



MAPEAMENTO DO FLUXO DE VALOR
APLICADO EM PROCESSOS
ADMINISTRATIVOS - RH



INTRODUÇÃO

O mundo moderno é constituído de vários tipos de organizações dos mais variados segmentos e por mais diversos que seja o tipo de organização, todas possuem atividades em comuns: atividades mercadológicas, contábeis, gestão de pessoas, logística e de produção.

A organização pode produzir produtos, serviços ou informações em que o produto final desta organização é decorrente de uma transformação de recursos em bens ou serviços. A administração da produção começa a ter ênfase em 1780, no início da revolução industrial. Estas técnicas e conceitos da administração da produção migram para estruturar o comércio e o universo dos empreendedores. Industrialização no Brasil começa a ocorrer em 1880, um século depois.



SUMÁRIO

• INTRODUÇÃO.....	02
• O QUE É ADMINISTRAÇÃO.....	04
• ADMINISTRAÇÃO DA OPERAÇÃO.....	04
• DESPERDÍCIOS EM PROCESSOS ADMINISTRATIVOS.....	05
• FERRAMENTAS PARA REDUÇÃO DE DESPERDÍCIOS.....	07
• PREPARAÇÃO DAS PESSOAS.....	11
• MAPEAMENTO DOS PROCESSOS.....	12
• CASO REAL.....	15
• CONSIDERAÇÕES.....	19



O QUE É ADMINISTRAÇÃO?

De maneira simplificada pode-se dizer que administrar é cuidar das atividades de uma organização, qualquer que seja o seu tipo: setor primário, manufatura ou serviços. Certo (2003) define que: “administração como o processo que permite alcançar as metas de uma empresa, fazendo uso do trabalho com e por meio de pessoas e outros recursos da empresa”.

ADMINISTRAÇÃO DA OPERAÇÃO

Davis, Aquilano e Chase (2001) definem que “a partir de uma estratégia corporativa, a administração da produção pode ser definida como o gerenciamento dos recursos diretos que são necessários para a obtenção dos produtos e serviços de uma organização”.



DESPERDÍCIOS EM PROCESSOS ADMINISTRATIVOS

De acordo com Lareau (2002), os desperdícios nos processos administrativos classificam-se de várias formas, sendo:

- Alinhamento de objetivos: é o tempo gasto por pessoas trabalhando com objetivos mal definidos e o esforço necessário para corrigir o problema e produzir o resultado eficaz;
- Atribuição: é a energia usada para completar uma tarefa inapropriada e não necessária;
- Espera: é o recurso perdido enquanto pessoas esperam por informações, reuniões, assinaturas, digitalizações, o retorno de uma ligação;
- Movimento: é o esforço perdido em movimentações desnecessárias de pessoas dentro de uma organização de modo a promover uma atividade física;



- Retrabalho: é o trabalho não executado da melhor forma, que necessita ser revisado/refeito/repetido/corrigido;
- Controle: é a atividade usada para controlar e monitorar e que não produz melhorias no desempenho;
- Variabilidade: são recursos utilizados para compensar ou corrigir resultados que variam do esperado;
- Falta de padronização: é a energia utilizada em um trabalho para se buscar uma padronização dentro das atividades, por forma a nivelar que estas atividades sejam executadas da mesma forma, independente do executante;
- Fluxo irregular: recursos investidos em materiais ou informações que se acumulam entre as estações de trabalho e criam o desperdício de fluxo irregular;
- Falta de foco: ocorre toda vez que a energia e a atenção de um empregado não estão voltadas para os objetivos críticos da organização.



FERRAMENTAS PARA REDUÇÃO DE DESPERDÍCIOS

Assim como na operação industrial, no ambiente administrativo também pode-se utilizar diversas ferramentas para reduzir os desperdícios. Não existe uma receita para definir a ferramenta adequada para aplicar o Lean Office, pois cada empresa pode adotar uma estratégia diferenciada para atingir o seu estado futuro esperado. De acordo com Picchi (2002), várias ferramentas e conceitos são utilizadas pelo sistema Lean Office, tais como:

- 5S: uma filosofia de trabalho que possui 5 fases, sendo: Utilização (Seiri), Organização (Seiton), Limpeza (Seiso), Higiene (Seiket su) e Disciplina (Shit suke). Esta filosofia promove um ambiente de trabalho mais organizado e produtivo, de modo a auxiliar na identificação e eliminação de desperdícios.



