

# UNIDADE 1 GESTÃO DE PROCESSOS

**Gestão Processos**  
Unidade 01



**Humberto Arantes**  
humberto@humbertoarantes.com.br  
www.humbertoarantes.com.br

24/02/2013 1


**O QUE É OS & M?**

☐ Atividade Administrativa voltada para a Agilização, Racionalização e maior Produtividade dos Processos, dentro dos Objetivos de Maximização dos Lucros e Oferecer maior Valor para os Clientes.

Humberto Arantes 2

**O QUE É GESTÃO DE PROCESSOS?**


☐ Atividade Administrativa voltada para o Desenvolvimento Organizacional e Melhoria Contínua de Processos.



Humberto Arantes 3

**Desenvolvimento Organizacional**

☐ É um processo de modificações culturais e estruturais, de forma que a organização se habilite permanentemente a diagnosticar, planejar e implementar estas modificações.



Humberto Arantes 4

**Organização, Sistemas e Métodos**

- Imagine, como deve acontecer a criação de uma nova empresa? Que itens têm que ser estudados para que a empresa funcione?
- Numa situação em que uma empresa está se expandindo e criando novos departamentos, como deve ocorrer essa expansão?
- Imagine uma terceira situação na qual uma empresa não está tendo bons resultados e precisa modificar ou sucumbir? Que exemplos você poderia fornecer de problemas que podem causar essas dificuldades?

Humberto Arantes 5

**Organização, Sistemas e Métodos**

- A função de OSM (analista de processos) é obter **eficiência** e **eficácia** da estrutura administrativa e sistemas por meio de técnicas científicas de redução de tempo, esforços e custos.

**Processo:** conjunto de etapas para se alcançar os objetivos. Cada etapa agrega valor.

**Eficiência:** representa uma medida segundo o qual os recursos são convertidos em resultados de forma mais econômica. Eficiência significa fazer um trabalho correto, sem erros e de boa qualidade.

**Eficácia:** mede a relação entre os resultados obtidos e os objetivos pretendidos, ou seja, ser eficaz é conseguir atingir um dado objetivo. Eficácia é fazer um trabalho que atinja totalmente um resultado esperado.

Humberto Arantes 6

# UNIDADE 1 GESTÃO DE PROCESSOS

## Organização, Sistemas e Métodos

Segundo Chinelato (2004, p.43) as atividades de um analista de OSM:

- ❑ Montar e reformular estruturas organizacionais. Visando à eficiência e a eficácia de tais estruturas.
- ❑ Racionalizar e simplificar os métodos de trabalho.
- ❑ Fazer estudos de arranjo físico, tempos, métodos e movimentos e distribuição de trabalho.
- ❑ Elaborar documentos referentes a normas e estruturas.
- ❑ Efetuar cálculos de lotação de pessoal.
- ❑ Elaborar e manter atualizado os manuais de serviços, guias de instrução e gráficos organizacionais (organogramas, fluxogramas e demais diagramas)

Humberto Arantes

7

## Organização, Sistemas e Métodos

- ❑ Implantar e controlar métodos voltados para a elevação da produtividade.
- ❑ Definir atribuições e áreas de competência de órgãos e pessoas.
- ❑ Introduzir processos automatizados onde haja necessidades e vontade de viabilizá-los.
- ❑ Estudar os ciclos organizacionais.



Humberto Arantes

8

## Organização, Sistemas e Métodos

❑ Analista de OSM – realiza a análise organizacional, estuda os sistemas da organização e os métodos de trabalho. Pode atuar em conjunto com outros analistas ou até mesmo realizar os trabalhos dos mesmos, desde que devidamente preparado para tal.

❑ Atualmente os analistas de OSM estão em declínio e surgindo novos analistas.

Humberto Arantes

9

## Organização, Sistemas e Métodos

❑ **Analista de Processos** – é o profissional que cuida de toda a cadeia do processo produtivo, do início ao fim.

❑ **Analista de Negócios** – têm um papel intermediário entre o mercado e a organização. Promove a análise das tendências, a criação de novos bens e serviços ou a recriação dos já existentes, e está sempre preocupado em encontrar novos caminhos para a empresa.

