

Mapeamento de Processos

Luiz Eduardo Guarino de Vasconcelos

Mapeamento de processos



- Após a aquisição de informações usando algumas das técnicas mostradas na aula anterior, será possível mapear o processo.
- Uso de Fluxogramas para facilitar representação

Mapeamento de processos



- ❑ Descrição de processos não deve separar a parte automatizada da manual
- ❑ TI trabalha com computadores, mas processos também tem pessoas.
- ❑ Quando mapeamos processos devemos detalhar o que e quando as pessoas serão afetadas
- ❑ Detalhar completamente até o nível operacional para garantir se o processo é exeqüível por sistemas e pessoas

- ❑ Uso de Fluxogramas

Mapeamento de processos

□ Fluxograma

- Objetivo: Para que todos compreendam como funciona o processo, a identificar problemas e melhorias.
- Usar símbolos padrão para facilitar comunicação



- Setores, pessoas ocupam taixas verticais ou horizontais
- Tarefas = retângulos
- Procedimentos e normas = trapézio
- Fim = elipse
- Resultado de uma tarefa é encaminhado para outra tarefa, sucessivamente

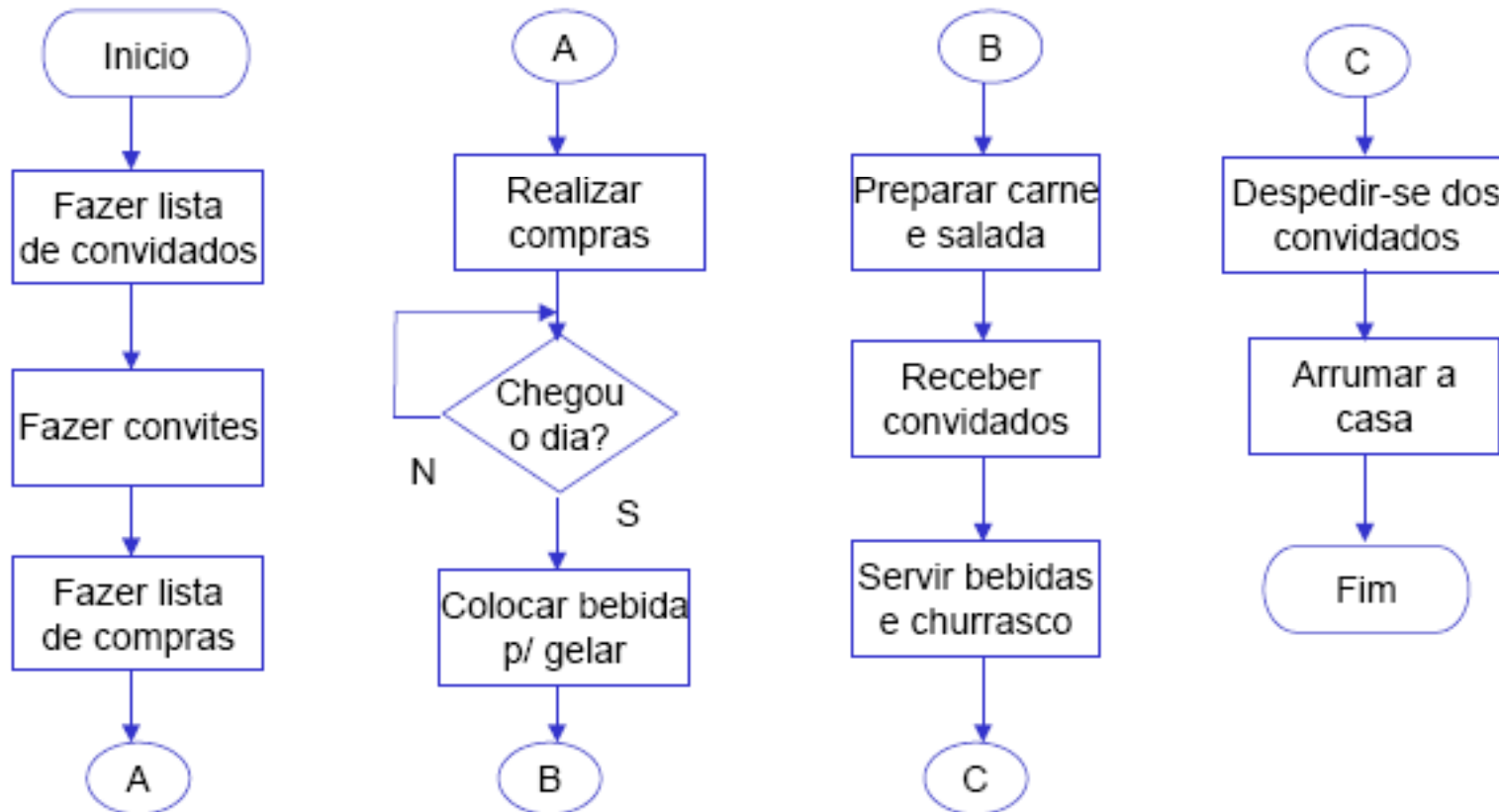
Mapeamento de processos

- **Processo:** Fazer um churrasco
 - ▣ **Como fazer um churrasco?**
 - Lista de convidados
 - Convites
 - Lista de compras
 - Bebida para gelar no dia
 - Preparar carne, salada, comida
 - Receber convidados
 - Servir bebidas, churrasco
 - Despedir
 - Arrumar a casa

Mapeamento de processos

- Fluxograma

- Processo: Fazer um churrasco



Mapeamento de processos



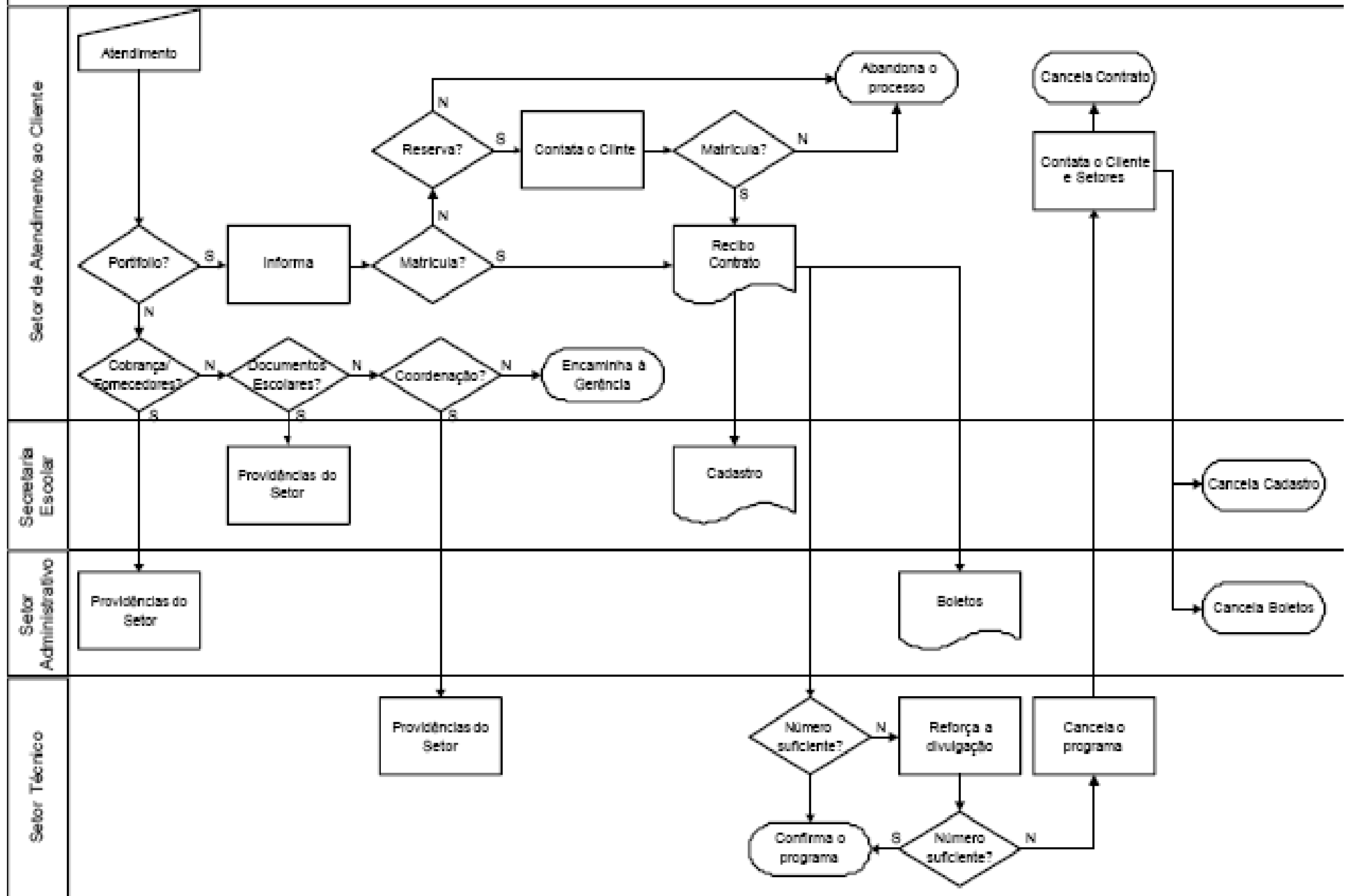
- Algumas diretrizes para a construção do fluxograma
 - O fluxograma deverá ser usado como suporte para o objetivo global de melhoria
 - O fluxograma deve descrever o processo como ele realmente funciona ou como ele deverá funcionar, no caso do projeto ser um novo processo.
 - O fluxograma deve conter somente os detalhes suficientes para que possa servir de suporte para o objetivo de melhoria
 - O fluxograma deverá ser construído por aqueles que conhecem como o processo funciona no dia-a-dia

