



Criação e Gestão de Indicadores de Processos

Presentation Transcript

1. Criação e Gestão de Indicadores de Processos 1ª Parte
2. Conteúdo Primeira Parte 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. Contextualização: a visão sistêmica da gestão; Definição de processo; Identificação de processo; Por que e como medir o desempenho dos processos; Como criar um indicador; Identificação da função básica do processo; Armadilhas na criação de um indicador;
3. 1. Contextualização: a visão sistêmica da gestão
4. A natureza do gerenciamento AUTORIDADE CLIENTE RESPONSABILIDADE Q C E M S NEGÓCIO NEGÓCIO M E R C PRODUTOS A MATERIAIS CAPITAL ENERGIA INFORMAÇÕES BONS RESULTADOS D PESSOAS O CONHECIMENTOS PARTES INTERESSADAS SISTEMA DE GESTÃO MEIOS FINS ACIONISTAS VIZINHOS COLABORADORES GOVERNO N E C E S S I D A D E S / D E S E J O S S O C I E D A D E
5. Partes interessadas no negócio de uma organização Lucro Segurança do retorno Aumento de patrimônio Remuneração Condições de trabalho Acionistas Zelo com o meio ambiente adequadas Proprietário Responsabilidade social Crescimento pessoal Empregados Empregabilidade Comunidade ? RESULTADO Relações comerciais Fornecedores estáveis, éticas e satisfatórias Governo Clientes Boa qualidade Bons preços Bons serviços Impostos Investimentos Cooperação com as políticas econômicas
6. Partes interessadas no negócio de uma organização VIZINHOS SUCESSO OU LUCRO (\$) MEIO AMBIENTE CLIENTE SATISFEITO MORAL ACIONISTA FUNCIONÁRIO SATISFEITO CLIENTE LIDERANÇA FUNCIONÁRIO
7. Entendendo o modelo de gestão O QUE É O MÉTODO CIENTÍFICO? É um modo de pensar sobre os problemas novos e resolvê-los. Segue alguns pontos de referência: ENUNCIAR O PROBLEMA FORMULAR A HIPÓTESE P Fase de planejamento do método científico. Vamos chamá-la de P do inglês plan. D C A Fase de execução do método científico ou D do inglês do. PLANEJAR UM EXPERIMENTO, PREVENDO O RESULTADO EXECUTAR A EXPERIÊNCIA INTERPRETAR OS RESULTADOS TIRAR CONCLUSÕES Fase de

verificação do método científico ou C do inglês check. Fase de conclusões do método científico que levarão a uma ação ou A do inglês action.

8. Método para a solução de problemas DEFINIÇÃO DO PROBLEMA - META DE MELHORIA P OBSERVAÇÃO ANÁLISE DAS CAUSAS PLANEJAMENTO DE CONTRAMEDIDAS D IMPLEMENTAÇÃO DE CONTRAMEDIDAS C AVALIAÇÃO DE RESULTADO A PADRONIZAÇÃO CONCLUSÃO E PLANOS FUTUROS

9. Entendendo o modelo de gestão SE A GESTÃO ACONTECE TODO DIA, COMO PRATICAR O MÉTODO CONTINUAMENTE? A continuidade do método se dá praticando-se o PDCA como um ciclo, tornando-o também um método de aprendizado contínuo. Praticar o ciclo do PDCA requer sistematização e persistência de propósito. A P C D P D C A

10. Entendendo o modelo de gestão QUE RESULTADOS PODEMOS ESPERAR QUANDO APLICAMOS O PDCA? Resultados estáveis e em constante melhoria. COMO PODEMOS TER ESTABILIDADE E MUDANÇA AO LONGO DO TEMPO? Através do balanceamento entre ordem e desordem. Resultado Melhor A P Desordem Mudança Ordem Estabilidade C D Tempo Ordem e desordem são como as duas rodas de uma bicicleta. É preciso que haja as duas para se obter o equilíbrio. Um sistema que for só ordem (estabilidade) morre e um que for só desordem (inovação) não nasce.

