

# Módulo 3

## Gestão de Processos

*Apostila*

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



*Apostila*

Enap

# **Módulo 3**

## **Gestão de Processos**

Brasília - 2014

**Fundação Escola Nacional de Administração Pública***Presidente*

Paulo Sergio de Carvalho

*Diretor de Desenvolvimento Gerencial*

Paulo Marques

*Diretora de Formação Profissional*

Maria Stela Reis

*Diretor de Comunicação e Pesquisa*

Pedro Luiz Costa Cavalcante

*Diretora de Gestão Interna*

Aíla Vanessa David de Oliveira

*Coordenadora-Geral de Programas de Capacitação:* Marcia Serôa da Motta Brandão  
*Editor:* Pedro Luiz Costa Cavalcante; *Coordenador-Geral de Comunicação e Editoração:*  
Luis Fernando de Lara Resende; *Revisão:* Renata Fernandes Mourão, Roberto Carlos R.  
Araújo e Simonne Maria de Amorim Fernandes; *Capa:* Ana Carla Gualberto Cardoso;  
*Editoração eletrônica:* Maria Marta da R. Vasconcelos.

---

*Ficha catalográfica:* Equipe da Biblioteca Graciliano Ramos/ENAP

---

F3831 FERREIRA, André Ribeiro

Gestão de processos; módulo 3. – Brasília: ENAP / DDG, 2013.

179 p.

Apostila do Programa de Desenvolvimento de Gerentes Operacionais – DGO.

Revisão e adaptação – Coordenação-Geral de Projetos de Capacitação/ DDG /  
ENAP.

1. Administração Pública – Brasil. 2. Gestão de Processos. I. Título.

---

© ENAP, 2014

**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

<b>1. Contextualização do Tema</b> .....	10
<b>2. Gestão de Processos e Gestão por Processos</b> .....	15
2.1. Definições de Qualidade .....	15
2.2. Definições de Processo .....	16
2.3. Classificação dos Processos .....	16
2.3.1. Por Níveis .....	17
2.3.2. Por Tipo .....	18
2.4. Cadeia Cliente-Fornecedor .....	18
2.5. Gerência de Processos .....	18
2.6. Qualidade dos Processos .....	19
2.7. Gestão Tradicional e Gestão por Processos .....	20
2.8. Gestão de Processos e Gestão por Processos .....	21
<b>3. Gestão de Processos e Agregação de Valor</b> .....	23
3.1. Valor do Produto .....	23
3.2. Valor para o Cliente .....	24
3.3. Cadeia de Valor .....	24
3.4. Valor Público .....	25
<b>4. Melhoria de Processos e o Ciclo PDCA</b> .....	28
4.1. O Ciclo PDCA .....	28
4.2. Manutenção e Melhoria de Processos .....	30
<b>5. A Dimensão Humana da Gestão de Processos</b> .....	35
5.1. Identidade com o Trabalho .....	35

5.2. Relevância do Trabalho em Equipe -----	36
5.2.1.Principais Características de uma Equipe -----	37
5.2.2.Tipos de Equipes-----	37
5.3. Papel do Gerente de Processos -----	37
<b>6. Indicadores para a Gestão de Processos -----</b>	<b>39</b>
6.1. O que são indicadores?-----	39
6.2. Definindo Itens de Controle da Qualidade -----	40
6.3. Definindo Itens de Verificação da Qualidade -----	42
6.4. Padronização de Processos -----	43
6.5. Adequação de Estrutura, Recursos e Organização -----	44
6.6. Capacitar Funcionários -----	44
6.7. Gerenciar a Efetividade do Processo -----	44
6.8. Comparação de Dados com Metas Fixadas -----	44
6.9. Reiterando a Importância da Gestão de Processos -----	44
<b>Slides do Módulo 3 -----</b>	<b>49</b>
<b>Leituras Complementares do Módulo 3 -----</b>	<b>121</b>
<b>Caderno de Exercícios do Módulo 3 -----</b>	<b>165</b>

# Glossário de Siglas



Indica discurso do narrador.



Indica conteúdos adicionais.



Indica um tópico ou assunto para o qual o leitor deve reservar especial atenção.



Indica uma atividade prática ou exercício a ser realizado em sala de aula mediante o comando do facilitador.



Indica uma observação que merece destaque ou advertência.



Indica a sugestão de fontes para consultas, tendo em vista a situação de dúvida ou de interesse por aprofundamento em tópicos ou temas específicos.



# Programa de Desenvolvimento de Gerentes Operacionais

## Objetivo do Programa

Capacitar os gerentes operacionais da Administração Pública Federal para o exercício eficiente e efetivo de suas funções, por intermédio de conteúdos essenciais à compreensão do contexto institucional do Estado e da Administração, da gestão de processos, do planejamento estratégico organizacional, do ciclo de gestão governamental e da gestão de recursos, bem como da aplicação de conceitos e ferramentas destinados à mobilização de equipes com foco nos resultados e na criação de valor público.

## Estrutura do Programa

O Programa de Desenvolvimento de Gerentes Operacionais é estruturado em cinco módulos consecutivos e concatenados em função da perspectiva complementar e integrada dos conteúdos.

- Módulo 1: Administração Pública e Contexto Institucional Contemporâneo
- Módulo 2: Planejamento e Gestão Governamental
- Módulo 3: Gestão de Processos
- Módulo 4: Gestão de Recursos
- Módulo 5: Gestão de Pessoas

## Objetivos Instrucionais do Módulo 3

- 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

*Revisão e Adaptação: Coordenação-Geral de  
Projetos de Capacitação*



Estamos iniciando o terceiro módulo do Programa de Desenvolvimento de Gerentes Operacionais. Você já teve a oportunidade de refletir, durante a realização do primeiro módulo, sobre os principais aspectos que caracterizam o Estado e as organizações públicas, e pode reconhecer o importante papel que os gerentes operacionais exercem, como mobilizadores de recursos e de pessoas, para a eficiência da administração. No segundo módulo, familiarizou-se com os fundamentos do planejamento estratégico e exercitou a formulação do plano estratégico, tendo como base os desafios organizacionais. Neste terceiro módulo, vamos abordar os fundamentos da gestão de processos, proporcionando aos participantes condições de utilizar os principais conceitos e ferramentas, na busca da efetividade dos processos da organização.

Por que esse tipo de conteúdo é importante? Ora, a abordagem da gestão de processos, particularmente vinculada aos fundamentos do planejamento estratégico, permite a percepção do trabalho sequenciado e integrado que converge para a realização dos objetivos estratégicos da organização. Esse sequenciamento envolve múltiplas atividades e uma cadeia de relações entre pessoas e equipes, que dependem de significativa ação gerencial, sobretudo para que se possa garantir a convergência e a visão coletiva do trabalho. Os gerentes operacionais exercem importante papel nessa convergência ao orientar e motivar suas equipes, mantendo os processos de trabalhos alinhados com os valores e objetivos da organização, condição indispensável para o alcance de resultados efetivos.

Portanto, este terceiro módulo pretende oferecer a você a contextualização da gestão de processos, o nivelamento dos principais conceitos, o necessário entendimento sobre agregação de valor e a percepção da dimensão humana na gestão de processos. Temos a pretensão de que você seja capaz, ao final do módulo, de classificar processos, identificar os diversos níveis de indicadores necessários para o gerenciamento e, também, as principais componentes da gestão de processos. O módulo foi organizado com abordagem teórico-aplicada, privilegiando-se exercícios práticos realizados em grupos, com o intuito de aplicar os conceitos e demonstrar a utilidade do método de gerenciamento de processos. Trata-se de um módulo com conteúdos importantes para a atuação gerencial, mas não se pode admitir que seja exaustivo. Recomendamos a você que complemente a sua capacitação com outros eventos oferecidos pela ENAP, tais como os cursos de Análise e Melhoria de Processos; Gerenciamento de Equipes; o Papel do Gerente; Liderança, Reflexão e Ação, entre outros.

## 1) Contextualização do Tema<sup>1</sup>

A intensificação do processo de globalização, inaugurando um novo tipo de relação entre a economia, o Estado e a sociedade; o ritmo acelerado das mudanças tecnológicas, remodelando a estrutura econômica e social; a transição de uma sociedade industrial para a sociedade de conhecimento; e as mudanças do modelo de produção fordista<sup>2</sup> para um novo método de gerenciamento mais flexível são acontecimentos históricos que transformaram o cenário social e a vida humana, nas últimas décadas.

Esses fenômenos têm produzido, entre tantos outros impactos, o surgimento de novos modelos e dinâmicas organizacionais. As necessidades de eficiência, associadas a ganhos de escala dados pela ampliação do mercado a níveis globais, somadas a complexos modelos de logística, têm provocado a criação de megaconglomerados a partir de fusões, aquisições e alianças entre empresas. De bancos a empresas automobilísticas, de seguradoras a indústrias químicas, são raros os setores que ainda não vivenciaram essa realidade.

As empresas, em um contexto de maior competitividade, buscam concentrar esforços em torno de competências ou negócios centrais, abandonando ou contratando terceiros para as atividades periféricas.

Associado a essa mudança, também a sociedade em geral e os empregados passaram a ter maior poder dentro das organizações. Preocupações com o nível de emprego, a utilização de recursos naturais, a produção de dejetos, o aumento do tráfego, da poluição, entre outros, necessitam cada vez mais ser identificados.

Entre os impactos gerados pelas referidas mudanças, observam-se:

- aumento do nível de exigência do consumidor;
- formação de blocos econômicos;
- abertura de fronteiras comerciais,
- maior competitividade entre empresas;
- aumento do desemprego e da exclusão social;
- declínio da influencia do movimento dos trabalhadores;
- aumento da população, em face da maior expectativas de vida e novos padrões de consumo;
  - adoção de métodos de gerenciamento flexível da produção, implicando padrões de relacionamentos diferenciados;
    - avanço das multinacionais, aumentando o fosso entre países centrais e periféricos;
    - aumento da concentração de renda;
    - enfraquecimento do Estado nacional;
    - aumento da violência e do crime organizado.

---

<sup>1</sup> Utilizamos como referência para este tópico a dissertação de Matias (2002).

<sup>2</sup> De acordo com Tenório (1994), o modelo de produção fordista “é o modelo que se caracteriza pela gestão tecno-burocrática de uma mão de obra especializada sob técnicas repetitivas de produção de serviços ou produtos especializados”.

A necessidade de identificação e atendimento das expectativas internas e de *stakeholders*<sup>3</sup> torna-se condição necessária à sobrevivência das organizações atuais, tanto quanto a sua interação e adaptação às mudanças do cenário global. Adaptar-se às mudanças do atual cenário requer das organizações uma completa modificação na sua forma de atuação.

A criação do conceito de valor público, que teremos a oportunidade de abordar nas próximas seções, apresenta para as organizações públicas questionamentos sobre importância, necessidade e razão de existir, provocando a busca de intensa atualização metodológica para atender às expectativas das partes interessadas e demonstrar eficiência, eficácia e efetividade.

A evidência de que a evolução das organizações não depende apenas de adaptação às mudanças do seu ambiente externo, mas, sobretudo, da evolução do padrão de interação entre a organização e o seu meio, complementada com a ideia de que essa evolução depende da sua capacidade cognitiva e de gestão das suas contradições internas torna mais complexo e difícil o desafio da transformação.



Frederick Taylor

A restrição imposta pela crescente complexidade ambiental, que torna impossível conhecer e controlar múltiplas e ilimitadas variáveis cujo comportamento segue padrões diversos, somada à capacidade da organização em reproduzir-se de forma independente do ambiente, podendo, inclusive, modelá-lo em parte, dificulta a melhoria organizacional. Ademais, o pensamento estratégico e a capacidade dos atores organizacionais de se situarem nos contextos interno e externo – baseado na ideia de aprendizado organizacional (aprender a ampliar o domínio cognitivo sobre a organização e sobre o ambiente) – apontam para a necessidade de rever conceitos, quebrar paradigmas, redefinir estruturas, melhorar processos organizacionais e mudar a forma de relacionamento com os *stakeholders*.

