Benefícios da gestão de processos



- melhoria continuada das atividades
- atendimento efetivo das expectativas e necessidades dos clientes
- facilita a administração do trabalho por parte dos gestores
- possibilita a gestão do conhecimento, pois procura documentar todas as informações sobre o processo



Causas e problemas



Características das organizações que controlam processos



- há objetivos claros a serem alcançados e eles são conhecidos por todos
- os processos são identificados e medidos
- há indicadores de desempenho definidos
- a gestão é realizada com base nesses indicadores
- os indicadores estão alinhados com a satisfação dos clientes e com os resultados econômico-financeiros da organização
- as pessoas realizam seus processos de forma estruturada, previsível e organizada



Roteiro para gestão de processos

1. Identificar os objetivos estratégicos da organização
2. Identificar e priorizar os processos críticos
3. Identificar os donos dos processos
4. Identificar as missões de cada processo e as respectivas necessidades dos clientes
5. Criar um mapa preliminar e planejar
6. Mapear e modelar os processos
7. Definir e implantar indicadores para os processos
8. Monitorar o desempenho dos processos e tomar ação quando necessário



1. Identificar os objetivos estratégicos da organização



Planejamento
Estratégico

TJ-MA

Muitas organizações utilizam ferramentas para gerenciar sua estratégia de atuação. A mais utilizada atualmente é o Planejamento Estratégico. Nele, a organização define sua missão (sua razão de existir) e sua visão de futuro (situação em que deseja se encontrar num determinado prazo). E para conseguir cumprir sua missão e concretizar sua visão de futuro, no próprio Planejamento Estratégico são definidas estratégias (ações práticas) que deverão ser executadas a fim de se cumprir os chamados objetivos estratégicos, também definidos neste planejamento.



2. Identificar e priorizar os processos críticos

Possuem seus resultados diretamente relacionados ao desempenho do negócio

- Impacto sobre o cliente: qual importância do processo para aquilo que é entregue ao cliente?
- Impacto sobre a organização: qual a importância do processo para a existência da organização?
- Impacto sobre o trabalho: complexidade do processo e quantidade de recursos consumidos por ele?



3. Identificar os donos dos processos



O responsável deverá arredondar o desenho do processo deixando claro seu escopo, as áreas envolvidas, produtos e serviços fornecidos pelo processo. Ele deverá após o processo ter sido mapeado, modelado, documentado e implantado ficar responsável pelo resultado do processo como um todo.



4. Identificar as missões de cada processo e as respectivas necessidades dos clientes

Qual a importância do processo? Ele faz parte do coração do negócio ou se trata de um processo de apoio?

Qual o objetivo do processo? Por que ele existe?

Qual o produto ou produtos entregues pelos processos aos clientes?

Os produtos fornecidos atendem as necessidades e expectativas dos clientes?



5. Criar uma mapa preliminar e planejar



Antes do mapeamento e da modelagem dos processos é necessário que se tenha uma visão do conjunto, para tal deve-se elaborar um mapa com todos os processos identificados e suas interações, de forma genérica.

Com este mapa inicial haverá maior facilidade na escolha da sequência dos processos a serem mapeados e modelados, melhor entendimento e maior garantia de que nenhum processo seja esquecido.



6. Mapear e modelar os processos

Passo 01 – Identificar os objetivos do processo

Passo 02 – Identificar as saídas do processo

Passo 03 – Identificar os clientes do processo

Passo 04 – Identificar as entradas e componentes do processo

Passo 05 – Identificar os fornecedores do processo

Passo 06 – Determinar os limites do processo

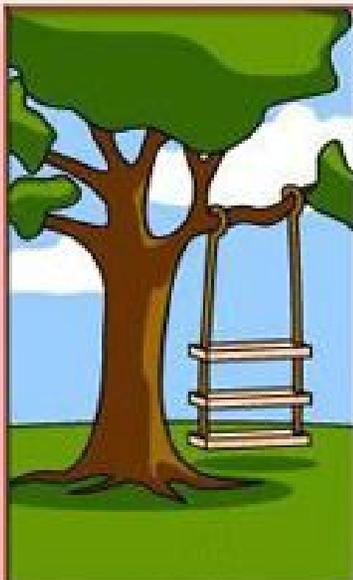
Passo 07 – Documentar o processo atual

Passo 08 – Identificar melhorias necessárias ao processo

Passo 09 – Acordar melhorias a serem aplicadas ao processo

Passo 10 – Documentar o processo revisado





Como o cliente explicou...