Mapeamento de processos



- Deve mostrar
 - ▣ O que é feito (ou o que será feito) – atividades realizadas
 - ▣ A sequência da execução das atividades
 - ▣ Quem as realiza (áreas, função ou pessoas)

Mapa do Processo de Atendimento ao Cliente - Atual



Mapeamento de processos



- Etapas da construção 1/2
 - ▣ Defina as fronteiras do processo - onde começa, onde termina
 - ▣ Identifique as áreas envolvidas no processo, relacionando-as no eixo esquerdo e traçando uma faixa horizontal para cada um
 - ▣ Ilustre as etapas do processo, da direita para a esquerda (ou cima para baixo)
 - ▣ Use verbos para descrever as atividades
 - ▣ Use os símbolos propostos, mas complemente-os se necessário
 - ▣ Num ponto de decisão, siga um caminho de cada vez

Mapeamento de processos



- Etapas da construção 2/2
 - ▣ Envolver outras pessoas sempre que surgir dúvida de como é realizado o trabalho
 - ▣ Verifique se todos os envolvidos numa determinada atividade do processo a realizam da mesma maneira, de forma a retratar as diferenças significativas
 - ▣ Registre, quando significativo, o número de pessoas envolvidas na atividade e/ou seu tempo de duração
 - ▣ Revise o mapa

Mapeamento de processos



- Orientações Gerais para a construção do Mapa de Processo 1/2
 - ▣ Evite fazer duas perguntas dentro de um mesmo símbolo de decisão
 - ▣ Procure utilizar uma única ação em cada retângulo
 - ▣ Uma decisão só admite duas respostas: sim ou não
 - ▣ Procure usar conectores ao invés de ficar cruzando linhas pelo fluxo
 - ▣ Use papel pardo ou cartolina para representar todo o processo. Uso de apresentação digital só e alguns casos (pequenos processos)

Mapeamento de processos



- Orientações Gerais para a construção do Mapa de Processo 2/2
 - Utilize quantas folhas forem necessárias, numerando-as com conectores de páginas ou sequência numérica simples
 - Se o processo for muito complexo divida-o em sub-processos e crie um Mapa que mostre o relacionamento entre eles.
 - Desenvolva o Mapa de Processos em reuniões de trabalho planejadas, com os envolvidos no processo ou visitando as áreas envolvidas, seguindo o fluxo do trabalho
 - Colete documentos, regras de negócios e normas de processo.