O surgimento de métodos de gerenciamento flexível da produção, implicando padrões de relacionamentos diferenciados entre os diversos atores organizacionais, constitui também um dos fatores determinantes das mudanças atuais. Esses novos métodos implicam mudanças significativas da filosofia de administração, controle e gestão da produção, cuja evolução, ao longo do tempo, pode ser compreendida sequencialmente, em três momentos: taylorismo, fordismo e pós-fordismo ou administração flexível.

O taylorismo, sistema de gestão concebido por Frederick Winslow Taylor (1856-1915)<sup>4</sup> no final do século XIX, cuja filosofia básica teve como máxima a expressão *the best way*, apresentava as seguintes características:

<sup>3</sup> Expressão de origem inglesa, que significa “partes interessadas”. É utilizada para designar todos aqueles atores ou agentes que mantêm interesse em projetos, gerenciamento ou produtos de uma organização: funcionários, clientes, usuários, consumidores, colaboradores, acionistas, governo e qualquer outra entidade que possa direta ou indiretamente interferir na ação e nos resultados organizacionais.

<sup>4</sup> Engenheiro norte-americano, que é considerado o pai da administração científica. A sua contribuição à ciência da administração foi marcada pela proposta da utilização de métodos cartesianos para a melhoria dos processos administrativos. O foco de seus estudos foi a eficiência e eficácia operacional no âmbito industrial. A sua obra mais conhecida é *Princípios de Administração Científica*, publicada em 1911.

- ganhos de produtividade, baseados na racionalização e melhor aproveitamento dos tempos e movimentos;
- foco nas estruturas e processos - tempos e movimentos. Especialização excessiva;
- produtividade não incorporada ao salário;
- padronização da produção, da tecnologia e do processo de trabalho. Necessidade de adaptação do homem à tecnologia;
- divisão de trabalho não comunicativa. Rigidez hierárquica;
- separação entre planejamento e execução;
- relações de RH não negociadas;
- salário como único fator motivador;
- controle da qualidade externo à produção.



Henry Ford

A partir do pós-guerra, a alteração do padrão de vida, a consolidação da democracia e a conseqüente mudança no comportamento dos trabalhadores levaram ao questionamento dos pontos centrais do taylorismo enquanto sistema de produção e gerenciamento. Esse momento de críticas abriu espaço para o surgimento do fordismo. O fordismo surgiu a partir das ideias de Henry Ford (1863-1947)<sup>5</sup> sobre a produção em massa, e pode ser considerado um sistema de gestão complementar ao taylorismo, uma vez que manteve algumas de suas principais características, introduzindo as seguintes inovações:

- incorporação de ganhos de produtividade ao salário;
- divisão do trabalho horizontal (parcelamento de tarefas) e vertical (separação entre concepção e execução)
- intensificação da produção, com redução do estoque;
- produção em massa de bens padronizados;
- preocupação com o bem estar físico e mental dos trabalhadores;
- livre negociação de salários e de condições de trabalho;
- outros incentivos motivacionais.

Importante salientar que, apesar de Ford ser mais conhecido como o criador da linha de montagem, uma de suas maiores contribuições aos sistemas de gestão é a ideia da produção em massa, que permitiu pela primeira vez a produção de carros populares em grande escala. Os automóveis de Ford eram produzidos não só a baixo custo, mas, sobretudo, voltados para um amplo mercado de consumidores.

As relações salariais e a forma de gestão fordista fizeram parte dos anos dourados da economia mundial, que vão dos anos 1940 até a primeira metade dos anos 1970, quando a crise econômica gera a necessidade, nos países centrais, do surgimento de novos estilos e

---

<sup>5</sup> Empreendedor norte-americano, fundador da Ford Motor Company, que atua no setor de automóveis até os dias atuais. Ford foi o responsável por introduzir a montagem em série na indústria automobilística. Defendia o princípio da grande produção a baixo custo por intermédio da adoção da linha de montagem.

práticas de gestão. O enfrentamento da crise econômica obrigou as empresas a buscar formas mais criativas de gerenciamento para fazer face à concorrência, surgindo, então, o novo modelo de gestão conhecido como pós-fordista ou de administração flexível.

Esse novo modelo de gestão se caracteriza por defender o princípio de que as organizações, particularmente as empresariais, precisam adquirir sensibilidade e capacidade de resposta, no curto prazo, para as alterações no ambiente externo, tais como a demanda dos clientes, as inovações tecnológicas e as novas formas de concorrência. Dentre as características do modelo de administração flexível, destacam-se:

- melhoria da qualidade, da entrega e redução de custos;
- maior sensibilidade às condições de mercado (foco na satisfação das necessidades do cliente);
- proximidade com fornecedores (cadeia cliente-fornecedor);
- relação flexível entre homem e tecnologia -utilização de tecnologia para vantagem competitiva;
- adoção de políticas inovadoras de RH (trabalho em equipe, capacitação continuada, salários e condições de trabalho negociados de forma flexível);
- maior autonomia do trabalhador (participação no aumento da produtividade e na melhoria dos produtos);
- divisão de trabalho comunicativa;
- controle de qualidade durante o processo;
- estruturas horizontais e menos compartimentalizadas.

Com o avanço do paradigma da administração flexível surge, também, a preocupação com os padrões de qualidade nas organizações. A Gerência da Qualidade Total – GQT, que consolida e norteia as características desse paradigma, é uma filosofia de gestão que se desenvolve em meados dos anos 50, primeiramente no Japão, com auxílio de William Edwards Deming (1900-1993)<sup>6</sup> e Joseph Moses Juran (1904-2008)<sup>7</sup> e, posteriormente, na Europa e Estados Unidos.

A implementação do novo sistema de gestão flexível tornou-se incompatível com a manutenção de estruturas do estilo tradicional, caracterizadas por uma forma de organizar o trabalho que considerava a organização como um sistema fechado, buscava definir comportamentos individuais e grupais e enfatizava o controle e a rígida subordinação hierárquica das pessoas. No enfoque contemporâneo, as estruturas são vistas como um instrumento gerencial, que se modifica de acordo com as dimensões internas e as condições

---

<sup>6</sup> Estatístico norte-americano que se notabilizou na área da melhoria de processos produtivos nos EUA e no Japão, onde lecionou para altos executivos sobre como utilizar a análise de variantes e teste de hipóteses na melhoria de projetos, qualidade de produtos e sistemas de vendas. É considerado um dos principais inspiradores do desenvolvimento da indústria e da economia japonesa no sec. XX.

<sup>7</sup> Engenheiro elétrico de origem romena, migrado para os EUA, que trabalhou como gestor de qualidade na Western Electrical Company, onde integrou o Departamento de Inspeção Estatística e promoveu a aplicação e disseminação de técnicas de controle estatístico da qualidade.

ambientais. Ela é um arranjo arbitrário e momentâneo. Essa nova concepção destaca as seguintes características para as estruturas:

- baseadas em processos e equipes de trabalho;
- utilizam intensivamente a TI;
- permitem flexibilidade de autoridade e responsabilidade;
- funcionam em rede;
- têm o foco na demanda;
- possuem níveis hierárquicos reduzidos.

Teremos a oportunidade de aprofundar na próxima seção as diferenças entre gestão de processos e gestão por processos, mas você já deve ter percebido que a evolução dos paradigmas acentua, cada vez mais, a perspectiva estratégica da organização. O que compreende exatamente essa perspectiva? Ora, embora uma organização não prescindir da gestão de seus processos, ou seja, da definição, mensuração e monitoramento do conjunto de suas atividades – condição indispensável para que obtenha resultados efetivos -, a tendência atual é cada vez mais observar a inter-relação entre os diversos processos organizacionais de forma dinâmica e sistêmica. Nada impede que possamos, por exemplo, observar microscopicamente os processos da área de gestão de pessoas ou da área de logística, mas, quando os consideramos como sistemas em uma rede, a perspectiva é outra. Daí a noção de uma organização gerida por processos.

No entanto, nem toda organização encontra-se preparada para a gestão por processos. Esse tipo de opção depende de uma cuidadosa análise da natureza, condições e características de cada organização. Depende obviamente da maturidade das organizações. Algumas podem preferir migrar para um estágio intermediário de gestão por processos, em vez de adotar a opção plena. É importante que cada organização conheça seus processos essenciais, para que ela possa priorizar seus recursos nesses processos, concentrar cada vez mais seus esforços nos seus usuários e decidir sobre a estrutura mais adequada para a obtenção dos melhores resultados.

## 2. Gestão de Processos e Gestão por Processos



2ª Seção

Nesta seção, abordaremos a distinção entre gestão de processos e gestão por processos, mas, antes de fazê-lo, é necessário que você conheça alguns conceitos, a exemplo dos conceitos de qualidade, processo, padrão e indicadores. Esses conceitos serão importantes para a referida distinção e para o acompanhamento dos conteúdos neste módulo. Optamos por apresentá-los na forma de um glossário, ainda que a estrutura possa parecer muito esquemática.

### 2.1. Definições de Qualidade

Definição	Autoria da Definição
■ Qualidade é adequabilidade para o uso.	Joseph Moses Juran
■ Possui qualidade o produto que satisfaz ao cliente.	Kaoru Ishikawa
■ Qualidade é fazer certo a coisa certa, já na primeira vez, com excelência no atendimento.	GESPÚBLICA (Ministério do Planejamento – Brasil)
■ Qualidade é atingir ou buscar o padrão mais alto em vez de se contentar com o mal feito ou fraudulento.	Bárbara W. Tuchmam
■ Qualidade refere-se às quantidades de atributos sem preço presentes em cada unidade do atributo com preço.	Keith B. Laffer
■ Na análise final de mercado, a qualidade de um produto depende de até que ponto ele se ajusta aos padrões das preferências do consumidor.	Alfred A Kuehn
■ Qualidade (quer dizer) conformidade com as exigências.	Philip B. Crosby
■ Qualidade quer dizer o melhor para certas condições do cliente. Essas condições são (a) o verdadeiro uso e (b) o preço de venda do produto.	Armand V. Feigenbeum
■ Qualidade é um grau previsível de uniformidade, dependência, baixo custo e satisfação do mercado.	William Edwards Deming
■ É o encontro do Estado e do setor produtivo – que cumprem com eficiência suas missões – com a sociedade organizada – que também se sente responsável pelo desenvolvimento do País.	Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP)

Qual a relação entre processos e qualidade? Você pode estar se fazendo essa pergunta neste exato momento. Vamos aprofundar esse tema mais à frente, mas é importante destacar que a melhoria de processos tem sido cada vez mais requerida e recorrente nas organizações que se preocupam com a qualidade dos seus serviços ou dos seus produtos, o que pode ser entendido como a busca por aprimorar o uso dos recursos e das formas de trabalho em função dos melhores e mais efetivos resultados.

