



Curso de Gestão de Organizações Públicas

Aula 5 – Gestão de Processos em Organizações Públicas

Prof^a. Ms. Isabela de Oliveira Menon

Itapevi, 11 de setembro de 2015

Bibliografia de apoio

Artigo eletrônico indicado

VAZ, J.C. (2008). *Processos de trabalho no setor público: gestão e redesenho*. Disponível em: <http://vaz.blog.br/blog/wp-content/uploads/2011/05/texto-revisaoprocessos-revisado1.pdf>
cópia eletrônica do capítulo disponibilizado pela professora.



Introdução

Década de 1990

- **Gestão por Processos**
 - Alteração do modelo de funcionamento das organizações da divisão por departamentos pelo modelo focado na sequência de atividades → ganhos em eficiência e competitividade
- **“Nova Economia”**
 - Estendeu a competição no mercado a uma amplitude mundial → globalização;
 - Tecnologia da Informação (TI) permitiu a criação de novas estratégias de negócio, de novas estruturas organizacionais e de novas formas de relacionamento entre empresas e entre empresas e seus consumidores



Origem da Gestão por Processos

Reengenharia (ou BPR – *business process reengineering*)

- Reinventar a forma pela qual as empresas desempenhariam suas atividades;
- Três fatores influenciaram um novo contexto:
 - **Clientes:** pressão por produtos desejados, considerando características, preços, condições e formas de obtê-los;
 - **Concorrência:** a competição em escala global acirrou a concorrência em termos de qualidade, escolhas, serviços e rapidez de entrega;
 - **Mudanças:** nesse contexto as mudanças são imprevisíveis e envolvem inovações tecnológicas, mercados, produtos, serviços e as próprias pessoas.

➤ **NECESSIDADE DE NOVAS PRÁTICAS DE GESTÃO**



Orientação da Gestão

Funcional (vertical)

Pontos fortes das estruturas funcionais

- Provêm grupos especializados de trabalho e, assim, um número reduzido de especialistas pode atender a diversas áreas;
- Provêm um meio de obter e atualizar o conhecimento em áreas particulares dentro da organização;
- Provêm meios de desenvolver carreiras especializadas em áreas localizadas de interesse.