Mapeamento de processos

- Quantos detalhes são necessários num Mapa de Processo?
- **Cuidado para:**
 - ▣ Não incluir detalhes em demasia e sucumbir sob esse fardo
 - ▣ Incluir detalhes muito pequenos e tornar o fluxograma inútil
- Um Mapa de Processo deverá incluir quantidade suficiente de detalhes sobre processos-chave, para que todos os membros tenham compreensão suficiente do processo, comunicando assim, como ele funciona.
- Ex.: Fazer churrasco.
 - ▣ Precisa saber a marca da linguiça?

Mapeamento de processos

Planilha de Atividades

ATIVIDADES	RESPONSÁVEL	OBSERVAÇÕES

Atividades: colocar o número e nome da atividade constante do mapa de processo, seguidos de uma descrição mais detalhada da mesma.

Responsável: colocar a área ou função constante do mapa do processo e, se necessário, especificar a(s) pessoa(s) que a realiza(m).

Observações: completar esta coluna com indicações complementares, como por exemplo, norma / legislação que a atividade segue, condições especiais de realização, etc, quando necessário.

Mapeamento de processos



- Benefícios do Mapa de Processo
 - ▣ Fornecer uma experiência de aprendizado para a equipe
 - ▣ Fornecer uma exibição visual do processo atual
 - ▣ Facilitar o projeto de um novo processo
 - ▣ Demonstrar papéis e relações entre as etapas e departamentos envolvidos num processo
 - ▣ Ajudar a explicar um processo a outras pessoas
 - ▣ Indicar áreas problemáticas, ciclos desnecessários, complexidade e aqueles pontos onde o processo pode ser simplificado
 - ▣ Ajudar a identificar o lugar para coletar dados e onde uma investigação mais detalhada pode ser necessária
 - ▣ Ajudar a identificar quais elementos de um processo podem ter um impacto sobre o desempenho
 - ▣ Documentar e padronizar o processo

Identificando Desconexões

- Uma desconexão é todo desvio, erro ou não conformidade que impede o alcance de uma situação desejada. São os "fios desligados" do processo: entradas e saídas faltantes, redundantes ou ilógicas que podem afetar o processo.
- **Quanto às saídas**
 - ▣ Está produzindo alguma saída desnecessária?
 - ▣ Está deixando de produzir saídas para os clientes adequados?
 - ▣ Está deixando de atender as expectativas de qualidade dos clientes? de prazo?
 - ▣ Está deixando de atender as expectativas internas de produtividade? de custos?

Identificando Desconexões



□ Quanto às entradas

- ▣ Está deixando de receber alguma entrada necessária?
- ▣ Está recebendo alguma entrada desnecessária?
- ▣ Existem entradas chegando de fornecedores errados?
- ▣ Existem entradas deixando de atender expectativas de qualidade dos clientes, ou de prazo?
Expectativas internas de produtividade/custos?

Identificando Desconexões

- **Quanto às atividades**
- Alguma atividade necessária está faltando?
- A atividade existente:
 - Está agregando valor?
 - Está produzindo alguma saída desnecessária?
 - Está fornecendo suas saídas aos clientes necessários?
 - Está produzindo saídas que satisfazem as expectativas dos clientes?
 - Está sendo realizada na hora certa no processo?
 - Está sendo realizada pela área/pessoa certa?
 - Está criando gargalo ou não está sendo executada com eficiência?
 - Apresenta fluxo do processo em série em vez de paralelo?
 - Há etapas redundantes?
 - Está claro o responsável pela atividade?
 - Existem recursos?
 - Existem informações sobre o desempenho?

