

# GESTÃO DE PROCESSOS

## GEPRO



**Palestra Grupo GT-6**

**10 de agosto de 2006**

**Fausto Carlos de Almeida**

Fausto Carlos de Almeida

## Comentários

### Gestão de Processos

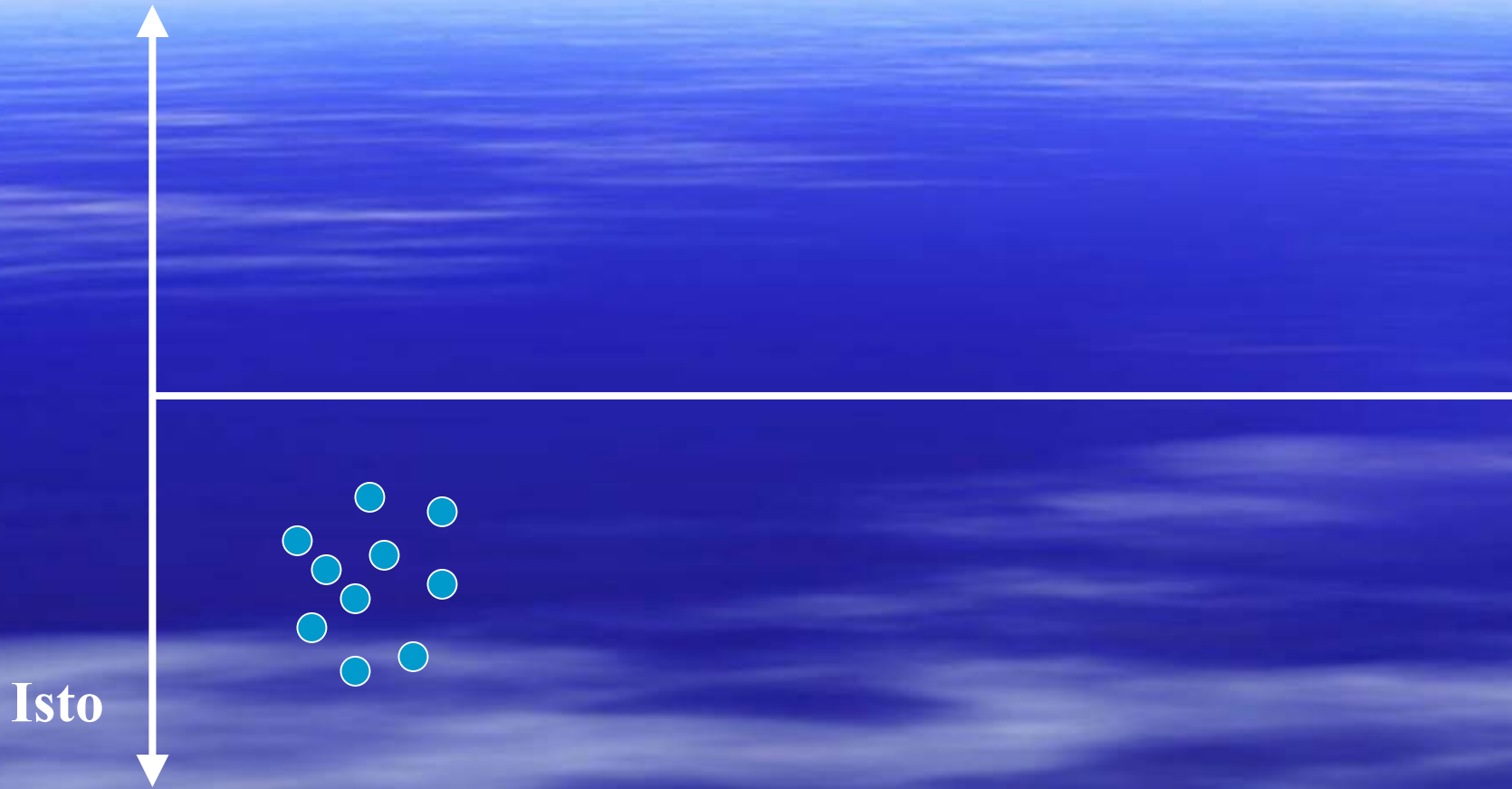
- no contexto do Planejamento Estratégico - PE do INPE e suas conseqüências (etapa pós PE)
- mostrar alguns conceitos
- discutir a experiência na CRH

# Gestão Pública

## Propósito

O propósito da gestão pública é assegurar a excelência das políticas públicas. Ou seja, assegurar que os desejos e necessidades da sociedade estejam sendo espelhadas nas políticas públicas, sempre criando mais valor para a sociedade como um todo, gerando evoluções e assegurando que quando estabelecidas sejam cumpridas com eficiência, eficácia, e efetividade.