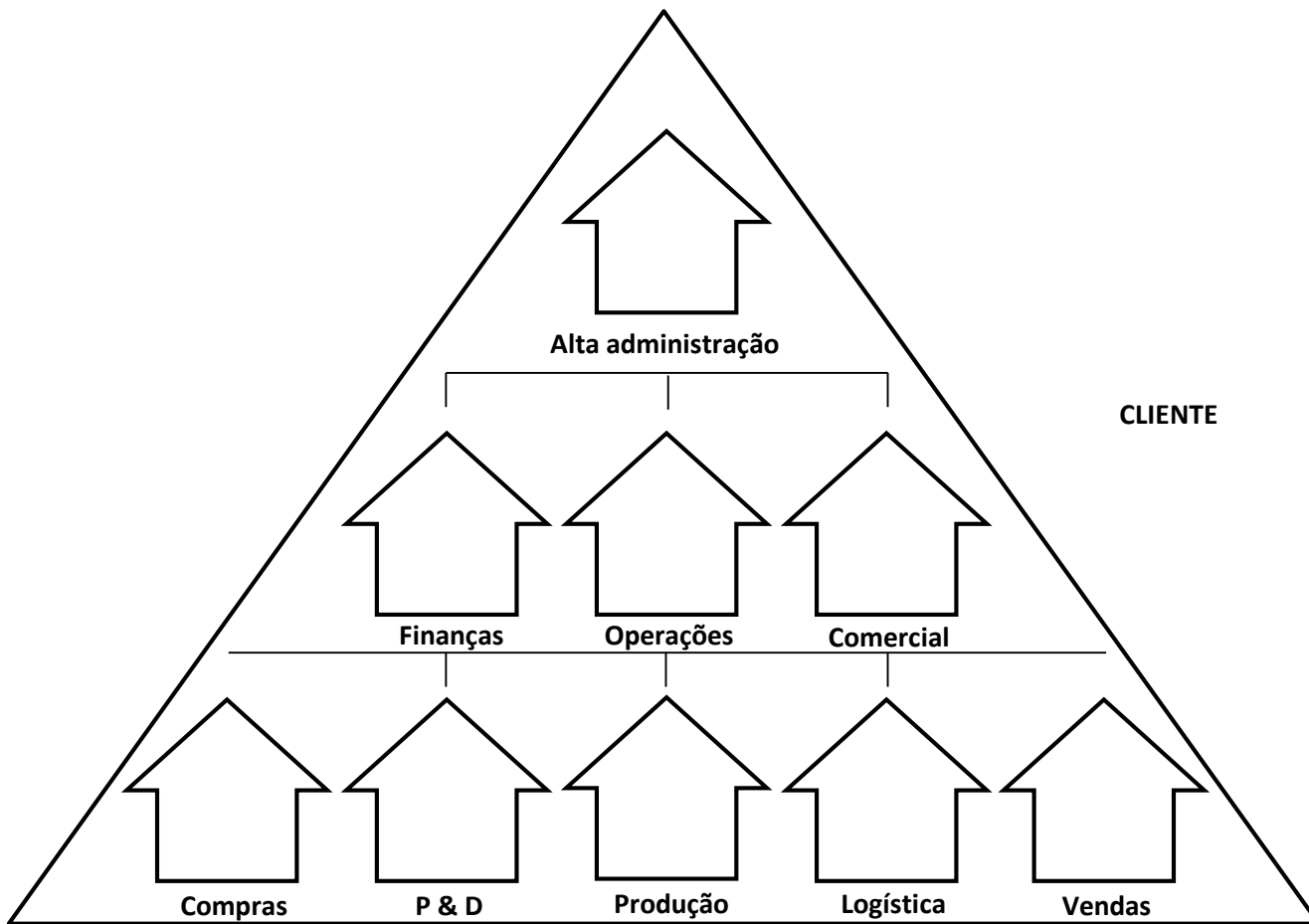
Pontos fracos das estruturas funcionais

- O foco da organização pode ser a alta administração, não o cliente;
- A coordenação sobre os macroprocessos é fraca, principalmente nas interfaces;
- Não há um ponto central de contato do cliente com a organização. Solicitações dos clientes devem ser feitas a várias áreas;
- Surgem trabalhos improdutivos ou que não adicionam valor, por causa das barreiras funcionais e que resultam em atividades sendo feitas somente para satisfazer a burocracia interna.



Orientação da Gestão

Funcional (vertical)

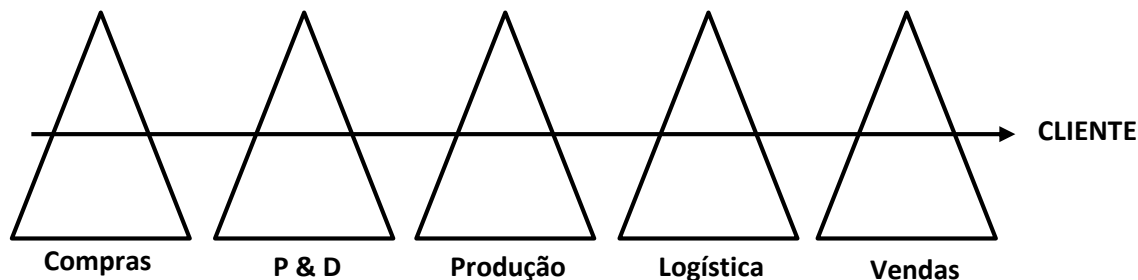


Orientação da Gestão

Por processos (horizontal)

A visão por macroprocessos de uma organização

- Inclui os três elementos necessários para descrever um negócio: o cliente, o produto e o fluxo de trabalho;
- Permite ver como as atividades que adicionam valor ao cliente são realmente feitas, independente das fronteiras funcionais;
- Permite que cada colaborador veja como seu trabalho se alinha com o processo total e favorece o trabalho em equipe;
- Mostra os relacionamentos internos e externos entre cliente-fornecedor, por meio dos quais são gerados produtos.