❑ **Analista de Sistemas** – é voltado ao processamento de informação. Controla o fluxo de informações numa empresa.

Humberto Arantes

10

## Os papéis dos três tipos de analistas

Analista de Negócios	Define o <b>que</b> fazer
Analista de Processos	Define <b>como</b> fazer
Analista de Sistemas	Define <b>como</b> automatizar

Humberto Arantes

## Sistema

### Sistema

É um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam funções específicas.



Humberto Arantes

# UNIDADE 1 GESTÃO DE PROCESSOS

## Componentes do Sistema

❑ **Os objetivos:** O objetivo é a própria razão de existência do sistema, ou seja, é a finalidade para a qual o sistema foi criado.

❑ **Entradas dos Sistema:** cuja função caracteriza as forças que fornecem ao sistema o material, a informação e a energia para a operação ou o processo de transformação, o qual gera determinadas saídas do sistema que devem estar em sintonia com os objetivos estabelecidos.

❑ **O processo de transformação dos sistema:** definido como a função que possibilita a transformação de insumos (entrada) em um produto, serviço ou resultado (saída).

Humberto Arantes

## Componentes do Sistema

❑ **As saídas do sistema:** que corresponde aos resultados do processo de transformação. As saídas podem ser definidas como as finalidades para as quais se uniram objetivos, atributos e relações do sistema.

❑ **Os controles e as avaliações do sistema:** verificar se as saídas estão coerentes com os objetivos estabelecidos.

❑ **A retroalimentação, ou realimentação, ou feedback do sistema:** reintrodução de uma saída sob forma de informação. É um processo de comunicação que reage a cada entrada de informação.

Humberto Arantes

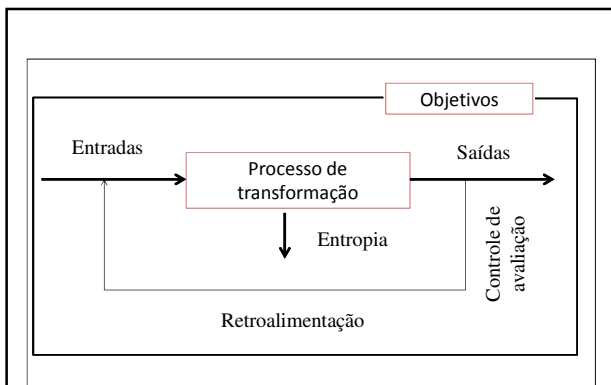


Figura 1.1 Componentes de um sistema. Oliveira: 2009, p. 8

Humberto Arantes

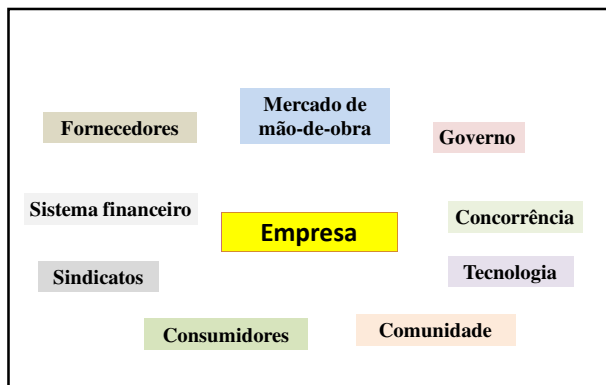


Figura 1.2 Ambiente de um sistema empresarial. Oliveira: 2009, p. 9

Humberto Arantes

## Processo

❑ Conjunto de Atividades que recebem Insumos Transformando-os de acordo com uma Lógica Pré-estabelecida e com a Agregação de Valores, em Produtos ou Serviços para Responderem às Necessidades dos Clientes ou Usuários.



Humberto Arantes

## As Atividades do Analista de Processos

1. **Entender** – é preciso entender as necessidades de seus clientes, as reais preocupações de cada usuário.
2. **Levantar** – levantar e documentar os dados é um trabalho difícil de ser iniciado e completado.
3. **Analisar** – deve analisar o processo com base no conjunto de informações levantadas.
4. **Desenvolver** – uma, ou várias soluções para o problema apresentado
5. **Implantar** – executar a tarefa de implantar a solução previamente analisada.