Identificando Desconexões

Planilha de Desconexões e Sugestões:

<nome do processo/sub-processo>

DESCONEXÕES	SUGESTÕES	GRUPO

- ✓ Marcar no Mapa do Processo o ponto em que a desconexão foi identificada, numerá-la e descrevê-la na planilha.

Ex.:

Abordagem na recepção → Treinamento da Recepção → Carlos, Luiz

Agendamento muito distante da consulta → Aumentar carga horária dos clínicos → Robson, Ruth

Identificando Desconexões

- Desconexões
 - ▣ Estudo mais detalhado às vezes é recomendado
- 1. Classificar as desconexões levantadas por tipo (saída, entrada, atividade)
- 2. Identificar as desconexões que tem maior impacto no alcance dos objetivos e no atendimento das necessidades dos clientes
- 3. Identificar quais desconexões dependem exclusivamente do processo e quais dependem de outros processos para serem resolvidas
- 4. Analisar as causas das principais desconexões

5W2H



- O que é o 5W2H?
 - ▣ Uma ferramenta para planejar o que deve ser feito;
 - ▣ Distribuir as tarefas entre os integrantes da equipe;
 - ▣ Acompanhar o que cada um está fazendo.
- Nos projetos de melhoria de processos serve para:
 - ▣ Planejar a investigação de um problema ou processo, para aumentar o nível de informações e buscar rapidamente onde está a falha.
 - ▣ Montar um plano do que deve ser feito, para eliminar um problema
 - ▣ Padronizar procedimentos que devem ser seguidos como modelo, para prevenir o reaparecimento do problema.

5W2H

- Os 5W's e 2H's correspondem a palavras de origem inglesa:

SIGLA	INGLÊS	PORTUGUÊS
5W	What Why Who When Where	o que porque quem quando onde
2H	How How much	como quanto custa

5W2H



- What: Quais os resultados dessa atividade?
- Why: Por que essa atividade é necessária?
- Who: Quem é o responsável por essa atividade?
Quem executará essa atividade?
- When: Quando essa atividade começará?
Quando terminará?
- Where: Onde a atividade será executada?
- How: Como essa atividade será executada?
- How much: Quanto custará essa atividade?

5W2H



□ Construção:

- ▣ Técnica de realizar 7 perguntas sobre o assunto em estudo.
- ▣ A ordem das perguntas pode mudar de acordo com o tipo de análise que se está fazendo
- ▣ Pode-se acrescentar novos campos para melhorar a compreensão
- ▣ Respostas do tipo: não, ninguém, nunca, etc, são claramente indicativos de problemas em potencial.
- ▣ Preencher um formulário para cada ação e sintetizar num formulário único, de forma resumida, todas as ações

5W2H

Planos de Ação: <nome do processo/sub-processo>

•O QUE (What)	•PARA QUE (WHY)	•QUEM (WHO)	•QUANDO (WHEN)	•ONDE (WHERE)	•COMO (HOW)	•QUANTO CUSTA •(HOW MUCH)
•Necessidade de atuação (Ação)	•Justificativa / benefícios	•Responsável	•Prioridade	•Qual área	•Atividades necessárias p/ implementar	•Recursos financeiros necessários

5W2H: Exemplo 1

•O QUE (What)	•PARA QUE (WHY)	•QUEM (WHO)	•QUANDO (WHEN)	•ONDE (WHERE)	•COMO (HOW)	•QUANTO CUSTA (HOW MUCH)
1 – Explicar o exercício e os diversos papéis ao grupo	Entender o que deverá ser feito	Professores	No início da atividade – 10min	Sala de aula	Exposição oral	Tempo de cada um
2 – Identificar quem fará o que	Dividir as responsabilidades	Alunos e professores	10min	Sala de aula	Escolha voluntária	Tempo de cada um
3 – Organizar o ambiente e distribuir material	Realizar adequadamente o exercício	Alunos e professores	10min	Sala de aula	Trabalho em equipe	Tempo de cada um + custo material usado
4 – Realizar o exercício proposto	Aprender a ferramenta trabalhada	Alunos	60min	Sala de aula	Trabalho em equipe	Tempo de cada um
5 – Coletar depoimentos	Compartilhar experiências	Alunos e professores	30min	Sala de aula	Exposição + anotação em flip	Tempo de cada um
6 – Consolidar conclusões finais	Reforçar pontos importantes	Professores	15min	Sala de aula	Exposição oral	Tempo de cada um

