

## CAPÍTULO 3

### GESTÃO DOS PROCESSOS

#### 3.1. INTRODUÇÃO

As técnicas e conteúdo deste capítulo visam a dar instruções e aplicações sobre gestão dos processos. Procura-se, de forma sintética e prática, tratar o tema e servir como guia básico que estimule os Comandantes, Diretores e demais responsáveis para a condução das atividades rotineiras de uma OM.

Cabe ressaltar que o mapeamento de processos deve ser utilizado como ferramenta para as mais diversas atividades, além de ser uma das bases para a elaboração de sistemas informatizados, para a definição da estratégia da OM e para a própria análise e melhoria de processos. Conhecer os processos da organização é primordial para a identificação das competências necessárias de cada cargo de uma OM.

#### 3.2. CONCEITOS

a) processo - é um conjunto de atividades executadas numa sequência determinada que levarão a um resultado esperado, definido para atender as necessidades e requisitos de utilizadores e partes interessadas (*stakeholders*). Transformam insumos (entradas) em produtos (saídas);

A Figura 1 mostra uma representação gráfica da definição de processo:

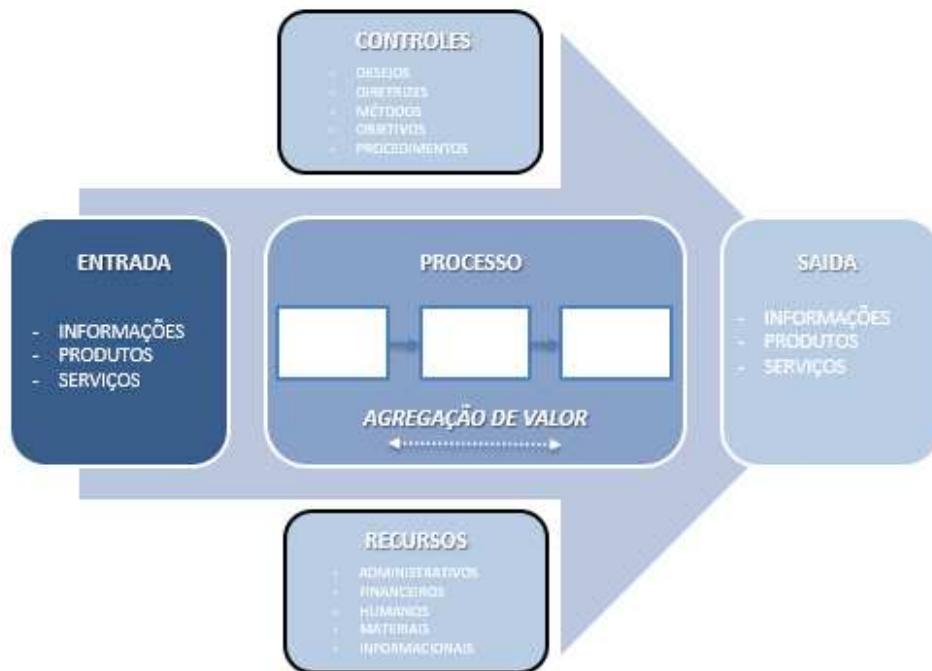


Figura 1: Representação gráfica da definição de processo

- b) utilizador - é o impactado pelos resultados do processo. Pode ser uma pessoa ou um grupo, um setor, uma organização ou um outro processo;
- c) insumos (entradas) - bens, informações ou serviços que entram para serem transformados em um processo;
- d) fornecedores - quem disponibiliza os insumos;
- e) características - atributos diferenciadores dos produtos, processo, insumos e fornecedores. Os elementos citados são avaliados pelo desempenho das suas características;
- f) requisitos - necessidades/expectativas dos utilizadores, cuja satisfação é avaliada pelo atendimento dos seus requisitos;
- g) produto (saídas) - bens, informações ou serviços que resultam do processo, desejáveis ou não; e
- h) qualidade - grau em que um conjunto de características atendem aos requisitos.