## 2.2. Definições de Processo

Definição	Autoria da Definição
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transforma insumos (entradas) em produtos (saídas).</li> </ul>	Norma NBR ISO 9000:2000
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conjunto de atividades, funções ou tarefas identificadas, que ocorrem em um período de tempo e que produzem algum resultado.</li> </ul>	Integration Definition for Modeling of Process (IDEFO)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Reunião de tarefas ou atividades isoladas;</li> <li>Grupo organizado de atividades relacionadas, que juntas criam um resultado de valor para o cliente.</li> </ul>	Michael Hammer (The Reengineering Revolution Handbook)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar em um produto especificado para um determinado cliente ou mercado;</li> <li>Ordenação específica das atividades de trabalho, no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e inputs e outputs claramente identificados.</li> </ul>	Thomas H. Davenport (Reengenharia de Processos)
<ul style="list-style-type: none"> <li>São sequências de atividades que são necessárias para realizar as transações e prestar o serviço.</li> </ul>	Rohit Ramaswamy (Design and Management of Service Processes)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Uma sequência de passos, tarefas ou atividades que convertem entradas de fornecedores em uma saída. Um processo de trabalho adiciona valor às entradas, transformando-as ou usando-as para produzir alguma coisa nova.</li> </ul>	Dianne Galloway (Mapping Work Processes)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Uma série de etapas criadas para produzir um serviço ou um produto.</li> </ul>	Geary A. Rummler e Alan P. Brache (Melhores Desempenhos das Empresas)

Observe que há várias definições de processo, mas é possível estabelecer interseções entre elas. Na maioria das definições, identifica-se a referência ao sequenciamento lógico de atividades e tarefas voltado para um resultado. É importante reter essa ideia: processos devem gerar resultados e agregação de valor.

## 2.3. Classificação dos Processos

Estabelecer classificações é sempre um exercício de redução, por essa razão é importante esclarecer que a categorização dos processos é relativa. Em verdade, se fizermos uso prático da classificação que apresentaremos a seguir, devemos estar atentos para o tamanho e a complexidade da organização e dos seus processos. Estabelecida essa advertência, podemos classificar os processos da seguinte forma:

### 2.3.1. Por Níveis

#### a) Macroprocessos

Deve-se compreender por macroprocessos o conjunto de processos fundamentais ou críticos para o cumprimento da missão organizacional. Esses processos estão diretamente relacionados com fornecedores e clientes. Eles se voltam para a obtenção de soluções integradas de produtos e serviços capazes de satisfazer às necessidades dos clientes.

#### Fornecedor



Indivíduo ou organização que fornece insumos para os processos de uma organização, que podem ser tanto informações ou orientações quanto prestação ou fornecimento de serviços e produtos. No setor público, as relações entre organização e fornecedor, que envolvem a aquisição de bens ou serviços mediante processo de compra, são regulamentadas por lei e regidas por contrato administrativo com peculiaridades em relação aos contratos privados comuns. A principal é a exigência de realização de licitação, só dispensável em situações expressamente previstas em lei, mediante o parecer oficial do setor jurídico da organização.

#### Cliente



Pessoas físicas e/ou jurídicas (públicas ou privadas), que demandam ou utilizam diretamente serviços ou produtos fornecidos por uma organização. No caso das organizações públicas, os clientes são geralmente conhecidos ou denominados como usuários. Os clientes ou usuários que demandam ou utilizam serviços finalísticos da organização são denominados clientes externos, ao passo que os membros ou segmentos da organização que utilizam os resultados parciais de processos internos (subprodutos ou serviços intermediários) como insumo em outro processo de natureza interna são chamados clientes internos. Em se tratando de uma unidade prestadora de serviços dentro da organização, aquelas que recorrem aos seus serviços/produtos também são chamadas de clientes internos.

#### b) Processos

Os processos podem ser definidos, como já indicamos anteriormente, conjuntos de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos ou serviços (saídas) que têm valor para um grupo específico de clientes ou usuários.

#### c) Subprocessos

Os subprocessos são conjuntos de atividades necessárias e suficientes para a execução dos processos. A quantidade de subprocessos depende da complexidade de cada processo. Em um nível mais detalhado, as atividades de um subprocesso são desmembradas em tarefas.

#### Etapas



As etapas são conjuntos de atividades necessárias e suficientes para a execução de cada subprocesso.

## Atividades



As atividades são conjuntos de tarefas, com início e fim identificável, orientadas para a consecução dos objetivos definidos em cada etapa. O enfoque nesse caso é *o que fazer* como condição necessária para se alcançar o objetivo.

## Tarefas



Compreendem a sequência de passos para realizar uma atividade. Os passos geralmente envolvem explicações detalhadas sobre o *como fazer*, que fundamentam a construção ou definição de procedimentos.

### 2.3.2. Por Tipo

#### a) Processos Finalísticos

Processos finalísticos são processos técnicos que compõem as atividades-fim da organização, diretamente envolvidos no atendimento às necessidades dos clientes ou usuários. Eles se relacionam com a razão de ser ou com a essência do funcionamento da organização. Os processos enquadrados nesta categoria estão diretamente relacionados com os fundamentos estratégicos da organização: missão, visão de futuro e objetivos estratégicos.

#### b) Processos de Apoio

Processos de apoio são aqueles que dão suporte às atividades de natureza finalística da organização. Essa categoria de processos está diretamente relacionada à gestão dos recursos internos da organização (atividades-meio). Exemplos clássicos de processos de apoio são os que envolvem a gestão de pessoas, a gestão orçamentária e financeira, a gestão de aquisições de bens e serviços ou o desenvolvimento de tecnologias da informação. Eles também dizem respeito aos processos gerenciais relacionados à definição de sistemas de monitoramento e avaliação dos resultados alcançados pela organização.

#### c) Processos Críticos

Os processos críticos são aqueles de natureza estratégica para o sucesso institucional. Em geral são assim denominados os principais processos finalísticos, embora alguns processos de apoio (processos-meio) possam ser considerados críticos pela importância ou impacto que têm nos resultados institucionais. Os processos críticos podem dificultar ou impedir a realização dos objetivos estratégicos, quando não são gerenciados de forma adequada.

## 2.4. Cadeia Cliente-Fornecedor

A cadeia cliente-fornecedor refere-se ao conjunto de processos integrados que compõem a organização, caracterizado pelo fato de que um processo ora é cliente do processo que o antecede, ora é fornecedor do processo ou subprocesso que o sucede.

## 2.5. Gerência de Processos

A gerência de processos pode ser definida como o conjunto de ações sistemáticas, baseadas em métodos, técnicas e ferramentas de análise, modelação e controle, que permitem manter estável a rotina e implantar melhorias na qualidade dos processos.

## 2.6. Qualidade dos Processos

Mencionamos anteriormente que todo processo tem uma finalidade ou almeja um resultado. Portanto, o processo é algo que se estrutura em função de objetivos. O alcance desses objetivos ou efetividade dos resultados depende da qualidade dos processos. Se conduzidos adequadamente, os produtos ou serviços gerados devem ser capazes de:

- responder a uma necessidade ou utilização objetivamente definida;
- satisfazer plenamente os clientes ou usuários para os quais se destinam;
- atender a determinadas normas ou especificações;
- envolver custos adequados e preços compatíveis.

Para assegurar a efetividade dos processos, e a sua qualidade, é necessário considerar alguns aspectos e procedimentos, a saber:

### a) Padrão

O padrão é uma referência de comparação ou o nível de desempenho desejado e em relação ao qual um processo pode ser avaliado. Ele envolve registro de especificações, métodos, procedimentos, tecnologias e habilidades escolhidas como referencial de comparação para a gerência de processos.

### b) Requisitos (ou pré-requisitos)

Os requisitos dizem respeito às condições que devem ser satisfeitas, exigências legais ou particulares essenciais para o sucesso de um processo, serviço ou produto.

### c) Requisitos do cliente

Requisitos do cliente são as especificações que definem claramente como o demandante deseja receber o produto ou o serviço de seu fornecedor. No caso das organizações públicas, envolve as necessidades básicas dos cidadãos ou das demais partes interessadas, essenciais e importantes para sua satisfação, explicitadas por eles, de maneira formal ou informal.

### d) Normalização

A normalização constitui atividade sistemática para estabelecer e utilizar padrões. Deve ser compreendida como o 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.

### e) Indicadores

Indicadores são formas de representação, preferencialmente quantificáveis, de características de produtos e processos, utilizados para acompanhar e melhorar resultados.

### f) Indicadores de Processos

Os indicadores de processo são formas de representação objetiva de características do processo que devem ser acompanhadas ao longo do tempo para avaliar e melhorar o seu desempenho. Eles medem o esforço que é realizado nas atividades do processo.

### g) Problema

Problema é a diferença entre a situação desejada (proposta) e a situação do momento (atual), ou seja, entre o que se quer (meta a ser alcançada) e o que se tem. Ele envolve resultados ou efeitos indesejados de um processo e, portanto, pode ser considerado sinônimo de erro, falha, desvio ou não-conformidade. Essas ocorrências prejudicam a

qualidade do processo e de seus resultados e, portanto, devem ser observadas com atenção pela gerência responsável.

#### **h) Análise Crítica**

A análise crítica compreende a avaliação global de um projeto, serviço, produto, informação ou processo organizacional com relação a requisitos, cujo objetivo é a identificação de problemas e a proposição de soluções.

#### **i) Memória Administrativa**

A memória administrativa compreende o conjunto singular de documentos legais, técnicos e históricos, formais e informais, que atendem às exigências legais, necessidades futuras de referência ou utilização e de registro histórico da organização. Esses registros são importantes porque fornecem parâmetros para comparações e, conseqüentemente, para a avaliação dos processos.

### **2.7. Gestão Tradicional e Gestão por Processos**

Ao final da primeira seção, fizemos referência às organizações que se orientam por processos. Outra forma de se referir a esse tipo de organização é admiti-la estruturada por processos. Essa denominação é estabelecida em oposição à tradicional estrutura por funções. Mas o que é uma estrutura por funções? É uma estrutura baseada em divisões hierárquicas (por caixas). Nesse modelo tradicional, as organizações geralmente constituem um conjunto de unidades funcionais verticalizadas, ou seja, isoladas e operando com pouquíssima interação. A imagem mais comum, nesse caso, é a da torre de caixinhas, que muitos associam com centralização e morosidade na tomada das decisões. As organizações estruturadas por processo pretendem ser exatamente o contrário. Nesse caso, o foco é conduzido para os recursos e fluxos na perspectiva dos processos estratégicos. A lógica é a dinâmica da organização em prol de resultados efetivos e não mais a visão compartimentada de uma abordagem funcional. A estrutura de processos bem definida possibilita à organização operar como uma rede de serviços, com poucos níveis hierárquicos, agregando valor ao cliente.

Aos dois modelos de estruturas correspondem formas de gestão distintas. No primeiro caso, temos uma forma de gestão que definimos tradicional e, no segundo caso, a já mencionada gestão por processos. As particularidades desses dois tipos de gestão são as seguintes:

#### **a) Características da Gestão Tradicional**

- 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.

#### **b) Características da Gestão por Processos**

- Divisão do trabalho.
- Responsabilização.
- Estruturas horizontalizadas.

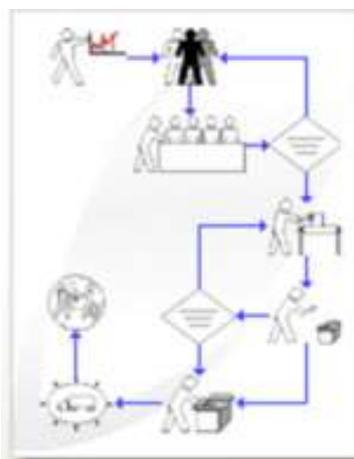
- Tomada de decisão compartilhada.
- Visão integrada dos processos (ultrapassam os limites das unidades funcionais).
- Agrupamento de atividades.
- Redução de fluxos (eficiência).
- Relações de alianças, parcerias, participação e acordos.
- Baseada em objetivos, políticas e estratégias comuns.
- Trabalho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

Comparativamente, a gestão por processos difere da gestão tradicional nos seguintes aspectos:

- emprega objetivos externos;
- funcionários e recursos são agregados de forma a produzir um produto ou serviço completo;
- informação segue diretamente para onde é necessária, sem o filtro da hierarquia;
- membros da equipe asseguram que o trabalho seja realizado, estabelecem padrões para avaliação da performance da equipe e incentivam toda a equipe para a superação dos objetivos;
- líderes da equipe (*process owners*) não são definidos por sua posição hierárquica, portanto necessitam negociar com os membros da equipe e exercer influência. Tal estrutura demanda grande esforço de colaboração.