11. Entendendo o modelo de gestão E COMO ALCANÇAMOS ESTE BALANCEAMENTO? Usando as metodologias próprias para manter, melhorar e inovar os produtos, serviços e processos e tecnologia. Desta forma incluímos o resultado esperado no Modelo de Gestão do Stratec. Resultado Melhorar Manter Inovar Melhorar Inovar Desordem Mudança Manter Ordem Estabilidade Tempo A Melhorar Manter C P Inovar D

12. Entendendo o modelo de gestão Observa-se nos resultados dos processos que alguns dias são melhores que outros. Isto é uma falha na gestão? Não necessariamente. Quando falamos de ordem, estabilidade, controle ou manutenção, não esperamos que o resultado seja invariável; esperamos que sua variação esteja dentro de controle, isto é, que seja previsível no futuro. Entender que existe variabilidade natural e saber quando agir e quando não agir é fundamental para o bom gerenciamento. Por isso, incluímos o conceito de variabilidade no nosso modelo de gestão. Resultado Melhor Melhorar Manter Ordem Estabilidade Tempo Inovar

13. Entendendo o modelo de gestão Como aplicar este método? Entendendo que a gestão é regida pela lei de causa e efeito, o método do PDCA deve ser aplicado sobre as principais dimensões, próprias da natureza da gestão. Melhorar Manter Inovar

14. Entendendo o modelo de gestão Finalmente, o sucesso de uma organização será tanto maior quanto melhor for a qualidade de suas decisões. O nível de informação e conhecimento das pessoas da

organização é fundamental para que boas decisões sejam adotadas. Desta forma, a informação e conhecimento irrigam o modelo de gestão, dando-lhe vida. Melhorar Manter Inovar

15. Entendendo o modelo de gestão Qual é o objetivo disso tudo? A razão de ser de um modelo de gestão é obter bons resultados. Este foco nunca deve ser perdido. Por isso colocamos o resultado no centro do nosso modelo de gestão. RESULTADO Melhorar Manter Inovar

16. Entendendo o modelo de gestão Assim, um bom modelo de gestão deve incorporar aprendizado contínuo, o conceito de variabilidade e das relações de causa e efeito, sendo, sobretudo, focado nos resultados de curto, médio e longo prazos. RESULTADO Melhorar Manter Inovar

17. 2. Definição de processo

18. Conceito de processo Conjunto de recursos e atividades inter-relacionados que transformam insumos (entradas) em produtos e serviços para o cliente (saídas). Os recursos podem incluir pessoal, finanças, instalações, equipamentos, métodos e técnicas. É conjunto sequencial e peculiar de ações que objetivam atingir uma meta. É usado para criar, inventar, projetar, transformar, produzir, controlar, manter e usar produtos ou sistemas. (Wikipedia)

19. Conceito de processo (META) MEIOS FINS (PROBLEMA) MATÉRIA PRIMA MÁQUINA MEDIDA EFEITO MEIO AMBIENTE PESSOAS PROCESSO MÉTODO PRODUTO

20. Conceito de cadeia de valor da empresa Uma cadeia de valor representa o conjunto de atividades desempenhadas por uma organização desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção e de venda até à fase da distribuição final. A cadeia de valor de cada empresa é composta de nove categorias genéricas de atividades.

21. Cadeia de Valor da Empresa INFRA-ESTRUTURA DA EMPRESA ATIVIDADES DE APOIO M GERÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS DESENVOLVIMENTO DE TECNOLOGIA ar ge m AQUISIÇÃO Logística Interna Operações Logística Externa Marketing e Vendas Serviços M a e rg m ATIVIDADES PRIMÁRIAS Porter

22. Exemplo de cadeia de valor – rede de TV NEGÓCIO NEGÓCIO Produzir Programas Gerenciar Programação Distribuir Programação Comercializar Programação Gerenciar controladoria e finanças APOIO APOIO Gerenciar recursos administrativos Gerenciar recursos humanos Gerenciar tecnologia de informação Manter recursos de TV Realizar apoio jurídico

23. Detalhamento do Macro-processo “Produzir Programa” Produzir programas Preparar programa Preparar conteúdo do programa / eventos

Preparar filmes Preparar gravação de programas / eventos Captar matéria Planejar captação de matérias Gravar matérias Gerar programas Realizar pós-produção de programas Editar matérias Editar programas Gerar vinhetas Alocar recursos de operação

24. Conceito de mapa de relacionamento de processos O mapa de relacionamento é um diagrama contendo os processos da empresa e sua relação de forma a permitir o entendimento do comportamento da organização como um sistema. Dessa forma, permite o entendimento de relacionamentos inter-funcionais e dos processos executados em cada área.