Humberto Arantes

# UNIDADE 1 GESTÃO DE PROCESSOS

### Desafios

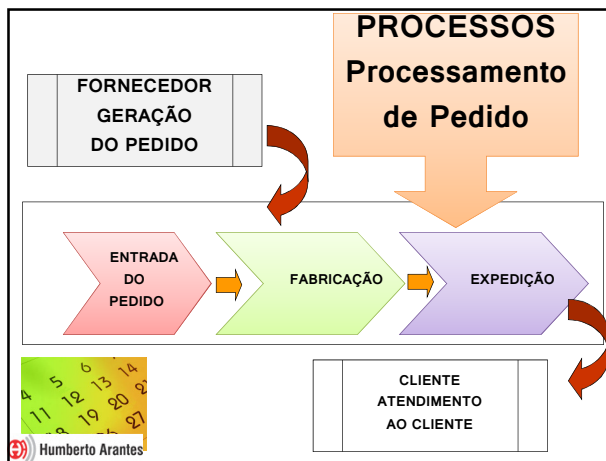
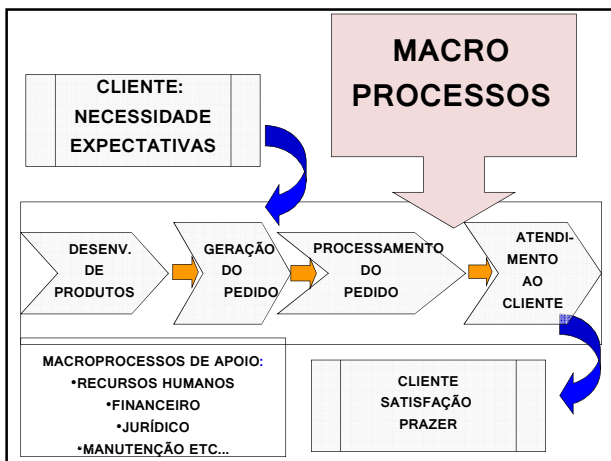
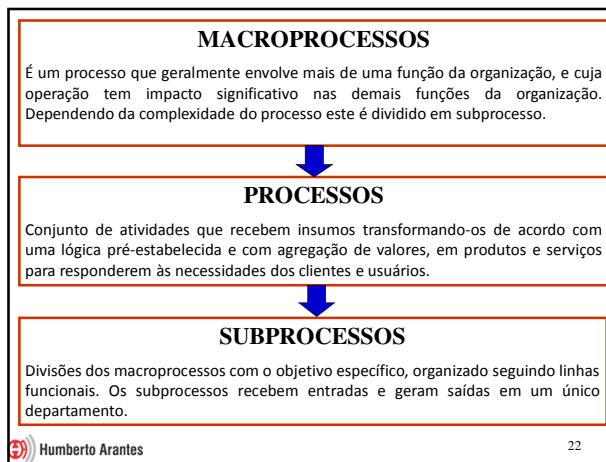
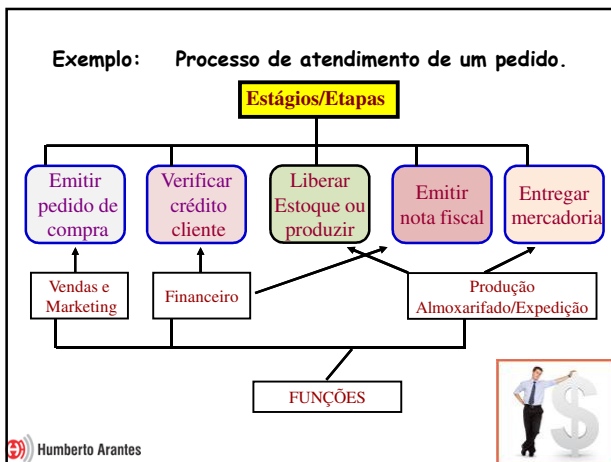
- Fazer o processo produtivo mais eficiente;
- Mais barato;
- Mais limpo;
- Produzindo bens ou serviços com qualidade assegurada.