Nesse caso, a gestão se baseia na medição do desempenho dos processos, sendo os resultados da organização avaliados dessa forma. A essência da gestão por processos é, portanto, a coordenação integrada das atividades realizadas na organização, em particular aquelas executadas por diversas equipes de diversas áreas. O funcionamento adequado da organização depende exatamente da competência com que essa coordenação é executada.

## 2.8. Gestão de Processos e Gestão por Processos



Na distinção entre gestão tradicional e gestão por processos, avançamos na definição desse último conceito. Resta precisarmos um pouco mais o que o distancia da gestão de processos, ainda que não ocorra necessariamente antagonismo ou exclusão entre os dois conceitos. Para facilitar a compreensão, podemos relacionar a gestão de processos com o esforço de estabelecer sistemas de trabalho submetidos a descrições, mensurações e controles das atividades em função do que foi planejado. Gerir processos é, portanto, monitorá-los para manter a conformidade e os resultados pretendidos. Esse monitoramento ocorre nas diversas áreas que constituem uma organização de acordo com suas especificidades: a área de gestão de pessoas, a área

de suprimentos, a área de tecnologia e assim por diante. Todas essas áreas têm os seus processos e eles precisam, obviamente, ser monitorados de forma eficiente. No entanto, quando nos referimos à gestão por processos, a perspectiva é mais global ou mais sistêmica: ela envolve o conjunto da organização. A gestão por processo significa gerir a organização considerando a interação entre os processos e entre esses e o ambiente. Em outras palavras, a gestão de processos é uma abordagem administrativa e se apresenta com uma abrangência muito reduzida em comparação com a gestão por processos, que é um estilo de gerenciamento da própria organização (SORDI, 2008). Por ser uma perspectiva mais estratégica, a gestão por processos exige que a organização atenda alguns requisitos:

1. clareza de sua missão e objetivos (para que a organização existe);
2. identificação e definição dos processos críticos (aqueles que impactam sua razão de ser e objetivos estratégicos);
3. definição dos serviços e/ou produtos que pretendem oferecer em função de um público determinado (cliente ou usuários);
4. disponibilidade dos recursos necessários para gerar os serviços ou produtos pretendidos;
5. capacidade para gerenciar o fluxo de informações e as atividades necessárias para atingir os resultados pretendidos e a satisfação dos clientes ou usuários.

Fica claro, portanto, que os dois conceitos são distintos, porque envolvem perspectivas diferentes, mas não se excluem de forma intransponível. A organização orientada por processos precisa, necessariamente, de processos bem monitorados, caso contrário inviabiliza a possibilidade de tê-los funcionando eficientemente em rede ou de forma sistêmica. Não obstante, é possível apontar algumas vantagens da gestão por processos, sobretudo quando o contexto exige organizações mais versáteis e dinâmicas:

- 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;
- permite a compreensão de como as coisas são feitas na organização, revelando problemas, estrangulamento e ineficiências;
- redução de custos (retrabalho e problemas logísticos, por exemplo) e conflitos;
- aumento da satisfação dos clientes ou usuários (cidadãos e colaboradores);
- concentra o foco no que realmente interessa;
- facilita a gestão das competências;
- proporciona flexibilidade organizacional (descentralização, organização em rede, alianças estratégicas entre organizações).

### 3. Gestão de Processos e Agregação de Valor



A gestão de processos é um aspecto imprescindível para a agregação de valor nas organizações modernas. A noção de valor envolve o conjunto de atividades e fluxos de informações que uma organização projeta, produz e entrega com eficiência. A criação de valor está diretamente relacionada com a excelência da organização e isso envolve processos de trabalho competentes e efetivos. O modelo de gestão propício à criação de valor deve ser orientado para a obtenção da maior eficiência e eficácia das atividades internas focadas em resultados. Por essa razão, as organizações precisam aprimorar seus processos de trabalho, de forma que possam elevar a sua eficiência e capacidade de atuação estratégica.

A agregação de valor é relativa às perspectivas e, portanto, envolve diferentes dimensões de uma organização: seus acionistas, seus fornecedores, produtos e clientes. No universo empresarial, por exemplo, os custos já não são os fatores determinantes do valor de um produto. O cliente não paga somente pelo produto, mas por uma série de valores intrínsecos e nem sempre declarados objetivamente. O valor para o cliente passa a existir no momento em que atributos, ou uma escala de importância, são adicionados à avaliação do que é oferecido. A identificação desses atributos é fundamental para as organizações, porque pesam no poder concorrencial no mercado. Nesse caso, o sucesso da organização frente aos seus concorrentes é um fator que implica a agregação de valor para os acionistas, que alimentam a expectativa de ter suas ações e seus lucros valorizados.



Embora as noções de criação de valor e agregação de valor sejam muito fortes e evidentes nos setores empresariais, elas não são exclusivas dessas organizações. Podemos considerar a criação de valor também nas organizações públicas, embora, nesse caso, a referência não seja a produção para um mercado consumidor, nem se trate de cumprir expectativas de acionistas. Como veremos em seguida, é possível admitirmos no setor público a *criação de valor público*, tendo como base de orientação as necessidades e demandas coletivas em uma sociedade. Porém, antes de abordarmos esse tema, vamos nos familiarizar com os conceitos de valor de produto, valor de cliente e cadeia de valor, que são apresentados com frequência na literatura sobre o tema.

#### 3.1. Valor do Produto

Como já nos referimos anteriormente, o valor de um produto atualmente não se mede apenas pela escala de custos envolvidos. Pesa no valor do produto a perspectiva do cliente

ou, no caso das organizações empresariais, a perspectiva do consumidor. De acordo com PORTER (1989), o valor de um produto é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece. Nessa mesma direção é estabelecida a definição de MARANHÃO (2004), segundo o qual o valor é um atributo fixado pelo cliente e não pela organização que realiza o produto. De acordo com essa perspectiva, o valor em um processo é a diferença de valor entre o produto (na saída de um processo) e a soma dos valores das entradas (matérias-primas ou insumos). Essa seria a fórmula do que se define como valor agregado, ou seja:

$$\text{Valor Agregado} = \text{Valor do Produto} - \sum \text{Valores de Entrada}$$

### 3.2. Valor para o Cliente

De acordo com ALBRECHT (1992), considerando-se as organizações empresariais, o valor para o cliente é estabelecido de acordo com uma hierarquia de quatro níveis - básico, esperado, desejado e inesperado – definidos da seguinte forma:

- **Básico:** compreende os componentes essenciais exigidos do negócio.
- **Esperado:** envolve o que os clientes normalmente esperam de um determinado negócio.
- **Desejado:** valor adicional que os clientes conhecem e apreciam, mas não esperam.
- **Inesperado:** envolve aspectos que surpreendem e vão além das expectativas e desejos que o cliente tem ao fazer o negócio.

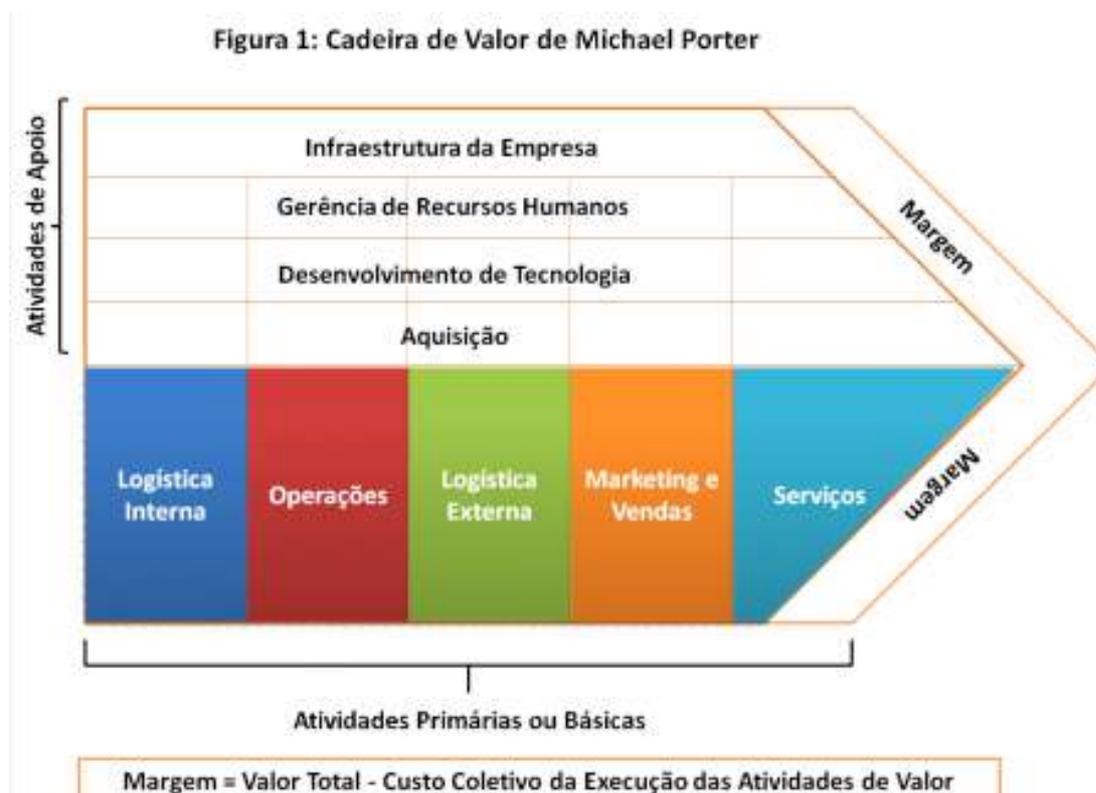
### 3.3. Cadeia de Valor

A cadeia de valor é um conceito proposto por Michael Porter<sup>8</sup> e é considerado o melhor instrumento para identificar os meios de criar mais valor para o cliente. Toda empresa consiste em um conjunto de atividades desenvolvidas para projetar, produzir, mercadejar, distribuir e apoiar seus produtos. A cadeia de valor divide a empresa em nove atividades de criação de

---

<sup>8</sup> Michael Eugene Porter (1947-) é engenheiro mecânico e economista, que atua na Harvard Business School nas áreas de Administração e Economia. O seu tema de estudos e pesquisas refere-se às estratégias de competitividade no mundo empresarial. É de sua autoria a definição das três fontes genéricas de vantagens competitivas: diferenciação, baixo custo e focalização em mercado específico. A sua obra mais expressiva é *The Competitive Advantage of Nations*, em alusão ao conceito clássico de vantagens competitivas de David Ricardo, em que amplia a sua análise e propõe a aplicação da lógica das corporações ao estudo das nações.

valor, a fim de se compreender o comportamento dos custos naquele negócio específico e as potenciais fontes de diferenciação competitiva. As nove atividades de criação de valor incluem cinco atividades básicas e quatro de apoio, que são apresentadas na Figura 1.



### 3.4. Valor Público

O conceito de valor público envolve diferentes concepções, dependendo da perspectiva em que são considerados os serviços públicos e o acesso do cidadão a eles. Mark Moore (2007) esclarece que há, por exemplo, uma perspectiva utilitarista do bem-estar, que percebe o valor público como a soma das satisfações individuais geradas por uma política pública ou governamental. No entanto, a percepção mais adequada do valor público requer a superação dessa perspectiva, e também a superação da tendência em observar os cidadãos como consumidores dos serviços gerados pelo Estado na mesma perspectiva que se estabelece no mercado. Como esclarece Moore (2002), os consumidores finais das operações do governo não são as pessoas atendidas individualmente, como clientes de uma empresa privada, mas os cidadãos e seus representantes no governo, ou seja, os serviços públicos envolvem definições de prioridades que diferem da avaliação de custo-benefício estabelecida segundo a subjetividade do consumidor. A avaliação dos programas governamentais, quanto à análise custo-efetividade, define o valor público em termos de objetivos coletivamente definidos.