# Atributos



# Gestão Pública

# Atributos



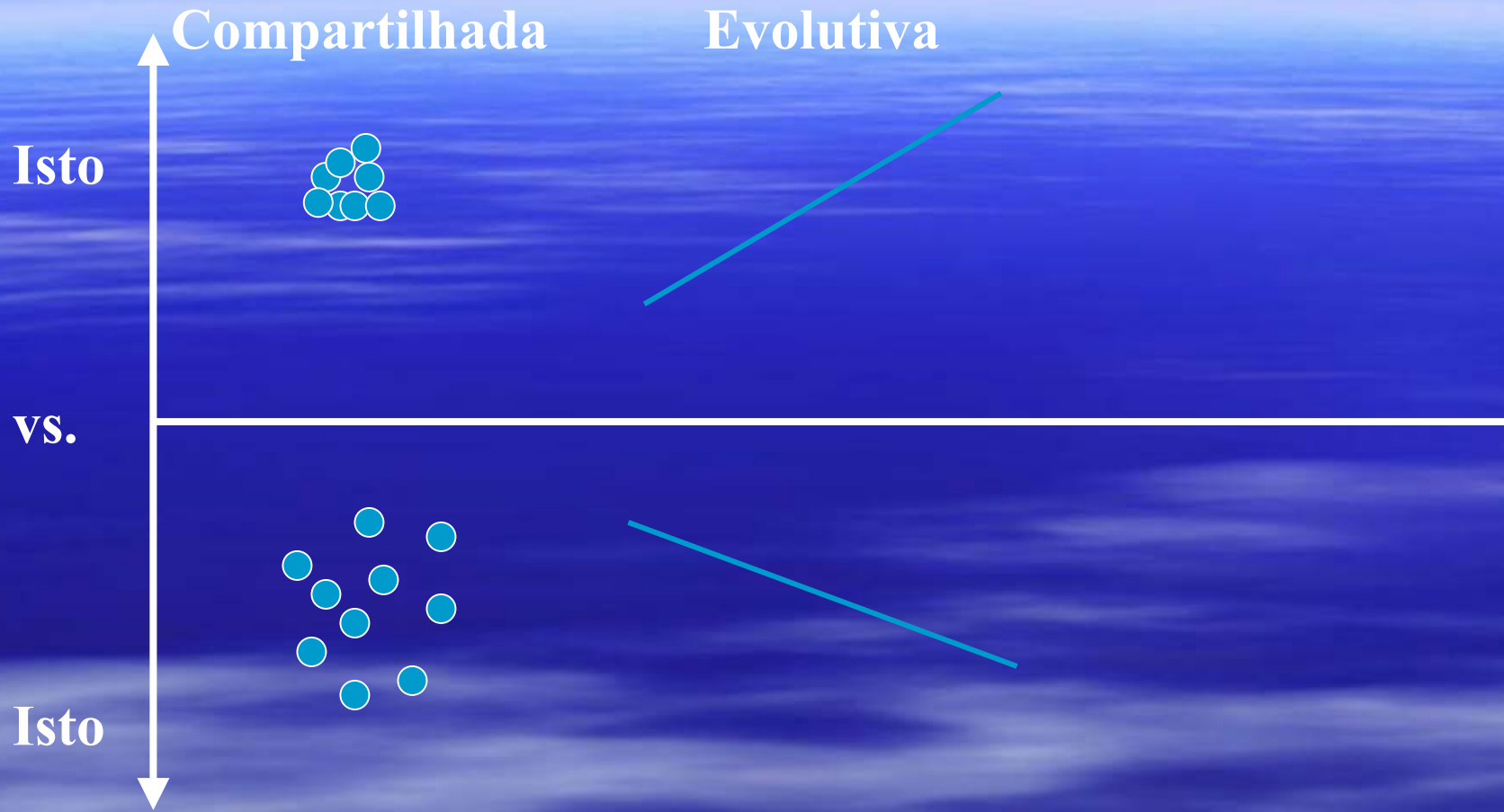
# Gestão Pública

# Atributos



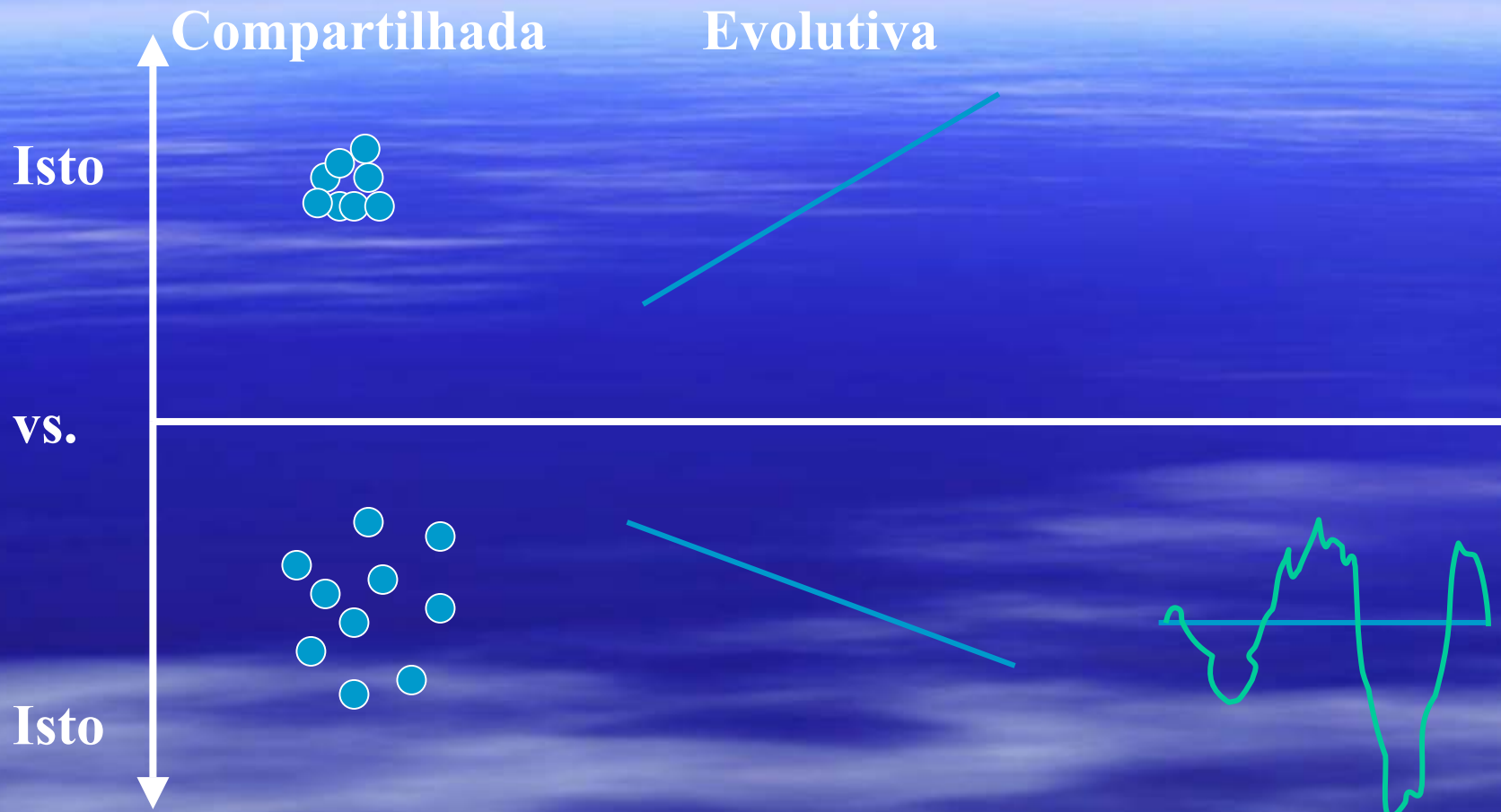
# Gestão Pública

# Atributos



# Gestão Pública

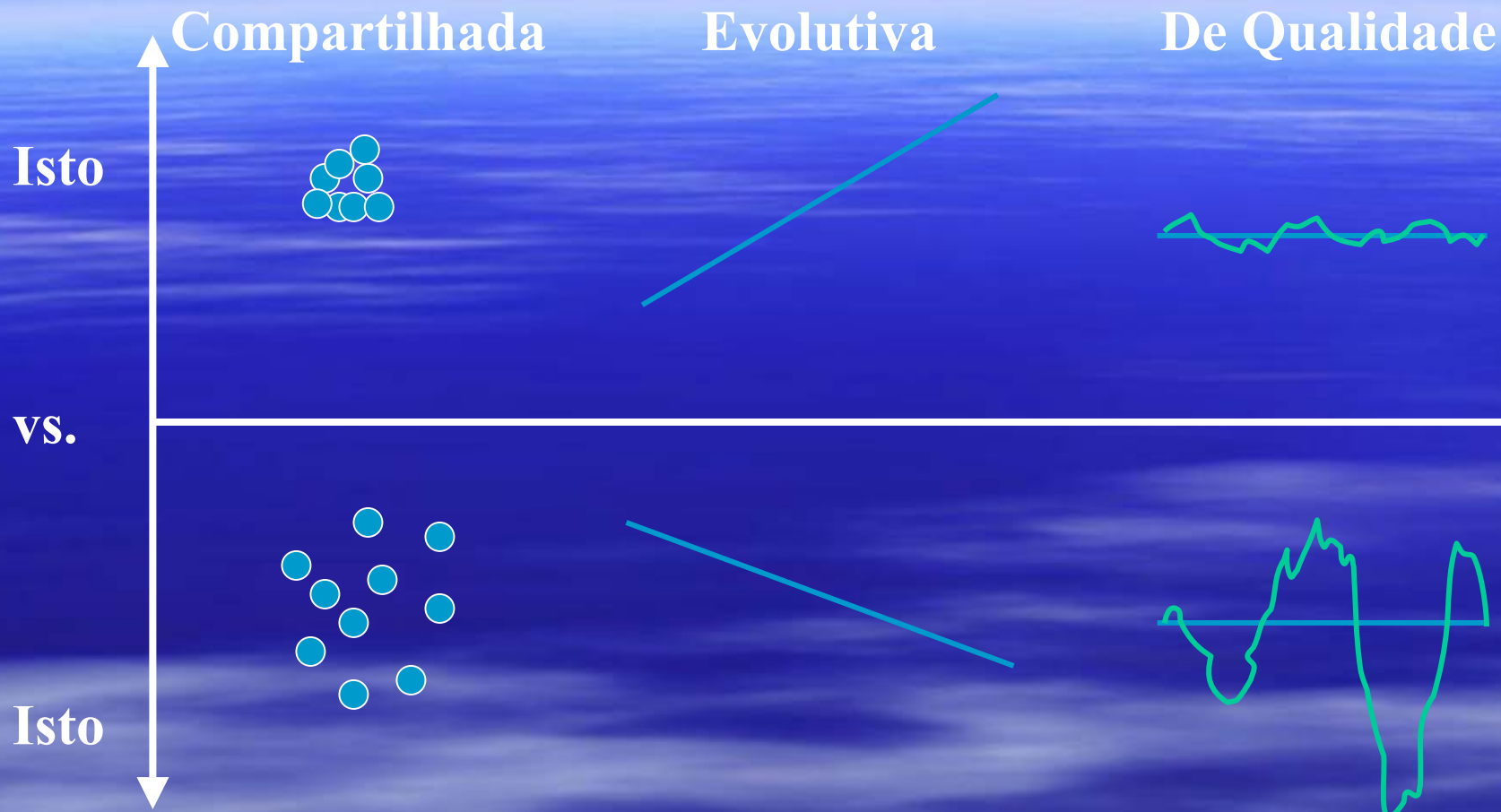
# Atributos



# Gestão Pública



# Atributos



# Gestão Pública



capacidades institucionais mínimas:

**Gestão de Projetos**  
**Gestão de Processos**

## Gestão de Processos (ajuda a organização)

1. Mudança
2. Visão Sistêmica
3. Trabalho em Equipe
4. Estratégia
5. Agregação de Valor
6. Melhoria Contínua
7. Alinhamento e Otimização
8. TI como insumo estratégico
9. Etc.



## Como você responderia a estas questões

### 1. O que você está fazendo?

- A resposta a esta pergunta, deveria estar na missão, nos projetos e nas atividades sendo desenvolvidas na organização. Mesmo que a missão da organização não seja ou esteja claramente definida na cabeça de todos, ninguém teria muita dificuldade em responder a esta pergunta. *(mesmo que ela fosse sistemicamente inconsistente!).*



## Como você responderia a estas questões

1. O que você está fazendo?