5W2H: Exemplo 2

- Montar um plano para um treinamento para 30 colaboradores de uma empresa: tema: “A importância do uso dos EPIs”.

O que? (What)	Treinamento sobre a importância do uso de EPIs
Quem? (Who)	Operadores da linha de produção e forjaria
Onde? (Where)	No centro de Treinamentos da unidade de Bragança Paulista
Quando? (When)	No dia 15/10/05 das 9:00 às 12:00hs
Por quê? (Why)	Conscientização dos colaboradores quanto a importância do uso de EPIs. Fazer com que eles usem o EPI adequado às atividades que oferecem riscos de acidente
Como?	Palestra e vídeo
Quanto custa?	Orçamento de R\$ 3.000,00

5W2H: Exemplo 2 – Plano detalhado

□ **Objetivo**

- Conscientização dos colaboradores quanto a importância do uso dos EPIs.
- Fazer com que eles usem o EPI adequado às atividades que oferecem riscos.

□ **Escopo**

- Exposição dos E.P.I. s fornecidos pela empresa.
- Palestra com recursos áudio visuais
- Vídeo sobre acidentes de trabalho

5W2H: Exemplo 2 – Plano detalhado

□ Programa:

- Data: 15/10/05
- Horário: das 9:00 às 12:00hs
- Local: Centro de treinamento da unidade de Bragança Paulista.
- Palestrante: Dr. João Nogueira – consultor em segurança do trabalho da empresa JN Consultoria Ltda.
- Número de vagas: 30.

5W2H: Exemplo 2 – Plano detalhado

□ **Outros:**

- Ao final do treinamento será aplicado um teste escrito sobre os assuntos abordados para verificar a eficácia do aprendizado.
- Após o treinamento serão monitoradas, por um prazo de 30 dias, as ocorrências de não uso de E.P.I.s dentro da empresa.
- Para preenchimento das vagas será feita a indicação, por parte do chefe de cada setor, de três pessoas.
- Todos os participantes que atingirem nota igual ou superior a 7,0 receberão certificado de participação.
- A título de motivação, aqueles que se destacarem durante o treinamento e tirarem as notas mais altas receberão o “Troféu da Segurança” e um brinde surpresa.
- Será fornecido material didático para todos os participantes.
- Será oferecido um almoço para os participantes no anexo ao centro de treinamento.

5W2H: Exemplo 2 – Plano detalhado

□ **Custo:**

- O custo para a realização do evento é de R\$ 3.000,00 assim distribuídos:

Item	custo
Palestrante	R\$ 1.500,00
Brindes	R\$ 600,00
Material didático	R\$ 300,00
Alimentação	R\$ 600,00
total	R\$ 3.000,00

Exercício



- **Primeiro passo**
- Mapear um processo qualquer
 - ▣ Escolher um processo.
 - ▣ Descrever um processo detalhadamente
 - ▣ Identificar as atividades, pelo menos, 25 atividades, 5 condições
 - ▣ Identificar os responsáveis e/ou setores (pelo menos 5).
Planilha de atividades
 - ▣ Identificar as desconexões (dar soluções). Planilha de desconexões. Passar para outra pessoa identificar desconexões.

Exercício



□ Segundo passo

- Montar uma newsletter que deverá ser enviada para todos os clientes cadastrados no sistema de CRM.
- Usar 5W2H e Plano Detalhado.
- Individual

□ Terceiro passo

- Entregar no e-mail
- Assunto: FES_CAP7_Mapeamento
- Arquivo: Nome_FES_CAP7_Mapeamento