Nesse caso, não estamos tratando de desejos individuais, mas das necessidades de um sujeito coletivo. Isso traz impactos significativos para a atuação dos gerentes nas

organizações públicas, porque devem estar atentos para o fato de que a criação do valor público envolve a dimensão política ou das prioridades que convergem para a realização do bem comum. Imagine, por exemplo, as ações de saneamento em uma cidade. Ainda que elas tragam benefícios individuais, o que deve estar em foco é o bem-estar da coletividade. Portanto, quando tratamos de valor público, estamos nos referindo ao valor que resulta das operações coletivas, ou de interesse coletivo, de um empreendimento público.



Falando em termos gerais, há três conceitos bastante diferentes de “valor público”. Um é o padrão proposto pela economia utilitarista e do bem-estar: valor público é igual à soma das satisfações individuais que podem ser produzidas por um dado sistema social ou por uma política governamental. É esse o padrão aplicado quando se mede as políticas públicas em termos do “maior bem para o maior número de pessoas”.

Há três importantes características nesse conceito: é permitido a cada indivíduo definir o valor segundo seu próprio termo; o processo de associar indivíduos a uma sociedade ampla, em que as satisfações individuais simplesmente são somadas; sabendo que, sob certos pressupostos, os mercados competitivos fazem um bom trabalho em organizar os recursos produtivos na sociedade, de modo a alcançar o objetivo social.

Um segundo conceito de “valor público” é a ideia de que valor público é 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. Esse é o padrão utilizado quando se argumenta que os servidores públicos devem estar preocupados em alcançar os propósitos que lhes foram outorgados por meio da ação legislativa. É esse o padrão que encoraja[o uso dos] poderes de domínio eminente para promover o desenvolvimento econômico e social, mas somente quando certos parâmetros forem atendidos. Parâmetros estes que permitam aos cidadãos estarem razoavelmente confiantes de que algum bem público geral irá advir do uso desse poder extraordinário, em detrimento dos direitos à propriedade individual.

Nesse segundo conceito, também há três características importantes, as quais o diferenciam do primeiro: em primeiro lugar, o coletivo – e não o individual – que atua por meio de algum tipo de processo político, torna-se o árbitro do valor. Em segundo lugar, o coletivo que faz a avaliação não é percebido como a simples soma das avaliações vinculadas aos resultados por parte dos indivíduos que o constituem. Em vez disso, é percebido como um tipo de órgão deliberativo, que alcança um acordo coletivo acerca do que deveria ser feito e que domina os pontos de vista dos indivíduos. Por último, depende-se do coletivo para ajudar a focalizar e produzir resultados que são importantes em um conjunto, tais como a prestação de bens e serviços públicos e a realização da justiça, bem como a maximização do bem-estar material individual por meio de operações de mercado.

Um terceiro conceito de valor público baseia-se em ideias dos conceitos anteriores: o valor público consiste em 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. Nesse conceito, o governo está especialmente

autorizado e requerido a lidar com um conjunto particular de condições, nas quais os mercados não serão eficazes para maximizar a soma de satisfações individuais, tecnicamente factíveis. Estas incluem: 1) lidar com “externalidades” (cuja escolha de uma pessoa afeta o bem-estar de outras, mas as outras não têm como registrar o fato junto à primeira pessoa e não têm como negociar o preço a ser pago de forma a compensá-las por um dano do qual não está ciente, ou que estariam dispostas a pagar para usufruir de um benefício do qual ainda não estão cientes) e 2) produzir “bens coletivos” (dos quais os indivíduos não podem ser facilmente impedidos de usufruir, mesmo não tendo contribuído para a sua produção e quando a utilização do bem por uma pessoa não reduz a quantia do bem que está disponível para os outros). Tais circunstâncias impedem o mercado de fazer o trabalho de permitir aos indivíduos trocar coisas que possuem com outras, de modo a agregar o máximo de bem-estar individual (MOORE, 2007, p.170-171).

## 4. Melhoria de Processos e o Ciclo PDCA



A análise e melhoria de processos são procedimentos fundamentais para o desenvolvimento das organizações. Dificilmente pode-se admitir a excelência gerencial sem atenção direcionada para a melhoria dos processos organizacionais. A análise dos processos permite às organizações estruturar adequadamente a sequência de suas atividades, simplificar processos, abordar de forma eficiente seus problemas e, sobretudo, promover e garantir a qualidade de seus serviços e produtos. Tanto na gestão de processos, quanto na gestão por processos, é necessário adotar um método de gerenciamento que permita a melhoria contínua e o aperfeiçoamento incremental, bem como melhorias mais significativas a partir do aprendizado da organização. A mudança pode ser necessária em muitas circunstâncias para que se possa dar saltos de qualidade e assegurar maior agregação de valor. Entre os métodos já consagrados e mais difundidos, encontra-se o ciclo PDCA ou ciclo de Shewart<sup>9</sup>, que constitui uma ferramenta simples e efetiva para uso gerencial.

### 4.1. O Ciclo PDCA

O ciclo PDCA ou ciclo de Shewart é um método gerencial de tomada de decisão que constitui elemento basilar do sistema de gerenciamento pela qualidade. De acordo com essa perspectiva, todas as ações da organização deverão ter como orientação básica o cumprimento do referido ciclo. O PDCA é um instrumento de gestão aplicável a qualquer processo organizacional, do mais simples ao mais complexo. A sigla PDCA é formada pelas iniciais das palavras em inglês *Plan* (planejar), *Do* (executar), *Check* (verificar) e *Action* (agir corretivamente), que definem as suas fases ou etapas. Essas fases compreendem os seguintes procedimentos:



Walter A. Shewart

- **PLANEJAR (P):** definir metas, horizontes, métodos e técnicas. Pode ser um planejamento estratégico, um plano de ação, um conjunto de padrões ou cronograma.
- **EXECUTAR (D):** executar as tarefas exatamente como previstas na etapa de planejamento e coletar dados para verificação do processo. Pode ser um programa de treinamento e educação seguido de ações operacionais concretas, por processo. Nessa etapa são essenciais a educação e o treinamento.
- **VERIFICAR (C):** a partir dos dados coletados na execução, comparar as metas definidas com os resultados obtidos.
- **CORRIGIR (A):** eliminar as causas identificadas como geradoras de desvios (diferenças entre meta e resultado), evitando-se a recorrência dessas causas. A ação corretiva pode acontecer em qualquer das etapas do ciclo: durante o planejamento, a execução, a verificação e dentro do próprio momento da correção.

<sup>9</sup> Walter Andrew Shewart (1891-1967) foi um físico, engenheiro e estatístico norte-americano que desenvolveu controles estatísticos de qualidade. Trabalhou como engenheiro para a Western Electric e para a companhia de telefones Bell, onde desenvolveu ferramentas estatísticas para examinar e corrigir processos organizacionais.

Figura 2: Ciclo PDCA



Veamos a seguir os procedimentos, ou o que deve ser feito, de forma mais detalhada em cada fase do PDCA.

### Planejamento

As etapas a serem seguidas no planejamento para a qualidade são as seguintes:

#### 1) Identificação do produto ou do serviço

- Identifique o resultado produzido, não a atividade.
- Identifique o resultado específico, não o genérico.
- Diferencie os resultados intermediários dos resultados finais.
- Identifique os resultados de acordo com o seu nível de responsabilidade.

#### 2) Identificação do cliente

- Identifique o grupo que é o próximo a participar no processo de trabalho.
- Identifique a pessoa, dentro do grupo.
- Verifique se há clientes indiretos.
- Verifique a sequência do processo até chegar ao cliente final.

#### 3) Identificação dos requisitos do cliente

- Conscientize-se de que cada cliente pode ter necessidades diferentes.
- Identifique os requisitos racionais do cliente.
- Identifique os requisitos afetivos do cliente.

#### 4) Transformação dos requisitos do cliente em especificações

- Verifique se as características desejadas podem ser medidas.
- Analise os requisitos para verificar se não existem contradições.
- Verifique se todos os requisitos têm o mesmo peso.
- Analise se os requisitos do cliente são viáveis.
- Verifique o que pode ser negociado.

### Organização

Na organização para a qualidade, as etapas a serem seguidas são:

#### 1) Definição dos elementos do processo

- Identifique os conhecimentos e as habilidades necessárias ao desenvolvimento do processo.
- Procure conhecer a natureza dos materiais e das informações que serão utilizados.
- Faça um levantamento dos recursos e das instalações possíveis.
- Oriente-se quanto aos métodos e aos procedimentos adequados.
- Estabeleça padrões de desempenho.

#### 2) Estabelecimento de medições necessárias. Identifique:

- O que medir.
- Como medir.
- Quando medir.

#### 3) Determinação da capacidade do processo

- Verifique se o processo atende aos requisitos do cliente, a um custo de não-conformidade zero.
- Assegure-se de que o processo escolhido seja efetivamente capaz de produzir o resultado desejado.
- Avalie se as variações do processo permitem atender plenamente aos requisitos do cliente.

### Controle

O controle da qualidade se verifica quando são executados os seguintes passos:

#### 1) Avaliação dos resultados do processo

- Compare o que foi efetivamente obtido com as especificações acordadas com o cliente.
- Decida, após essa comparação, as ações que devem ser executadas a seguir.

#### 2) Reciclagem do processo

- Procure identificar as oportunidades de melhoria, se nenhum problema for detectado.
- Adote a metodologia de análise e solução de problemas, se a avaliação indicar a existência de um resultado indesejado do processo.
- Recicle o processo.

## 4.2. Manutenção e Melhoria de Processos

O gerente de processos tem pela frente sempre dois desafios. De um lado, a manutenção da rotina dos processos nos padrões definidos e aceitos pela organização, garantindo a reprodução do sucesso já conquistado. Do outro, o gerenciamento da melhoria de processos, na busca contínua de adequação e readequação dos padrões do processo aos requisitos das

partes interessadas, ou seja, a busca pelo estabelecimento de novos padrões. Estabelecidos esses padrões, retoma-se o gerenciamento da manutenção, garantindo-se dessa forma a atualidade e a continuidade do processo.

Segundo CAMPOS (1994), em uma organização que é administrada na filosofia do Controle da Qualidade, são conduzidos três tipos de ação gerencial:

1) Planejamento da qualidade: estabelecimento de novos padrões de trabalho (novos processos), baseados nas necessidades (novos produtos) das pessoas (entre elas os clientes internos e externos).

2) Manutenção da Qualidade: garantia do cumprimento dos padrões de trabalho (processos existentes) para manter estáveis as características do produto/serviço, garantindo assim a satisfação das pessoas. Nesse caso, temos o gerenciamento para manutenção, que envolve os seguintes procedimentos:

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.

3) Melhoria da Qualidade: melhoria contínua dos padrões de trabalho (processo existentes) para satisfazer cada vez mais as pessoas. Nesse caso, temos o gerenciamento das melhorias, que envolve os seguintes procedimentos:

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).

