

Módulo 3

Gestão de Processos

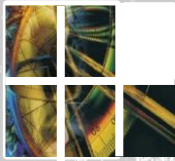
Slides

Diretoria de Desenvolvimento Gerencial
Programa de Desenvolvimento de
Gerentes Operacionais (DGO)



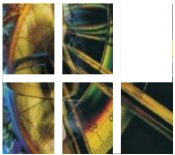
Programa de Desenvolvimento de Gerentes Operacionais

Módulo III



Gestão de Processos

Módulo III

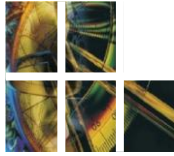


Gestão de Processos

Objetivos Instrucionais

- Reconhecer a importância e a relação da gestão de processos com a política pública de gestão do Governo Federal;
- Identificar as vantagens e desafios da implantação da gestão por processos;
- Identificar o perfil necessário ao gestor e membros da equipe na implantação da gestão por processos;
- Aplicar o método de gerenciamento de processos.

Módulo III

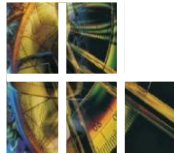


Gestão de Processos

Conteúdo Programático

- Contextualização da gestão de processos.
- Conceitos da gestão de processos.
- A gestão de processos e a agregação de valor.
- A dimensão humana na gestão de processos.
- Classificação de processos.
- Indicadores de gestão de processos.
- Dimensões componentes da gestão de processos.
- Exercício prático.

Módulo 3



Gestão de Processos

- **Apresentação do Facilitador**
- **Apresentação dos Participantes**
- **Dinâmica:**
 - Escrever em fichas o nome, formação, órgão/unidade de trabalho, função, expectativas no que se refere ao módulo de Gestão de Processos.
 - Responder à pergunta escrita no quadro.
 - Consolidação das respostas pelo facilitador à medida em que os participantes se apresentarem.



O que é Processo?



- O que é Processo para você?
- Em que processo você se insere na sua organização?



O Contexto de Transformação



O TEMPO E O ESPAÇO
da sociedade industrial
para a sociedade do conhecimento



O MERCADO
De regional
A global



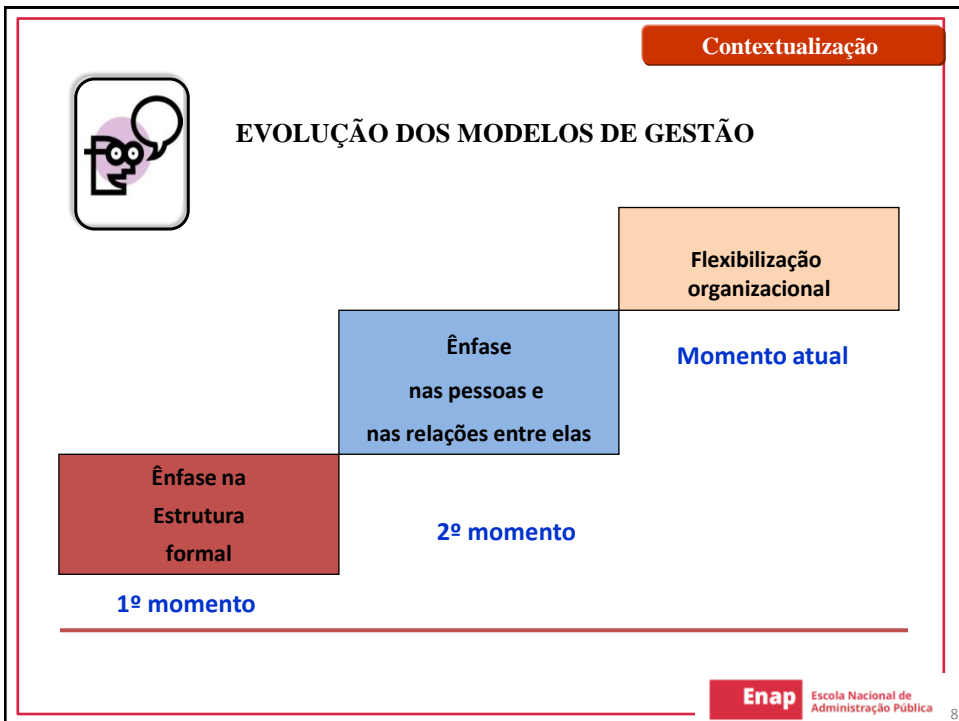
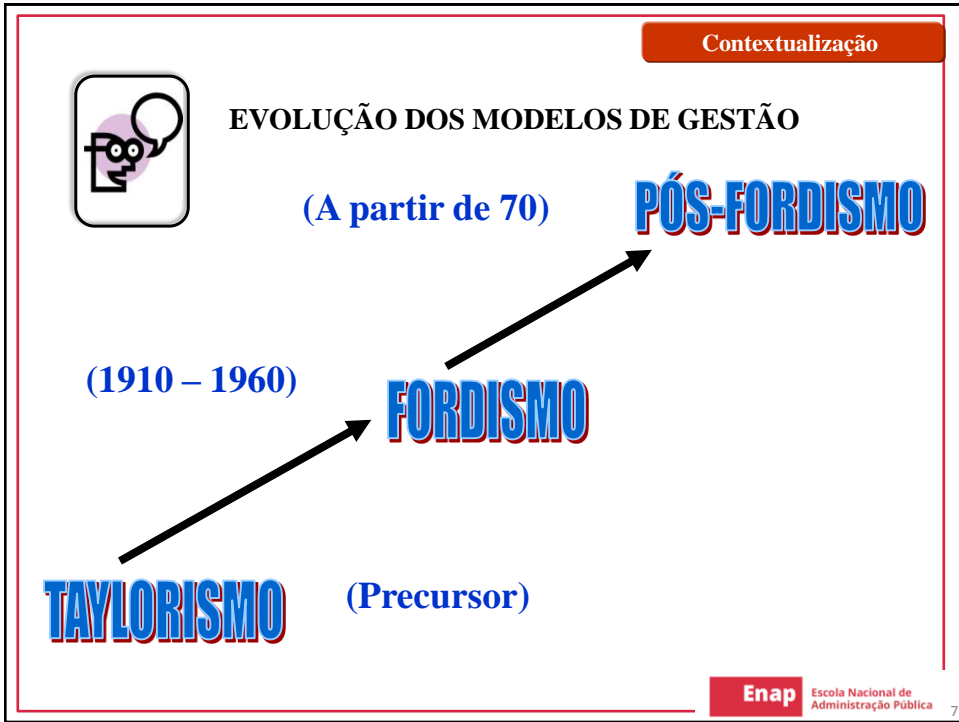
AS PESSOAS
de controle
para comprometimento



OS PROCESSOS
De eficiência
Para eficácia e
efetividade



**OS MÉTODOS
DE GESTÃO**
de mecanicistas
para orgânicos





DISCUSSÃO DIRIGIDA

1º PARTE – TEMPO 1h

- Formar grupos
- Leitura dos textos
- Respostas às questões dadas

2ª PARTE – TEMPO 5 min. por grupo

- Apresentação em plenária
- Nomear um Coordenador do grupo
- Nomear um Relator do grupo
- Registrar os pontos para apresentação no flipchart



Onde estamos em relação à organização
por processos?

Onde estamos em relação à organização por processos?						Contextualização
	Nível 1 A	Nível 2 B	Nível 3 C	Nível 4 D	Nível 5 E	
Situação	Processos, que processos?					
Características principais	A organização sequer se deu conta da idéia de processo e de seu potencial. Existe apenas percepção do processo.					
Possibilidades de melhorias	Limitadas e relacionadas ao processo de produção.					

Enap Escola Nacional de Administração Pública 11

Onde estamos em relação à organização por processos?						Contextualização
	Nível 1 A	Nível 2 B	Nível 3 C	Nível 4 D	Nível 5 E	
Situação	Processos, que processos ?	A organização identifica seus processos				
Características principais	A organização sequer se deu conta da idéia de processo e de seu potencial. Existe apenas percepção do processo.	O foco do esforço de melhoria ainda está nas funções. Os processos são enquadrados na estrutura funcional.				
Possibilidades de melhorias	Limitadas e relacionadas ao processo de produção.	Relacionam-se ao tratamento de gargalos em aspectos pontuais.				

Enap Escola Nacional de Administração Pública 12

Onde estamos em relação à organização por processos?					Contextualização
	Nível 1 A	Nível 2 B	Nível 3 C	Nível 4 D	Nível 5 E
Situação	Processos, que processos ?	A organização identifica seus processos	A organização melhora seus processos		
Características principais	A organização sequer se deu conta da idéia de processo e de seu potencial.Existe apenas percepção do processo.	O foco do esforço de melhoria ainda está nas funções.Os processos são enquadrados na estrutura funcional.	A organização ainda raciocina por funções, mesmo que conheça bem seus processos.O poder ainda reside nas unidades verticais.		
Possibilidades de melhorias	Limitadas e relacionadas ao processo de produção.	Relacionam-se ao tratamento de gargalos em aspectos pontuais.	Relacionam-se à racionalização de atividades nos processos essenciais		

Onde estamos em relação à organização por processos?					Contextualização
	Nível 1 A	Nível 2 B	Nível 3 C	Nível 4 D	Nível 5 E
Situação	Processos, que processos ?	A organização identifica seus processos	A organização melhora seus processos	A organização define responsáveis por processos e usa os processos como base para alocação de recursos.	
Características principais	A organização sequer se deu conta da idéia de processo e de seu potencial.Existe apenas percepção do processo.	O foco do esforço de melhoria ainda está nas funções.Os processos são enquadrados na estrutura funcional.	A organização ainda raciocina por funções, mesmo que conheça bem seus processos.O poder ainda reside nas unidades verticais.	A organização começa obter resultados da ênfase em processos.Existe um nível de atrito entre a estrutura funcional e os processos	
Possibilidades de melhorias	Limitadas e relacionadas ao processo de produção.	Relacionam-se ao tratamento de gargalos em aspectos pontuais.	Relacionam-se à racionalização de atividades nos processos essenciais	Pode-se melhorar a gestão de processos isolados e a integração com processos de apoio	

Onde estamos em relação à organização por processos?