Gestão por Processos

“Gestão por Processos é o enfoque sistêmico de projetar e melhorar continuamente os processos organizacionais, por pessoas potencializadas e trabalhando em equipe, combinando capacidades tecnológicas emergentes e sob uma postura filosófica para a qualidade, objetivando a entrega de valor ao cliente.” (LAURINDO e ROTONDARO, 2011)



Gestão por Processos

Objetivos

- Simplificar processos, condensando e/ou eliminando atividades que não acrescentem valor ao cliente/cidadão;
- Aumentar sensivelmente a produtividade, com eficiência e eficácia;
- Aumentar o valor do produto/serviço na percepção do cliente/cidadão.

Princípios

- Organizar em função de saídas, não de tarefas;
- Criar responsáveis (ou líderes, ou donos, ou tutores, ou gestores) dos processos;
- Colocar o ponto de decisão onde o trabalho é realizado e embutir o controle no processo;
- Embutir o trabalho de processamento da informação no trabalho que produz a informação.



Gestão por Processos

Riscos

- Apenas a identificação dos processos não é suficiente para a efetiva melhoria, se não houver mudança na gestão;
- Alterações nas políticas e práticas de recursos humanos devem ocorrer conjuntamente com as mudanças em processos;
- Alguns fatores que podem influenciar no fracasso da melhoria de processos:
 - a) Esforços de melhoria de processos que não envolvem as pessoas certas, especialmente a alta administração;
 - b) Equipes de melhoria de processos que não recebem direcionamento, nem são avaliadas pelo cumprimento de metas;
 - c) Projetistas de processos que não refletem suficientemente sobre como as mudanças irão afetar as pessoas que têm que trabalhar no novo processo.



Gestão por Processos

A Gestão por Processos prevê duas etapas operacionais:

1. Análise do Processo

- a) Seleção dos objetivos estratégicos de referência;
- b) Seleção dos fatores-chave;
- c) Seleção dos processos relacionados aos fatores-chave;
- d) Seleção dos processos prioritários

2. Metodologia

- a) Atribuição da responsabilidade pelo processo;
- b) Enquadramento do processo;
- c) Registro do fluxo (mapeamento dos processos)
- d) Redesenho do processo.



Análise do processo

a) Seleção dos objetivos estratégicos de referência

Objetivos estratégicos de referência são aqueles responsáveis pelo estabelecimento dos resultados desejados.

Exemplos: padronizar o atendimento, mudar foco dos procedimentos internos para o atendimento às demandas do cidadão etc.

Nem sempre é possível conduzir vários projetos de melhoria simultaneamente para todos os objetivos estratégicos de referência, pois em geral há limitações de recursos. Desta forma, é necessário estabelecer alguns critérios para a seleção dos projetos:

- Identificar os ganhos internos e externos;
- Identificar lacunas de desempenho;
- Determinar se o escopo e a amplitude do projeto são gerenciáveis;
- Determinar a viabilidade do projeto.



Análise do processo

b) Seleção dos fatores-chave

Fatores-chave correspondem ao conjunto de condicionantes/variáveis críticas de sucesso necessárias e suficientes que permitem à organização perseguir e realizar os objetivos estratégicos de referência.

Exemplos: qualidade/confiabilidade dos produtos, inovação, flexibilidade e agilidade.

c) Seleção dos processos relacionados aos fatores-chave

Para cada um dos fatores-chave, é necessário relacionar todos os processos da organização necessários para a sua satisfação. O conjunto dos processos, assim apontados, deve ser suficiente para atingir os objetivos da organização.



Análise do processo

c) Seleção dos processos relacionados aos fatores-chave

Matriz FC-P (fatores-chave x processos)

	FC1	FC2	FCn	TOTAL
P1	XXX		XX	10
P2	XXX	XXX		12
P3		XX		4
Pn	X			2

Legenda

Correlação Forte	XXX	6
Correlação Média	XX	4
Correlação Fraca	X	2

Fonte: ROTONDARO, R. Gestão da qualidade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005

