

Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap

Fundação Escola Nacional de Administração Pública

Presidente

Francisco Gaetani

Diretor de Desenvolvimento Gerencial

Paulo Marques

Coordenadora-Geral de Educação a Distância

Natália Teles da Mota Teixeira

Conteudistas

Juarez Machado Junior

Thiago Henrique Pinheiro

Enap

Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap

Diagramação e revisão textual realizadas no âmbito do acordo de Cooperação Técnica FUB/CDT/Laboratório Latitude e Enap.

© Enap, 2016

Enap Escola Nacional de Administração Pública

Diretoria de Comunicação e Pesquisa

SAIS - Área 2-A - 70610-900 — Brasília, DF

Telefone: (61) 2020 3096 - Fax: (61) 2020 3178

SUMÁRIO

1 Introdução	5
1.1 Eliminação das Falhas	5
1.2 Atividades que não agregam valor	7
1.3 Foco no Cliente	7
2 Conceitos	8
2.1 O que é um processo	8
2.2 Gestão de Processos	10
2.3 Abordagem de Processos	11
2.4 Visão Sistêmica	11
2.5 Outros Conceitos	12

Módulo 1 Introdução e Conceitos Básicos

1 Introdução

A busca constante por melhores resultados nas organizações tem motivado a criação e evolução de diversas ferramentas de administração, entre elas, a Gestão de Processos. Podemos citar três questões de impacto que vêm incentivando essa situação: Necessidade de eliminação de falhas, Extinção de atividades que não agregam valor e Manutenção do foco no cliente.

1.1 Eliminação das Falhas



A busca pela eliminação de falhas nas organizações sempre foi grande motivadora para avanços e melhorias nos mecanismos de gestão. É por meio de falhas identificadas que se encontram oportunidades para melhorar a gestão e a execução de uma atividade. A partir dessas melhorias, podem ainda surgir modelos que venham a ser referência para o estudo da Administração em âmbito global.

Temos dois casos clássicos de eliminação de falhas que contribuíram com avanços dos modelos de gestão: é o primeiro acidente de trens nos Estados Unidos da América com grande repercussão na mídia, ocorrido durante a expansão da malha ferroviária daquele país, em meados do século XVIII, e o segundo é o mau funcionamento dos radiotransmissores americanos, durante a ocupação do Japão, após a Segunda Guerra.

Reflitam sobre os casos que serão apresentados a seguir.

Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap

Enap

Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap

Estudos de Caso

Caso 1: o primeiro acidente de trens dos Estados Unidos da América

No caso do desastre de trens, a responsabilidade sobre a investigação das causas do acidente recaiu sobre o major do exército George W. Whistler. Uma das conclusões alcançadas pelo major foi a de que, mantido o modelo de informações atual, a empresa que administrava a malha ferroviária nunca teria condições de atuar preventivamente sobre as causas de situações indesejáveis que pudessem ocorrer. Tomando por base o modelo hierárquico do exército, ele teria proposto um modelo de organização semelhante para traçar um caminho padrão das informações, desde as estações de trem, base da estrutura organizacional, passando pelos distritos regionais, até chegar ao topo da estrutura, no qual se encontrava o poder para a tomada de decisões. A partir daí, teria sido criada também uma rotina de emissão de relatórios com informações de fatos que pudessem vir a influir negativamente na operação das ferrovias. Tal fato teria contribuído de forma considerável para a melhoria dos resultados e do desempenho da companhia, o que chamou a atenção de pesquisadores de Havard, na época, empenhados em dar uma resposta ao crescente volume de informações originadas pela expansão do setor industrial. Segundo alguns historiadores, teria sido essa a origem do que conhecemos hoje como organograma, amplamente utilizado para comunicar a hierarquia e definir as relações internas das organizações.