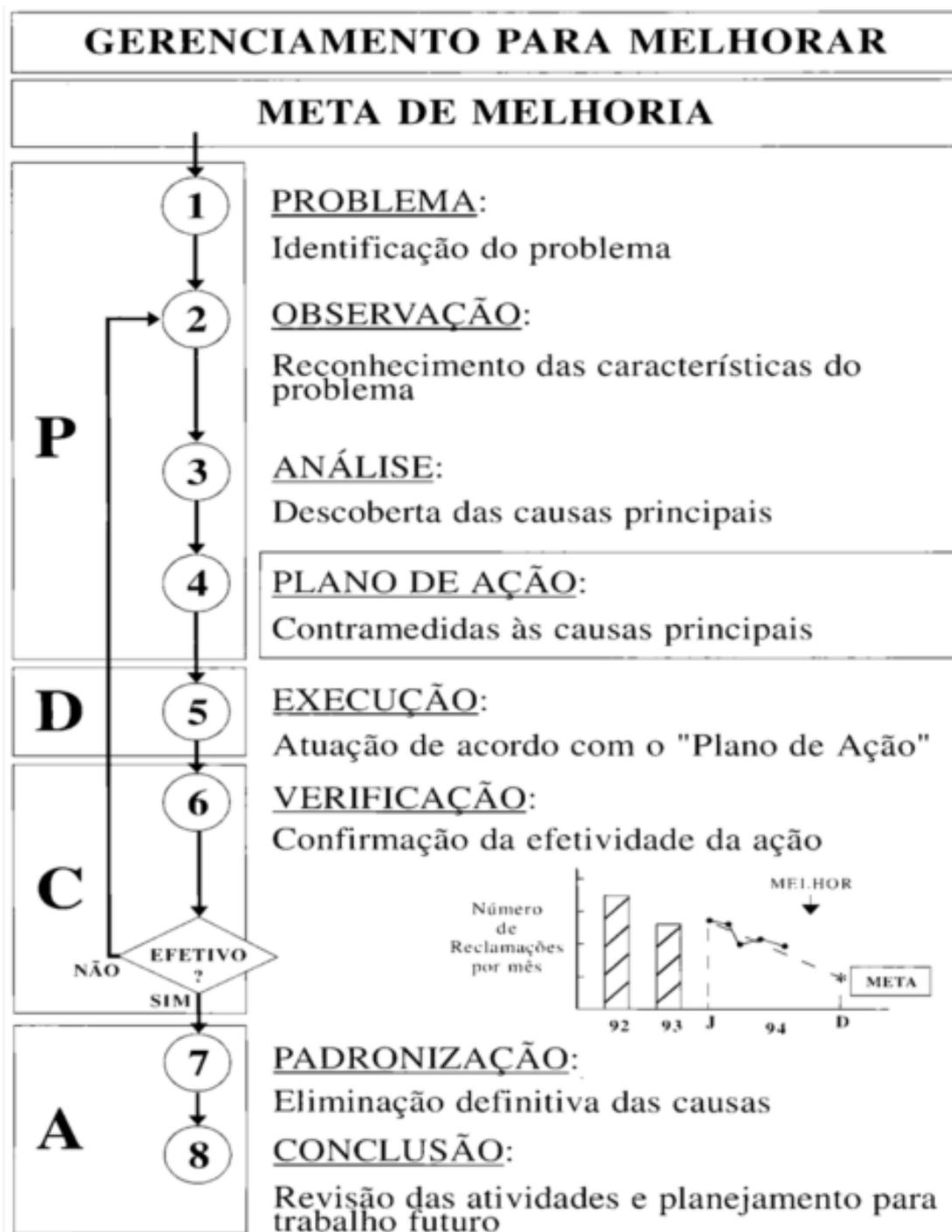
A seguir apresentamos alguns diagramas para facilitar a sua compreensão dos dois tipos de gerenciamento: manutenção e melhoria.



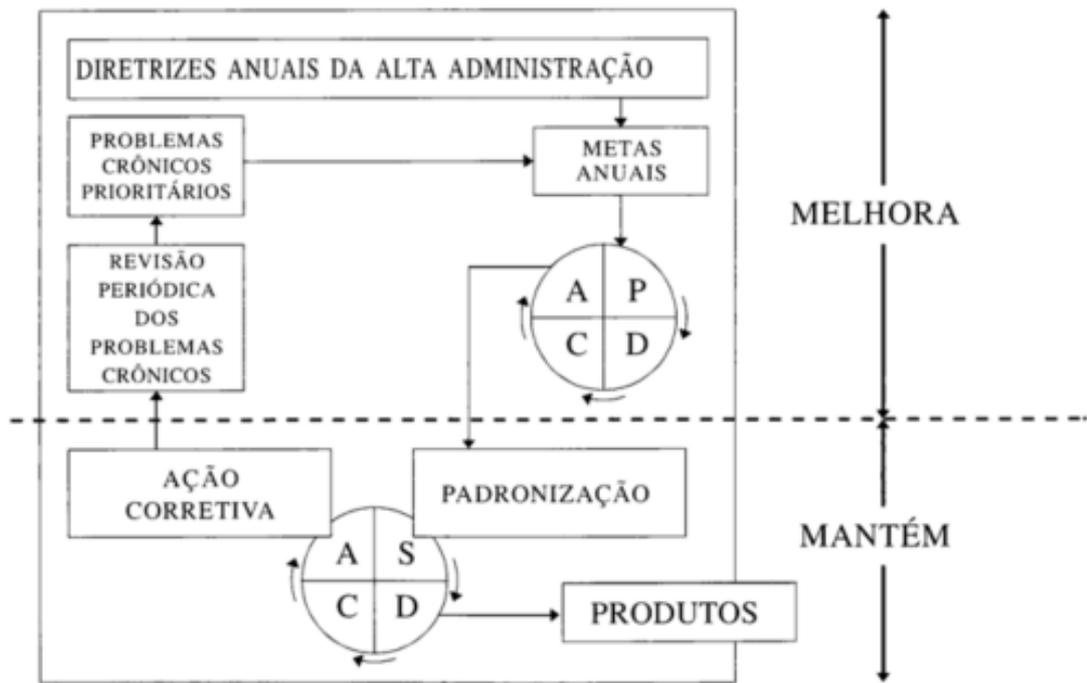
Neste módulo concentraremos a nossa atenção no planejamento e na manutenção da qualidade do processo, considerando a importância desses aspectos para a atuação do gerente operacional. A análise de processos envolve aspectos mais técnicos e é tratada de forma detalhada em curso específico oferecido pela ENAP. Caso você esteja interessado em aprofundar esse tema, recomendamos recorrer ao curso Análise e Melhoria de Processos.



Fonte: CAMPOS, Vicente Falconi. TQC: Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-dia. Belo Horizonte: UFMG e Fundação Cristiano Ottoni. Rio de Janeiro: Bloch, 3ª edição. 1994 (p. 197).

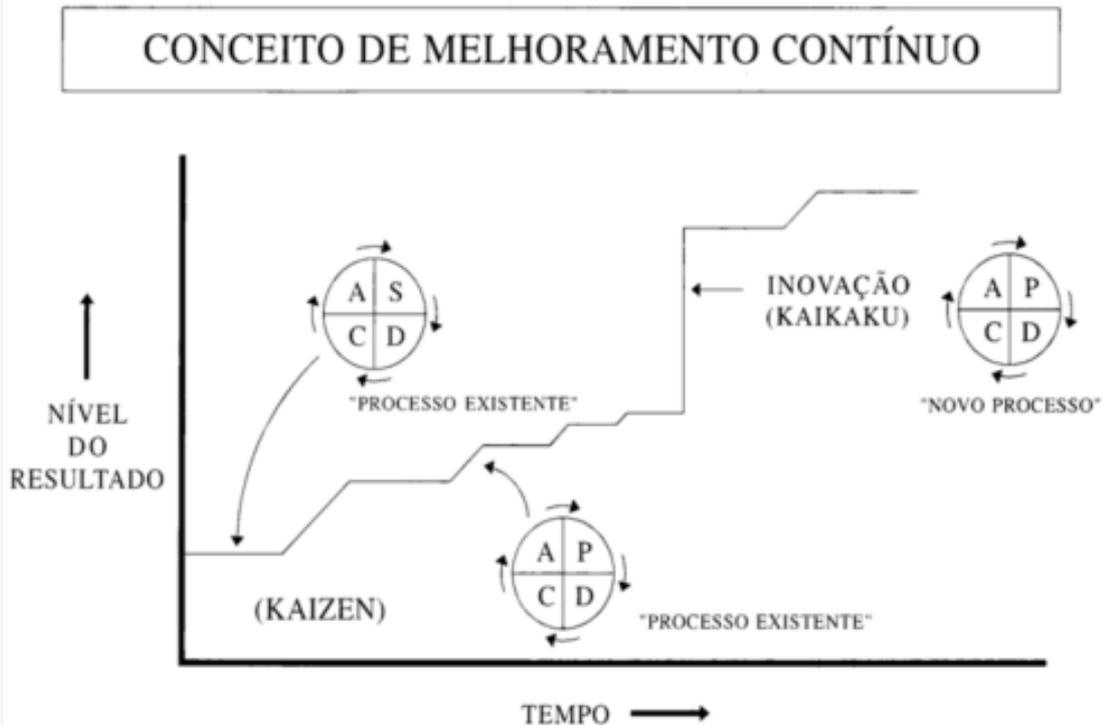


Fonte: CAMPOS, Vicente Falconi. TQC: Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-dia. Belo Horizonte: UFMG e Fundação Cristiano Ottoni. Rio de Janeiro: Bloch, 3ª edição. 1994 (p. 198).



Fonte: CAMPOS, Vicente Falconi. TQC: Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-dia. Belo Horizonte: UFMG e Fundação Cristiano Ottoni. Rio de Janeiro: Bloch, 3ª edição. 1994 (p. 199).

### Conjugação dos Ciclos de Manutenção e Melhoria que Compõem o Melhoramento Contínuo



Fonte: CAMPOS, Vicente Falconi. TQC: Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-dia. Belo Horizonte: UFMG e Fundação Cristiano Ottoni. Rio de Janeiro: Bloch, 3ª edição. 1994 (p. 200).

## 5. A Dimensão Humana da Gestão de Processos



Você já deve ter percebido que a abordagem de processos não se restringe aos aspectos técnicos ou ao desenho de rotinas em fluxogramas. Processos organizacionais são atividades coordenadas que envolvem um complexo de pessoas, procedimentos, recursos, informações e tecnologias. É um fenômeno dinâmico que depende do engajamento dos membros da organização e de diversas variáveis do ambiente (clientes, colaboradores etc.). A efetividade dos processos é influenciada, portanto, pela gestão de pessoas, pelo estilo de trabalho das equipes e pelas expectativas que são geradas no contexto organizacional. A observação adequada do fator humano na gestão dos processos pode ser o diferencial das organizações, particularmente daquelas que sabem selecionar as pessoas certas para o trabalho a ser realizado, que investem no desenvolvimento do pessoal e que sabem reconhecer e integrar o potencial de seus talentos. Nas organizações orientadas por processos, a dimensão humana é valorizada em função do envolvimento das pessoas com os resultados do trabalho, ou seja, ganha importância a contribuição que podem dar à execução dos processos (o valor que podem agregar), e isso rebote nas formas da gestão, que se tornam mais abertas ou participativas.

### 5.1. Identidade com o Trabalho<sup>10</sup>

O relacionamento das pessoas com o seu trabalho estabelece as bases comportamentais necessárias para a mudança organizacional, e depende mais das atitudes e das decisões das pessoas do que da tecnologia e das decisões superiores. Portanto, os dirigentes organizacionais, sobretudo quando comprometidos com a melhoria dos processos, devem estar atentos com as reações de seus funcionários e equipes. Nesse sentido, alguns questionamentos podem ser estabelecidos e averiguados:

- Qual é a relação dos servidores com o seu trabalho?
  - é um fardo que carregam em busca do sustento?
  - tem consciência de seu papel social como servidor público?
  - é um meio de auto-realização?
  - é um instrumento para o seu desenvolvimento?
- Quais são as expectativas dos servidores em relação ao seu futuro profissional?
  - consideram que a tendência é as suas condições de trabalho piorarem?
  - contam os dias que faltam para a aposentadoria?
  - não têm perspectiva?
  - esperam desenvolver-se como pessoas e profissionais?
  - têm expectativas positivas sobre as possibilidades de ascensão funcional?