### 3.3. CLASSIFICAÇÃO DE PROCESSOS

#### 3.3.1. Quanto ao tipo, os processos podem ser classificados em três tipos:

- a) processos finalísticos - são aqueles que caracterizam a atuação da organização e são apoiados por outros processos internos. Resultam no produto ou serviço que é entregue

a um utilizador. São conhecidos também como primários ou essenciais. Devem ser concebidos a partir da perspectiva e necessidade dos utilizadores externos;

b) processos de suporte - conhecidos também como de apoio, geralmente produzem resultados imperceptíveis para os utilizadores externos, mas são essenciais para a gestão efetiva da organização. Viabilizam o funcionamento dos vários subsistemas e garantem o suporte adequado aos processos finalísticos, podendo apoiar outros processos da OM. A principal diferença entre os finalísticos e de apoio, é que estes entregam valor para outros processos, e não para os utilizadores finais.

Podem ser fundamentais e estratégicos para a OM, por permitirem maior produtividade dos finalísticos; e

c) processos gerenciais - são processos de informação e decisão necessários para coordenar as atividades de apoio e os processos finalísticos. Tem o propósito de medir, monitorar, controlar atividades e planejar o futuro da OM. Planejamento de gestão, gestão dos processos e gestão do conhecimento são exemplos de processos gerenciais. Não agregam valor direto aos utilizadores externos, mas existem para garantir que a OM funcione alinhada com seus objetivos e metas de desempenho.

### 3.3.2. Níveis de detalhamento

Os processos devem ser representados em diversos níveis de detalhamento: macroprocessos, processo, subprocesso e atividade. Este assunto está detalhado no Manual de Procedimentos do Programa Netuno (MaPNetuno), disponível no site da intranet do Programa Netuno.

## 3.4. ÁRVORE DE PROCESSOS

É a forma de representação dos processos que permite visualizar os macroprocessos em todos os seus níveis. Representa-se em formato semelhante a uma árvore com seus galhos e ramificações (pode ser representada na horizontal ou vertical), detalhando cada macroprocesso e seus processos, que por sua vez são compostos por subprocessos e estes, por atividades.

A Figura 2 mostra um exemplo de árvore de processos:

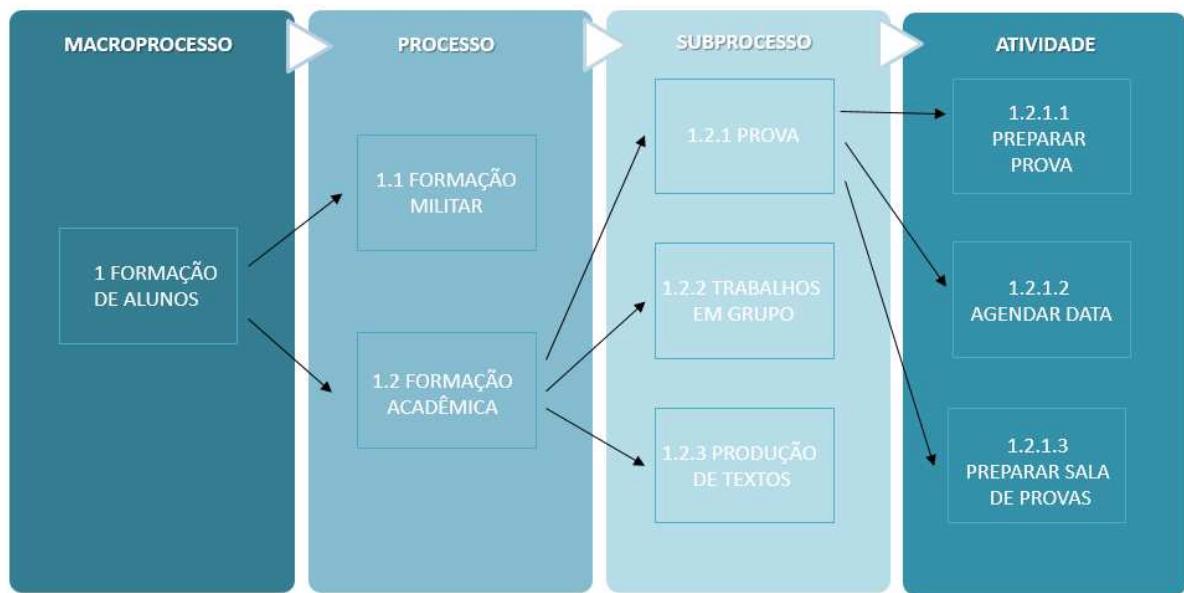


Figura 2: Exemplo de árvore de processos

### 3.5. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

É a ligação dos processos às metas e prioridades organizacionais, permitindo o alcance dos objetivos da organização.