	Nível 1 A	Nível 2 B	Nível 3 C	Nível 4 D	Nível 5 E
Situação	Processos, que processos ?	A organização identifica seus processos	A organização melhora seus processos	A organização define responsáveis por processos e usa os processos como base para alocação de recursos.	A organização foi desenhada pela lógica de seus processos essenciais
Características principais	A organização sequer se deu conta da ideia de processo e de seu potencial. Existe apenas percepção do processo.	O foco do esforço de melhoria ainda está nas funções. Os processos são enquadrados na estrutura funcional.	A organização ainda raciocina por funções, mesmo que conheça bem seus processos. O poder ainda reside nas unidades verticais.	A organização começa obter resultados da ênfase em processos. Existe um nível de atrito entre a estrutura funcional e os processos	Áreas funcionais praticamente não existem. As metas e métricas são definidas para os processos
Possibilidades de melhorias	Limitadas e relacionadas ao processo de produção.	Relacionam-se ao tratamento de gargalos em aspectos pontuais.	Relacionam-se à racionalização de atividades nos processos essenciais	Pode-se melhorar a gestão de processos isolados e a integração com processos de apoio	Relacionam-se à gestão integrada dos processos essenciais




O que fazer para atingir uma organização por processos?

O que falta fazer para atingir uma organização por processos											
O que falta											
A	Cons-cientizar	Mapear proces-sos	Selecio-nar proces-sos essen-ciais	Melhorar proces-sos essenciais + tecnolo-gia	Redis-tribuir recursos + process owner	Adotar modelo estrutural rompendo com as principais funções.	Refor-mular o refe-rencial e os Meca-nismos de gestão.	Implan-tar.	E	Mo-ni-to-rar a de-fini-ção do ne-gó-cio	a-justar a orga-niza-ção
B			Selecio-nar proces-sos essen-ciais	Melhorar processos essenciais + tecnolo-gia	Redis-tribuir recursos + process owner	Adotar modelo estrutural rompendo com as principais funções.	Refor-mular o refe-rencial e os Meca-nismos de gestão.	Implan-tar.			
C					Redis-tribuir recursos + process owner	Adotar modelo estrutural rompendo com as principais funções.	Refor-mular o refe-rencial e os Meca-nismos de gestão.	Implan-tar.			
D						Adotar modelo estrutural rompendo com as principais funções.	Refor-mular o refe-rencial e os Meca-nismos de gestão.	Implan-tar.			

Gonçalves, 2000

Enap Escola Nacional de Administração Pública 17

Termos Chave



Conhecendo os termos chave

Enap Escola Nacional de Administração Pública 18



Conceito de Qualidade

- Adequação ao uso(JURAN).
- Satisfação das expectativas do cliente em uma relação (FPNQ).
- Fazer certo, a coisa certa, com excelência no atendimento. (GESPÚBLICA).



Conceito de Processo

Conjunto de ações pelo qual insumos transformam-se em bens ou serviços.

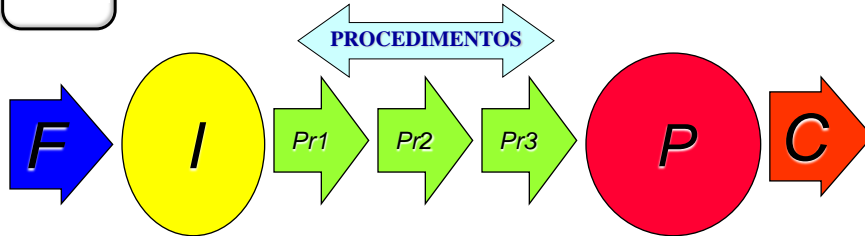
Conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas que transforma insumos (entradas) em produtos (saídas) - (NBR ISO 8402).

Conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas que recebe insumos, transforma-os, de acordo com uma lógica preestabelecida e com *agregação de valor*, em produtos/serviços para responderem às necessidades dos clientes. (Gespública)





PROCESSO



F = FORNECEDORES

I = INSUMOS

Pr1, Pr2, Pr3 = Seqüência de Procedimentos/Etapas

P = PRODUTOS

C = CLIENTE, USUÁRIO, CIDADÃO



Conceito de Macroprocesso

- Conjunto de processos que correspondem a uma função da organização.



Conceito de Processo Crítico

- É o processo de natureza estratégica para o sucesso organizacional.



Conceito de Processo de Apoio

- É o processo que dá suporte (apoio) a alguma atividade de natureza finalística da organização.



Conceito de Processo Finalístico

- É o processo técnico que compõe as atividades-fim da organização, ou seja, é aquele que está diretamente envolvido no atendimento das necessidades dos seus clientes.
- É a razão da existência da organização.



Conceito de Produto

- São as saídas dos insumos(entradas) transformados, ou o resultado final específico das atividades realizadas, que pode ser oferecido para satisfazer a um desejo ou necessidade.



Conceito de Produto Intermediário

- **É a atividade de apoio realizada para a entrega de bem ou serviço final.**
- **É também o resultado parcial de algum ou alguns processos internos usados como insumo em outro processo de natureza interna.**



Conceito de Fornecedor

- **É o indivíduo ou organização que fornece insumos para os processos da organização, que podem ser tanto informações ou orientações, quanto prestação ou fornecimento de serviços/produtos.**
- **Os fornecedores podem ser externos ou internos.**
- **Eles devem estar comprometidos com as necessidades do cliente do processo.**



Conceito de Cliente

- São as pessoas físicas e / ou jurídicas (públicas ou privadas), que demandam ou utilizam diretamente serviços / produtos fornecidos por organizações públicas.
- Podem também denominados usuários.

Internamente às organizações, são clientes as pessoas e/ou os processos que demandam ou utilizam produtos/ serviços disponibilizados por processos que lhes antecedem na cadeia cliente-fornecedor.

Tem direitos e deveres para com a sociedade e o Estado

Cidadãos

Clientes

Tem opção de escolha do serviço/produto

É o cidadão que usa ou recebe serviço/produto como cidadão

Cliente-cidadão

Usuário

Não tem opção de escolha do serviço/produto

É o cidadão que usa ou recebe serviço/produto como usuário

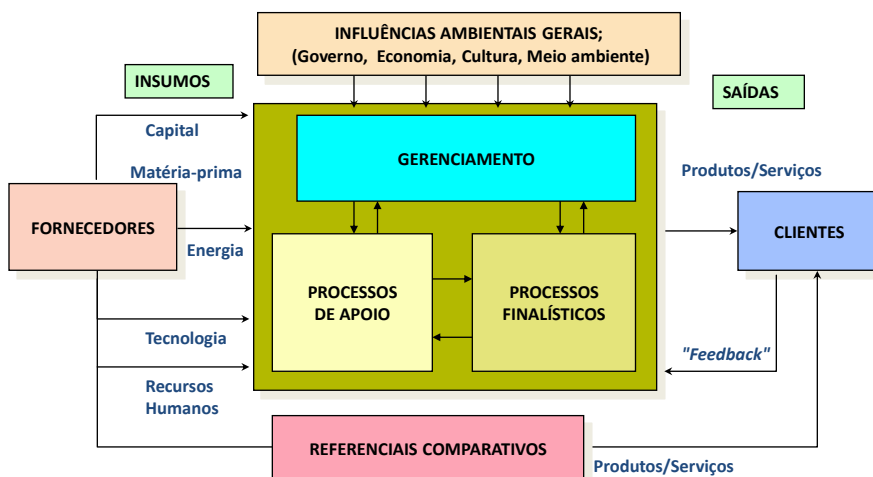
Cidadão-usuário



Conceito de Parceiros

- **Organizações públicas ou privadas que mantêm uma atuação conjunta na consecução de projetos comuns, em regime de colaboração e corresponsabilidade.**

VISÃO SISTÊMICA DA ORGANIZAÇÃO CADEIA CLIENTE- FORNECEDOR



VISÃO SISTEMÁTICA DE UMA ORGANIZAÇÃO



Fonte: Albuquerque, 2006



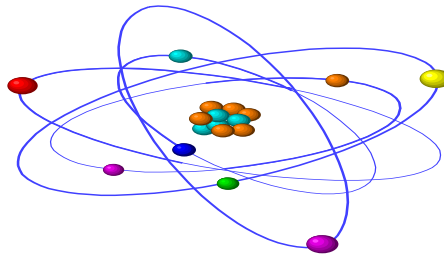
Conceito de Padrão

- **Registro de especificações, métodos, tecnologias e habilidades escolhidos como referencial de comparação para a gestão de processos.**



Padronização

**“É UMA SEQUÊNCIA DE TAREFAS/AÇÕES
FORMULADAS
(IDEALMENTE) ENTRE A ADMINISTRAÇÃO E OS
EXECUTORES”**



Conceito de Requisitos do Cliente

**ESPECIFICAÇÕES QUE DEFINEM CLARAMENTE
COMO O CLIENTE DESEJA RECEBER O PRODUTO OU SERVIÇO
DO SEU FORNECEDOR**



Conceito de Norma



“AQUILO QUE SE ESTABELECE COMO BASE OU MEDIDA PARA A REALIZAÇÃO OU A AVALIAÇÃO DE ALGUMA COISA”

“ DOCUMENTO QUE CONTÉM UM CONJUNTO DE CONDIÇÕES A SEREM SATISFEITAS”



Conceito de Normalização

- Atividade sistemática que objetiva estabelecer e utilizar padrões.
- Processo de formulação e aplicação de regras para atingir o desenvolvimento ordenado de uma atividade específica, para o benefício e com a cooperação de todos os envolvidos.