Humberto Arantes

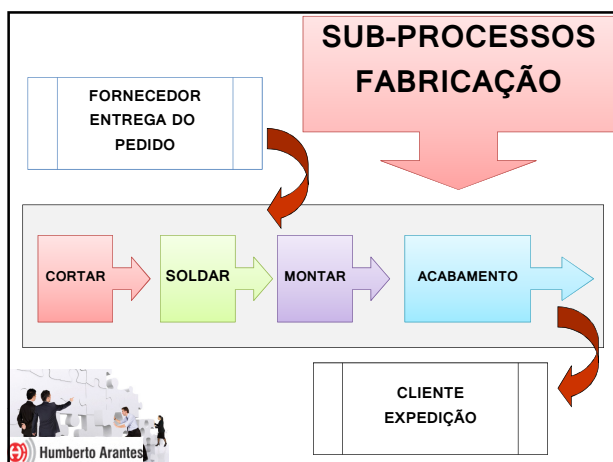
### Entender o Processo

**PROCESSO** é a forma pela qual um conjunto de **ATIVIDADES** cria, trabalha ou transforma insumos (entradas), agregando-lhes **VALOR**, com a finalidade de produzir **BENS** ou **SERVIÇOS**, com qualidade, para serem entregues a clientes (saídas), seja eles internos ou externos.

Humberto Arantes




# UNIDADE 1 GESTÃO DE PROCESSOS



### OBJETIVO DE TODO PROCESSO


- ❑ Atacar seus Pontos Fracos:
  - Custos Altos, Qualidade Baixa, Prazo de Entrega, Atendimento.
- ❑ Obter Maior Competitividade
- ❑ Enfatizar seus Fatores Críticos de Sucesso



Humberto Arantes

### Fatores Críticos de Sucesso - FCS



❑ São aqueles fatores **INDISPENSÁVEIS** para que a empresa tenha sucesso no mercado em que atua.



Humberto Arantes

### EFICIÊNCIA


- ❑ FAZ CERTO AS COISAS  
(Fazer corretamente as coisas)
- ❑ RESOLVE PROBLEMAS
- ❑ ÊNFASE NOS MEIOS
- ❑ CUMPRE TAREFAS E OBRIGAÇÕES

Humberto Arantes

### EFICÁCIA


- ❑ FAZ CERTO AS COISAS CERTAS  
(Fazer as coisas certas)
- ❑ ATINGE OBJETIVOS
- ❑ ÊNFASE NOS RESULTADOS
- ❑ OBTÉM RESULTADOS



Humberto Arantes

29

<u>EFICIENTE</u>	<u>EFICAZ</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faz Certo as Coisas.</li> <li>• Resolve Problemas.</li> <li>• Ênfase nos Meios.</li> <li>• Cumpre Tarefas e Obrigações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faz Certo as Coisas Certas.</li> <li>• Atinge Objetivos.</li> <li>• Ênfase nos Resultados.</li> <li>• Obtém Resultados.</li> </ul>




Humberto Arantes

30

# UNIDADE 1 GESTÃO DE PROCESSOS

## As diferenças entre eficiência e eficácia

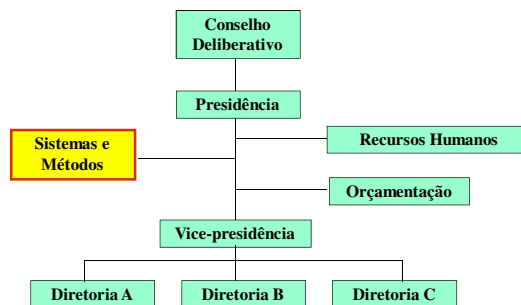
### Eficiência

- Fazer corretamente as coisas
- Preocupação com os meios
- Ênfase nos métodos e procedimentos
- Cumprir os regulamentos internos
- Treinar e aprender
- Jogar futebol com arte
- Saber batalhar
- Ser pontual no trabalho
- Utilizar métodos de trabalho
- Não faltar à missa aos domingos

### Eficácia

- Fazer as coisas necessárias
- Preocupação com os fins
- Ênfase nos objetivos e resultados
- Atingir metas e objetivos
- Saber e conhecer
- Ganhar a partida de futebol
- Ganhar a guerra
- Agregar valor e riqueza à organização
- Alcançar resultados
- Ganhar o céu

## POSIÇÃO IDEAL



## Habilidades Para Exercer Gestão de Processos

### Habilidade Técnica

Conhecimentos, técnicas, métodos, equipamentos.