Para garantir o alinhamento estratégico de uma organização, deve-se seguir os seguintes passos:

- em primeiro lugar, define-se a estratégia organizacional, tendo por base sua missão, visão de futuro e requisitos dos utilizadores;
- logo após, são concebidos os processos, identificando os que representam trabalhos críticos;
- a partir da correta definição dos processos, identificam-se os recursos necessários (insumos, Força de Trabalho, equipamentos etc.); e
- por último, define-se ou ajusta-se a estrutura organizacional com os cargos, funções e incumbências adequados.

A Figura 3 mostra de forma gráfica o alinhamento entre a estratégia, a estrutura da organização e seus processos.

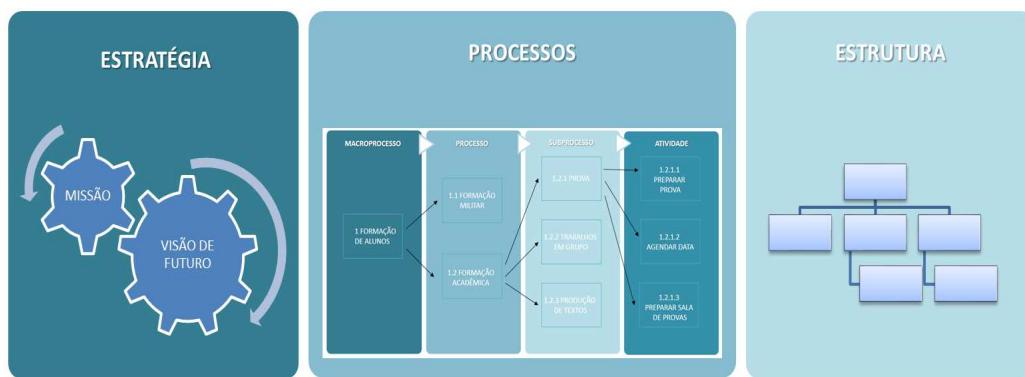


Figura 3: Alinhamento estratégico de processos

### 3.6. GESTÃO POR PROCESSOS

Há uma diferença entre os termos “gestão de processos” e “gestão por processos”. Na gestão de processos, estes são monitorados por meio de ferramentas da qualidade e buscando mantê-los sob controle, a fim de assegurar que funcionem conforme planejado. Esta forma de gerenciar permite uma visão limitada da organização por não considerar a interação entre os processos, olhando para a organização como se fossem partes separadas, atuando independentemente.

Já na gestão por processos, busca-se olhar para a organização de forma mais ampla, numa visão sistêmica que permite perceber que a organização é mais do que a simples soma das partes, em um trabalho dinâmico e em rede. O objetivo é o melhor rendimento da organização para o cumprimento de sua missão, considerando as interações entre os processos.

Entre as principais vantagens da gestão por processos, está o fato de que a organização passa a se conhecer melhor ao identificar, mapear, modelar e documentar seus principais processos, permitindo o monitoramento do desempenho das atividades.

### 3.7. CADEIA DE VALOR

É o conjunto de macroprocessos de uma organização que foram criados e mantidos para que a missão seja cumprida e que a visão de futuro possa ser buscada, guiada pela estratégia definida no PEO.

