

Processos: conceituação, gestão, redesenho

Texto base: Vaz (2008)

Processos: conceitos básicos

Processo: o que é

Davenport (1994):

- “conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar em um produto especificado para um determinado cliente ou mercado”;
- “ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e inputs e outputs claramente identificados”
- “uma estrutura para a ação.”

- Gomes (2006):

“Os processos correspondem a um conjunto de recursos e atividades inter-relacionados que recebe insumos e transforma-os, de acordo com uma lógica preestabelecida (...) em produtos/serviços, para responderem às necessidades dos clientes”.

Processos: características básicas

- Delimitação: têm um começo e um fim claramente estabelecidos.
- Em geral, tendem a articular-se entre si no interior de uma organização ou no âmbito de um macroprocesso: normalmente o fim de um processo é o evento de disparo (início) de outro processo. Isto faz com que a intervenção de redesenho de um processo leve em conta essas ligações com outros. Dificilmente é possível alterar apenas um processo, isoladamente. Por exemplo, não é possível alterar o processo de gestão de estoques de suprimentos sem intervir também no processo de sua aquisição.
- Outras características (1ª aula) rotineiros, preconcebidos, padronizados...

Processos e políticas públicas

- Os processos, assim, podem ser entendidos como elementos centrais da operação das políticas públicas. Uma vez que as políticas públicas implicam ações do poder público, normalmente complementadas por um conjunto de atores da sociedade ou do Estado, também implicam a operação de processos que tornem estas ações viáveis, eficientes e eficazes.

Processo vs Projeto

- Uma distinção importante a se fazer, especialmente na Administração Pública, é entre projetos e processos. Processos são atividades contínuas, estruturadas e rotineiras. O processamento de um caso ou evento tem começo e fim, mas o processo mantém-se “indefinidamente”, pois repete-se para outros casos. É o caso da emissão da carteira de identidade: o processo permanece existindo após a emissão de uma carteira individual, e será repetido na emissão da carteira de identidade do cidadão seguinte.

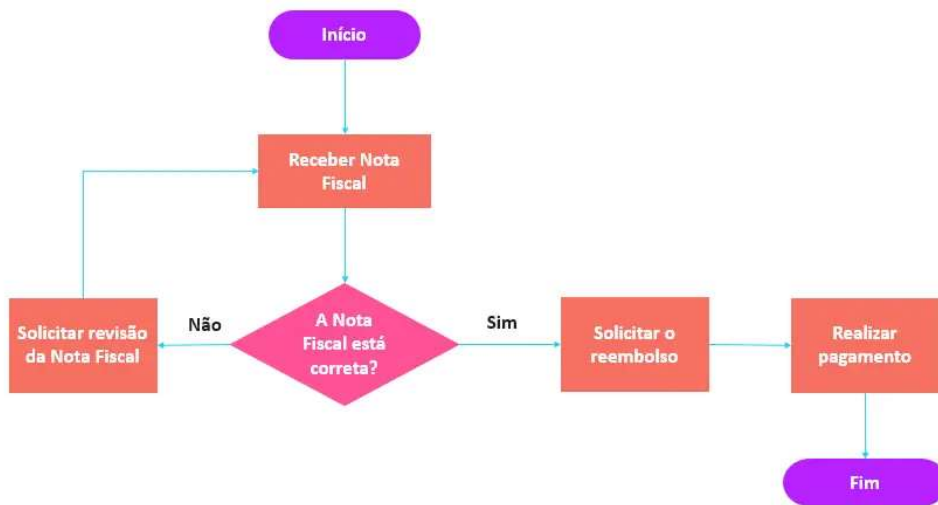
Já um projeto, entendido não somente como plano para implementação de algo, mas como conjunto de atividades, como normalmente é usado na administração pública, articula um conjunto de atividades não contínuas e não rotineiras. Ao terminar o processamento da implantação do projeto, o projeto está encerrado. A implantação de uma central de atendimento ao cidadão para emitir carteiras de identidade é exemplo de um projeto. Uma vez inaugurada a central, e os processos nela previstos passando a ser operados, o projeto está encerrado.