2. E está sendo bem feito?

➤ A resposta a segunda pergunta, embora não devesse, ainda pode ceder a uma perspectiva subjetiva do respondente com afirmações em geral qualitativas.



## Como você responderia a estas questões

1. O que você está fazendo?
2. E está sendo bem feito?
3. Como você sabe que está sendo bem feito?

➤ A resposta a esta questão nos remete a estruturas de gestão quantitativas, onde métricas são o modo de comunicação (objetiva e passível de melhoria contínua) entre gestores e organização, entre organização e sociedade, e etc.



## Como você responderia a estas questões

1. O que você está fazendo?
2. E está sendo bem feito?
3. Como você sabe que está sendo bem feito?
4. Como você pode demonstrar para outros que está sendo bem feito?

➤ Esta questão não admite posturas subjetivas do tipo:  
‘eu acho ...’,  
‘pelo que eu sei ...’,  
‘é meu entendimento ...’, entre outras.



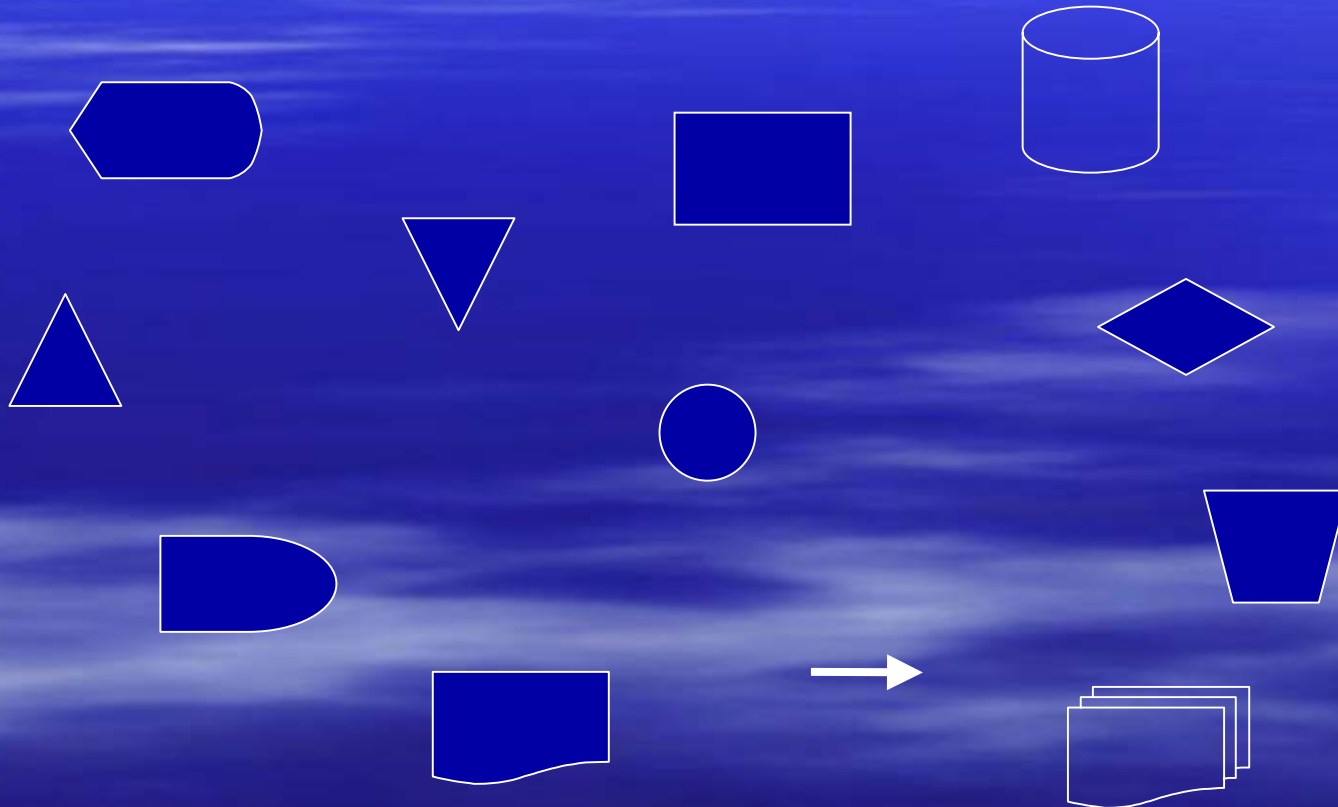
1. O que você está fazendo?
2. E está sendo bem feito?
3. Como você sabe que está sendo bem feito?
4. Como você pode demonstrar para outros que está sendo bem feito?