Como o líder de projeto entendeu...



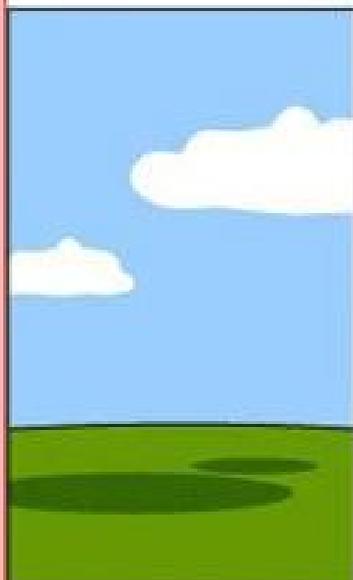
Como o analista projetou...



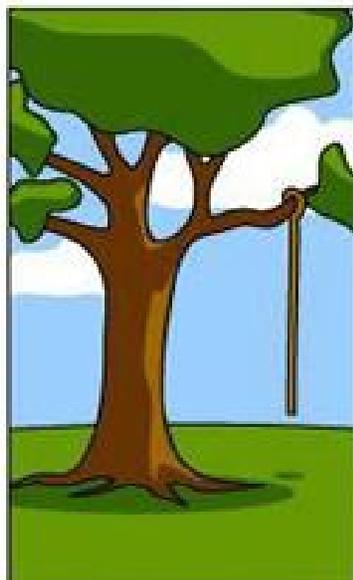
Como o programador construiu...



Como o Consultor de Negócios descreveu...



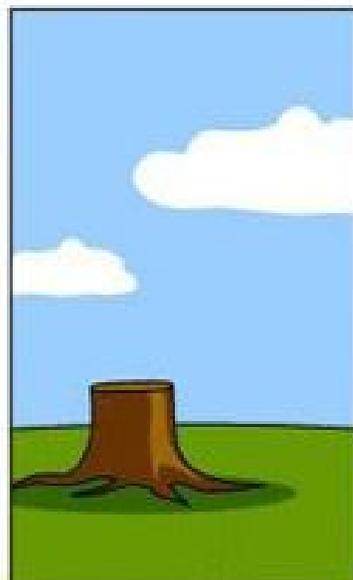
Como o projeto foi documentado...



Que funcionalidades foram instaladas...



Como o cliente foi cobrado...



Como foi mantido...



O que o cliente realmente queria...

Modelagem e mapeamento



Planejamento
Estratégico

TJ-MA

Terminologia	Conceito
Metodologia	Passos ou etapas e critérios a serem seguidos em um projeto ou atividade, por exemplo, nas atividades de análise e modelagem de processos
Métodos	Procedimentos ou maneiras escolhidas para realizar atividades
Técnicas	Práticas ou conjunto de métodos (conjunto de objetos ou símbolos de modelagem de processos)
Modelos	Formas de representação da realidade ou de objetos reais. Ex.: maquetes, desenhos, diagramas e fluxogramas



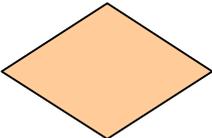
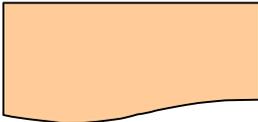
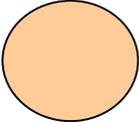
Fluxograma



Planejamento
Estratégico

TJ-MA

É uma representação gráfica de uma série de atividades que descrevem um processo e tem por finalidade identificar o caminho real e ideal para um produto ou serviço com o objetivo de identificar os desvios.

	Descrição da atividade
	Tomada de decisão
	Identificação de um documento
	Início e fim de um processo





Planejamento
Estratégico

TJ-MA

Vantagens do fluxograma

- É uma ferramenta gráfica. Um retrato, quadro ou desenho, sendo muito mais representativo do que centenas de palavras escritas.
- Permite uma visão global de todo o processo analisado. Os integrantes de cada atividade passam a ver-se como componentes do processo e não como uma atividade isolada. Passam a ver como podem influenciar ou ser influenciados pelas atividades antecedentes ou subsequentes.
- Mostra oportunidades de aperfeiçoamento no processo com clareza.
- Define exatamente o pessoal envolvido nas atividades do processo, identificando muitas vezes clientes negligenciados em análises anteriores.
- As informações sobre o processo são mais claras, permitindo explicá-lo para os elementos que não tomam parte dele.
- Permite fixar limites com maior facilidade.