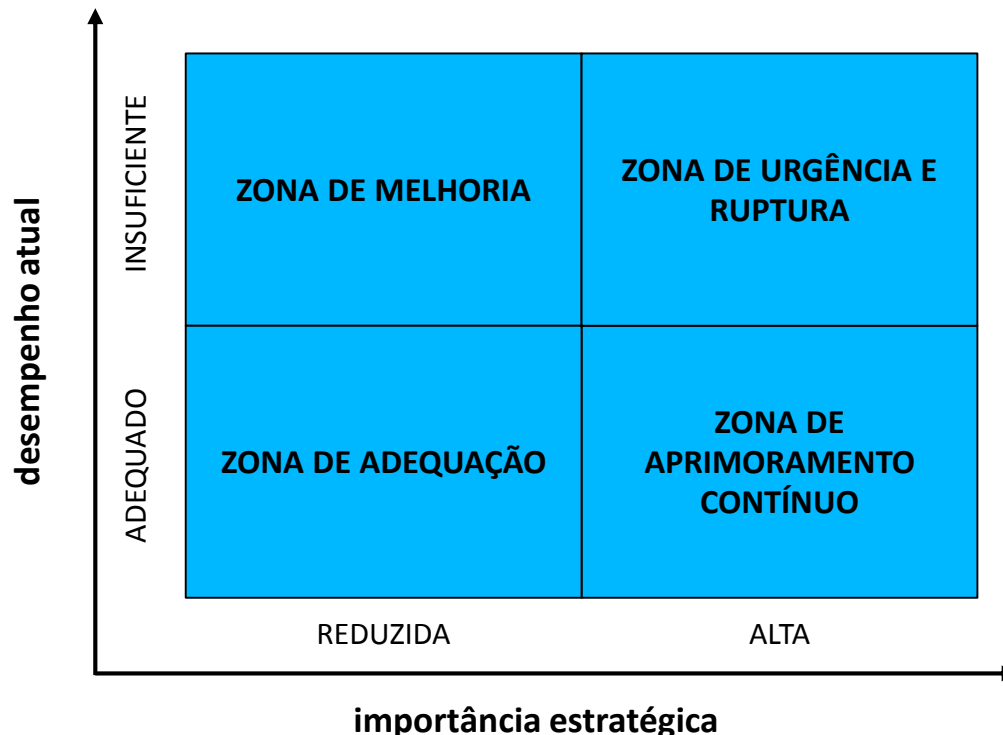


Análise do processo

d) Seleção dos processos prioritários

Para cada um dos processos devem ser conduzidas avaliações de duas naturezas:

- i) Avaliação de sua importância estratégica;
- ii) Avaliação da qualidade de seu desempenho.



Fonte: VAZ, J.C. Processos de trabalho no setor público: gestão e redesenho. 2008.



Metodologia

a) Atribuição da responsabilidade pelo processo

A direção do Processo Prioritário e sua melhoria são atribuídas ao coordenador do processo; ele é o responsável pelo desempenho de todo o processo e deve coordenar todas as funções que intervêm no próprio processo a fim de assegurar que os resultados sejam adequados.

Ao coordenador compete:

- Implantação e coordenação da equipe;
- Definição, em conjunto com a equipe, dos requisitos do processo e dos sistemas de controle;
- Seleção, em conjunto com a equipe, das oportunidades de melhorias;
- Realização das modificações necessárias, verificação dos resultados e padronização dos novos métodos de operação.



Metodologia

b) Enquadramento do processo

- Identificação da missão do processo: objetivo e amplitude (onde começa e onde termina);
- Identificação de macroindicadores do desempenho do processo.

c) Registro do fluxo do processo (mapeamento dos processos)

- Construção do fluxograma do processo;
 - Identificação dos subprocessos;
 - Identificação dos fluxos de informações/serviços/produtos existentes no processo atual;
 - Identificação das relações clientes-fornecedor internas ao processo.
- É UMA DAS TAREFAS MAIS IMPORTANTES DENTRO DA GESTÃO POR PROCESSOS, pois permite que sejam conhecidas com detalhes e profundidade todas as operações que ocorrem durante a produção de um serviço/produto.