**Como você responderia a estas questões**

**Gestão de Processos**



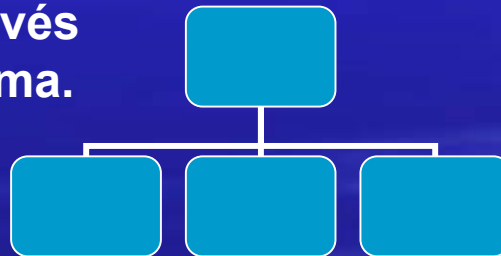
# Gestão de Processos



"O problema não é o problema. O problema é a atitude com relação ao problema." Kelly Young

# Gestão de Processos

Na 'GESTÃO de PROCESSOS' a organização é retratada primordialmente pelo conjunto de processos que ela executa, ao invés de por um organograma.



A 'GESTÃO de PROCESSOS' facilita a integração e a coesão das diversas áreas, minimizando as descontinuidades do fluxo de trabalho, tão comuns nas organizações.

A abordagem da gestão por processos recebeu impulso adicional com o lançamento da [ISO9000:2000](#), atualização da série de normas ISO9000. Este é um dos princípios da nova norma, que enuncia que *"a gestão por processos visa criar uma dinâmica de melhoria contínua, e permite ganhos significativos às organizações em termos de desempenho, eficiência, eficácia e custo"*.

# Gestão de Processos

## O que é Processo?

**Processo** aqui significa uma atuação realizada, que *transforma* uma entrada / Insumo (bem, serviço, documento, etc.) em uma saída / Produto, com valor agregado.



A entrada é um *evento*, que produz a necessidade da realização do processo, através uma função de transformação, produzindo uma saída que é o *evento resultante* deste processo.

Este evento resultante, por sua vez, é a forçante do próximo processo.

# Gestão de Processos

## Gestão de Processos – Caracterização semântica!

Para clarear o que queremos dizer com '**Gestão de Processos**', vamos falar de 'Processos' [de Negócio] para diferenciar (e clarear) o significado da palavra 'Processo'.

Em muitas organizações, a palavra PROCESSO é vista da perspectiva jurídica (Processo Jurídico) ou da perspectiva administrativa (Processo Administrativo).

A visão que queremos trabalhar é a da perspectiva de gestão (Processo de Negócio).

# Gestão de Processos

## Gestão de Processos – Caracterização semântica!

Para clarear o que queremos dizer com ‘**Gestão de Processos**’, vamos falar de ‘Processos [de Negócio]’ para diferenciar (e clarear) o significado da palavra ‘Processo’.

Em muitas organizações, a palavra PROCESSO é vista da perspectiva jurídica (Processo Jurídico) ou da perspectiva administrativa (Processo Administrativo).

A visão que queremos trabalhar é a da perspectiva de gestão (Processo de Negócio).

Não usaremos o termo “Gestão de Processos *de Trabalho*”, para enfatizar que deveríamos estar sempre [trabalhando] agregados a “processos de negócios” e não de trabalho, pois poderemos estar realizando um trabalho que não é o negócio da organização.

“Processos de Negócio” são processos [de trabalho] vinculados ao negócio da organização. São processos que agregam valor a cadeia produtiva da organização e estão alinhados as suas estratégias.

# Gestão de Processos de Negócio

## O que é um [fluxo de] processos?

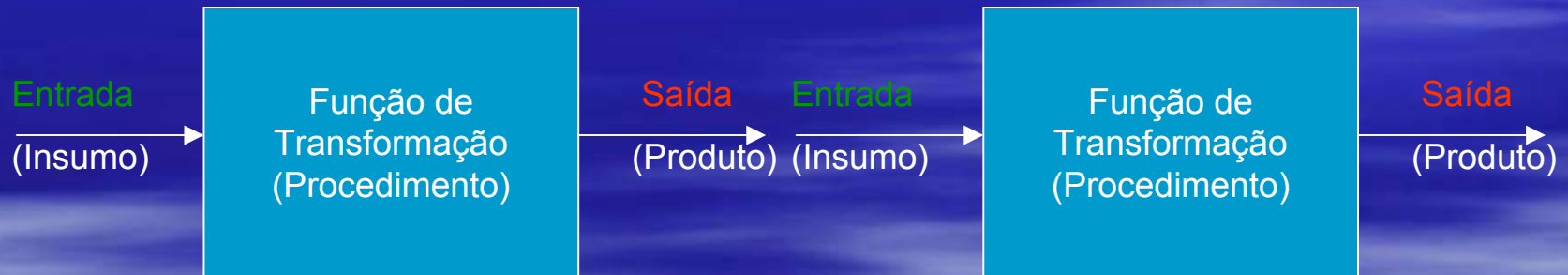
É o conjunto de atividades logicamente inter-relacionadas, realizadas de forma contínua, intermitente ou cíclica, que utiliza recursos organizacionais para produzir resultados reais aos clientes / usuários da organização, adicionando valor a cada etapa.

## O que é a Gestão de Processos [de negócio]?

Gestão de processos é a gestão de agregação de valor as diversas atividades da organização, requerendo uma visão sistêmica da organização, garantindo melhorias contínuas e sinergia entre suas diversas unidades.

# Gestão de Processos de Negócio

Num fluxo a **saída** de um processo é a **entrada** do processo seguinte.



Nota: Um processo só se inicia quando existir o evento de entrada.

# Gestão de Processos de Negócio

Cada processo é caracterizado por um **Fornecedor**, por uma **Entrada**, por um **Processo**, por uma **Saída**, e por um **Cliente**.