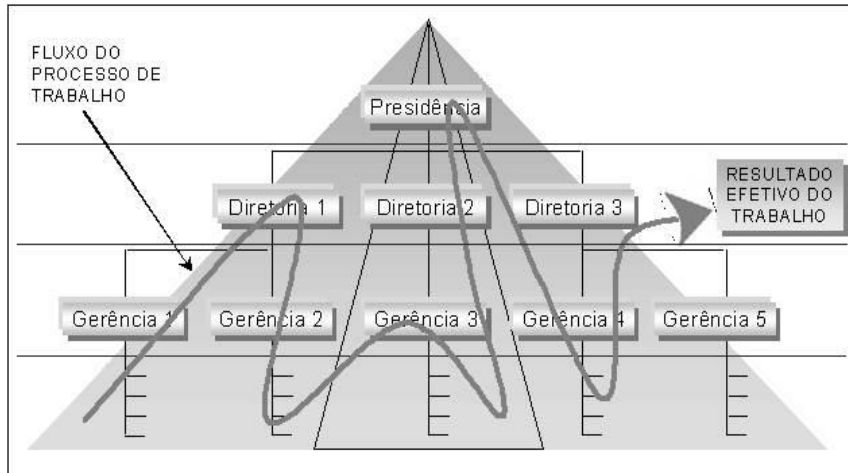
Conceito de Indicadores

- **Dados ou informações preferencialmente numéricos (índice) que representam avanços de metas, características de produtos, projetos e processos, ao longo do tempo.**



Gestão de Processos e Gestão por Processos (Diferenciação)

A Transversalidade de um Processo



Maranhão & Macieira, 2004



O que é gestão de processos?

- **Conjunto de ações sistemáticas, baseadas em fatos e dados (geralmente traduzidos por indicadores), que permite manter estável a rotina e implementar melhorias. Caracteriza-se pelo gerenciamento da operação de empresas/organizações.**



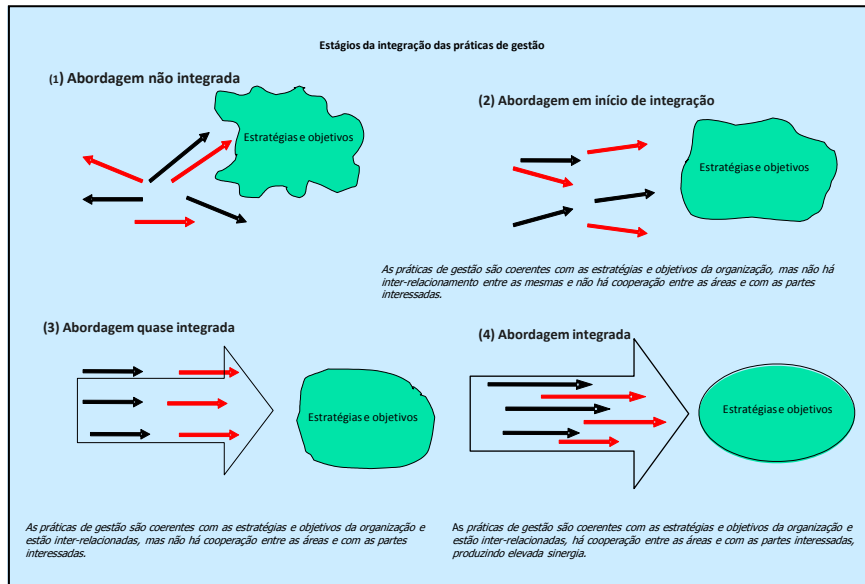
O que é gestão por processos?

- Estilo de organização e gerenciamento da operação de empresas.
- Compreende a visão integrada de todas as atividades dos processos, em vez da visão funcional, alinhada não somente à eficiência, mas também a eficácia e efetividade, com o objetivo de fazer as coisas certas, da melhor forma possível, para alcançar os resultados e atender ao interesse dos clientes (cidadão).



Quais as vantagens da Gestão por processos?

- A organização desenvolve-se além do seu desempenho básico;
- Direciona os esforços para resultados, por meio da melhoria efetiva dos processos essenciais
- Mudança cultural (de visão por função para visão do todo).
- Facilita a gestão do conhecimento organizacional
 - Compreensão como as coisas são feitas na organização, revelando problemas, estrangulamento e ineficiências;
 - Redução de custos (Retrabalho, logísticos, etc...) e conflitos;
 - Aumento da satisfação dos clientes (Cidadão e colaboradores)
- Concentra o foco no que realmente interessa
- Facilita a gestão de competências
- Flexibilidade organizacional (descentralização, organização em rede, alianças estratégicas entre organizações).



Fonte: adaptação Baldrige, 2006 (Baldrige National Quality Program, EUA)



Quais são os desafios da implantação da Gestão por Processos?

- Quebrar paradigmas internos
- Reorganização estrutural por meio da horizontalização das estruturas hierárquicas
- Buscar inovações tecnológicas, métodos modernos de gestão dos processos organizacionais;
- Integrar as cadeias de valor da organização (clientela e fornecedores)
- RH estratégico
- Reformular as estruturas ultrapassadas, reinventando os processos.



Gestão por Processo x Gestão Funcional Particularidades

Gestão por Processo

- Divisão do trabalho
- Responsabilização
- Estruturas horizontalizadas
- Tomada de decisão compartilhada
- Visão integrada dos processos (ultrapassam os limites das unidades funcionais)
- Agrupamento de atividades
- Redução de fluxos (eficiência)
- Relações de alianças, parcerias, participação e acordos
- Baseada em objetivos, políticas e estratégias comuns;
- Trabalho em equipe
- Solução de conflitos pela negociação ou eliminação das causas
- Foco em resultados



Gestão por Processo x Gestão Funcional Particularidades

Gestão Funcional:

- Compartimentação (silos)
 - Subotimização do todo
 - Impede o contato interdepartamental e interfuncional
 - Gestão lenta e pesada (não consegue acompanhar o novo ritmo tecnológico e gerencial)
- Estruturas Verticalizadas
- Estruturas Gerenciais e processos de trabalho desenhados há décadas
- Esforços centrados para tarefas, pessoas ou estruturas.



Diferenças importantes entre a gestão funcional e a gestão por processos

Característica

Funcional

Por processos

Alocação de pessoas

As pessoas são distribuídas por áreas funcionais.

Times de processos envolvendo diferentes perfis e habilidades.

Avaliação de desempenho

Centrada no desempenho funcional do indivíduo.

O que conta é o resultado final do processo.

Cadeia de comando

Forte supervisão de níveis hierárquicos superpostos.

Dirigida às múltiplas competências da multifuncionalidade requerida.

Natureza do trabalho

Repetitivo e com escopo bastante restrito, mecanicista.

Bastante diversificado, voltado ao conhecimento / evolutivo-adaptativo.

Utilização de tecnologia

Sistema de informação com foco em áreas funcionais.

Integração e "orquestração" dos sistemas de informação

De Sordi, 2008

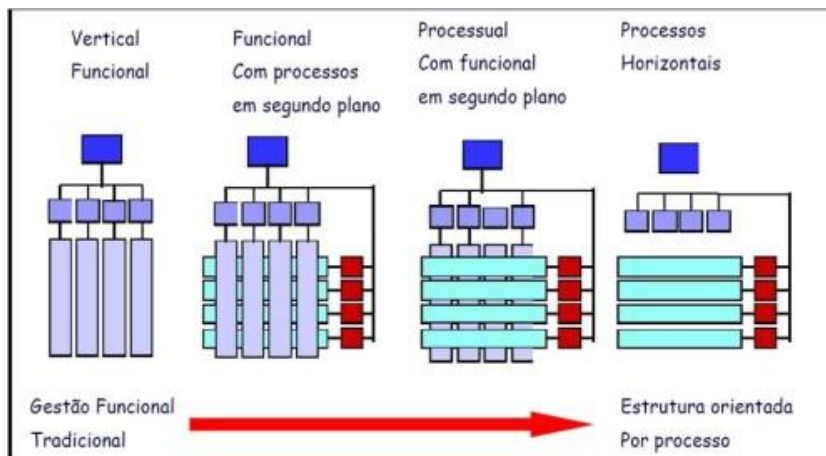
Enap

Escola Nacional de Administração Pública

49



Estruturas Organizacionais por Processos.



Paim, Cardoso, Caulliraux, & Clemente, 2009

Enap

Escola Nacional de Administração Pública

50



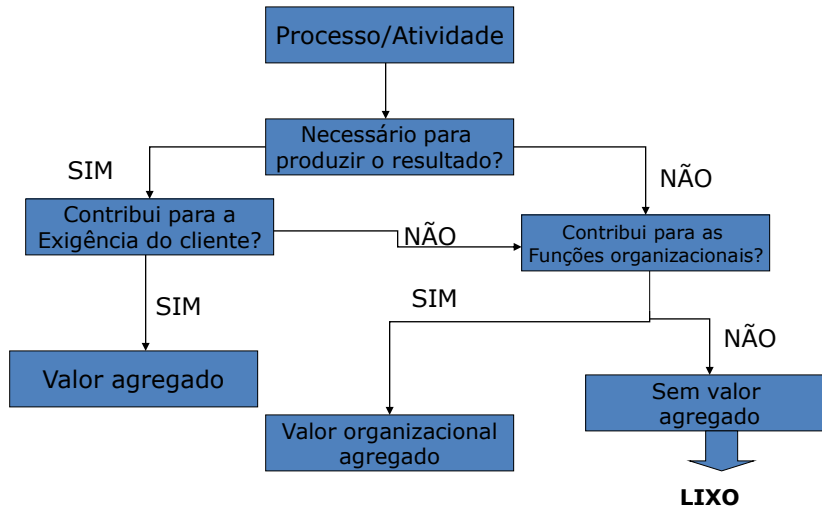
A Gestão de Processos e a Agregação de Valor



O que é valor agregado?

Valor Agregado = Valor do Produto - \sum Valores das Entradas

VALOR AGREGADO



O que é valor para o cliente?