<sup>10</sup> Os tópicos a seguir foram extraídos, em partes, do curso de Análise e Melhoria de Processos, oferecido pela ENAP na modalidade à distância.

É importante que a política institucional não se restrinja à sofisticação dos recursos materiais para gerar produtos e serviços de qualidade. A aquisição de equipamentos modernos, dissociada do desenvolvimento dos recursos humanos, pode ser um fator de insucesso da organização. O processo de melhoria da qualidade do trabalho e de seus produtos começa, antes de tudo, no desenvolvimento das pessoas. Por isso, compatibilizar os anseios e os objetivos dos indivíduos com a política, objetivos e metas da organização é fator essencial para garantir a satisfação plena dos clientes internos e externos. Planejar a melhoria da organização, ou de seus processos e produtos, implica, portanto, considerar o papel e a importância estratégica que os indivíduos desempenham nesse processo. A organização que deseja um excelente padrão de qualidade necessita dar a máxima importância a atributos como motivação, criatividade e ousadia, investindo significativamente na melhoria e valorização do desempenho de seus funcionários.

## **5.2. Relevância do Trabalho em Equipe**

As mudanças que se verificam na atualidade determinam, cada vez mais, a adoção, pelas organizações, de sistemas de trabalho que impliquem na criação de equipes e na formação de parcerias entre seus colaboradores e dirigentes. Essa opção decorre da constatação de que uma única pessoa usando práticas de melhoria pode fazer uma grande diferença em uma organização. Porém, raramente, uma única pessoa possui conhecimentos, experiências ou habilidades suficientes para compreender todos os aspectos que envolvem os diversos componentes e processos organizacionais. É, portanto, de fundamental importância que se busque, pela prática do trabalho em equipe, a reunião dos conhecimentos, talentos e habilidades no espaço organizacional.

No entanto, para que o trabalho em equipe ocorra eficazmente é necessário que se desenvolvam novas competências (conhecimentos, habilidades e atitudes). É preciso a instalação de um processo de aprendizado permanente. Assim, as pessoas aprendem a colocar o objetivo comum acima do individual e, em vez de competir uns com os outros, passam a ter respeito pelas ideias, aprendem a ouvir sem interromper, reconhecem o momento certo de falar e calar e empreendem discussões eficazes.

Aparentemente, todas as atividades da equipe são associadas à realização de uma meta, projeto ou plano estratégico bem sucedido. Se essas fossem as únicas preocupações de uma equipe, o progresso seria bem rápido. Entretanto, quando as pessoas se reúnem para trabalhar, podem aparecer interesses ocultos que afastam os membros da equipe de suas tarefas óbvias. Esses interesses podem interpor-se ao progresso real, criando problemas de relacionamento interno e levando à perda de tempo com disputas pelo controle e às discussões intermináveis. É, portanto, fundamental que as equipes usem certo tempo com algumas atividades que não estão diretamente relacionadas com as tarefas e obrigações do cotidiano organizacional, mas que dizem respeito ao tratamento das suas necessidades internas.

Para que os processos organizacionais aconteçam de forma eficiente e efetiva, é extremamente importante que as equipes estejam bem integradas. Isso compreende não só integração em termos relacionais, com alternativas e soluções adequadas para os conflitos, mas, sobretudo, integração em relação aos fundamentos da organização (missão, visão, objetivos e desafios). Equipes mobilizadas para o alto desempenho, além de

autodeterminação, podem contribuir significativamente para os saltos de qualidade da organização. Nesse processo de mobilização das equipes, os gerentes desempenham papel estratégico. Eles podem apoiar o desenvolvimento de habilidades para ação com os seguintes procedimentos:

- incentivar dentro da equipe o conhecimento da missão organizacional;
- definir claramente a missão da equipe;
- definir os papéis e regras de funcionamento da equipe;
- construir ou consolidar o relacionamento entre os membros da equipe;
- utilizar métodos adequados;
- realizar reuniões eficazes.

### **5.2.1. Principais Características de uma Equipe**

A equipe pode ser identificada pelas seguintes características:

- unidades de desempenho compostas por, pelo menos, três indivíduos;
- as atividades que desempenham são complementares;
- possuem e identificam um objetivo específico que é comum a todos os membros;
- mantêm relações de interação e interdependência dinâmicas e complexas;
- identificam-se e são identificados por outros membros da organização como integrantes de uma equipe;
- são elementos importantes na implementação da melhoria dos processos organizacionais.

### **5.2.2. Tipos de Equipes**

As equipes podem ser classificadas de diversas maneiras. Tal categorização depende, no entanto, da característica ou aspecto da equipe que está sendo enfatizado. A classificação mais comum define os seguintes tipos de equipes:

- **Círculos de controle de qualidade:** são grupos de pessoas que buscam formas de aumentar a eficiência e eficácia de seus processos de trabalho pelo alcance da maior produtividade e da melhoria de sua qualidade.
- **Equipes de melhoria:** são equipes de resolução de problemas constituídas para lidar temporariamente com questões que cruzam funções ou linhas de autoridade e têm sua vida restrita a uma tarefa.
- **Equipes de projeto:** são organizadas para trabalhar especificamente em um projeto, como no caso do desenvolvimento de novo produto, implantação em novo serviço ou programa. Da mesma forma que as equipes de melhoria, sua vida restringe-se ao projeto para qual foram criadas.

## **5.3. Papel do Gerente de Processos**

Não há fórmulas especiais para gerenciar processos, além do já consagrado método gerencial. O que pretendemos dizer? Embora você possa encontrar em ambientes de

consultorias ou na literatura diferentes nomes comerciais, a lógica do processo de gerenciamento é a mesma. O gerenciamento da rotina de trabalho consiste em uma série de atividades a serem conduzidas sistematicamente visando ao conhecimento e à manutenção da estabilidade do processo e, quando requerido por demandas do negócio (ou das necessidades organizacionais), na implementação de ações que alterem o processo em busca de novos patamares de desempenho. De forma geral, o processo de gestão envolve quatro funções, combinadas e não estanques:

- 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.

Não obstante as particularidades das organizações e o nível de complexidade dos processos, o papel dos gerentes de processos não varia muito. Essencialmente esses profissionais alocam recursos, ajustam prioridades, coordenam interações com usuários e fornecedores e, sobretudo, gerenciam equipes de trabalho. Em verdade, essa é a principal característica do papel desses gerentes: devem ser bons articuladores e mobilizadores de equipes. Cabe a ele manter a equipe responsável pelo projeto concentrada nos objetivos e nas metas. Ele também deve estabelecer práticas que garantam a integridade e a qualidade dos resultados pretendidos ou perseguidos pela equipe. Em suma, as funções do trabalho de um gerente responsável por processos geralmente envolvem<sup>11</sup>:

- planejamento do processo, com determinação de metas e expectativas, estabelecimento de planos e orçamentos, promoção dos recursos, mobilização do pessoal e implementação do processo;
- execução do processo, com gerenciamento das entradas, saídas e *feedbacks*;
- controle do processo, mediante o monitoramento, o reforço do sucesso, o diagnóstico dos desvios e a tomada de ações corretivas.

---

<sup>11</sup>Conferir, no Caderno de Leituras Complementares, o texto O Tombamento da Gestão Empresarial por Meio de Processos.

## 6. Indicadores para a Gestão de Processos



Nesta seção, abordaremos o conceito de indicadores, os principais indicadores aplicados à gestão de processos (Item de Verificação da Qualidade e Item de Controle da Qualidade), além da orientação para a padronização do processo em Procedimento Operacional Padrão. Por que é relevante abordar esse tema? A resposta para essa pergunta é uma máxima, que pode parecer muito evidente, mas envolve procedimentos cruciais para a melhoria dos processos e para a gestão organizacional: *quem não mede, não gerencia*. Para que possamos caracterizar o que fazemos e descobrir onde podemos melhorar a nossa atuação, é necessário que tenhamos parâmetros. Sem essas ferramentas nossa intervenção seria, no mínimo, assistemática. Não teríamos segurança para intervir e aumentaria a possibilidade de equívocos e erros. Começaremos, então, com a definição de indicadores.

### 6.1. O que são indicadores?

Indicadores são formas de representação quantificável de características de produtos e processos, utilizados para acompanhar e melhorar os resultados ao longo do tempo. Eles podem ser enquadrados nos seguintes tipos:

- **Indicadores Estratégicos:** informam “quanto” a organização se encontra na direção da consecução de sua Visão. Refletem o desempenho em relação aos Fatores Críticos de Sucesso.
- **Indicadores de Produtividade (eficiência):** medem a proporção de recursos consumidos com relação às saídas dos processos.
- **Indicadores de Qualidade (eficácia):** focam as medidas de satisfação dos 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 através da relação entre as saídas produzidas por unidade de tempo.

No que diz respeito à sua utilidade, os indicadores permitem:

- internalizar na organização pública as necessidades e expectativas dos clientes;
- possibilitar o desdobramento das metas do negócio;
- embasar a análise crítica dos resultados do negócio e do processo de tomada de decisão;
- contribuir para a melhoria contínua dos processos organizacionais;
- facilitar o planejamento e o controle do desempenho, pelo estabelecimento de métricas padrão e pela apuração dos desvios ocorridos com os indicadores;
- viabilizar a análise comparativa do desempenho da organização em negócios diversificados.

Para que os indicadores se tornem viáveis e práticos, devem possuir alguns atributos especiais, a saber:

- **Adaptabilidade:** capacidade de resposta às mudanças de comportamento e exigências dos clientes. Os indicadores podem tornar-se desnecessários ao longo do tempo e devem ser imediatamente eliminados ou substituídos por outros de maior utilidade.

- **Representatividade:** captação das etapas mais importantes e críticas dos processos, no local certo, para que seja suficientemente representativo e abrangente. Dados desnecessários ou inexistentes não devem ser coletados. Em contrapartida, dados importantes devem ser precisos, atender aos objetivos e ser buscados na fonte correta. Esse atributo merece certa atenção, pois indicadores muito representativos tendem a ser mais difíceis de ser obtidos. Deve-se, portanto, haver certo equilíbrio entre a representatividade e a disponibilidade para coleta.

- **Simplicidade:** facilidade de ser compreendido e aplicado tanto pelos executores quanto – e principalmente – pelos que receberão seus resultados. Os nomes e expressões devem ser conhecidos e entendidos por todos os envolvidos de forma homogênea, garantindo ampla validade por toda a organização.

- **Rastreabilidade:** facilidade para identificação da origem dos dados, seu registro e manutenção. Sempre que possível, deve-se transformar os resultados em gráficos para um acompanhamento mais preciso, o que permite a comparação com desempenhos anteriores.

- **Disponibilidade:** facilidade de acesso para coleta, estando disponível a tempo, para as pessoas certas e sem distorções, servindo de base para que decisões sejam tomadas. De nada adiantaria informações atrasadas e desatualizadas, embora corretas, ou informações atuais e corretas, mas para a pessoa errada.

- **Economia:** não deve ser gasto tempo demais procurando dados, muito menos pesquisando ou aguardando novos métodos de coleta. Os benefícios trazidos com os indicadores devem ser maiores que os custos incorridos na medição. Caso contrário, em pouco tempo a organização estará medindo sua própria falência.

- **Praticidade:** garantia de que realmente funciona na prática e permite a tomada de decisões gerenciais. Para isso, deve ser testado no campo e, se necessário, modificado ou excluído.

- **Estabilidade:** garantia de que é gerado em rotinas de processo e permanece ao longo do tempo, permitindo a formação de série histórica.

É fundamental que os indicadores estejam direcionados para a tomada de decisões gerenciais voltadas à solução dos problemas detectados, servindo de base inclusive para a revisão de metas já estabelecidas. Por isso, os indicadores não podem agregar mais trabalho no dia a dia, nem tempo excessivo para serem coletados e obtidos. Devem ser representativos para os processos e atividades, levando às análises e melhorias da forma mais prática e objetiva possível.