# Gestão de Processos de Negócio

	<b>Fornecedor</b>	<b>S</b> upplier
	<b>Entrada</b>	<b>I</b> nput
<b>Atributos</b>	<b>Processo</b>	<b>P</b> rocess
	<b>Saída</b>	<b>O</b> utput
	<b>Cliente.</b>	<b>C</b> ustomer



# Gestão de Processos de Negócio

## Um exemplo do modelo SIPOC (Supplier, Input, Process, Output, Customer)

Por exemplo, o responsável por Contas a Pagar pode descrever o que faz da seguinte maneira - “bem, o pessoal da obra envia as faturas, dai eu entro no computador. Ai, eu imprimo os cheques e os envio para as lojas fornecedoras donas das faturas que vencem naquela semana.” Assim o responsável por Contas a Pagar descreveu o modelo ‘SIPOC’ como:

**S = Pessoal da Obra**

**I = Faturas**

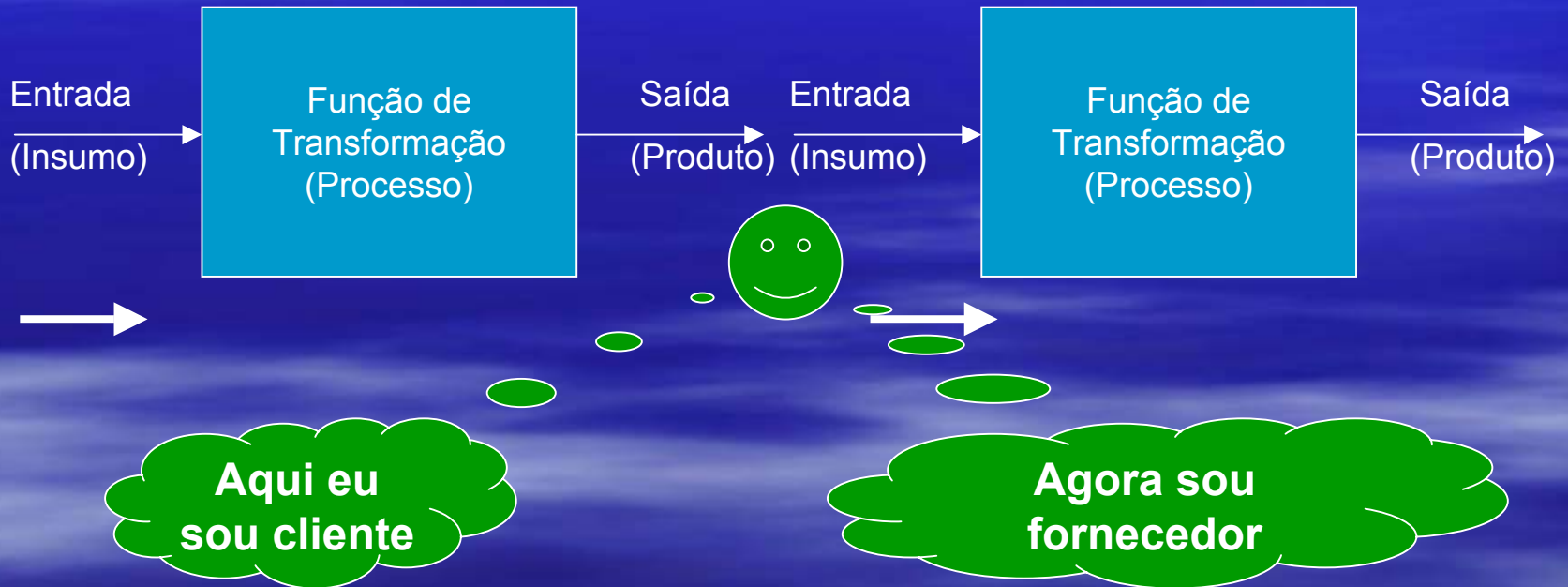
**P = Contas a Pagar**

**O = Cheques**

**C = Lojas de Material de Construção**

# Gestão de Processos de Negócio

## Foco no Cliente



**Nota: Num processo você é cliente e fornecedor**

# Gestão de Processos de Negócio

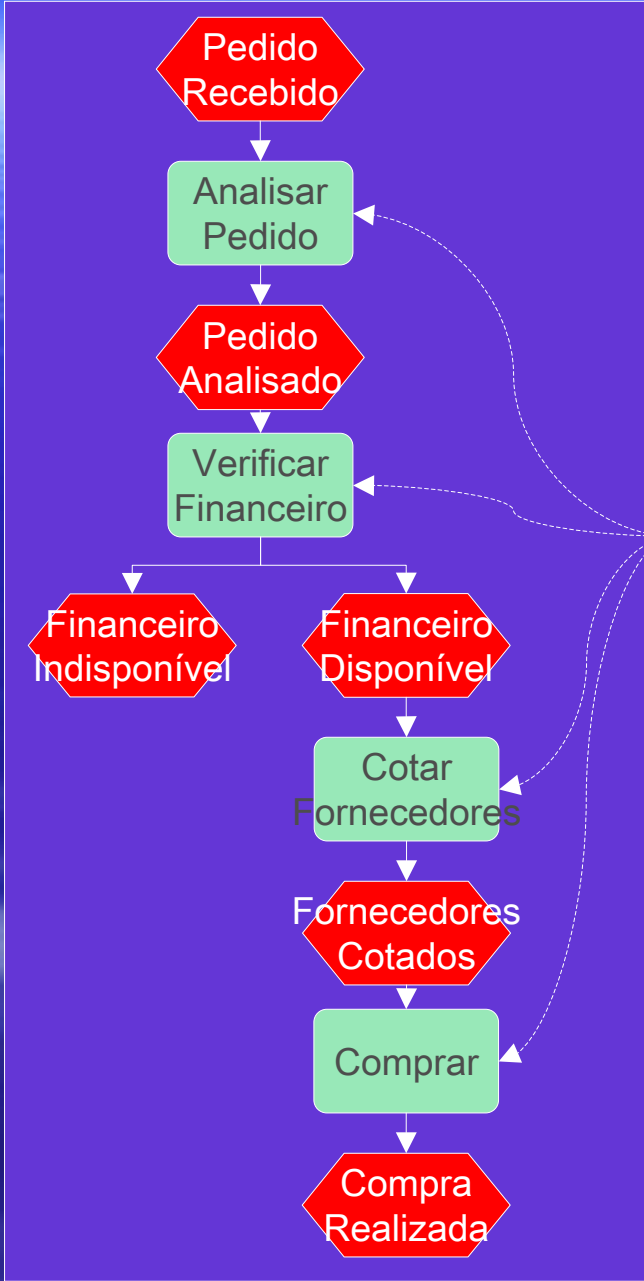
A Organização é um conjunto de processos que para ter sucesso precisa ser gerido – Gestão de Processos