- Segundo Albrecht, o valor para o cliente tem uma hierarquia compreendida de quatro níveis: Básico, Esperado, Desejado e Inesperado.
 - Básico:** Este valor compreende os componentes essenciais exigidos do negócio.
 - Esperado:** Aquilo que os clientes normalmente esperariam de um determinado negócio.
 - Desejado:** Valor adicional que os clientes conhecem e apreciam, mas não esperam.
 - Inesperado:** Aspectos que surpreendem e vão além das expectativas e desejos que o cliente tem ao fazer o negócio.

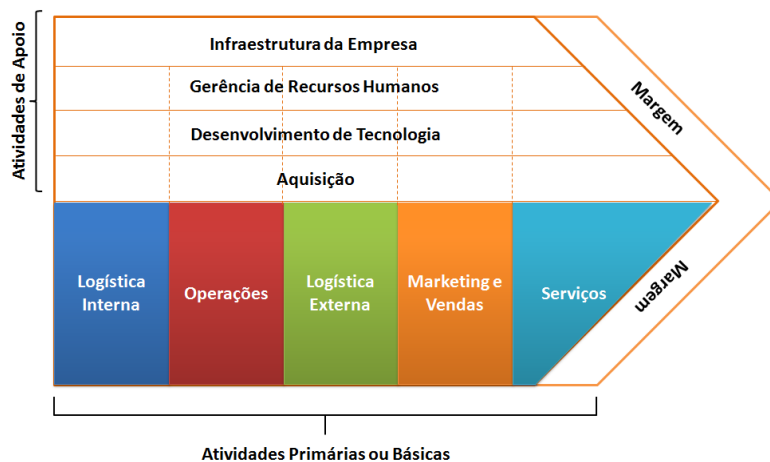


O que é pacote de valor?

Pressupõe um quadro básico de infraestrutura com componentes:

- **ambiental** - ambiente físico no qual o cliente experimenta o produto
- **sensorial** - impressões sensoriais, aspectos estéticos do cliente, e o clima psicológico do ambiente
- **interpessoal** - interação cliente/empregados, ou até mesmo com outros clientes
- **procedimentos** - como o cliente faz negócios com a empresa
- **entregas** - algo utilizado pelo cliente durante a interação
- **informativos** - informações para interagir com o cliente
- **financeiras** - quanto custa esta experiência ao cliente

Cadeia de Valor Genérica Segundo Porter



Margem = Valor Total - Custo Coletivo da Execução das Atividades de Valor



O que é valor público?

• Segundo Moore, o valor público apresenta 3 conceitos:

- ❑ soma das satisfações individuais que podem ser produzidas por um dado sistema social ou por uma política governamental.
- ❑ tudo aquilo que um governo devidamente constituído, atuando como agente de seus cidadãos, declara ser um propósito importante a ser perseguido utilizando os poderes e os recursos do governo..
- ❑ propósitos importantes que podem incrementar o nível de satisfação individual usufruído pelos membros de uma organização política, que não necessariamente seriam alcançados por mercados competitivos operando por si só, sendo que a organização política atribuiu ao governo a tarefa de ajudá-la a alcançá-los coletivamente para seu benefício individual.



“Um empreendimento, seja uma empresa ou qualquer outra organização, que não inova nem se empenha em um espírito inovador não irá sobreviver por muito tempo.”

Peter Drucker

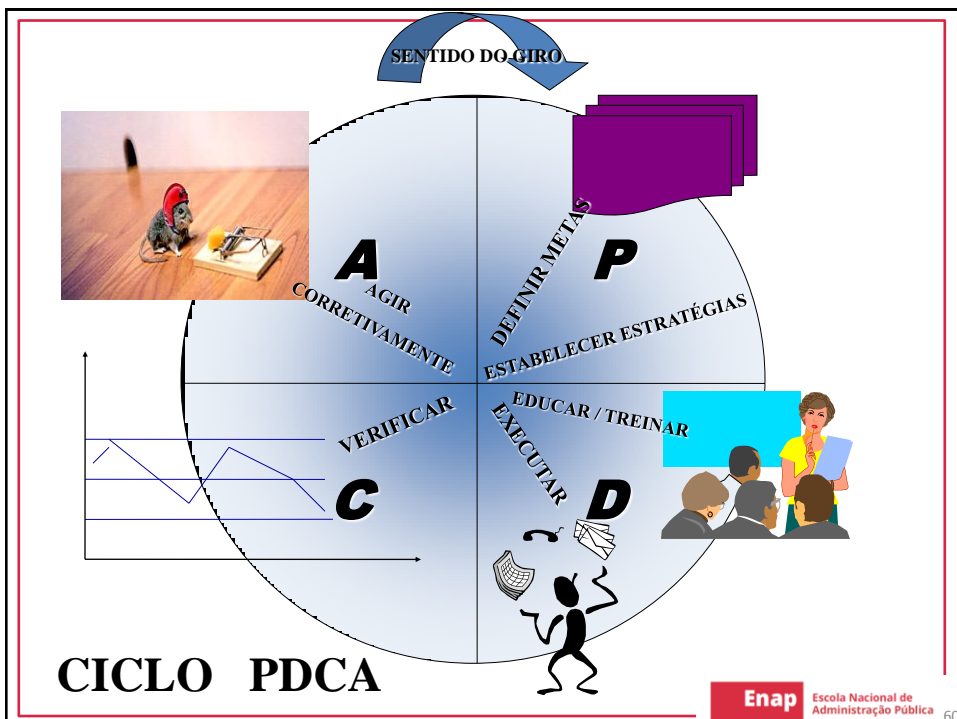
Inovação = ideia + implementação + valor



A ESTRATÉGIA

BASE PARA O DESENHO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A essência de qualquer estratégia de negócio - a conexão dos processos internos da empresa à melhoria dos resultados para os clientes - é a proposição de valor apresentada aos clientes.





O que é rotina?

OBEDIÊNCIA A PADRÕES

- Planejar, treinar, executar segundo padrões pré-estabelecidos
- Checar se o executado está conforme o planejado
- Agir corretivamente, se necessário

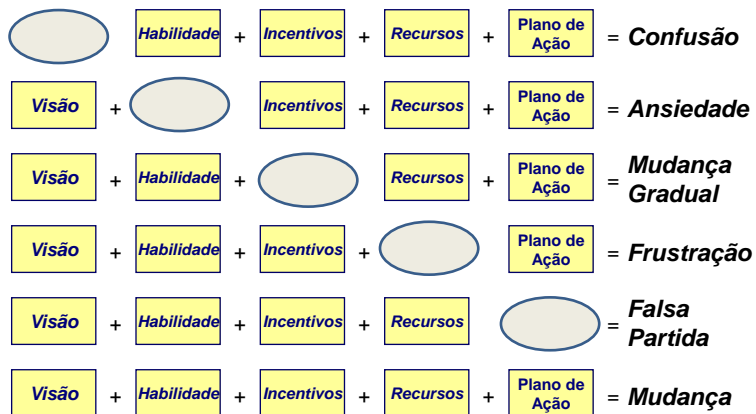


O que é melhoria?

Implantação de novos padrões



Requisitos para Mudança



EXERCÍCIO 1 – PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

Elabore o perfil da sua organização, preenchendo o formulário apresentado a seguir.

Perfil da Organização	
1. Nome da organização	
2. Vinculação	
3. Poder	
4. Esfera ou o nível de Governo	
5. Natureza jurídica	
6. Composição da alta administração	
7. Número de servidores:	
8. Missão (o que a organização faz?)	



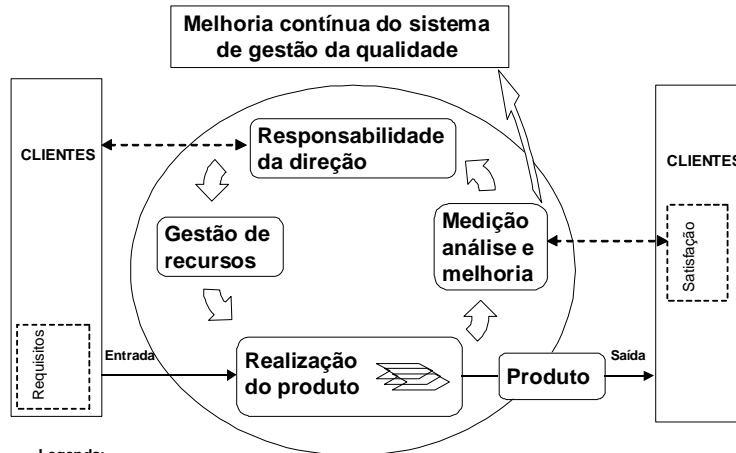
Dimensão Humana da Gestão de Processos

Dimensão Humana



NBR ISO 9001:2000

Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processo:



Legenda:

- Atitudes que agregam valor
- -> Fluxos de informação



Tipo de Trabalho em Cada Função

- **DIREÇÃO:** estabelece metas
- **GERÊNCIA:** atinge metas, treina supervisão, detecta e elimina anomalias crônicas, apoia a supervisão no tratamento das anomalias.
- **SUPERVISÃO:** verifica cumprimento dos padrões de trabalho, treina operação, registra anomalias, conduz análise de causas.
- **OPERAÇÃO:** cumpre padrões de trabalho, relata anomalias.



“Líderes são visionários enquanto os gerentes só estão interessados em controlar, planejar e fazer relatórios financeiros.”