Caso 2: mau funcionamento dos radiotransmissores americanos

Outro caso de necessidade de eliminação de falhas que contribuiu com avanços consideráveis dos modelos de gestão teria se originado com o descontentamento do general americano MacArthur, comandante da ocupação do Japão durante o pós-guerra, com o fraco desempenho dos equipamentos de transmissão de rádio disponíveis para veicular suas mensagens ao território ocupado. A partir daí, o general solicitou o envio de profissionais dos Estados Unidos para que contribuíssem com o processo de melhoria da qualidade nas indústrias japonesas, originando um intercâmbio com a JUSE (Union of Japanese Scientists and Engineers), entidade que unia engenheiros e empresas. Desse intercâmbio, surgiu o movimento da qualidade japonês, que viria a se tornar referência mundial para todas as organizações que buscavam a melhoria contínua da qualidade de seus produtos ou serviços. Esse movimento consagrou nomes como Deming, Juran, Ishikawa, entre outros, que contribuíram para a concepção e o avanço de diversas ferramentas voltadas para a qualidade e hoje amplamente adotadas nas organizações.

Com a descrição dos dois casos, percebe-se facilmente que as falhas são grandes motivadoras por busca de melhorias e, portanto, elas devem ser sempre tratadas, não simplesmente para sua eliminação, mas também com o intuito de alcançar avanços que, em muitos casos, se tornam referências mundiais, conforme visto.

1.2 Atividades que não agregam valor



Percebe-se, atualmente, que em diversas organizações ainda existem muitas atividades que não agregam nenhum valor para os resultados gerados. Falando a grosso modo, são atividades que “não servem pra nada” e, além disso, podem atrapalhar o desempenho, consumindo tempo e recursos.

Muitas vezes não há uma receptividade favorável na hora de eliminar essas atividades que reconhecidamente não agregam valor à organização. Falando especificamente do serviço público, em que nem sempre existe a cobrança por resultados, principalmente em relação à qualidade dos gastos, a falta de vontade política aliada à acomodação de alguns servidores tem sido um dos principais fatores que motivam a manutenção de atividades inúteis que dão força à ineficiência dos serviços, desgastando a imagem do setor perante a sociedade. Em muitos casos, as questões políticas se sobrepõem à racionalidade, impossibilitando o servidor de fazer algo para reverter determinadas situações.

Durante os estudos deste curso, perceberemos como a gestão de processos pode contribuir para eliminação dessas atividades, influenciando muitas vezes até as decisões políticas, com demonstrações reais de resultados que podem ser alcançados com alterações ou eliminação de rotinas ultrapassadas e que não apresentam vantagens à organização.

1.3 Foco no Cliente



Muitas organizações têm dificuldade em reconhecer para onde os seus esforços devem ser direcionados, a quem se deve agradar, por qual motivo se deve buscar o empenho pela melhor qualidade do trabalho. Ora, é dever de toda organização atuar alinhada às necessidades de quem ela irá atender, ou seja, seus clientes.

Quando se busca continuamente a satisfação do cliente, as organizações deixam de lado

Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap

Enap

Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap

Enap

Enap

Enap

Enap

Enap

Enap

Enap

Enap

Enap

Enap

Enap

Enap

Enap

Enap

Enap

Enap

Enap

Enap

Enap

Enap

Enap

Enap

Enap

Enap

Enap

Enap

Enap

Enap

Enap

Enap

Enap

Enap

Enap

Enap

Enap

Enap

Enap

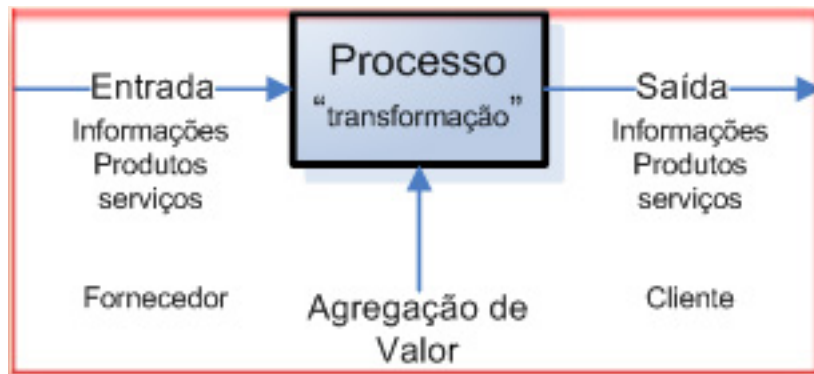
Enap

Enap

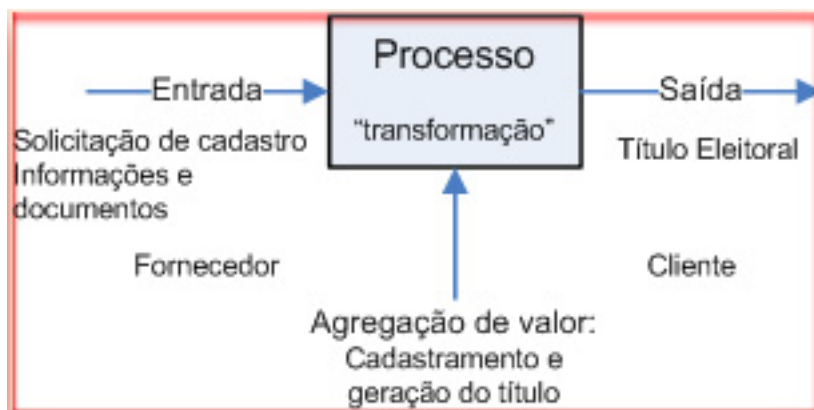
Enap

Enap

A partir dessas novas informações, podemos dar outra representação gráfica, mais completa, ao conceito de processo:



Utilizando o mesmo exemplo do cadastramento eleitoral, o processo poderia ser representado, no novo esquema, da seguinte forma:



2.2 Gestão de Processos

A gestão de processos pode ser entendida como um conjunto de atividades adotadas por uma organização a fim de identificar os processos críticos (que entregam valor ao cliente) e analisar continuamente o desempenho destes, propondo melhorias e ajustes, quando pertinente.

As atividades de gestão de processos buscam também o estabelecimento de objetivos e metas para os processos. Normalmente, essas tarefas são realizadas com o apoio de indicadores, tema que será abordado em outro momento.



IMPORTANTE

Em suma, a gestão de processos afeta positivamente todos os setores de uma organização, uma vez que busca a melhoria continuada das atividades e o atendimento efetivo das expectativas e necessidades dos clientes, facilita a administração do trabalho por parte dos gestores, possibilita a gestão do conhecimento, pois procura documentar todas as informações sobre o processo, entre diversos outros benefícios.

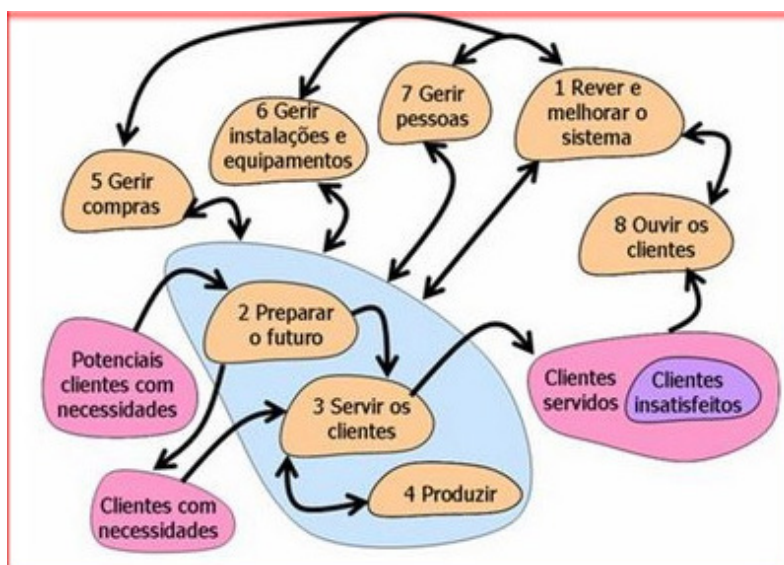
2.3 Abordagem de Processos

As organizações são uma coleção de processos e percebe-se facilmente que esses processos estão interligados de alguma forma, mesmo que não sejam assim observados internamente.