7. Definir e implantar indicadores para os processos

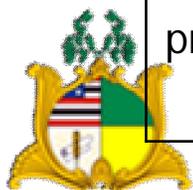


Planejamento
Estratégico

TJ-MA

Indicadores são instrumentos de cunho numérico que servem para o acompanhamento dos resultados alcançados pelos processos.

Indicadores de processo	Indicadores de trabalho
Medidas finais de um grande processo, que se referem àquilo que é entregue pelo processo ao final de seu ciclo.	Medidas intermediárias dos processos, que podem ser obtidas das entregas entre subprocessos ou postos de trabalho.
Exemplos <ul style="list-style-type: none">• Tempo médio de tramitação de processos judiciais• Satisfação do cliente com o produto/serviço, etc.	Exemplos <ul style="list-style-type: none">• Tempo medido de distribuição de processos ao juiz• Quantidade de processos de compra licitados na modalidade correta, etc.



8. Monitorar o desempenho dos processos e tomar ação quando necessário



É necessária a visualização dos resultados dos processos, para que se perceba os pontos fracos e fortes e ajudem as lideranças na solução dos problemas e na melhoria dos processos.



Ciclo PDCA



Planejamento
Estratégico

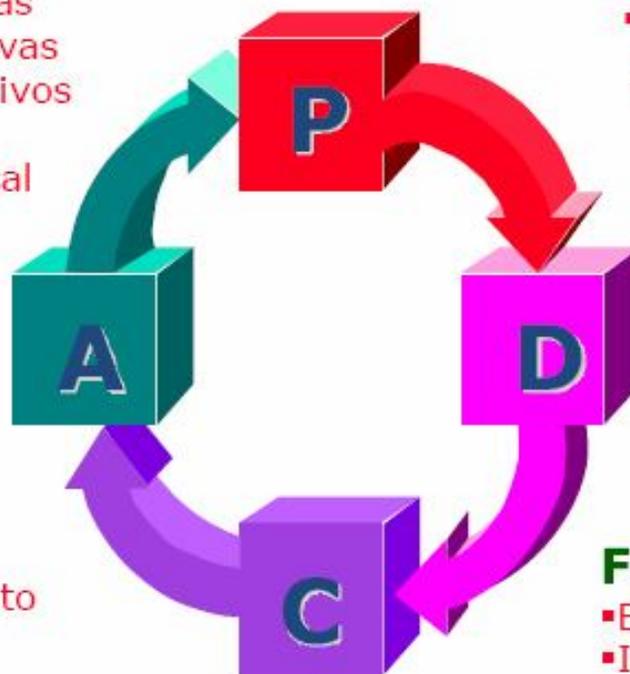
TJ-MA

Atuar/Repensar (Act)

- Ações Corretivas
- Ações Preventivas
- Saltos Qualitativos
- Adequação
- Mudança Radical

Planejar (Plan)

- Metas
- Meios para Atingir



Verificar (Check)

- Acompanhamento
- Medição
- Avaliação de Desempenho

Fazer (Do)

- Educação e Treinamento
- Implantação



Fases do PDCA



Planejamento
Estratégico

TJ-MA

PDCA	FASE	OBJETIVO
P	Identificação do problema	Definir claramente o problema e reconhecer a sua importância
	Observação	Investigar as características específicas do problema com uma visão ampla e sob vários pontos de vista
	Análise	Descobrir as causas fundamentais
	Plano de ação	Conceber um plano de bloqueio para as causas fundamentais
D	Ação	Bloquear as causas
C	Verificação	Verificar se o bloqueio foi efetivo
A	Padronização	Prevenir contra o reaparecimento do problema
	Conclusão	Recapitular todo o processo



5W2H



Planejamento
Estratégico

TJ-MA

5W2H		Plano de Trabalho
What	O quê	Objetivo: processo priorizado
Why	Por quê	Justificativa
When	Quando	Cronograma de ação
Who	Quem	
Where	Onde	
How	Como	
How much	Quanto	Estimativa de Custo



Check-lists



Listas de verificações com itens a serem observados, tarefas a serem cumpridas, materiais a serem comprados, ou seja, é uma lista onde são inseridos itens que podem fazer falta em alguma tarefa ou em algo que se planeja ou executa, evitando assim futuros esquecimentos, falhas, faltas.