(Benis, 2002)

ROMAGNOLLI

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

69



O Papel do Líder

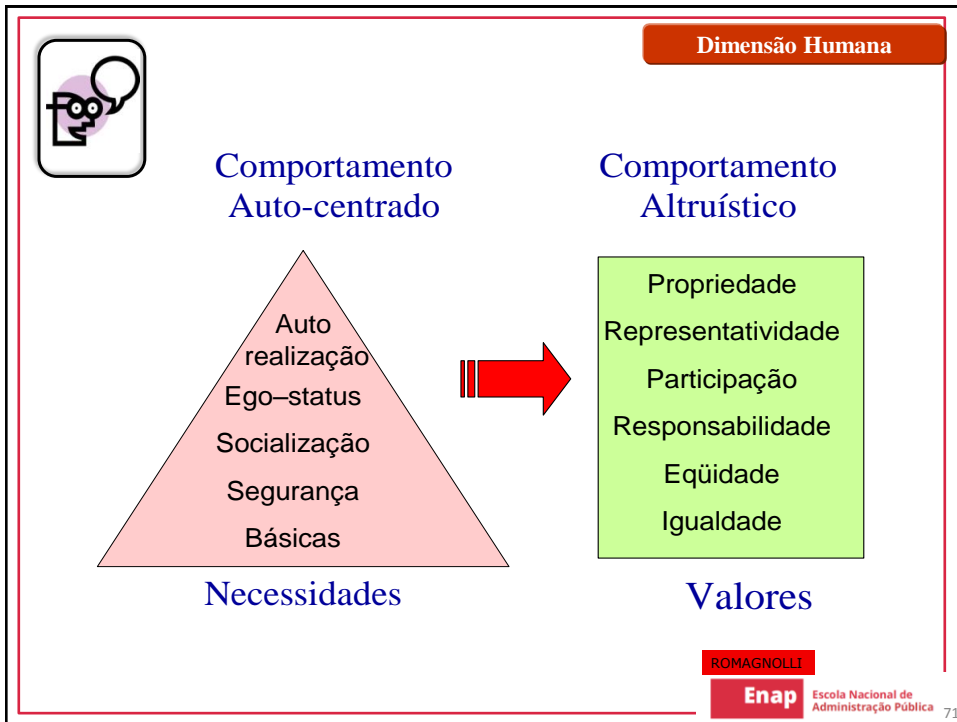
- Interpretar a realidade emergente
- Gerir os recursos com eficiência
- Desenvolver e promover novas capacidades em resposta às mudanças
- Facilitar a criação, captação e disseminação de conhecimentos


ROMAGNOLLI
Adaptado:

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

70



- Dimensão Humana**
- 
- Tipos de Equipes**
- **Círculos de Controle de Qualidade**
 - **Equipes de Melhoria**
 - **Equipes de Projetos**
- Enap** Escola Nacional de Administração Pública 72



EXERCÍCIO 2 - Identifique os principais macroprocessos da Instituição/Unidade

Grupo: _____ Componentes: _____

Instituição/Unidade: _____

MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO

MACROPROCESSOS FINALÍSTICOS:

--	--	--	--

MACROPROCESSOS GERENCIAIS:

--	--	--	--

MACROPROCESSOS DE APOIO:

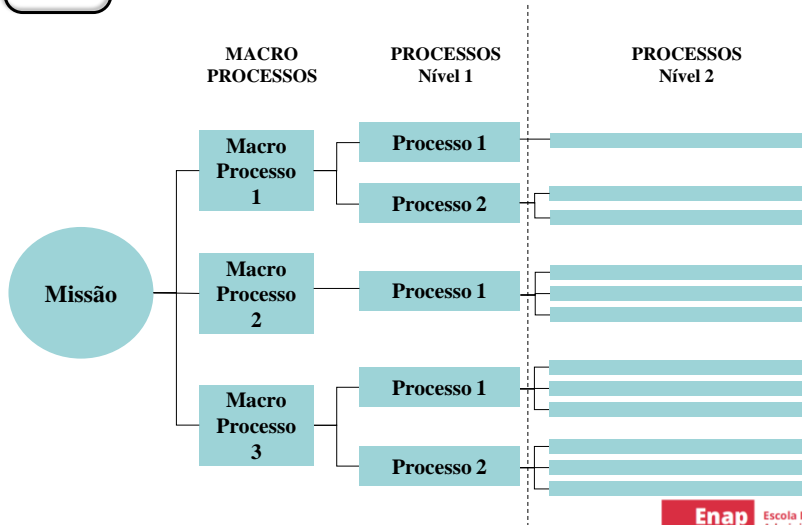
--	--	--	--



Classificação de Processos



COMO CUMPRIMOS NOSSA MISSÃO ? (ATRIBUIÇÕES)



Macroprocessos

- Conjuntos de processos fundamentais , *críticos* para o cumprimento da missão organizacional, que se inter-relacionam *diretamente com clientes e fornecedores*, no atendimento das expectativas dos clientes.
- Conjuntos de processos para obtenção de soluções integradas de produtos e serviços capazes de satisfazer às necessidades dos clientes/usuários.



Processos

- **Referem-se ao segundo nível de detalhamento.**
- São conjuntos de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos ou serviços (saídas), que têm valor para um grupo específico de usuários.



Subprocessos

- **São conjuntos de atividades necessárias e suficientes para a execução de cada processo, inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos ou serviços (saídas), que têm valor para um grupo específico de usuários.**



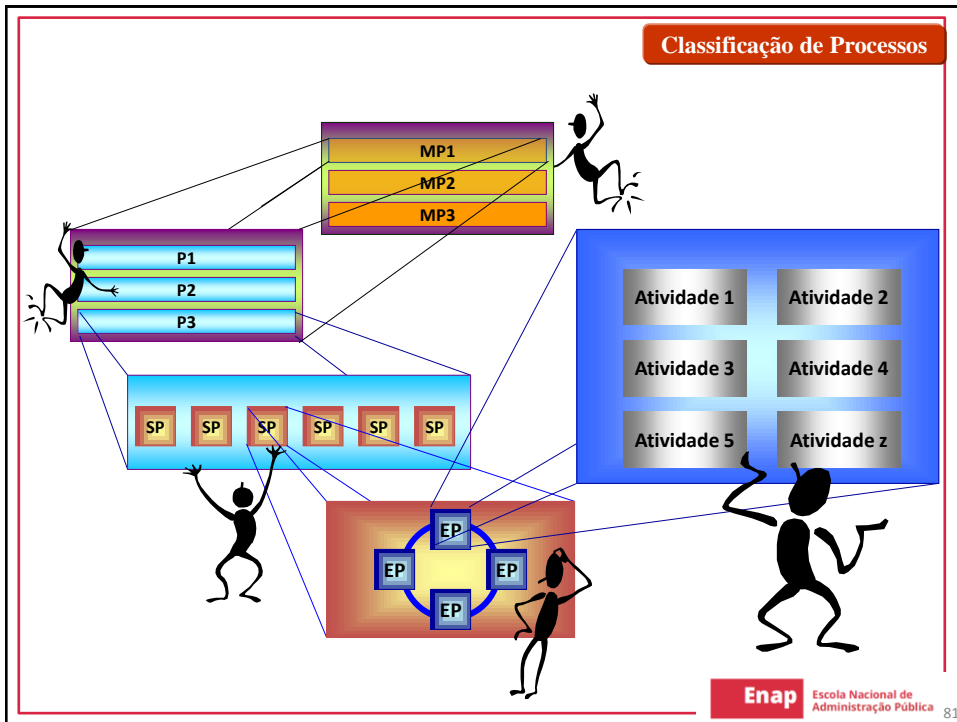
Etapas

- São conjuntos de atividades necessárias e suficientes para a execução de cada subprocesso.



Atividades

- São conjuntos de tarefas, com início e fim identificáveis, executadas para a consecução dos objetivos das etapas.



Tipos de Processos

Quais são os tipos de processos?

- **Processos finalísticos:** caracterizam as atividades-fim da organização ou são diretamente envolvidos no atendimento das necessidades dos seus usuários.
- **Processos de apoio:** dão suporte a alguma atividade fim tais como: gestão de suprimento, manutenção, transporte, acompanhamento, planejamento institucional etc.
- **Processos gerenciais:** são necessários para coordenar as atividades de apoio e os processos finalísticos. Nesse caso podem ser destacados o processo de planejamento e de orçamentação.
-

Enap Escola Nacional de Administração Pública 82

Macroprocessos e Processos de Suporte no Serviço Público

Processos Finalísticos

Processos de Suporte ou Apoio

LIGADOS AO CLIENTE OU DO NEGÓCIO	ORGANIZACIONAIS OU DE INTEGRAÇÃO	GERENCIAIS
<ul style="list-style-type: none"> São ligados à essência do funcionamento da organização São suportados por outros processos internos Resultam no produto/ serviço que é recebido pelo cliente/usuário/cidadão 	<ul style="list-style-type: none"> São centrados na organização Viabilizam o funcionamento coordenado dos subsistemas organizacionais Garantem o suporte operacional e tecnológico aos processos do negócio 	<ul style="list-style-type: none"> São centrados nos gerentes e nas relações Incluem ações de medição e ajuste do desenvolvimento da organização Incluem ações de suporte que os gerentes devem realizar
<ul style="list-style-type: none"> Serviços diretos ao cidadão Desenvolvimento de produtos/serviços Distribuição Cobrança/controle/monitoramento Atendimento de pedidos 	<ul style="list-style-type: none"> Planejamento estratégico Recrutamento e seleção Logística Treinamento/capacitação Operacional Manutenção 	<ul style="list-style-type: none"> Fixação de metas Avaliação dos resultados da Organização Gestão de Interfaces Alocação de recursos POCCC

Adaptado de Netto, 2012

EXERCÍCIO 3 - Indicador Organizacional



- Composição dos grupos de trabalho: a mesma do exercício nº 1.
- Todos os grupos deverão ter uma organização de referência, descrita no perfil (exercício 1).
- Indicação do moderador e do relator
- Identifique e construa os três indicadores e os registre no formulário apresentado a seguir.
- Os indicadores deverão ser validados pelo Facilitador, para compor a apresentação final do trabalho.

Registro de indicadores

11 Nome do indicador:

Descrição (o que mede):

Tipo: 1. Eficiência 2. Eficácia 3. Efetividade

Ação:

Cálculo (fórmula):

Fonte de dados:

Periodicidade:

Resultados (série histórica):

Referenciais comparativos: Informar a fonte e os resultados dos últimos dois anos

Responsável:



Indicadores de Gestão de Processos

Indicadores

“Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, não há sucesso no que não se gerencia”.