Dentro de uma visão holística, envolvendo fornecedores, organização e utilizadores, os processos devem ter como foco as entregas de valor. O esquema a seguir (Figura 4) demonstra esta interação entre as partes interessadas:

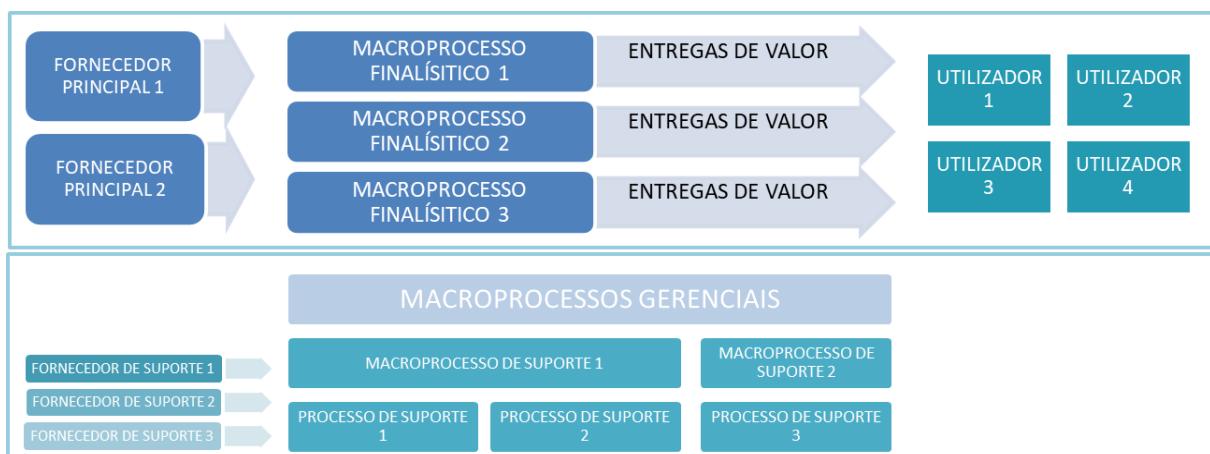


Figura 4: Entregas de valor ao utilizador

Para se construir a cadeia de valor, seja representando os processos existentes, ou criando outros, o primeiro passo é entender a organização, sua missão e sua visão, dentro do contexto em que está inserida. O Capítulo 4 destas Normas apresenta uma forma de se chegar a este entendimento na elaboração do PEO. É a partir da estratégia que os processos são delineados e ajustados, contribuindo direta ou indiretamente para a missão. Qualquer atividade que não contribua para a missão da organização deve ser eliminada ou ajustada, dado que não gera valor para a OM.

A cadeia de valor é representada em forma gráfica (Figura 5) para facilitar a visualização e o entendimento do relacionamento entre os macroprocessos, demonstrando como são transformados os insumos em resultados.

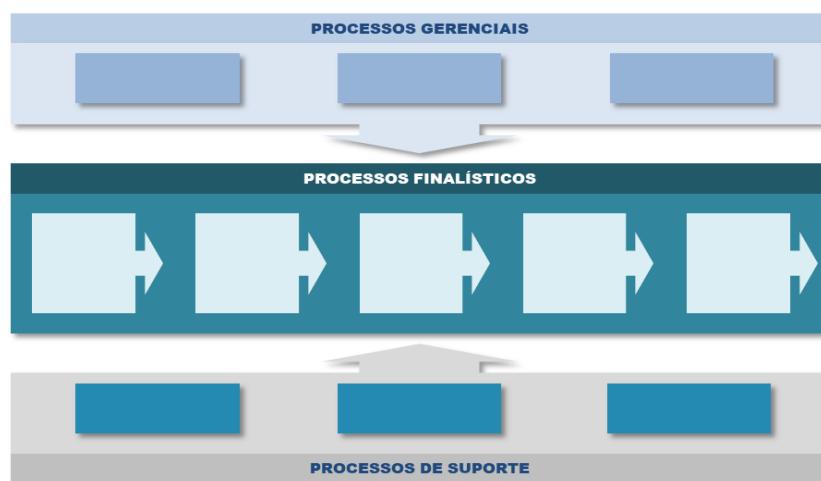


Figura 5: Modelo de cadeia de valor

### 3.8. CICLO DE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

Os processos de uma organização devem ser gerenciados em um ciclo contínuo, de modo a assegurar que estejam alinhados com a estratégia organizacional e com foco no usuário.

O ciclo de gerenciamento de processos possui seis etapas, como mostra a Figura 6:



Figura 6: Ciclo de Gerenciamento de Processos

O MaPNetuno trata das explicações de cada etapa do ciclo de gerenciamento de processos.