## Exemplo: Realizar Compras



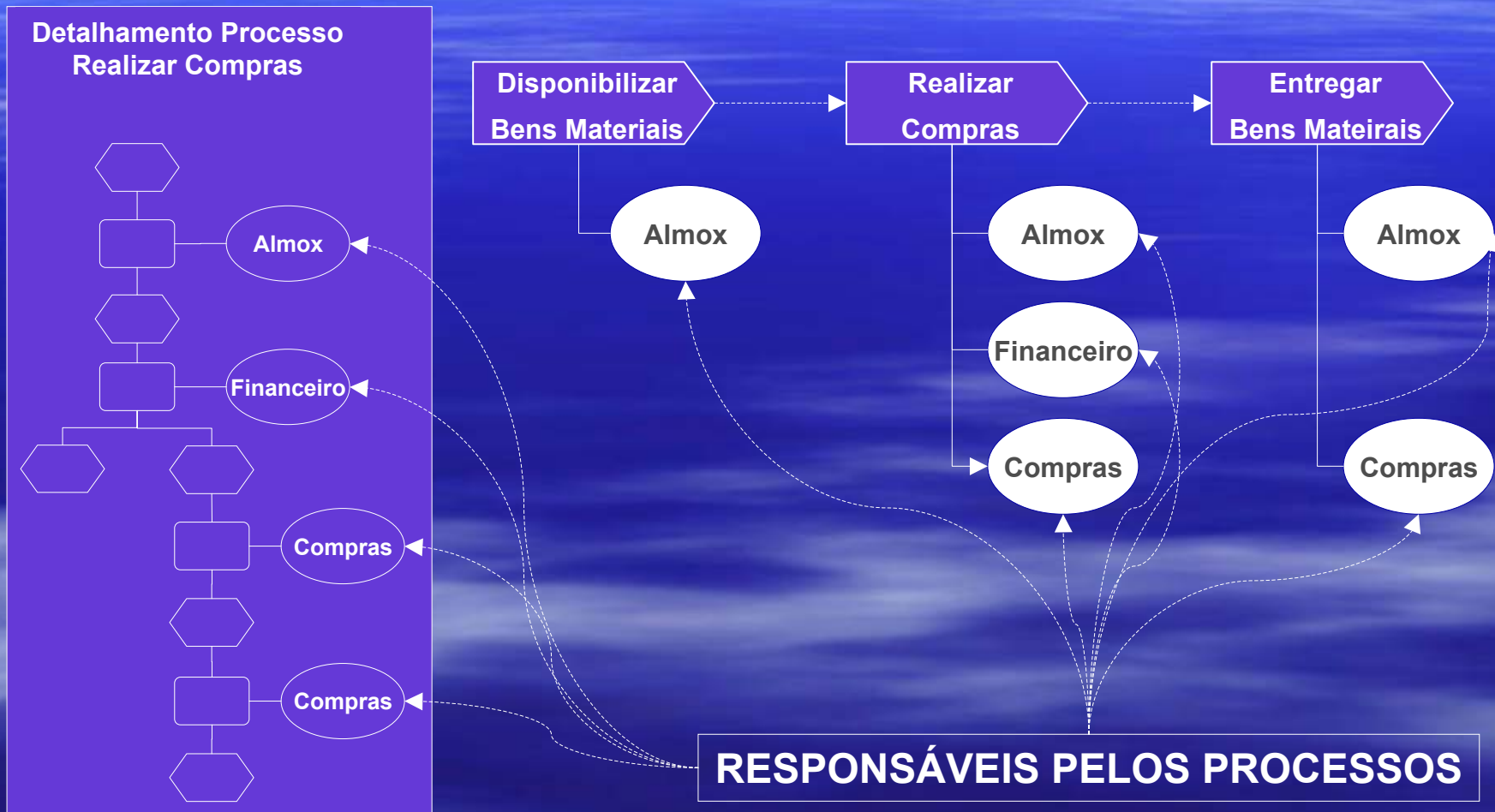
# Detalhamento do Processo: Realizar Compras

Realizar  
Compras



ATIVIDADES

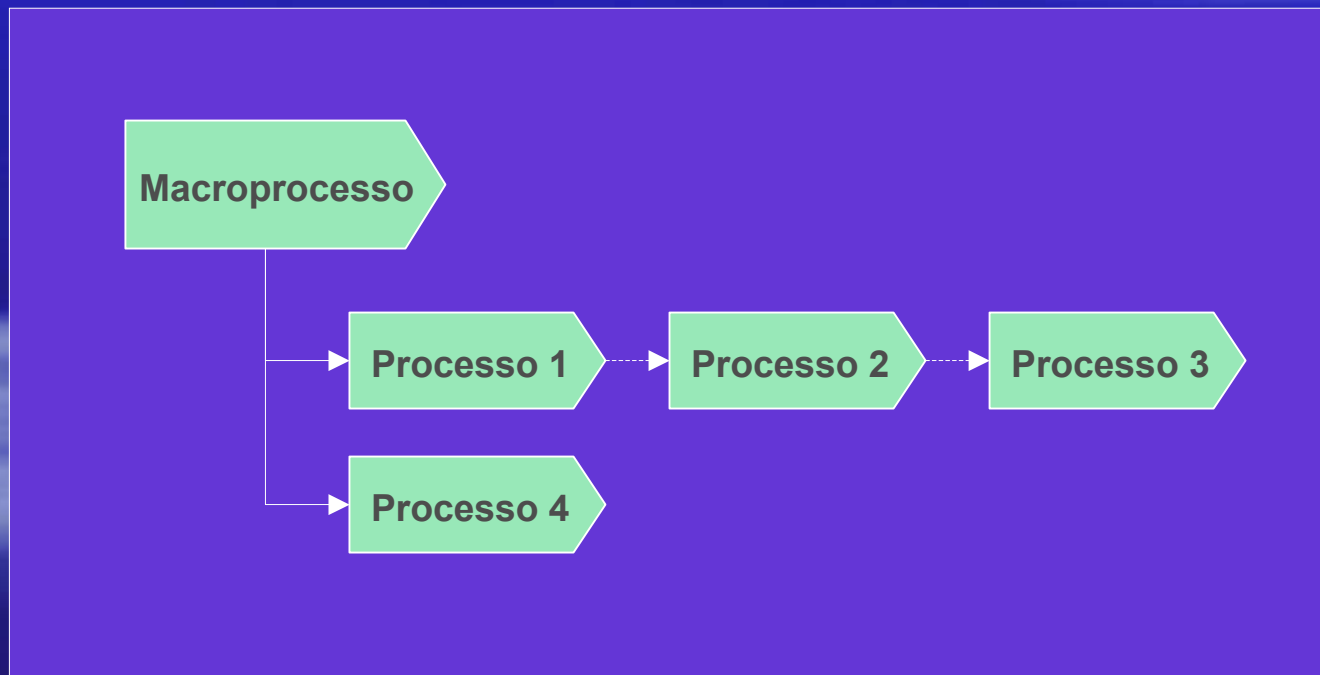
# FLUXO DE PROCESSOS – Exemplo: Realizar Compras



## O que é um macroprocesso?

É o agrupamento de um conjunto de processos, logicamente inter-relacionados, com um objetivo comum.