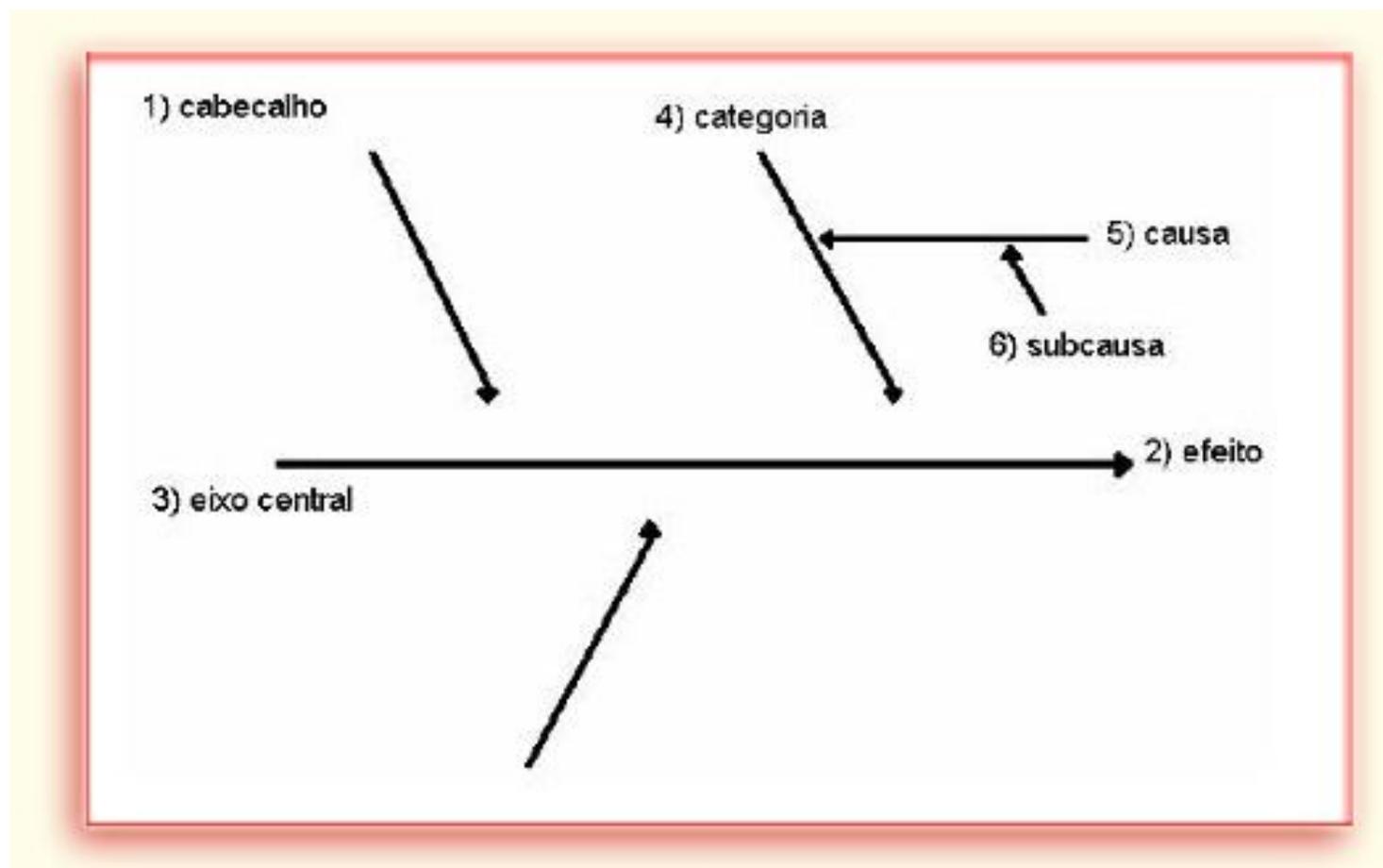
Diagrama de Causa e Efeito (de Ishikawa)



Planejamento
Estratégico

TJ-MA

Investiga e identifica a relação entre um efeito e suas prováveis causas.



Brainstorming



Tempestade de idéias

propõe que um grupo de pessoas se reúna e se utilizem das diferenças em seus pensamentos e idéias para que possam chegar a um senso comum, que seja para solução de um problema, para criação de um novo produto, etc.



Benchmarking



É uma técnica que consiste em acompanhar processos de trabalho de outras organizações, que sejam reconhecidas como representantes da adoção das melhores práticas em gestão. É um processo de pesquisa, contínuo e sistemático, para avaliar produtos, serviços e métodos de trabalho, com o intuito de melhorar o desempenho organizacional. Aconselha-se realizar o *benchmarking* entre organizações que possuam processos similares.





Planejamento
Estratégico

TJ-MA

Dúvidas e sugestões

npe@tjma.jus.br