- Mapeamento do Fluxo de Valor (MFV) (Value Stream Mapping): é uma ferramenta fundamental que identifica o fluxo de material e de informação, bem como sua interação. O MFV adaptado ao ambiente administrativo tem foco no fluxo de informações e ajuda a planejar e criar sinergias nas iniciativas Lean para se atingir o estado futuro planejado através da captura sistemática de dados, e de sua análise, resultando na redução de custo através da eliminação de desperdícios e a criação de fluxos suaves de informação, também contribui no processo de planejamento das mudanças, por meio de projetos ou mesmo PDCAS, que resultarão no aumento de eficiência das atividades administrativas / burocráticas, de modo que estas reduções suportem as iniciativas Lean da organização como um todo, atuando como áreas de suporte da operação. O emprego contínuo desta ferramenta (VSM), aliado a um mindset de otimização, pode se utilizar a filosofia LEAN, permite a captura sistemática de dados, sua análise e implementação, de modo que seu resultado são reduções de custo e simplificações de processos do negócio. (TAPPING e SHUKER (2003), PICCHI (2002));



- Fluxo Contínuo: ferramenta que permite que a atividade flua entre as etapas do processo sem paradas entre elas, com isso aumentando sua produtividade (TAPPING e SHUKER, 2003). Seria buscar atividades que possam iniciar sem ter que esperar uma anterior finalizar.
- Tempo Takt: é o tempo determinado pela demanda do cliente, sendo, portanto, o ritmo imposto ao fluxo de trabalho por essa demanda, que permite a criação e sustentação de um fluxo de trabalho consistente e prático, para a unidade de trabalho se mover do início ao fim do processo através do fluxo de valor, mantendo um ritmo contínuo e facilitando a identificação da ocorrência de algum problema (PICCHI, 2002);



- Trabalho Padronizado: conceito que significa estabelecer e documentar o procedimento que fornece o melhor resultado, com o melhor método e a melhor sequência das atividades (PICCHI, 2002; TAPPING e SHUKER, 2003);
- Sistemas puxados: no ambiente administrativo é necessário conhecer bem os processos seguintes de forma que o serviço seja executado e seu resultado esteja disponível no momento correto, nem antes, nem depois (PICCHI, 2002; TAPPING e SHUKER, 2003);
- Heijunka (Nivelamento): utilizado para controlar o volume de serviço e sua variedade dentro de certo período. O objetivo é nivelar a carga de trabalho de forma que as pessoas e recursos sejam utilizados da forma mais equilibrada possível, servindo também como centro de informações do que está ocorrendo no fluxo (TAPPING e SHUKER, 2003).



PREPARAÇÃO DAS PESSOAS

A preparação das pessoas envolve aspectos conceituais sobre o assunto, a utilização da ferramenta para mapear fluxo de valor e comunicação dos objetivos, deixando claro para a equipe o que a organização pretende fazer com as horas e pessoas liberadas pela simplificação dos processos e eliminação de atividades que não agregam valor. Esta preparação é fundamental para obter o comprometimento e apoio das pessoas.

- **1. PREPARAR AS PESSOAS**
- **2. LISTAR PROCESSOS**
- **3. DEFINIR A PRIORIDADE**
- **4. MAPEAR O FLUXO “X”**
- **5. PROPOR MELHORIAS**
- **6. A3 (PLANO DE AÇÃO)**
- **7. VERIFICAR EFICÁCIA**
- **8. PADRONIZAR**
- **9. ESTABILIZAR**
- **10. PDCA VOLTAR À ETAPA 3**



MAPEAMENTO DOS PROCESSOS

A segunda etapa é reunir a equipe e listar os principais processos que são de responsabilidade do departamento em questão. A sequência de prioridade para se iniciar o processo de mapeamento pode ser definida de diversas maneiras, mas em geral cria-se um ranking, pontuando cada processo no aspecto tempo gasto para cada um. O segundo fator pode ser conflitos entre departamentos ou no próprio departamento por falhas geradas durante a execução do processo (processo instável e com rupturas). O terceiro fator poderia ser a importância do processo para a organização e o impacto causado por uma falha daquele processo. Multiplicando-se os três fatores se obteria um ranking definindo a sequência de prioridade para o processo de melhoria. O mapeamento do processo, sempre que possível, deve ser feito conforme ele vai acontecendo, sendo anotada cada atividade, seu respectivo tempo de execução, a frequência com que é executada e quem a executa. Além disso, deve-se anotar o tempo de cada interrupção e o motivo. Todas as sugestões e possibilidades de melhoria, como também os problemas, devem ser registradas para análise posterior.