Agregar processos em um macroprocesso é uma forma de promover o entendimento do funcionamento da Organização no seu nível estratégico.





# Precisamos sempre trabalhar:

- ✓ **em equipe**
- ✓ **com sinergia**
- ✓ **contribuindo para o todo**

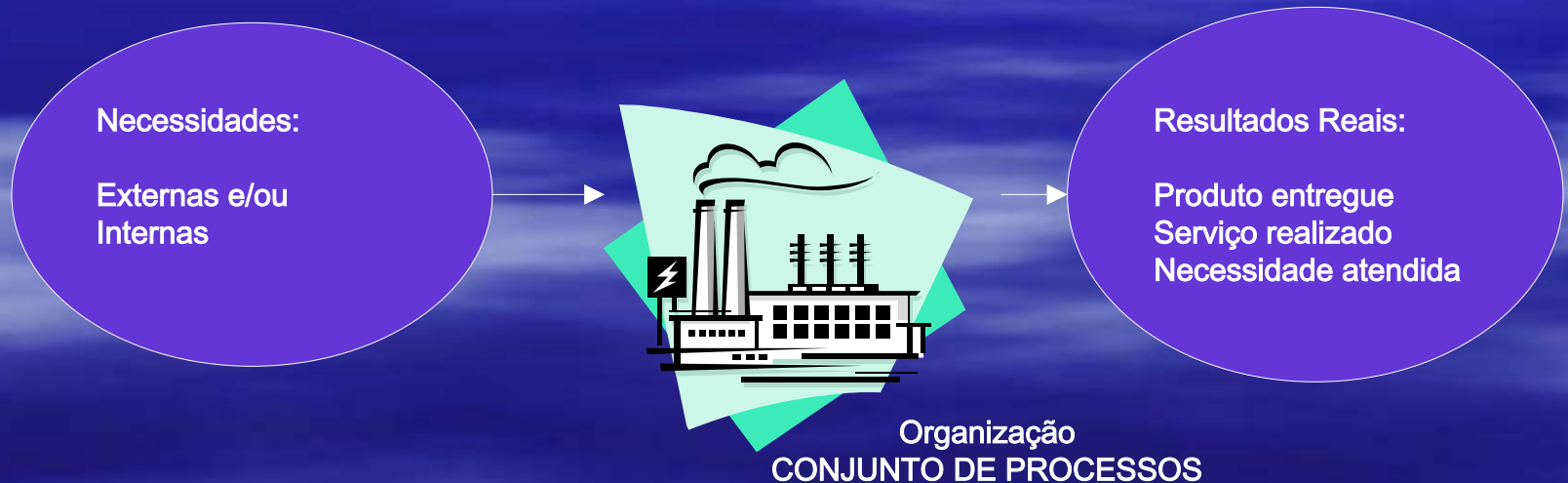
“Sábio não é quem dá as verdadeiras respostas; é quem formula as verdadeiras questões.” Thomas Davis



# Processo

É o conjunto de atividades logicamente inter-relacionadas, realizadas de forma contínua, intermitente ou cíclica, que utiliza recursos organizacionais para produzir resultados reais aos clientes / usuários de uma organização, adicionando valor a cada etapa.

## INSUMOS E RECURSOS ORGANIZACIONAIS



# Gestão de Processos de Negócio

## PROCESSOS:

Todo Processo deve adicionar valor [percebido pelos CLIENTES].

A execução dos Processos pode ser de responsabilidade de uma ou mais unidades organizacionais.

O compartilhamento de responsabilidades representa um rompimento na visão estanque do funcionamento das organizações, onde cada unidade representa um elo em uma cadeia de valor agregado.

Na visão de Processos, o fluxo de trabalho, de modo geral, percorre horizontalmente a estrutura da Organização, promovendo sinergia e integração do conjunto.

A utilização da Gestão de Processos induz a uma visão sistêmica da organização

Na Gestão de Processos o foco é sempre no cliente.

# Gestão de Processos de Negócio

Exemplo de utilização do conceito da Gestão de Processos aplicada a área financeira.

- ❖ Como lidar com o problema de ‘Cortes e Contingenciamentos Orçamentários’ de forma inteligente.
- ❖ Ferramenta: ABC-M

[Mostre](#)

# Gestão de Processos de Negócio

Exemplo de utilização do conceito da  
Gestão de Processos aplicada no  
CRH-INPE

Mostre

**Obrigado**

faustocalmeida@adm.inpe.br

# Visão Sistêmica - Processos

---

## Exemplo de Tomada de Decisão - Finanças

## Departamento de Processamento de Reclamações

---

**Situação: Disponibilizado (Médio): \$ 876,000**

**Atual: \$ 914,500**

**Solução: Revisão - Cortes - Adequação**

**Dados fornecidos: Planilha de Custos**

## Departamento de Processamento de Reclamações

---

### **ONDE CORTAR?**

	<b>Atual</b>	<b>Disponibilizado</b>	<b>Diferença</b>
<b>Salários</b>	<b>\$621,400</b>	<b>\$600,000</b>	<b>(21,400)</b>
<b>Equipamento</b>	<b>161,200</b>	<b>150,000</b>	<b>(11,200)</b>
<b>Viagens</b>	<b>58,000</b>	<b>56,000</b>	<b>(2,000)</b>
<b>Suprimentos</b>	<b>43,900</b>	<b>40,000</b>	<b>(3,900)</b>
<b>Suporte</b>	<b>30,000</b>	<b>30,000</b>	
<b>Total</b>	<b>\$914,500</b>	<b>\$876,000</b>	<b>\$(38,500)</b>