25. Exemplo de mapa de relacionamento de processos Legenda: Processo de Migração Processo de Comunicação Externa (publicidade) Processo de Gestão de Serviços Relacionamento com mercado Provimento de saúde Administrativo Financeiro Processo de Venda Nova Processo de Atendimento a Clientes Corporativo Processos relacionados Processo de Desenvolvimento de Novos Produtos Processo de Análise de Mercado Programas de Fidelização Processos relacionados interdepartamentais Processo de Renegociação com Empresas Processo de Autorização de proc. Intercâmbio Processo de Autorização de procedimentos 0049 Processo de Fluxo de caixa Processo de Cobrança Processo de Compras Processo de Gestão de Prestador Processo de Auditoria Concorrente Processo de Pagamento Processo de Cálculo de Produção Processo de Revisão de Contas Processo de Contabilidade Processo de Faturamento Processo de Atendimento ao Cooperado Processo de Pagamento de Intercâmbio Processo de Faturam. e Cobrança de Intercâmbio Processo de Assessoria de Imprensa Processo de Relacionamento com a ANS Processo de Assessoria Jurídica Processo de Planejamento e Gestão Processos de Apoio Processo de Pessoal Processo de Suporte a Usuário e Infra estrutura de TI Processo de Desenvolvimento de Software Processo de Patrimônio Processo de Arquivamento Processo de Expedição

26. 3. Identificação de processo

27. Identificando os processos de uma empresa 1. 2. 3. Elaborar a cadeia de valor da organização, identificando suas principais atividades ou funções Identificar os macro-processos da organização, associados às atividades ou funções da cadeia de valor Desdobrar os macro-processos em processos, através da elaboração do diagrama do processo

28. Diagrama do Processo ENTRADAS QUEM ENVIA SAÍDAS O QUE ENTRA O QUE SAI Processo: No. Partes Interessadas Leis e Regulamentos Escopo do Processo O processo inicia quando O processo termina quando O processo inclui O processo exclui Diretrizes do Processo QUEM RECEBE

29. 4. Por que e como medir o desempenho dos processos?

30. Conceito de gerenciamento Antes de respondermos à pergunta por que medir, é necessário lembrar o conceito de gerenciamento. Gerenciamento é o processo de estabelecer metas e planos de ação para atingi-las, implementar esses planos, verificar seus resultados e adotar medidas corretivas quando necessário.

31. Por que medir? Medir permite identificar e analisar o desempenho dos processos, bem como as causas que levam a esse desempenho. Dessa forma, permite: - A execução da estratégia da organização; - Melhoria contínua; - Previsibilidade no desempenho. Para podermos medir, necessitamos definir indicadores.

32. Conceito de indicador "É uma relação matemática que mede, numericamente, atributos de um processo ou de seus resultados, com o objetivo de comparar esta medida com metas numéricas, pré-estabelecidas". (FPNQ, 1995). "Um indicador de desempenho deve ser uma forma objetiva de medir a situação real contra um padrão previamente estabelecido e consensuado. Ele só deve fazer sentido e ser utilizado pelo profissional completamente responsável por ele". (Carvalho apud De Rolt, 1998). Também denominados de "indicadores de desempenho", compreendem os dados que quantificam as entradas (recursos ou insumos), os processos, as saídas (produtos), o desempenho de fornecedores e a satisfação das partes interessadas.

33. Indicadores MEIOS MATÉRIA PRIMA MÁQUINA FINS MEDIDA EFEITO
MEIO AMBIENTE PESSOAS MÉTODO Indicador de processo Indicador de
desempenho Item de verificação Item de controle Indicador de tendência
Indicador de resultado

34. Conceito de meta Meta = Objetivo Objetivo a ser almejado, medido através do indicador. Exemplo: Índice de inadimplência + Valor Número desejado de desempenho do indicador. 2% + Prazo Tempo no qual se espera o alcance do valor. Dezembro 2008 Meta = Alcançar um índice de inadimplência de 2% até dezembro de 2008.

35. Indicadores de Desempenho Gestor AUTORIDADE Indicador de Processo
PROCESSO RESPONSABILIDADE Indicador de Resultado Indicador de
Impacto SERVIÇOS E PRODUTOS CONSUMO Fins Conseqüências Meios
Causa Efeito Causa Efeito Tempo

36. 5. Como criar um indicador

37. Função do processo Representa as necessidades fundamentais dos clientes, internos ou externos, que o processo visa atender ao gerar o seu produto ou serviço.