MAPEAMENTO DOS PROCESSOS

Depois de mapeado o processo, chega-se ao momento de analisar as oportunidades de melhoria, buscando-se a simplificação e a eliminação das atividades que não agregam valor. Uma das formas de analisar a importância de cada atividade é a técnica dos “5 porquês”, lembrando sempre que os principais objetivos do Lean Office são:

- Fazer análise de valor de cada atividade realizada, ponderando as estratégias do negócio e suas necessidades;
- Simplificar as atividades que agregam valor;
- Verificar quais atividades que não agregam valor podem ser eliminadas;
- Eliminar as atividades que não agregam valor e não são necessárias;
- Simplificar aquelas atividades que não agregam valor, mas são necessárias;
- Minimizar as interrupções das atividades e do fluxo.



A etapa seguinte é elaborar o plano de ação para implementar as melhorias propostas. Depois de implementadas as ações, verifica-se a eficácia das mesmas e padroniza-se o novo processo. Caso alguma ação não seja eficaz, precisa-se reanalísá-la. Recomenda-se que o novo processo esteja em uma condição estável para depois passar por uma nova fase de melhoria, que podemos chamar de estado futuro. Em geral, os ganhos em produtividade experimentados chegam na ordem da 10 a 20%, mas em alguns fluxos de valor em particular os ganhos podem chegar a 50%.



CASO REAL DE MAPEAMENTO DE PROCESSO EM RH

O caso apresentado a seguir foram vivenciados numa indústria de São Paulo – SP, que é uma empresa do setor metal mecânico que possui mais de 5000 funcionários, e atua no mercado da indústria automotiva há mais de 50 anos.

CASO: Fechamento da folha de pagamento:

Este processo inicia com a transferência das batidas de ponto do relógio para o sistema e termina com a contabilização no departamento de Recursos Humanos após os diversos cálculos terem sido efetuados. Este processo contempla uma gama significativa de atividades envolvidas.



Depois de mapeado este processo como um todo, observou-se muita atividade de digitação para alimentar o sistema com os dados necessários para o fechamento, fluxo fragmentado passando por várias pessoas e, também, muitas interrupções e esperas. A grande quantidade de impressões também chamou a atenção. Uma das causas das interrupções e esperas era o fato do processo passar por quatro pessoas dentro do departamento de Recursos Humanos, sendo que processo voltava para uma mesma pessoa mais de uma vez.

Cada vez que o processo era repassado para o próximo dar continuidade, ele muitas vezes ficava parado, aguardando a conclusão de alguma outra atividade. Além disso, sempre que se começa uma atividade, ou continua, há necessidade de se retomar o raciocínio e se concentrar. Portanto, as interrupções e esperas eram inerentes ao processo.



Para minimizar isto se concentrou o processo em duas pessoas ao invés de quatro, o que resultou num ganho de velocidade. Para reduzir as digitações, a equipe de informática alterou alguns programas para possibilitar a importação de arquivos ao invés de digitar informação-a-informação. Considerando as atividades eliminadas e as simplificadas se obteve uma redução de nove horas de tempo de processo.

Indicadores	Antes	Depois	Redução
Tempo para fechar a folha	6 dias	3 dias	3 dias
Pessoas envolvidas na folha	10 pessoas	06 pessoas	04 pessoas
Impressão (folhas por ano)	28.730	12.601	16.129
Caminhadas para coleta de assinatura	11.224m/mês	-	11.224m/mês



Em termos de impressões, considerando as racionalizações do fechamento da folha de pagamento, do processo adiantamento salarial e do processo férias, a redução foi de 56,13%. Considerando os processos de fechamento da folha de pagamento, do processo adiantamento salarial e do processo férias.



CONSIDERAÇÕES

O Mapeamento de Processos aliado a transformação digital vem se consolidando como uma técnica eficaz para ser aplicada em processos administrativos, desde que o envolvimento das pessoas participantes dos processos seja adequadamente obtido através de sensibilização e treinamento prévios. O correto dimensionamento e planejamento do processo é crucial para suportar os times ao longo da implementação das melhorias.





MIIDAS

CONSULTORIA EMPRESARIAL



CONTATO@MIIDAS.COM.BR

+55 41 988645427