---



# VISÃO SISTÊMICA - POR PROCESSOS



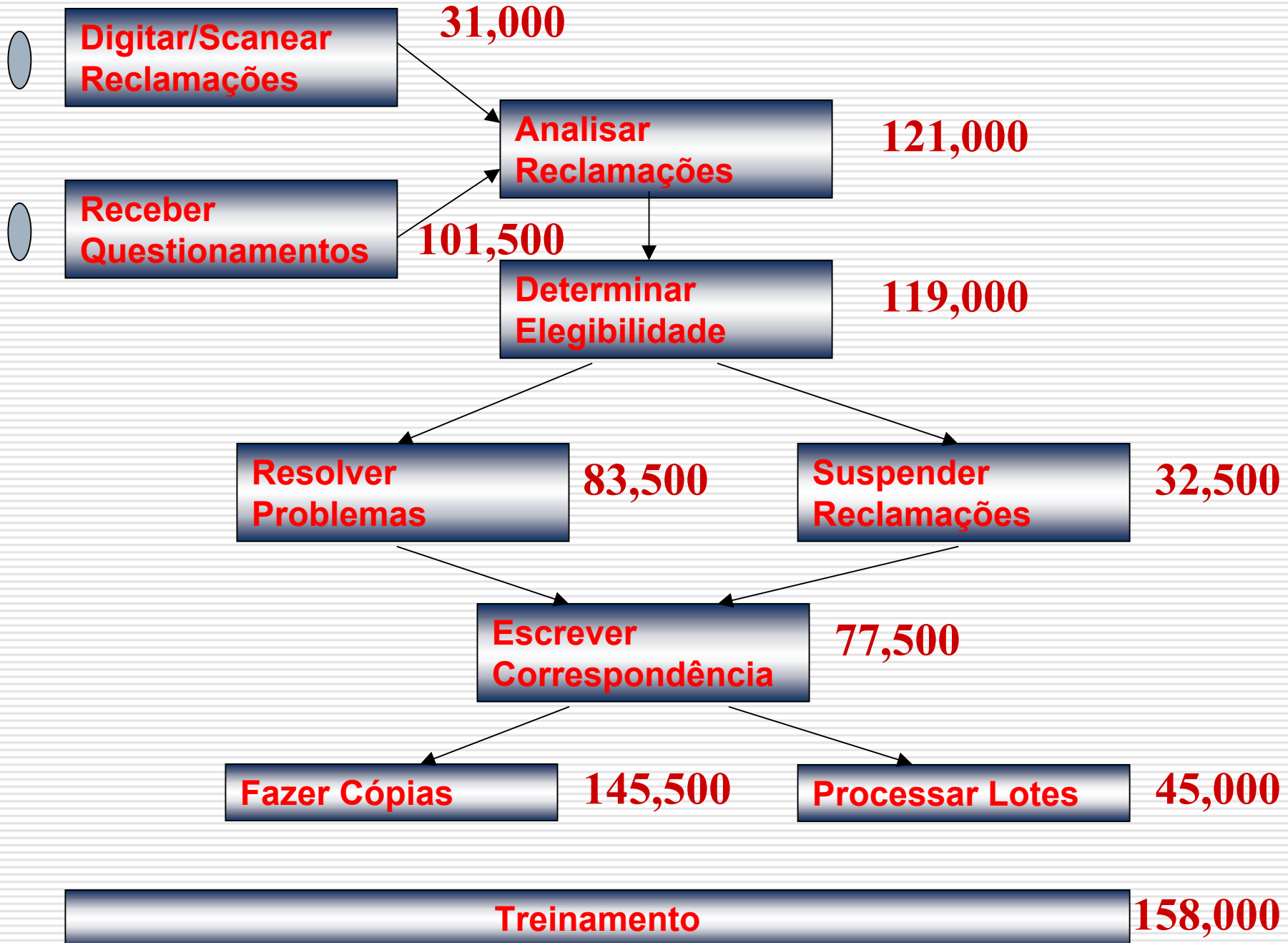
# Departamento de Processamento de Reclamações

## Visão de Processos

---

<b>Digitar/Scanear Reclamações</b>	<b>\$ 31,000</b>
<b>Analisar Reclamações</b>	<b>121,000</b>
<b>Receber Questionamentos</b>	<b>101,500</b>
<b>Determinar Elegibilidade</b>	<b>119,000</b>
<b>Resolver Problemas</b>	<b>83,500</b>
<b>Suspender Reclamações</b>	<b>32,500</b>
<b>Escrever Correspondência</b>	<b>77,500</b>
<b>Fazer Cópias</b>	<b>145,500</b>
<b>Processar Lotes</b>	<b>45,000</b>
<b>Treinamento</b>	<b>158,000</b>
<b>Total</b>	<b>\$914,500</b>

---



## Departamento de Processamento de Reclamações

---

### **ONDE CORTAR?**

	<b>Atual</b>	<b>Disponibilizado</b>	<b>Diferença</b>
<b>Salários</b>	<b>\$621,400</b>	<b>\$600,000</b>	<b>(21,400)</b>
<b>Equipamento</b>	<b>161,200</b>	<b>150,000</b>	<b>(11,200)</b>
<b>Viagens</b>	<b>58,000</b>	<b>56,000</b>	<b>(2,000)</b>
<b>Suprimentos</b>	<b>43,900</b>	<b>40,000</b>	<b>(3,900)</b>
<b>Suporte</b>	<b>30,000</b>	<b>30,000</b>	
<b>Total</b>	<b>\$914,500</b>	<b>\$876,000</b>	<b>\$(38,500)</b>

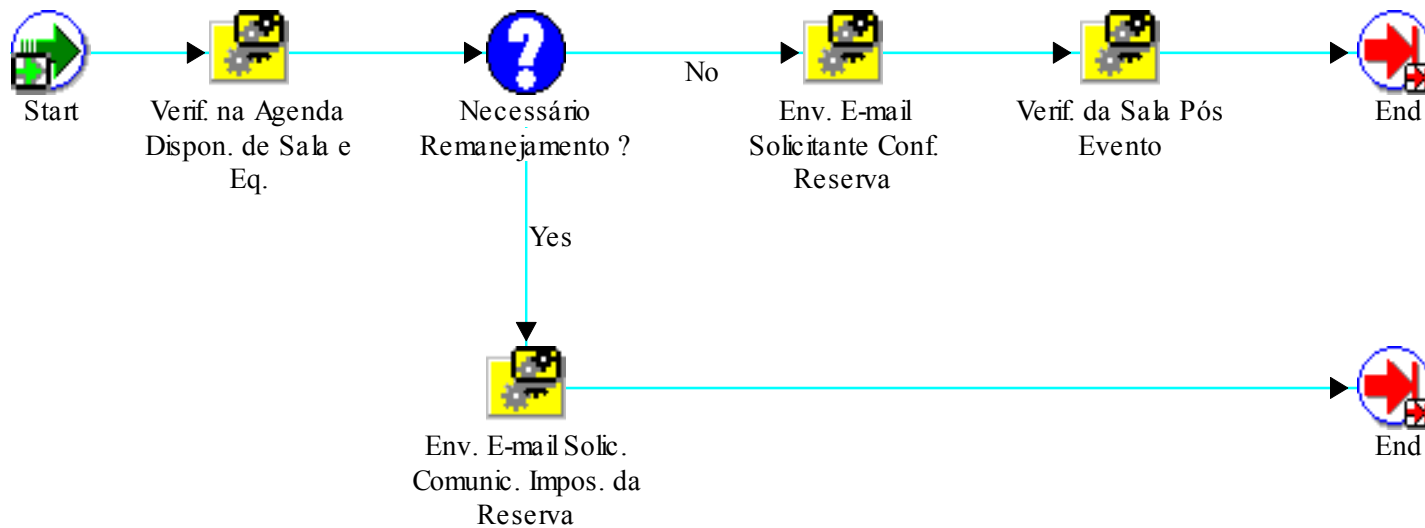
---

## **Exemplo de Processo: Reserva de Sala**

### 3. Exemplo de Análise e Modelagem

Vamos usar como exemplo o processo Reserva de Sala

#### Primeiro Levantamento



### 3. Exemplo de Análise e Modelagem

Vamos usar como exemplo o processo Reserva de Sala

Nova Proposta