Segundo o PNQ (Prêmio Nacional de Qualidade)², abordagem de processos é a compreensão e o gerenciamento da organização por meio de processos, visando à melhoria do desempenho e à agregação de valor para as partes interessadas.

E segundo a ISO 9001:2008³, para uma organização funcionar de maneira eficaz e eficiente, ela tem que identificar e gerenciar numerosas atividades interligadas. Uma atividade que usa recursos e que é gerenciada de forma a possibilitar transformação de entradas em saídas é considerada um processo. Frequentemente a saída de um processo é a entrada para o processo seguinte.

A figura abaixo representa um modelo de funcionamento de uma organização, com base na abordagem de processos, em que estes estão devidamente interligados.



A abordagem por processos está intimamente ligada ao conceito de gestão de processos, uma vez que uma organização, ao enxergar suas atividades na forma de processos, dá o primeiro passo para iniciar a efetiva gestão dos mesmos. Portanto, é pouco provável que se consiga gerenciar processos com sucesso, se estes não são vistos e compreendidos na essência da organização.

2.4 Visão Sistêmica

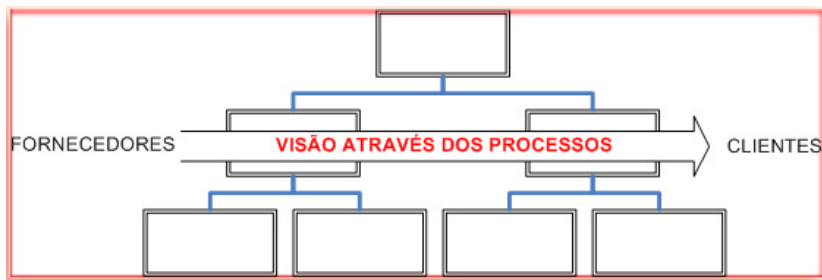
Outro conceito importante a ser observado no estudo da gestão de processos é o da Visão Sistêmica, que consiste na habilidade em compreender as organizações como um grande sistema, ou seja, ter o conhecimento do todo, de modo a permitir a análise ou a interferência no mesmo.

A visão sistêmica procura enxergar os processos percorrendo as funções do organograma, em vez de analisar apenas a hierarquia da organização. Esse entendimento é compartilhado por CAMPOS (2007, p. 24), que diz que a visão sistêmica percorre o caminho natural do processo, mesmo que as atividades pertençam a outras áreas do organograma.

2. Fundação Nacional da Qualidade: Tem como missão disseminar os fundamentos da Excelência em Gestão para o aumento de competitividade das organizações e do Brasil. Saiba mais em <http://www.fnq.org.br>.
3. Neste mesmo capítulo temos um tópico que explica o que são as normas ISO 9000.

Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap

Para facilitar o entendimento, observemos a figura abaixo.



Observamos claramente que os processos percorrem seu caminho entre as funções do organograma. A partir dessa visão, entre outros benefícios, podemos identificar como se agrega valor na organização, perceber que os clientes são mais importantes que funções e entender como o trabalho é feito realmente.

Outro aspecto importante da abordagem de processo é a percepção da visão do cliente. Analisemos outra passagem de CAMPOS (2007, p. 24): *o cliente não enxerga uma atividade do processo, mas enxerga o produto ou serviço gerado pelo processo, que é o que atende efetivamente sua necessidade*. Portanto, as atividades do processo devem ser realizadas com a preocupação de atender às expectativas do cliente, isso implica no pleno atendimento dos prazos, na entrega de um produto ou serviço que atenda ou supere as necessidades de quem vai recebê-lo, entre outros aspectos, a depender de cada caso.

2.5 Outros Conceitos

Abaixo, alguns outros termos e conceitos relacionados à gestão de processos, apresentados de forma sintetizada, mas de fácil compreensão. Qualquer necessidade de aprofundamento nos temas, consultar a lista de leitura sugerida.

Enap

Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap

Interação

No ambiente virtual você pode conhecer outros termos e conceitos relacionados à gestão de processos.