Processos: componentes

- Entradas: são os insumos necessários ao funcionamento do processo;
- Saídas: são os produtos e informações geradas pelo processo;
- Procedimentos de operação: são as várias operações, estruturadas de maneira lógica e preconcebida, que garantem a transformação dos insumos em produtos;
- Critérios de controle: são os elementos de avaliação, baseados em padrões de desempenho preestabelecidos, que permitem a mensuração de resultados e o controle pelos gestores do processo;
- Recursos humanos: são as pessoas envolvidas nas várias etapas de operação do processo;
- Infraestrutura: são os recursos materiais que criam as condições básicas para a operação do processo, como instalações, equipamentos, materiais de consumo, etc.;
- Tecnologia: são os recursos tecnológicos empregados, incluindo tanto os recursos físicos (computadores, máquinas etc.), como os softwares.

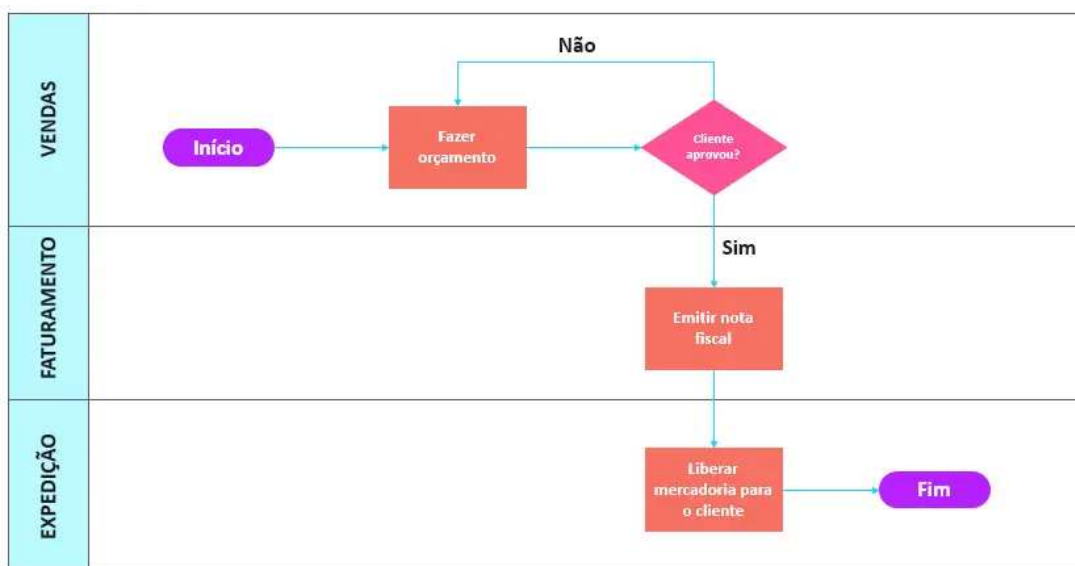
Processos: representação gráfica

- Fluxograma simples



Processos: representação gráfica

- Fluxograma funcional, ou de raias



Processos e seu ambiente

- Ao se pensar na gestão ou no redesenho de processos, é necessário levar em conta que os processos não existem descontextualizados. Não caem do céu. Processos estão vinculados a organizações ou a redes de organizações articuladas na cadeia de suprimentos de uma política pública. São operados por pessoas concretas, inseridas em um ambiente social. Portanto, os processos estão expostos à influência da cultura organizacional, dos objetivos e estratégias organizacionais, às normas e políticas organizacionais. Da mesma forma, estão submetidos a um ambiente, incluindo a regulação interna e externa das organizações, a tecnologia disponível, os condicionantes econômicos, culturais, sociais etc. Não é possível analisar um processo sem identificar claramente suas relações com o ambiente interno e externo das organizações a que pertence.

Processos: gestão, redesenho

Gestão de processos: o que é

- Procedimento contínuo (permanente) de repensar os processos para:
 - Garantir que os processos da adm. pública se mantenham eficazes / eficientes
 - Garantir que os processos da adm. pública se mantenham com foco no cidadão

Gestão de processos: decisões

- 3 grupos de decisões inter-relacionados
 - Decisões sobre recursos humanos (ex: terceirização vs equipe própria; composição da equipe...)
 - Decisões sobre organização do trabalho (modelagem do processo)
 - Decisões de tecnologia (sistemas)

Redesenho de processos

- A gestão os processos muitas vezes atinge o limite. Condições estruturais, novos objetivos e estratégias organizacionais, transformações da base tecnológica, alterações de expectativas dos clientes, mudanças legais, obsolescência de sistemas e equipamentos e outros motivos podem levar à identificação da necessidade de realizar **transformações estruturais** nos processos.