William Edwards Deming



Indicadores

Dados ou informações preferencialmente numéricos (índice) que representam avanços de metas, características de produtos, projetos e processos, ao longo do tempo.



Tipos de Indicadores

- **Indicadores Estratégicos:** informam o “quanto” a organização se encontra na direção da consecução de sua Visão.
- **Indicadores de Produtividade (eficiência):** medem a proporção de recursos consumidos com relação as saídas dos processos.
- **Indicadores de Qualidade (eficácia):** focam as medidas de satisfação dos beneficiários/clientes e as características do produto/serviço.
- **Indicadores de Efetividade (impacto):** focam as consequências dos produtos/serviços (fazer a coisa certa da maneira certa).
- **Indicadores da Capacidade:** medem a capacidade de resposta de um processo (saídas produzidas por unidade de tempo).



Hierarquização dos Indicadores

Nível da organização		Nível do indicador		Quem acompanha
Estratégico	↔	Macro	↔	Diretores
Tático	↔	Intermediário	↔	Coordenadores
Operacional	↔	Elementar	↔	Supervisores



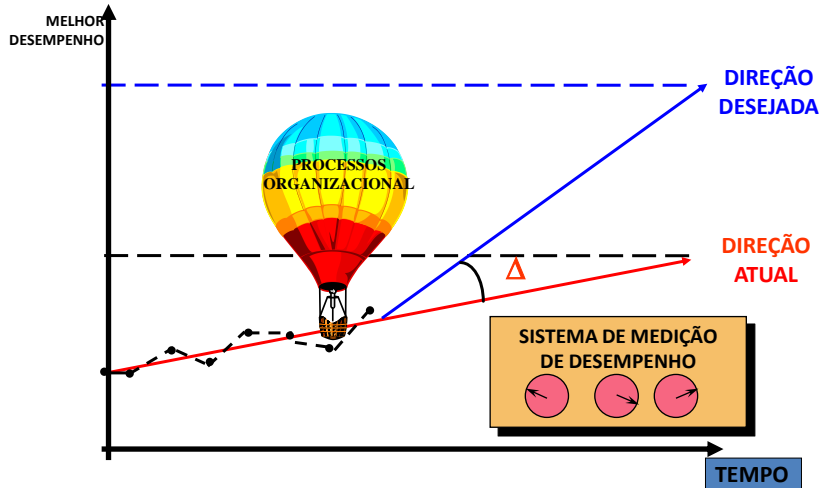
Principais Atributos dos Indicadores

- **Adaptabilidade** – capacidade de resposta às mudanças
- **Representatividade** – cobertura das etapas mais importantes e críticas.
- **Simplicidade** – facilidade de ser compreendido e aplicado.
- **Rastreabilidade** – facilidade para identificação da origem dos dados.
- **Disponibilidade** – facilidade de acesso para coleta.
- **Economia** – baixo custo de obtenção.
- **Praticidade** – garantia de que realmente funciona na prática.
- **Estabilidade** – permanece ao longo do tempo.



Indicadores

Gerenciamento de Processos Organizacionais



Enap

Escola Nacional de Administração Pública

91

Indicadores

Alvo a ser atingido: resultados, quando, por quem?

METAS



MISSÃO
MISSÃO

Forma de medir

INDICADORES



MISSÃO
MISSÃO

Caminhos: como fazer?

ESTRATÉGIAS



Enap

Escola Nacional de Administração Pública

92



Metas

Devem ser...

- Específicas
- Mensuráveis
- Alcançáveis
- Realistas
- Temporárias

Desdobramento das Metas





Papel dos Indicadores

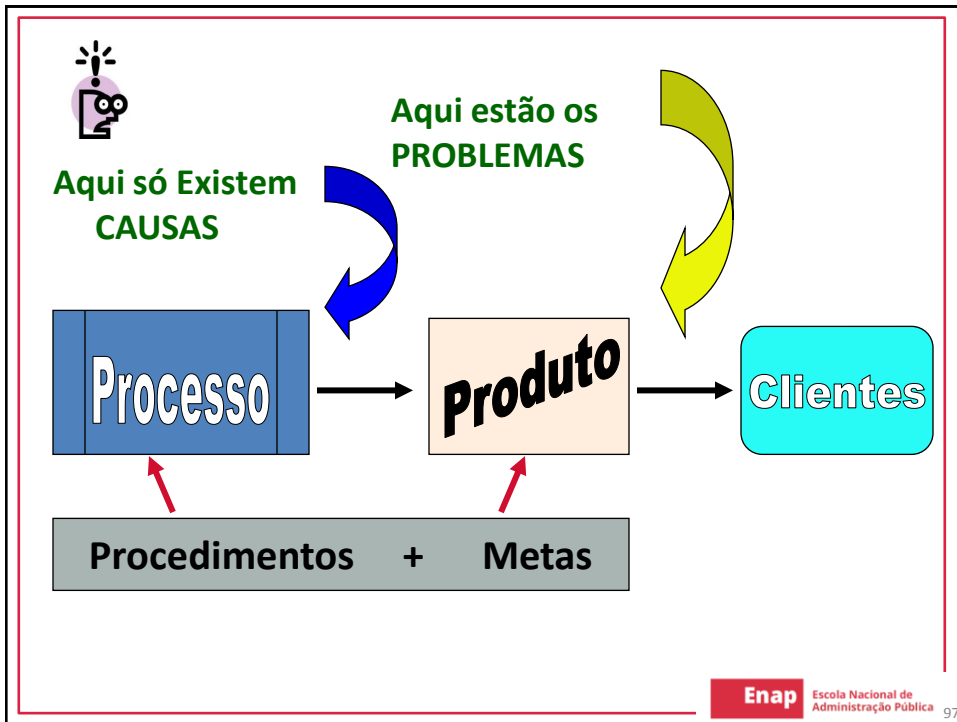
- Transmitir as *necessidades e expectativas* dos clientes;
- Viabilizar o *desdobramento das metas* do negócio;
- Dar suporte à *análise crítica* dos resultados do negócio, às *tomadas de decisão* e ao *novo planejamento*;
- Contribuir para a *melhoria* dos processos e produtos.




EXERCÍCIO 4 - Principais processos

Identifique um Macroprocesso e relacione seus principais processos:

MACROPROCESSO	PRINCIPAIS PROCESSOS



Dimensões da Gestão de Projetos



Ações para Implantação da Gestão de Processo

- identificação e customização da metodologia de gestão de processo
- capacitação dos dirigentes, supervisores, líderes formais e informais e outros responsáveis pela gestão na aplicação dos princípios e metodologia da gestão de processo;
- definição do modelo estrutural dos processos , partindo da identificação, descrição e priorização destes, visando organizar os processos de modo horizontal, com lógica vertical, desde os níveis estratégicos até os níveis operacionais;
- organização e divisão do trabalho das unidades e reorganização das equipes de trabalho, adotando a visão de processos.

Enap Escola Nacional de Administração Pública 98



Mapeamento de Processos

- O mapeamento dos processos importantes é fundamental, pois não é possível melhorar o que não se conhece. Por isso, a Unidade deve identificar o objetivo, o produto (ou serviço), o gerente, os clientes e suas necessidades, as dimensões da qualidade, e os Itens de Controle da Qualidade (ICQ) relacionados a cada processo importante.



Dimensões da Qualidade

- **Custo**

Representa o conjunto de valores que a organização retira da sociedade (materiais, energia, informação) e aos quais agrega valor para esta mesma sociedade.

- **Atendimento**

É a garantia de entrega dos produtos ou serviços (finais ou intermediários) no prazo, local e quantidade acertadas. O mesmo que entrega.

- **Qualidade intrínseca**

São as características técnicas asseguradas ao produto ou serviço, que conferem sua habilidade de satisfazer as necessidades dos clientes.



Dimensões da Qualidade

- **Segurança**

Envolve a segurança física dos servidores e dos usuários do produto/serviço.

- **Moral**

É a dimensão da qualidade que mede o nível médio de satisfação das pessoas de uma organização.

- **Ética**

Trata-se da dimensão da qualidade relacionada ao cumprimento de normas, regulamentos, leis e códigos de conduta na organização.



EXERCÍCIO 5 - Fluxo do processo

<Nome do Proc.>	
<Função>	
<Função>	
<Função>	
<Função>	
<Função>	



Identificar os Clientes - Exemplos

O Setor de Arrecadação de uma Secretaria Municipal de Finanças mapeou da seguinte maneira o processo "Atender o contribuinte":

- ❑ **Serviço:** atendimento ao contribuinte
- ❑ **Objetivo do processo:** Atender de forma rápida e precisa a população que procura o Setor de Arrecadação.

Clientes:

CLIENTE	DISCRIMINAÇÃO
Partes Interessadas	<ul style="list-style-type: none"> • Secretário de Finanças
Usuários	<ul style="list-style-type: none"> • Demais Secretarias Municipais • População em geral
Equipe	<ul style="list-style-type: none"> • Chefe da Seção de Arrecadação • Chefe da Seção do INCRA • Chefe da Seção de Cobrança • Escriturários • Secretárias



Identificar os Clientes - Exemplos

Cliente	Necessidades dos clientes/dimensões da qualidade
Partes Interessadas	<ul style="list-style-type: none"> • Que o atendimento seja rápido • Que seja mantido o sigilo das informações prestadas • Que o custo operacional seja adequado (conforme orçado)
Usuário	<ul style="list-style-type: none"> • Que o atendimento seja preciso • Que o atendimento seja rápido • Que seja mantido sigilo das informações prestadas
Equipe	<ul style="list-style-type: none"> • Ser ouvido (Moral) • Estar satisfeito com o trabalho (Moral) • Receber salário compatível

Exercício



EXERCÍCIO 8 – Mapeie o processo,
identificando seu objetivo, produto/serviço, gerente, clientes
(partes interessadas, usuários e equipe),
necessidades dos clientes e Itens de Controle da Qualidade:

Cientes	Necessidades/ Expectativas dos clientes	Itens de controle da qualidade (icq)
1. Partes interessadas:		
2.Usuários, Clientes, cidadãos:		
3.Equipe:		

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

107

Dimensões da Gestão de Projetos

ICQ- Exemplo

Necessidades/ Dimensões da qualidade	Itens de controle da qualidade (icq)
Que o atendimento seja rápido (atendimento)	% de entrevistados que consideraram atendimento rápido
Que seja mantido o sigilo das informações prestadas (ética)	Índice de reclamações
Que sejam prestadas informações precisas (atendimento)	% de entrevistados que consideraram as informações precisas
Ser ouvido (moral)	Sugestões por pessoa da equipe
Estar satisfeito com o trabalho (absenteísmo)	Índice de falta
Que o custo operacional seja adequado (custo)	Custo global com a prestação do serviço por mês

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

108



EXERCÍCIO 9 – ICQ - Preencha os dados referentes à dimensão da qualidade, item de controle da qualidade, prioridade, fórmula, situação atual, meta e prazo na figura abaixo.

