

UNIDADE DE ENSINO 1 – FUNDAMENTO DE GESTÃO DE PROCESSO

Olá aluno,

A busca por crescentes níveis de eficiência é um princípio constitucional da Administração Pública e deve ser incorporada às rotinas de cada membro da força de trabalho da MB, como um valor arraigado à cultura naval. Somado a isto, os demais fundamentos do Programa Netuno nos levam à adoção da gestão por processos ou *Business Process Management* (BPM), alterando a forma de encarar as OM além da organização predominantemente funcional e hierarquizada representada nos organogramas, visualizando seus processos, como estes interagem entre si e como agregam valor aos bens e/ou serviços produzidos e como contribuem para a missão da OM, de outras OM e da própria Marinha.

Objetivo de aprendizagem:

Descrever o processo, seus principais conceitos, gerenciamento e aplicações.

1.1 – USUÁRIOS, PRODUTOS, PROCESSOS, INSUMOS E FORNECEDORES

1.1.1 – Definição de processos

Processos são constituídos pelo conjunto das atividades inter-relacionadas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas). Expressando de outra forma, um processo é um conjunto de atividades executadas numa sequência determinada que levarão a um resultado esperado, definido para atender as necessidades e requisitos de clientes e partes interessadas (*stakeholders*).

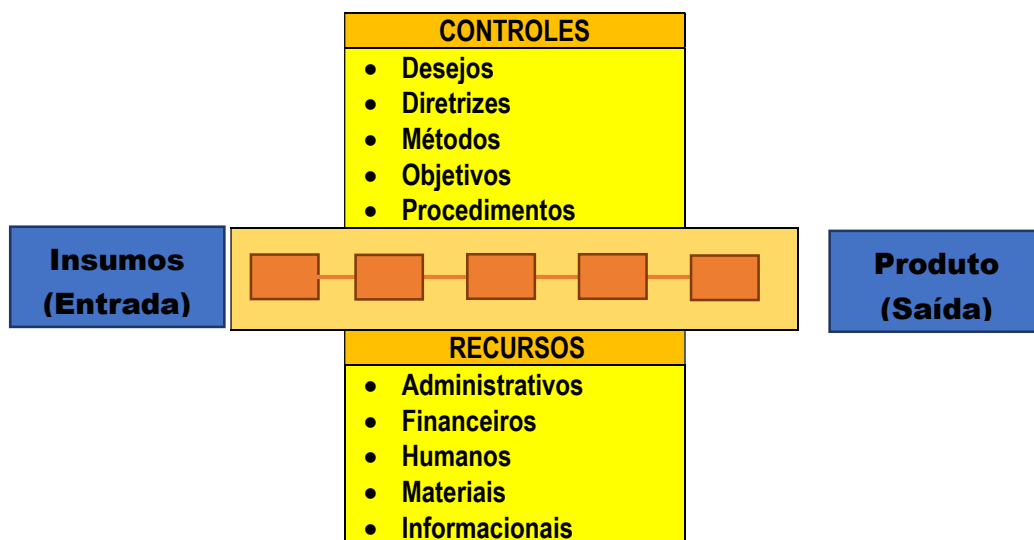


Figura 1.1 – Representação gráfica de processo

Todo trabalho realizado nas organizações faz parte de algum processo e não existe um produto ou um serviço oferecido por uma organização sem associação a um processo. Da mesma forma, não faz sentido existir um processo que não ofereça um produto ou um serviço.

Para o estudo de processos, é necessário definir alguns conceitos associados a termos de uso para uniformizar o entendimento.

a) Usuário	É quem é impactado pelos resultados do processo. O usuário pode ser uma pessoa ou um grupo, um setor, uma organização ou um outro processo.
b) Insumo (Entrada)	São da mesma natureza dos produtos.
c) Fornecedores	Quem disponibiliza os insumos.
d) Características	São os atributos diferenciadores dos produtos, processo, insumos e fornecedores. Os elementos citados são avaliados pelo desempenho das suas características.
e) Requisitos	São as necessidades/expectativas dos clientes, cuja satisfação é avaliada pelo atendimento dos seus requisitos.
f) Produto (Saída)	É todo resultado do processo, desejável ou não. Pode ser um material/equipamento, uma informação ou um serviço.
g) Qualidade	Grau em que um conjunto de características atendem aos requisitos.
h) Melhoria do processo	Estágio de ações gerenciais entre duas rotinas para atingir novos patamares de desempenho.

Tabela 1.1 – Termos utilizados no processo

1.2 – GERENCIAMENTO DO PROCESSO

Uma Organização é um sistema de processos interativos cujo desempenho deve ser equilibrado.