38. Características do indicador "ideal" 1. Ser capaz de medir a função do processo 2. Confiável 3. Relativo (índice) 4. Comparável 5. Baixo custo adicional

39. Entendendo a Função do Processo FAST - Function Analysis System Technique A função básica de um processo é geralmente uma função de alto nível que, para ser cumprida, requer que sub-funções ou funções secundárias sejam cumpridas. As funções secundárias são identificadas questionando "como?" a função básica é cumprida. As funções de um processo são apresentadas em forma de diagrama e a técnica para sua elaboração vem da Análise de Valor agregado após o cumprimento da função. Segundo Larry de Miles, "a análise das funções de um processo e não das suas partes, componentes ou materiais utilizados, é a chave para melhorar o valor que o processo incorpora ao serviço ou produto"

40. FAST do Processo de Expedição FUNÇÃO BÁSICA SUB-FUNÇÃO NÍVEL 1 Atender a necessidade do cliente Preparar o veículo para a viagem com a documentação adequada, conforme as necessidades do cliente no menor tempo possível POR QUE? Conhecer a necessidade do cliente Garantir a carga na necessidade do cliente Atender a legislação fiscal e de transporte Conhecer a a legislação fiscal e de transporte Controlar a ordem dos carregamentos Conhecer a a prioridade das cargas Acondicionar a carga adequadamente COMO? SUB-FUNÇÃO NÍVEL 2 Garantir a distribuição da carga sobre os eixos Garantir a segurança da carga

41. Planejamento e Desenvolvimento do Porto FUNÇÃO BÁSICA 1º NÍVEL 2º NÍVEL 3º NÍVEL Itens de Controle Como? Atender a demanda por movimentação crescente de cargas Conhecer demandas atuais de movimentação Atender demandas dos usuários Pesquisar demandas dos arrendatários 1. Giro de granel sólido 2. Giro de granel líquido 3. Giro de carga geral Pesquisar demandas dos operadores portuários Pesquisar demandas dos armadores Efetuar estudo estatístico Conhecer demandas futuras de movimentação Pesquisar demandas dos usuários Pesquisar demandas dos arrendatários Pesquisar demandas dos operadores portuários Pesquisar demandas dos armadores Conhecer infra-estrutura existente Conhecer acesso aquaviário 4. Número de navios com perda de capacidade de carga (calado) Conhecer acesso terrestre Conhecer capacidade de movimentação do porto 5. % de ocupação da área do porto Conhecer facilidades à disposição Conhecer capacidade de armazenagem Conhecer restrições ambientais Por quê? Caracterizar impactos ambientais Efetuar estudo de impacto ambiental 6. Atendimento à demanda de água tratada 7. % de terminais que atingiram a capacidade de movimentação

42. Dimensões do Indicador Os indicadores devem ser definidos para as seguintes dimensões: • • • • • Qualidade intrínseca Custo Entrega Moral Segurança

43. Armadilhas na criação de um indicador Medir somente sistemas organizacionais específicos e não associar às estratégias globais; Medir para controle (controle das metas em vez de enfoque na melhoria); Medir para cortar custos, em vez de melhorar o desempenho e a qualidade; Medir o previsto com o realizado (controle de prazo / cronograma de produção); Medir para descobrir erros (com objetivo de punir); Medir sem enfoque nas satisfações das pessoas (com foco principal no produto ou no processo); Medir sem considerar o progresso ou melhoria, de forma sistemática e integrada; Medir coisas não importantes (medir somente os dados); Medir dados incorretos e/ou ignorar os dados fundamentais.

44. Armadilhas na criação de um indicador Índice de satisfação de clientes com os resultados de 95 a 100% Taxa de acidentes com afastamento durante muitos anos com os resultados de 0% Indicadores de desempenho sem fundamentação científica Falta de segmentação dos resultados dos indicadores Periodicidade inadequada com as periodicidade das tomadas de decisão Falta de um padrão de trabalho dos indicadores de desempenho

45. Armadilhas na criação de um indicador Falta de comprometimento das gerências com a medição; Coleta de dados que não são utilizados; Poucos indicadores e sem tratamento adequado; Excesso de indicadores e sem análise de resultados; Medição de coisas equivocadas (p.ex.: satisfação de fornecedores) Equívocos na interpretação dos dados e resultados de indicadores; Utilização de indicadores com foco para avaliar indivíduos; Falta de compreensão do comportamento da variação dos resultados dos indicadores; Falta de comunicação e treinamento para medição de desempenho.

46. Software de Gestão Estratégica

47. Mapa Estratégico

48. Cadeia de valor

49. Mapa de relacionamento de processos

50. Desdobramento de Metas

51. Desdobramento de Metas

52. Estrutura Organizacional

53. Indicadores

54. Planos de Ação

55. Planos de Ação

56. Relatórios de Acompanhamento

57. Análise de desvio

58. Projetos

59. APLICAÇÕES 1 Garante a gestão estratégica; 2 Possibilita o gerenciamento dos indicadores dos processos; 3 Identifica os desvios de desempenho; 4 Permite a elaboração de planos de ação nos casos de metas não atingidas.

60. Para onde queremos ir no futuro? As bases do futuro são construídas no presente

61. OBRIGADO! Guilherme Barbassa barbassa@stratec.com.br