Item De controle da qualidade (Dimensão)	Prioridade	Fórmula	Situação Atual	Meta	Prazo



Realizar ajustes imediatos nas relações da Unidade/Organização

- Conhecidas as necessidades dos clientes e definidos os ICQ's, a Unidade deve realizar ajustes imediatos para adequar o produto ou serviço aos requisitos dos clientes.
- É necessário, também, ajustar as relações da Unidade com os fornecedores para que os insumos atendam aos requisitos necessários à satisfação dos clientes.



Estabelecer metas para os Itens de Controle da Qualidade (ICQ)

- Com o objetivo de aprimorar os produtos/serviços, a Unidade deve estabelecer com relação a cada ICQ: fórmula e prioridade dos ICQ; a situação atual do processo; metas e prazos propostos.

Como fazer?

- 1. Estabelecer a fórmula dos ICQ;
- 2. Definir a prioridade dos ICQ;
- 3. Identificar a posição atual do processo;
- 4. Definir metas para os ICQ;
- 5. Definir prazos para as metas.

1. Exemplos de definição de meta de ICQ na dimensão **atendimento**:

Dimensão da qualidade	Item de controle da qualidade	Prioridade	Fórmula (%)	Situação o atual	Meta	Prazo
Atendimento	Índice de Processos Instruídos com Proposta de Mérito dentro do Prazo Legal	1	Nº de Processos Instruídos com Proposta de Mérito dentro do Prazo Legal/ Total de Processos Instruídos	60 %	80 %	Dezembro/ 2000
	Índice de satisfação dos contribuintes de IPTU por ano	A1	Nº de contribuintes que aprovaram o atendimento/ Total de contribuintes entrevistados	40% de aprovação	80% de aprovação	Dezembro/ 1999

2. Exemplos de definição de metas de ICQ na dimensão **qualidade intrínseca**:

Dimensão da qualidade	Item de controle da qualidade	Prioridade	Fórmula (%)	Situação atual	Meta	Prazo
Qualidade Intrínseca	Índice de Retrabalho	1	Nº de correções ou adaptações realizadas por Instrução/Parecer/Relatório/Voto	5	2	Dezembro/2000
	Número total de carnês de IPTU emitidos incorretamente por ano	A1	Número de carnês emitidos incorretamente / Total de carnês emitidos	70%	10%	Até Dezembro/1999

3. Exemplos de definição de meta de ICQ na dimensão **custo**:

Dimensão da qualidade	Item de controle da qualidade	Prioridade	Fórmula (%)	Situação atual	Meta	Prazo
Custo	Índice de Custo por Processo ou Atividade de Fiscalização	1	R\$ / Atividade de fiscalização realizada (inspeção, auditoria, diligência <i>in loco</i>)	R\$ xxxxxx x	Reduzir em 20 % o Custo por Atividade realizada	Dezembro/2000
	Custo global com combustível por mês	A3	Valor global gasto com combustível por mês	R\$5 mil	Reduzir em 30%	Até dezembro 1999

4.Exemplos de definição de metas de ICQ na dimensão **segurança**:

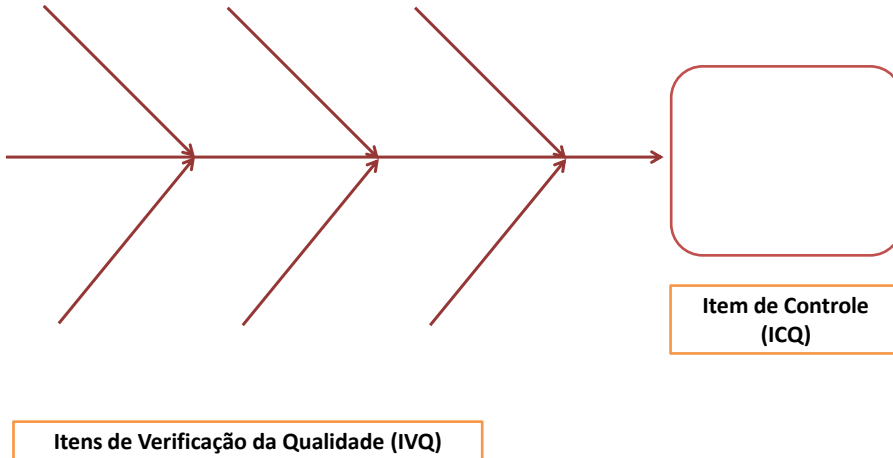
Dimensão da qualidade	Item de controle da qualidade	Prioridade	Fórmula (%)	Situação atual	Meta	Prazo
Segurança	Índice de acidentes com veículos oficiais	3	N.º de acidentes com veículos oficiais por período considerado	5 acidentes por ano	0 acidente por ano	Até dezembro de 1999
	Índice de acidentes pessoais	A4	N.º de acidentes pessoais nas dependências do Setor (UG) por mês	2 acidentes por mês	0 acidente por mês	Até dezembro de 1999
Segurança	Índice de acidentes pessoais	A4	N.º de acidentes pessoais nas dependências do Setor (UG) por mês	5 acidentes por mês	0 acidente por mês	Até julho de 1997

Dimensão da qualidade	Item De controle da qualidade	Prioridade	Fórmula	Situação atual	Meta	Prazo
Moral	Índice de faltas (Absentéis-mo)	A5	N.º total de faltas (de membros da equipe) na escola	05 faltas mensais por membro da equipe	02 faltas mensais por membro da equipe	Até dezembro de 1997

Exercício



EXERCÍCIO 10 - Selecione um ICQ e identifique os Itens de Verificação da Qualidade à ele relacionados.

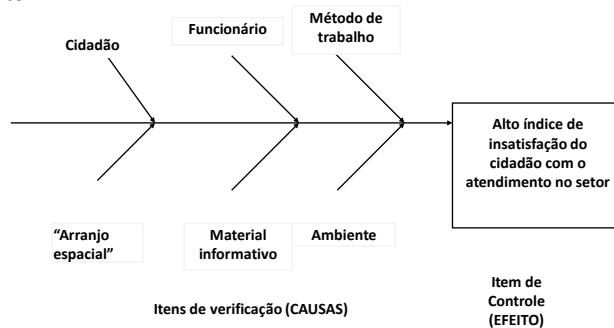


Dimensões da Gestão de Projetos



Itens de Verificação da Qualidade (IVQ)

A Figura mostra as possíveis causas (IVQ) para o efeito (ICQ) índice de insatisfação do cidadão com o atendimento no Setor de Arrecadação: método de trabalho, funcionário, cidadão, arranjo espacial (*layout*), material informativo e ambiente





Identificar os Itens de Verificação da Qualidade (IVQ)

- Os Itens de Verificação da Qualidade (IVQ) são as principais causas que afetam um determinado item de controle de um processo e que podem ser medidas e controladas. Os IVQ tornam possível identificar as causas fundamentais dos problemas que impedem o gerente de atingir as metas fixadas para os ICQ.

Processo:

- Definir o ICQ (efeito) de um processo
- Definir os Itens de Verificação (meios ou causas)



Padronizar cada processo importante

- Padronizar os processo importantes é fundamental, pois sem padronização não existe gerenciamento. O padrão é o instrumento básico do Gerenciamento da Rotina. É o instrumento que indica a meta (fim) e os procedimentos (meios) para a execução dos trabalhos. Assim, cada funcionário tem condições de assumir a responsabilidade pelos resultados de seu trabalho.

Processo:

- Desenhar o fluxograma do processo
- Elaborar o Procedimento Operacional Padrão
- Identificar o responsável pelo processo



EXERCÍCIO 11 – Padronização do Processo - Procedimento Operacional Padrão

PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO	ORGANIZAÇÃO: PROCESSO:
O quê?	Tarefa: Preencher com o nome da tarefa
Onde?	Local: Local onde será executada a Tarefa
Quem?	Cargo: Cargo dos executantes da Tarefa (Apenas 01 Cargo por Tarefa)
Item de verificação?	Condições necessárias: ✓ ✓ Condições que devem ser atendidas para que a Tarefa possa ser executada
Como e quando?	Atividade: 1. 2. n Relato simples e ordenado da sequência de atividades.
Por que?	Resultado esperado: O que deve ser obtido com a execução da Tarefa
Verificação e Ação?	Anormalidades – Ação Problemas que podem ocorrer – O que o Executante da Tarefa deve fazer



Adequar a estrutura, recursos e organização para desenvolver as atividades dos processos importantes

- A Matriz da Qualidade é utilizada para monitorar o resultado de um processo. Ela inclui as dimensões da qualidade (qualidade intrínseca, custo, atendimento, segurança, moral e ética) e os “5 W e 2 H”

Processo:

- Definir dimensão da qualidade
- Definir o que medir (WHAT)
- Definir quem medirá (WHO)
- Definir quando medir (WHEN)
- Definir onde medir (WHERE)
- Definir por quê medir (WHY)
- Definir como medir (HOW)
- Definir quanto custará (HOW MUCH)



Gerenciar a Efetividade do Processo

- Após a padronização dos principais processos e da capacitação dos funcionários é preciso gerenciar a efetividade dos processos por meio da coleta e processamento de dados, e sua apresentação gráfica.