“Cada vez mais aqueles que estão envolvidos no gerenciamento do desempenho corporativo percebem que é o desempenho de processos interfuncionais, e não de áreas funcionais ou conjunto de ativos, que deve ser o foco central para alcançar verdadeiros resultados.” (ABPMP. **CBOK**, 2013).

1.2.1 – GESTÃO POR PROCESSOS

A gestão por processos busca 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, num trabalho dinâmico e em rede. O objetivo é o melhor rendimento para a organização como um todo e o cumprimento de sua missão, considerando as interações entre os processos, numa visão sistêmica.

Este conceito de Gestão por Processos ou *Business Process Management* (BPM) busca observar o funcionamento da empresa de maneira horizontal em contraponto à tradicional gestão por funções, ou seja, ela deve ser vista não apenas na forma de um organograma, onde as ações e decisões são tomadas verticalmente, de maneira estritamente departamental, mas sim entendendo que seus processos, em sua maioria, envolvem diversas áreas e funções paralelas e para que os mesmos gerem melhores resultados, necessitam comunicar-se entre si, de maneira independente de hierarquias tradicionais.

Deve-se ter em mente que um fator determinante para o sucesso da implantação da Gestão por Processos é o envolvimento da Alta Administração da OM no sentido de ser o grande incentivador.

Também é esperado da alta direção a participação na definição das metas e objetivos e sua atuação em apresentações, ouvindo as pessoas, impondo regras e restrições, avaliando resultados e cobrando soluções. Sem este comprometimento, qualquer tentativa de mudança corre sérios riscos de fracassar.

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, passando a ter maior controle sobre de que maneira as atividades que os compõem são executadas, quais são os níveis de desempenho atuais e desejados.

Na Gestão por Processos, os resultados são controlados e os esforços dos diversos participantes são coordenados pelo dono do processo, independentemente da subordinação de cada participante. O mais importante é o resultado do processo e não o desempenho de cada participante considerado individualmente.

1.3 – MÉTODO PDCA PARA GERENCIAMENTO DO PROCESSO

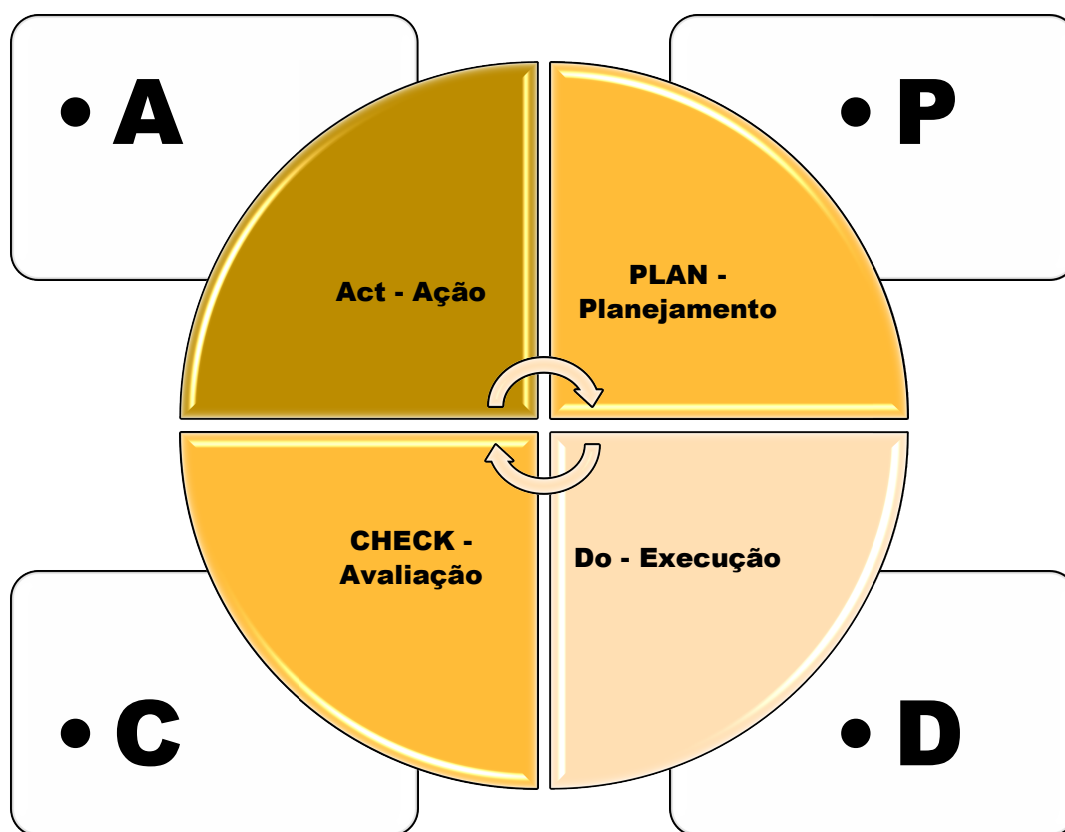


Figura 1.1 – Ciclo PDCA

É um instrumento de gestão aplicável a qualquer processo organizacional, do mais simples ao mais complexo, podendo mudar as técnicas e ferramentas a serem utilizadas em cada tipo de processo.