## 6.2. Definindo Itens de Controle da Qualidade

Os passos necessários para definir, utilizar e monitorar itens de controle são:

- identificar e descrever a Unidade de Gerenciamento (UG);

A Unidade de Gerenciamento (UG) deve ser identificada e seu negócio e missão descritos para se conhecer as características da área em que se pretende medir e avaliar os resultados institucionais.

- listar recursos;

- enumerar insumos e fornecedores;
- relacionar produtos/serviços e clientes;
- listar os processos importantes;
- mapear os processos;
- realizar ajustes imediatos nas relações da UGB - fornecedores e UGB – clientes;
- estabelecer metas para os Itens de Controle da Qualidade (ICQ);
- padronizar como será controlada a efetividade do processo;
- identificar os Itens de Verificação da Qualidade (IVQ);
- padronizar cada processo importante: desenhar o fluxograma, elaborar o Procedimento Operacional Padrão (POP) e identificar o responsável pelo processo;
- adequar a estrutura, recursos e organização da UGB para desenvolver as atividades dos processos importantes;
- capacitar funcionários que atuam nos processos importantes para que eles possam elaborar os POP e acompanhar o desempenho dos ICQ;
- gerenciar a efetividade do processo mediante a coleta e processamento de dados e apresentação gráfica;
- comparar dados coletados com metas fixadas para os ICQ.

O mapeamento dos processos importantes é fundamental, pois não é possível melhorar o que não se conhece. Por isso, a Unidade de Gerenciamento 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.

Como fazer?

- Identificar o objetivo
- Identificar os produtos (ou serviços)
- Identificar o gerente
- Identificar os clientes (superior hierárquico, usuários e equipe)
- Identificar as necessidades dos clientes
- Identificar as dimensões da qualidade relacionadas a cada necessidade
- Definir 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?

- Estabelecer a fórmula dos ICQ
- Definir a prioridade dos ICQ
- Identificar a posição atual do processo
- Definir metas para os ICQ
- Definir prazos para as metas

### 6.3. Definindo Itens de Verificação da Qualidade

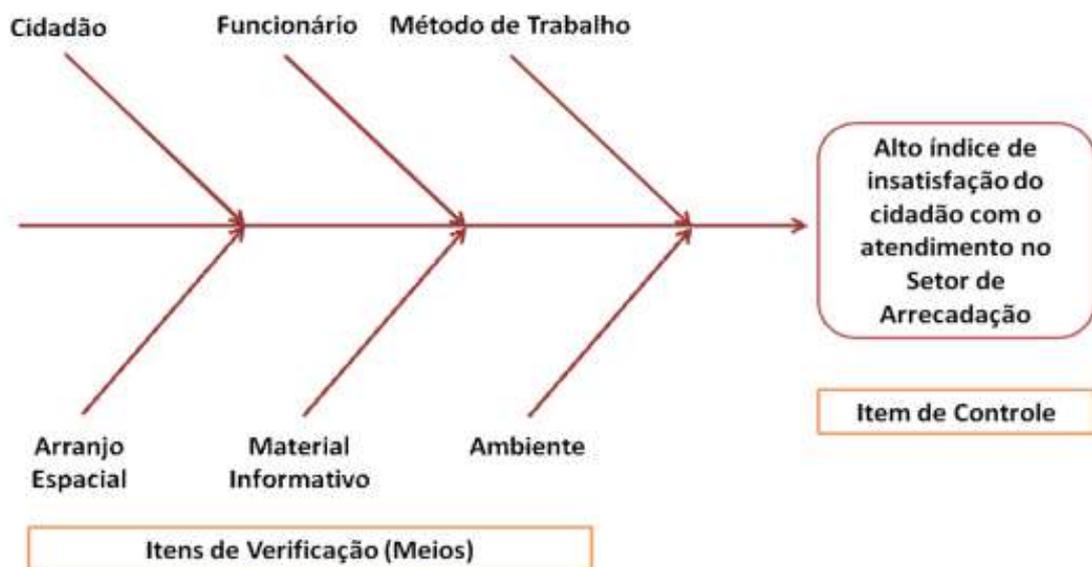
Os Itens de Verificação da Qualidade (IVQ) são as principais causas que afetam um determinado item de controle de um processo e que podem ser medidas e controladas. Os IVQ tornam possível identificar as causas fundamentais dos problemas, que impedem o gerente de atingir as metas fixadas para os ICQ.

Como fazer?

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

A Figura 3 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.

Figura 3: Exemplo de Causas (IVQ) e Efeito (ICQ)



### 6.4. Padronização de Processos

A padronização dos processos mais importantes na organização é um procedimento indispensável quando almejamos a melhoria dos processos. Por quê? Sem a padronização não existe gerenciamento. O padrão é o instrumento básico do gerenciamento das rotinas. 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. Nesse caso, é necessário:

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

Apresentamos, a seguir, dois exemplos de modelos de elaboração do Procedimento Operacional Padrão.



## 6.5. Adequação de Estrutura, Recursos e Organização

Uma vez definidas as metas dos Itens de Controle da Qualidade, a Unidade de Gerenciamento deve definir como será controlada a efetividade dos processos mediante a elaboração da Matriz da Qualidade.

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 5WH, isto é, o que será medido (WHAT), quem deve medir (WHO), quando medir (WHEN), por que medir (WHY) e como medir (HOW). Em alguns casos é importante considerar um “H” adicional: quanto custa (HOW MUCH) e um “W” adicional: quem paga (WHO PAYS). Nesse caso, deve-se seguir os seguintes passos:

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

## 6.6. Capacitar Funcionários

É importante capacitar funcionários que atuam nos processos importantes da Unidade de Gerenciamento para que eles possam elaborar Procedimentos Operacionais Padrão (POP) e acompanhar o desempenho dos Itens de Controle da Qualidade (ICQ). Para tanto, é necessário:

- Elaborar Folha de Manual de Treinamento;
- Capacitar funcionários.

## 6.7. 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.

## 6.8. Comparação de Dados com Metas Fixadas

Por fim, é preciso comparar os dados coletados com as metas fixadas para os Itens de Controle da Qualidade (ICQ) para verificar se o processo está controlado e se ele é eficaz.

## 6.9. Reiterando a Importância da Gestão de Processos

Embora não tenhamos esgotado o assunto, esperamos que você tenha conseguido perceber a importância da gestão de processos na atuação das gerências operacionais. Entre os principais fatores que pesam no desempenho de uma organização, encontra-se a eficiência operacional, e ela está diretamente relacionada com os processos organizacionais.

Em se tratando de organizações empresariais, a competitividade e as mudanças no ambiente externo exigem respostas estratégicas, que envolvem inovações e ferramentas de gestão dos processos em função do poder de concorrência e de permanência das empresas no mercado. No caso das organizações públicas, o desafio tem a ver com a criação de valor público e, nesse sentido, as gerências operacionais desempenham importante papel, ao garantir que os processos e a atuação das equipes de trabalho estejam alinhados com os fundamentos das organizações e voltados para a busca de resultados que atendam as demandas sociais. A eficiência dos processos é condição para o uso racional e adequado dos recursos públicos e consequente efetividade das políticas públicas.

Caso você queira se aprofundar um pouco mais nos temas discutidos nesta apostila, apresentamos a seguir uma lista de referências bibliográficas, em que você poderá encontrar mais subsídios para o seu processo de capacitação.



## Referências Bibliográficas

- ALBRECHT, Karl e BRADFORD, Lawrence J. *Serviços com Qualidade: A Vantagem Competitiva*. Makron Books. São Paulo, 1992.
- ALBUQUERQUE, Alan e PAULO ROCHA. *Sincronismo Organizacional*. São Paulo. Saraiva, 2006.
- ANSOFF, H. Igor., MCDONNELL, E. J. *Implantando a administração estratégica*. 2ª ed. São Paulo. Atlas, 1993.
- ASSUNÇÃO, M.A. & MENDES, P.J.V. Mudança e Gestão de Processo em Organização Pública – Painel: Gestão Estratégica para Excelência Organizacional de Órgãos Públicos. *V Congresso Internacional do CLAD*. S<sup>o</sup> Domingo. República Dominicana, 24-27 Out 2000.
- BERTALANFFY, Ludwig Von. *Teoria Geral dos Sistemas*. Tradução de Francisco M. Guimarães. 3ª Ed. Petrópolis. Vozes, 1977.
- BRASIL. *Guia D simplificação*. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão – Brasília: MPOG/SEGES, 2005.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização –GESPÚBLICA; *Instrumento Para Avaliação da Gestão Pública – Ciclo 2008-2009 – Brasília: MP, GESPÚBLICA, SEGES, Versão 2/2008*.
- BROCKA, Bruce. *Gerenciamento da qualidade*; tradução e revisão técnica Valdênio Ortiz de Sousa. São Paulo. Makron Books, 1994.
- CAMILO, Ronald Darwich. *Modelagem dinâmica da gestão: passos para a excelência e resultados superiores*. Belo Horizonte. Instituto Qualidade Minas, 2003.
- CAMPOS, Vicente Falconi, *TQC: gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia*. Belo Horizonte: UFMG e Fundação Cristiano Ottoni. 3ed. Rio de Janeiro. Bloch, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 4ed. São Paulo. Makron Books, 1993.
- DE SORDI, José Osvaldo. *Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração*. 2ed. São Paulo. Saraiva, 2008.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima. *As empresas são grandes coleções de processos*. RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 1, jan./mar. p. 6 a19. 2000.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima. *Processo, que processo?* RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 4, out./dez. p. 8 a 19.2000.
- KOTLER, Philip. Armstrong, Gary. *Princípios de Marketing*. Rio de Janeiro. Editora PHP, 1998.
- LAVORENTI, Mário Sérgio. *O tombamento da gestão empresarial por meio da gestão por processos*. Paper – Gauss Consulting Group. [www.gausconsulting.com.br](http://www.gausconsulting.com.br), 2012.
- LIMA, Paulo Daniel Barreto. *Excelência em gestão pública: a trajetória e a estratégia do gespública*. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2007.
- MARANHÃO, Mauriti e MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. *O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2004
- MATIAS, Maria Sonalba Linhares Leitão. Dissertação: *Uma análise crítica das competências da ANATEL para execução da sua missão institucional*. Brasília. Fundação Getulio Vargas, 2002
- MOORE, Mark H. *Criando Valor Público: Gestão Estratégica no Governo*. Rio de Janeiro: Uniletras; Brasília: ENAP, 2002.
- MOORE, Mark H. Texto: Criando valor público por meio de parcerias público-privadas. *Revista do Serviço Público*. Brasília 58 (2): 151-179 Abr/Jun 2007.

PAVANI JÚNIOR, ORLANDO e RAFAEL SCUCUGLIA. *Mapeamento e Gestão por Processos – BPM. Gestão orientada à entrega por meio de objetos. Metodologia Gauss /Orlando Pavani Júnior e Rafael Scucuglia.* São Paulo. M.Books do Brasil Editora Ltda, 2011.

PORTER, Michael F. *Vantagem competitiva.* Editora Campus, 1989.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. *Medidas do comportamento Organizacional – ferramentas de diagnóstico e gestão.* Porto Alegre – Armed, 2008.

TACHIZAWA, Takeshy & SCAICO, Oswaldo. *Organização flexível: qualidade na gestão por processos.* São Paulo. Atlas, 1997.

TENÓRIO, Fernando G. *Flexibilização Organizacional.* Rio de Janeiro. Editora FGV, 2000.

WOOD JR. Thomaz. *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas,* Thomaz Wood Jr. (coordenador) e vários autores. São Paulo: Atlas, 1995.