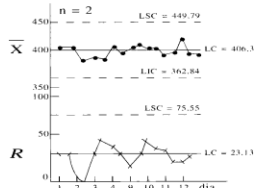
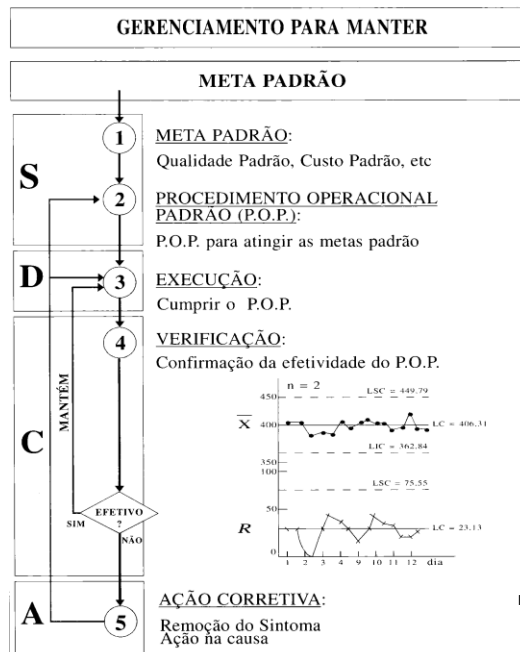
Comparar dados coletados com metas fixadas para os ICQ

- É preciso comparar os dados coletados com as metas fixadas para os Itens de Controle da Qualidade (ICQ) para verificar se o processo está sob controle e se ele é eficaz.



Gerenciando para Manter

- Definir meta padrão;
- Elaborar Procedimento Operacional Padrão (POP) para atingir metas padrão;
- Executar o POP;
- Verificar a efetividade do POP;
- Agir corretivamente, se necessário, removendo o sintoma e atuando na causa.



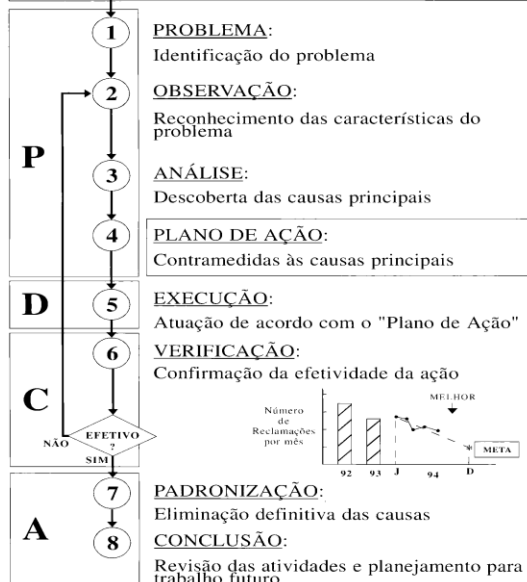


Gerenciando para Melhorar

- ❑ Identificar o problema
- ❑ Observar (reconhecimento das características do problema)
- ❑ Analisar (descoberta das causas principais)
- ❑ Elaborar o plano de ação (contramedidas às causas principais)
- ❑ Executar o plano de ação
- ❑ Verificar se a ação foi efetiva
- ❑ Padronizar para eliminar definitivamente as causas
- ❑ Concluir (revisão das atividades e planejamento para trabalho futuro)

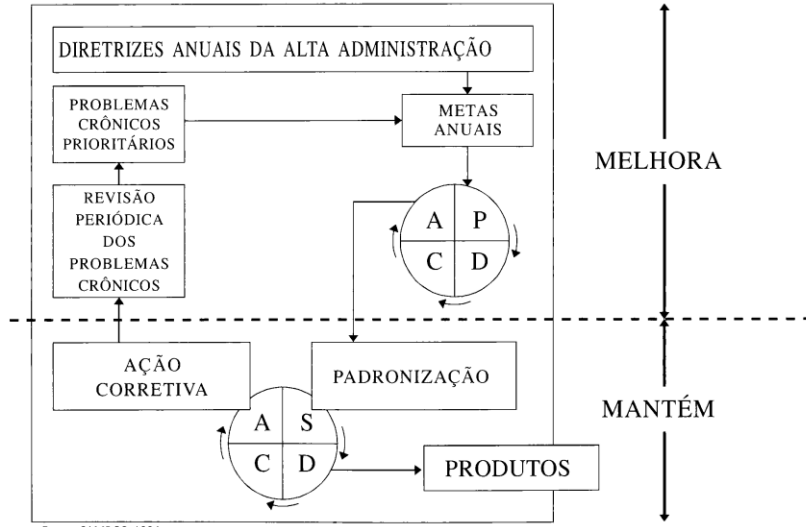
GERENCIAMENTO PARA MELHORAR

META DE MELHORIA



Fonte: CAMPOS, 1994

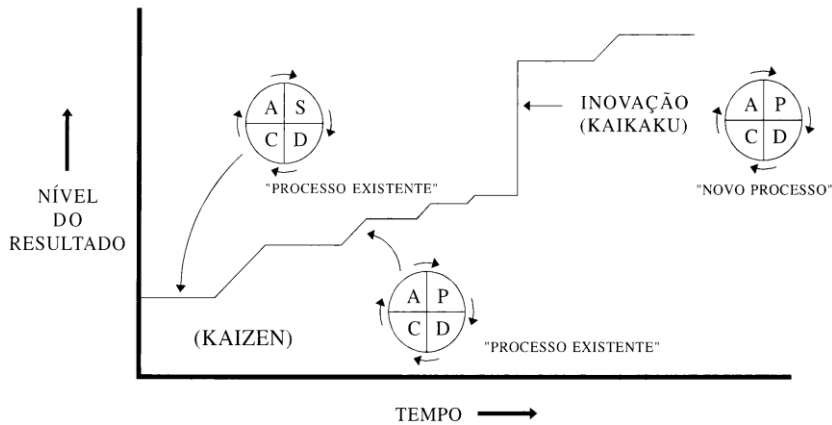
Gerenciando para Melhorar e para Manter



Fonte: CAMPOS, 1994

Ciclos de Manutenção e Melhoria que Compõem o Melhoramento Contínuo

CONCEITO DE MELHORAMENTO CONTÍNUO



Fonte: CAMPOS, 1994



O Desafio

- Manter as rotinas com ótimo desempenho.
- Transformar as organizações públicas em organizações de alto desempenho.
 - 1º - definindo políticas e estratégias que atendam as expectativas das partes envolvidas.
 - 2º - Melhorando continuamente os processos.
 - 3º - Alinhado os recursos e as organizações.



Ações Estratégicas

- Plano Estratégico;
- Balanced Scorecard;
- Gestão de Processos;
- Gestão por Processos
- Gestão de Projetos;
- Gestão da Informação e do Conhecimento;
- Estruturação de uma Rede de multiplicadores internos.
- GESPÚBLICA com
 - Aplicação do MEGP;
 - Simplificação de Processos;
 - Auto-Avaliação da Gestão.

Princípios Constitucionais (fonte: GESPÚBLICA)



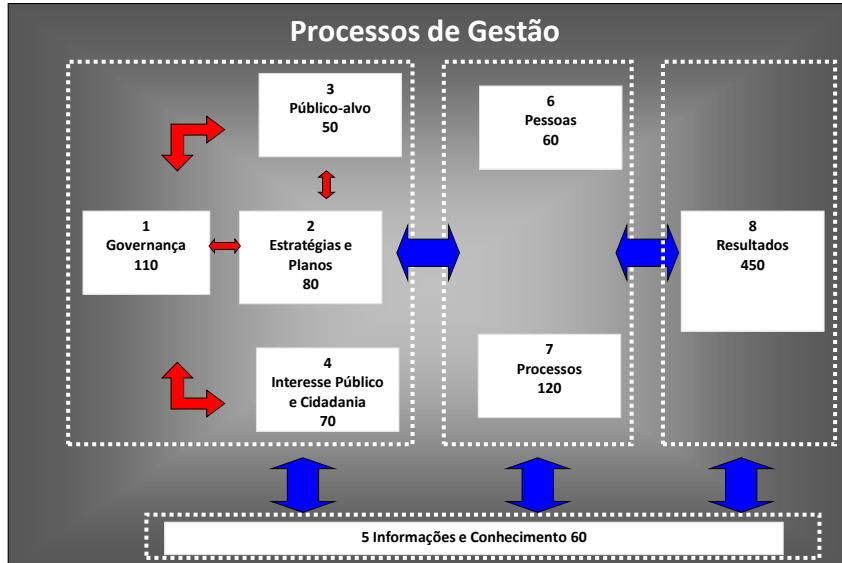
Fundamentos da Excelência em Gestão Pública

(fonte: GESPÚBLICA)



Ser Contemporâneo

Modelo de Excelência em Gestão Pública



Fonte: MEGP - GESPÚBLICA

Dimensões da Gestão de Projetos

Diagrama de Gestão das Práticas



(fonte: GESPÚBLICA)

SIMPLIFICAÇÃO DE PROCESSOS

O GUIA DE SIMPLIFICAÇÃO DE PROCESSOS, preconizado pelo GESPÚBLICA é uma ferramenta de trabalho, eminentemente prática, para realizar a análise e melhoria de processos organizacionais, com foco na desburocratização.

CARTA DE SERVIÇOS AO CIDADÃO

É um documento elaborado por uma organização pública que visa informar aos cidadãos quais os **SERVIÇOS** prestados por ela, como **ACESSAR** e obter esses serviços e quais são os **COMPROMISSOS** e os **PADRÕES DE ATENDIMENTO** estabelecidos.

DESAFIOS DA GESTÃO DE PROCESSOS

Alinhar Estratégias, Processos e Pessoas