### Habilidade Humana

Capacidade e discernimento para trabalhar com pessoas, compreender atitudes, liderança, motivação.



### Habilidade Conceitual

Capacidade de compreender a complexidade de toda a empresa, ajustamentos.



## BUROCRACIA

- ❑ Tipo ideal de organização concebida por Max Weber que levava em consideração o Poder, as Normas e a Racionalidade.



## BUROCRACIA

### VANTAGENS

- ✳ Precisão de Tarefas e Resultados.
- ✳ Uniformidade de Procedimentos.
- ✳ Minimização a Corrupção.
- ✳ Facilita a Interpretação das Regras.
- ✳ Redução de Atritos entre Funcionários.

## BUROCRATIZAÇÃO X DESBUROCRATIZAÇÃO

- ✳ **Burocratização:** Forma Negativa da Burocracia Com Ênfase nas Formas e Regras em Detrimento dos Objetivos e Resultados, Emperramento, Demora nas Decisões, Excesso de Papéis e Desperdícios.
- ✳ **Desburocratização:** Busca da Correção, Equilíbrio e Efetividade dos Sistemas Organizacionais.

# UNIDADE 1 GESTÃO DE PROCESSOS

## ADHOCRACIA

- ❑ Sistema temporário, rapidamente variável, adaptativo, organizado em torno de problemas a serem resolvidos por grupos de pessoas relativamente estranhas, dotadas de habilidades diversas.



Humberto Arantes

37

## ADHOCRACIA

As adhocracias vêm sendo usadas há muito tempo como forma de organização por estúdios de cinema e empreendimentos que exigem grande criatividade (como agências de publicidade, por exemplo) para produzir um fluxo permanentemente diferenciado de produtos e serviços. Elas podem ser consideradas como o inverso das burocracias bem definidas que construíram a maioria das organizações da era industrial. Ao invés de manuais contendo regras rígidas, o que existe é um conjunto de objetivos e metas compartilhadas por todos. Companhias de software são um exemplo clássico de adhocracia. Nelas, as regras não são fixas e todos fazem o que lhes compete. Redes de computadores encorajam a adhocracia habilitando as pessoas a compartilharem informações e a se coordenarem informalmente.



James Brian Quinn

Humberto Arantes

38

### ADHOCRACIA (Aqui Agora)

- Estruturas Flexíveis e Temporárias
- Descentralização
- Delegação Acentuada
- Ampla Amplitude de Controle
- Integração Lateral
- Ênfase no Relacionamento e Grupos Tarefas
- Fatores Motivacionais
- Atitudes Inovadoras
- Pouca Normatização
- Detalhes Normatizados Pelos Próprios Funcionários

### BUROCRACIA

- Estruturas Burocráticas e Permanentes
- Centralização
- Pouca Delegação
- Cargos Especialistas
- Interação Vertical
- Amplitude de Controle Estreita
- Ênfase Individual
- Hierarquia Rígida
- Atividade Normatizada pela Cúpula

Humberto Arantes

39

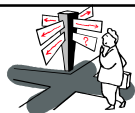


## NOVOS PARADIGMAS

- ❑ BENCHMARKING
- ❑ TERCEIRIZAÇÃO OU OUTSOURCING
- ❑ EMPOWERMENT
- ❑ OUTPLACEMENT
- ❑ BRAINSTORMING

Humberto Arantes

40



## NOVOS PARADIGMAS

- ❑ CULTURA ORGANIZACIONAL
- ❑ DOWNSIZING
- ❑ DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL
- ❑ JUST IN TIME
- ❑ REENGENHARIA
- ❑ KAIZEN

Humberto Arantes

41

## Referência Bibliográfica

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, Organização & Métodos: estudo integrado das novas tecnologias de informação**. 3. ed. 5. reimp. São Paulo: Atlas, 2008.

CURY, Antônio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8. ed. ver. E ampl. – 4. reimp. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistema, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2009.



**Humberto Arantes**  
humberto@humbertoarantes.com.br  
www.humbertoarantes.com.br

Humberto Arantes

42