

## EXERCÍCIO 3

### Metodologia de gestão de processos

#### **Exercício de mapeamento, avaliação, análise e melhoria<sup>1</sup>**

A gestão de processos permite identificar o conjunto de atividades capaz de (1) gerar maior valor ao usuário/cliente que recebe um produto ou serviço, (2) integrar e orientar para resultados as várias unidades organizacionais e (3) auferir recursos e desenvolver competências para a consecução dessas finalidades.

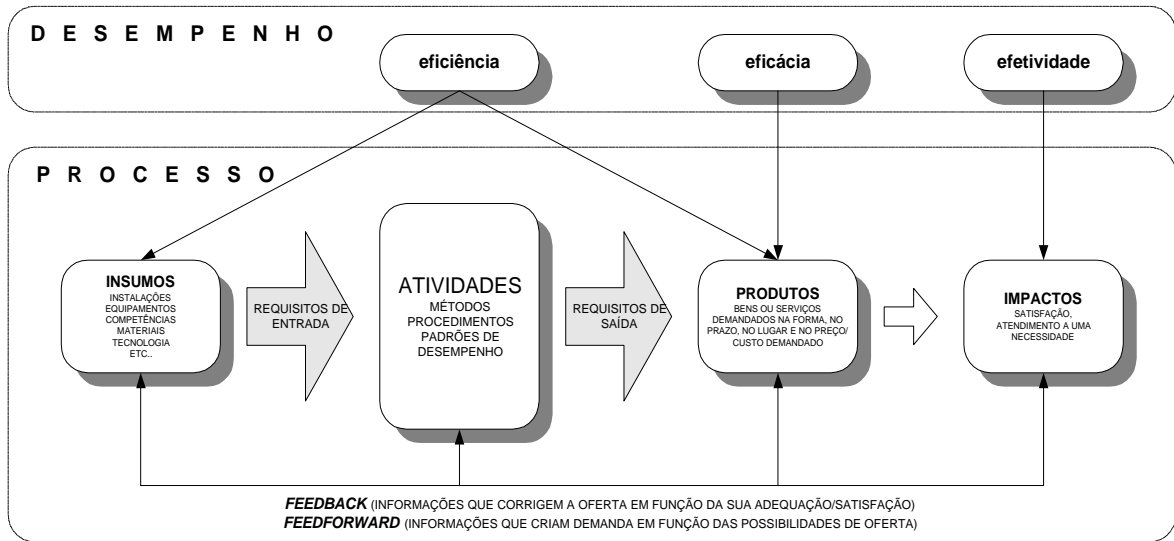
A orientação baseada em processos envolve a preocupação constante com a otimização, a partir da incorporação crescente de tecnologias informacionais na busca de melhorias incrementais (orientação típica da qualidade) ou de redefinições radicais (orientação típica da reengenharia), tendo em vista alcançar ou superar padrões referenciais de desempenho (*benchmarks*) na satisfação das partes interessadas. A visão clara dos processos permite identificar eventuais alternativas extraorganizacionais (mediante terceirizações e parcerias), as quais podem revelar-se mais vantajosas para os beneficiários ou para o Poder Público.

A gestão de processos demanda a concepção e o contínuo monitoramento de um Quadro de Indicadores de Desempenho para a constante avaliação do alcance das metas estabelecidas de eficácia (efetivo alcance dos resultados), eficiência (melhor equacionamento entre recursos utilizados para alcançar os resultados) e efetividade (real capacidade de os resultados promoverem os impactos esperados). A figura a seguir ilustra a cadeia de valor de um processo.

---

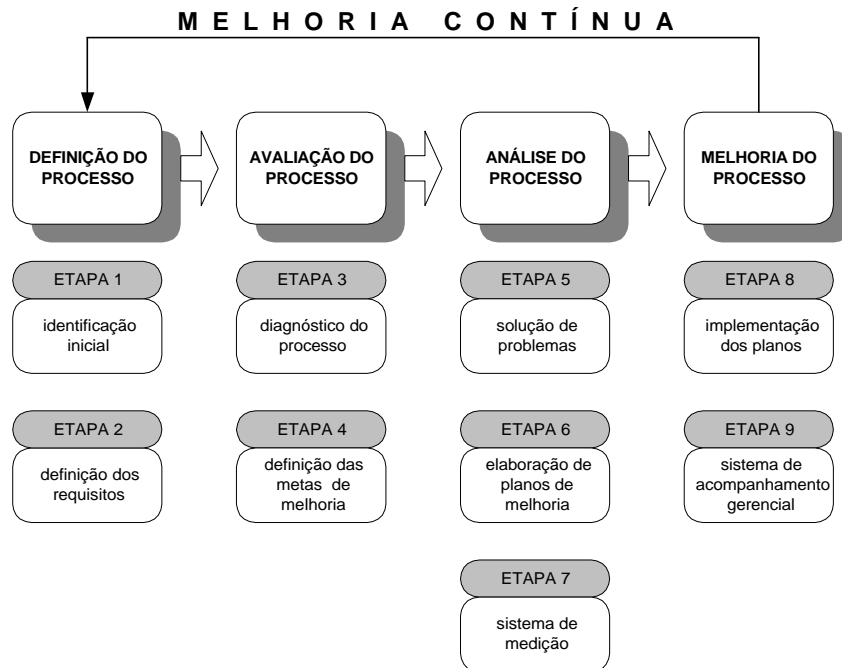
<sup>1</sup> Adaptado de AGUIAR, Terezinha A., O gerenciamento por processos na gestão pública empreendedora". Congresso do CLAD, México, 1999.