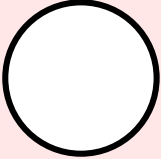

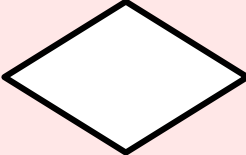

Mapeamento dos processos

Pontos importantes para o mapeamento dos processos:

- É fundamental que o levantamento das atividades seja feito no local de trabalho;
- As entrevistas devem ser realizadas com quem, de fato, executa a tarefa;
- A equipe/pessoa que realizará o mapeamento deve ter clareza sobre:
 - o conceito de processo;
 - os elementos do processo (**FEPSC** – **F**ornecedor, **E**ntrada, **P**rocesso, **S**aída e **C**liente);
 - o que é valor para a organização e o cliente/cidadão;
- As pessoas têm pouca experiência em pensar em termos de processos; elas estão acostumadas a pensar em termos de atividades, em departamentos, na hierarquia gerencial. Portanto, é importante focar no pensamento orientado para o processo;
- A liderança deve apoiar as pessoas envolvidas e dar suporte para que as melhorias ocorram;
- O coordenador da Gestão por Processos deve, junto com a liderança da organização, criar um clima no qual as pessoas sintam que estão seguras com as mudanças.

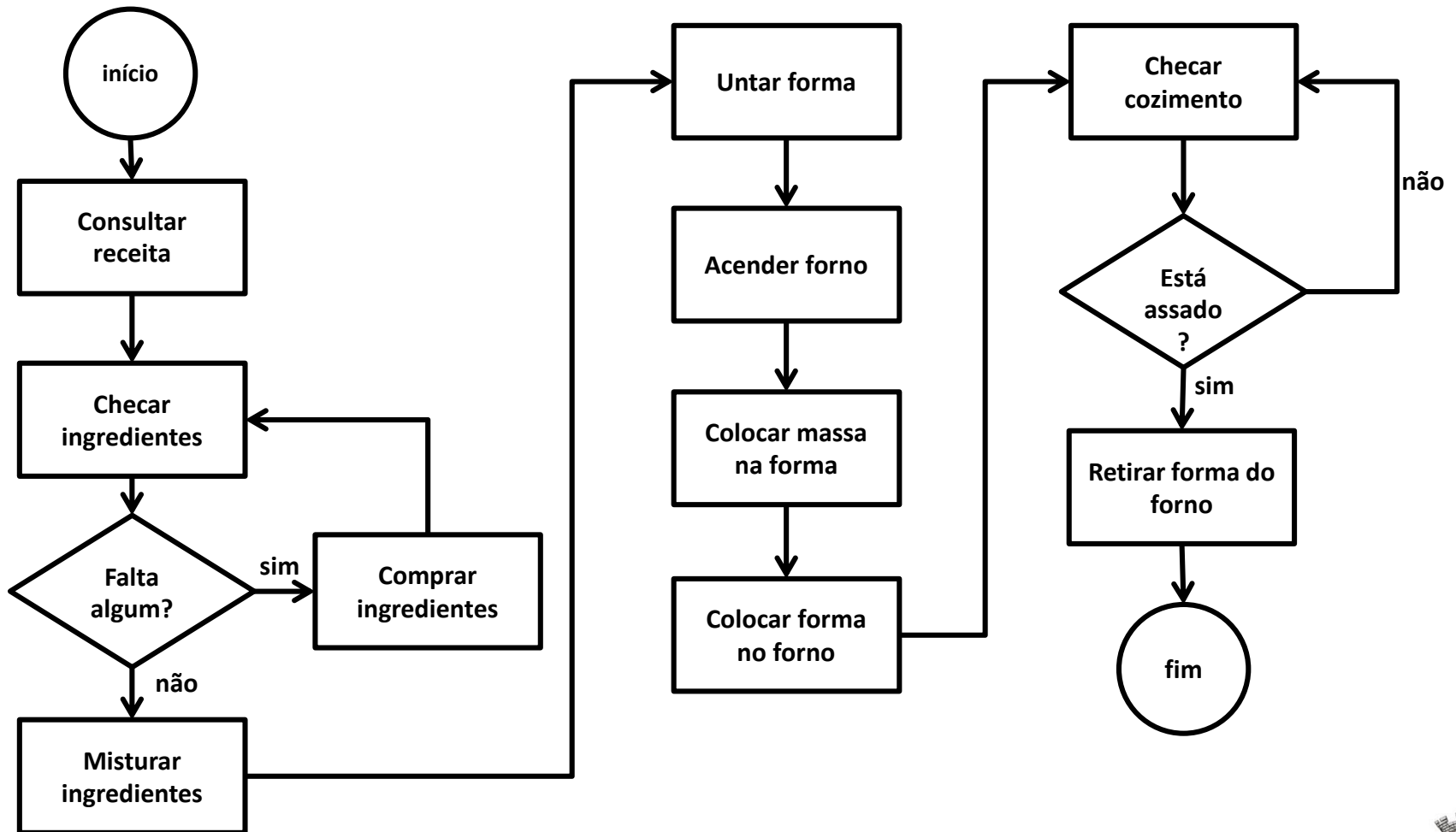


Mapeamento dos processos

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Evento inicial/final
	Atividade
	Decisão
	Fluxo de sequência

Mapeamento dos processos

Processo: *Bolo de Chocolate*



Redesenho dos processos

a) Análise e crítica do processo selecionado

Nesta fase devemos identificar as **disfunções** do processo. Como por exemplo:

- Falhas na padronização de informações;
- Tempos de espera (fluxo parado);
- Deficiências nas normas;
- Insuficiência de recursos (pessoal, equipamentos, instalações etc.);
- Sobrecarga ou ociosidade de unidades funcionais e trabalhadores envolvidos.

Para a priorização das disfunções que serão tratadas é necessário combinar gravidade da disfunção, urgência na solução e tendência no caso da inação sobre ela. Para isso, podemos utilizar a ferramenta GUT.

Importância = G x U x T		
G	GRAVIDADE	é o fator impacto financeiro ou qualquer outro dependendo dos objetivos da organização
U	URGÊNCIA	é o fator tempo
T	TENDÊNCIA	é o fator tendência (padrão de desenvolvimento)

Fonte: VAZ, J.C. Processos de trabalho no setor público: gestão e redesenho. 2008.



Redesenho dos processos

b) Análise de *stakeholders* (partes interessadas)

Identificar quais são as partes interessadas no desempenho do processo e qual é seu envolvimento no processo.

c) Identificação e seleção de possibilidades de melhoria do processo

- Revisão das atividades (supressão, compressão, delegação etc);
- Mudanças em normas;
- Revisão de entradas e saídas (fornecedores/clientes, informação/insumo etc);
- Incorporação de Tecnologia de Informação (novos sistemas, integração de bases de dados etc);
- Adequação de recursos humanos (treinamento, contratação, substituição);
- Adequação da infraestrutura.



Projeto de novo processo (redesenhado)

O projeto deve fornecer informações para o processo de desenvolvimento de soluções informatizadas, para a capacitação da equipe e para os gestores do processo.

O projeto deve conter:

- a) Especificação do novo processo
 - Diretrizes para o novo processo (hipóteses)
 - Objetivos e indicadores de desempenho do processo
 - Entradas
 - Processamento (atividades)
 - Saídas
 - Recursos de TI necessários
- b) Fluxograma redesenhado
- c) Relação de melhorias do processo
- d) Plano de implantação



Referências bibliográficas

BRASIL. Procuradoria Geral da República. Secretaria Jurídica e de Documentação. Manual de gestão por processos / Secretaria Jurídica e de Documentação / Escritório de Processos Organizacionais do MPF. - Brasília: MPF/PGR, 2013. Disponível em: <http://www.modernizacao.mpf.mp.br/bpm/publicacoes/manual-de-gestao-por-processos.pdf>

LAURINDO, F. & ROTONDARO, R. **Gestão integrada de processos e da tecnologia da informação**. S. Paulo, Atlas, 2006.

ROTONDARO, R. G. Gerenciamento por processos. In: CARVALHO, M.; PALADINI, E. **Gestão de qualidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

VAZ, J. C. **Processos de trabalho no setor público: gestão e redesenho**. Disponível em <http://josecarlosvaz.pbwiki.com/Redesenho+de+Processos>. 2008.



Isabela de Oliveira Menon

imenon@usp.br