## ELEMENTOS LÓGICOS DA CADEIA DE VALOR DE UM PROCESSO



A metodologia de avaliação, análise e melhoria de processos deverá pautar-se – na medida do possível, do necessário e de forma lógica (não necessariamente sequencial) – nas fases e etapas definidas a seguir e ilustradas na figura abaixo.

## METODOLOGIA DE MELHORIA DE PROCESSOS



Em princípio, a modelagem do núcleo operacional seria suficiente com uma boa definição do processo, conforme exposto na Etapa 1 (identificação inicial). Todavia, a incursão nas demais etapas é altamente encorajada, uma vez que permite, no mínimo, checar se os processos estão alinhados com as estratégias e, no máximo, reorientá-los a fim de que um desenho de estrutura esteja concebido sobre processos alinhados.

## DEFINIÇÃO DO PROCESSO

### **Etapa 1 – Identificação inicial**

Nessa etapa, você é convidado a executar as seguintes tarefas: (1) definir o escopo do processo (nome do processo, missão e limites – ou seja, conteúdo, início e término); (2) elaborar o diagrama da cadeia de valor do processo (fornecedores, entradas, subprocessos, saídas e clientes); e (3) desenhar o mapa do processo (as atividades executadas no processo, suas inter-relações, a seqüência na qual elas são executadas e quem executa cada uma dessas atividades). Para o cumprimento desse exercício, devem-se utilizar instrumentos metodológicos, como: diagrama de blocos, fluxograma etc.

### **Etapa 2 – Definição dos requisitos**

Nessa etapa, você deverá aprofundar seus conhecimentos sobre a visão das partes envolvidas no processo (principalmente os clientes, suas necessidades, expectativas e requisitos). Há diferentes maneiras de obter estes dados: pesquisas de opinião, sistemas de acompanhamento de reclamações e entrevistas.

## AVALIAÇÃO DO PROCESSO

### **Etapa 3 – Diagnóstico do processo**

Nessa etapa, você deverá fazer um levantamento in loco das características do processo e das suas atividades, visando a identificar os valores realmente agregados às partes interessadas, o nível de desempenho atingido, os problemas crônicos, as oportunidades de melhoria, as áreas de prioridades, as principais dependências, os pontos críticos, a integridade dos sistemas, os planos de melhoria existentes e as barreiras para as melhorias.

### **Etapa 4 – Definição de metas de melhoria**

Nessa etapa, você é convidado a (1) identificar os fatores críticos de sucesso (FCS), (2) a estabelecer as metas de sucesso (MS) e (3) a identificar e definir as prioridades de melhoria.

## ANÁLISE DO PROCESSO

### **Etapa 5 – Solução de problemas**

Nessa etapa, você deverá: (1) fazer o levantamento das possíveis causas dos problemas identificados na Etapa 3, determinando as causas básicas; (2) isolar os problemas de desempenho; e (3) identificar melhorias havidas nas entradas, nas saídas, nas atividades, nas conexões, no fluxo e no sistema gerencial.

### **Etapa 6 – Elaboração de planos de melhoria**

Nessa etapa, você deverá coletar informações comparativas e identificar as melhores práticas, mediante: o estudo de padrões referenciais de excelência (*benchmarking*); a identificação de oportunidades de melhoria; a confirmação das metas (intermediárias e finais) de sucesso; e a elaboração do novo mapa do processo, contemplando informações básicas sobre as partes interessadas, a estratégia, as melhores práticas, as causas dos problemas e os recursos disponíveis. As alternativas de melhoria devem compreender orientações sobre: mudança nas atividades, mudança no fluxo, terceirização, formas de parcerização (alianças, aquisições, fusões, cisões etc.), estrutura organizacional, sistemas de gestão de recursos, sistema de informação, redesenho parcial ou total do processo.

### **Etapa 7 – Sistema de medição**

Esta etapa abrange a formulação dos indicadores de desempenho (os quais devem abordar os principais requisitos dos clientes, quanto a eficácia, eficiência e adaptabilidade), dos níveis de desempenho esperado, do mecanismo de coleta, da frequência com que é feita a medição e do sistema gerencial de acompanhamento.

## MELHORIA DO PROCESSO

### **Etapa 8 – Implementação dos planos**

Nessa etapa, você deverá implementar um piloto do plano de melhorias, dando início à coleta de dados e à avaliação dos resultados alcançados com o plano-piloto. A seguir, rever o plano de implementação, fazer a efetiva implementação de melhorias. Por fim, coletar e documentar o feedback das partes interessadas.

### **Etapa 9 – Sistema de acompanhamento gerencial**

Essa etapa compreende o acompanhamento das ações implantadas, com especial atenção para as melhorias demonstradas, as metas de sucesso alcançadas, as habilidades desenvolvidas e a documentação.

Ações de melhoria de processos e transformação organizacional demandam liderança (a direção define o curso da ação e implementa as melhorias propostas) e participação (as pessoas devem ser induzidas a participar e a se comprometer com os resultados). Toda iniciativa para melhorar processos deve ser concebida concomitantemente aos demais processos organizacionais (afinal, muitos processos não podem sofrer solução de continuidade e há prazos, diretrizes e resultados que não podem esperar rearranjos para serem cumpridos).