Constitui-se na razão do Sistema de Gerenciamento pela Qualidade. Todas as ações da organização deverão ter como orientação básica o cumprimento deste ciclo, o qual é dinâmico e se desenvolve sem solução de continuidade entre suas fases, numa espécie de “giro do ciclo do PDCA”.

O Ciclo PDCA é composto de quatro fases:

I) P (PLAN - Planejamento)	Definir metas, horizontes, métodos e técnicas. É a primeira etapa na qual devem ser definidas as metas (faixa aceitável dos indicadores) do processo e estabelecidos os métodos (padrões operacionais) para alcançá-las. Pode vir a constituir um planejamento estratégico organizacional (PEO, por exemplo), um plano de ação, um conjunto de padrões ou cronograma.
II) D(Do - execução)	Executar as tarefas exatamente como estão 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 o treinamento e a educação, devendo ser subdividida em duas sub-etapas: <ul style="list-style-type: none">- treinamentos necessários para execução dos procedimentos e coletas de dados; e- execução das atividades conforme os padrões operacionais e medindo os resultados (coletando os dados).
III) C (CHECK - avaliação dos resultados)	Terceira etapa da metodologia onde é feito o monitoramento dos resultados. Aqui os dados coletados na etapa anterior são transformados em indicadores e comparados com as metas definidas em P.
IV) A (Act - ação necessária)	Quarta e última etapa do ciclo gerencial na qual é feita a análise dos resultados. Na verdade, nesta etapa é feita uma reavaliação do planejamento, na qual se procura eliminar as causas identificadas como geradoras dos desvios (diferenças entre meta e resultado). A ação corretiva pode ocorrer no Planejar, no Verificar e no Corrigir. Se necessário, serão feitas correções, nas metas, nos métodos, nos treinamentos, etc. Caso contrário, mantém-se o que foi feito até que sejam necessários novos planos.

Tabela 1.2 – Fases do Ciclo PDCA

1.4 - ROTINA E APRIMORAMENTO DO PROCESSO

Rotina é padronização, muito treinamento, execução auditada, checagem de tudo continuamente e atuação nos desvios sem tréguas.

O Professor Falconi da INDG, afirma que “100% dos problemas operacionais são provenientes da má gestão das rotinas”.

Apesar de ser pouco observada e dada a elas a devida atenção, as atividades rotineiras são essenciais para qualquer organização.

Quando não são padronizadas, as atividades operacionais realizadas diariamente podem gerar rupturas e perdas que afetam profundamente os resultados da organização.

Existem diversas formas de aprimorar a execução das atividades em uma organização, são os chamados processos de melhoria da produtividade. A grande vantagem disso, é que eles podem ser aplicados em conjunto, tornando as medidas ainda mais eficazes. Confira algumas delas:

Mapeamento do processo O mapeamento consiste no estudo das atividades realizadas, de ponta a ponta em um processo, além da identificação das entradas e saídas. Com isso, se realiza um desenho do fluxo dessas tarefas, o que aumenta a compreensão de como o trabalho é realizado.

Isso facilita, por exemplo, na identificação de erros e na implementação de melhorias.

Identificação e eliminação de falhas	Quando o processo está mapeado, se torna mais fácil e preciso o processo de identificação das falhas e gargalos que afetam a produtividade e o resultado final. Nessa etapa, não basta identificar o problema e quais os seus impactos; é crucial conseguir apontar qual é a sua raiz e o que precisa ser feito para cortá-la. Assim, os esforços aplicados são muito mais eficazes, no sentido de eliminar a falha e seus sintomas.
Eliminação de etapas desnecessárias	Outra questão que afeta diretamente a produtividade é a execução de atividades que não têm um impacto positivo no processo, mas que ainda são realizadas. O mesmo serve para tarefas repetitivas — como o deslocamento do colaborador para buscar um material, ou informações, por exemplo.
	Na otimização de processos, esses pontos podem ser identificados e eliminados, tornando a atividade mais enxuta e objetiva.
Melhoria na utilização dos recursos	Desperdícios de recursos podem ser considerados o de materiais — o mais comum —, de tempo e de ferramentas. Contudo, também é preciso considerar que um processo engessado ou ineficaz, que afeta a produtividade, também é um desperdício; nesse caso, o de mão de obra.
	Logo, ao avaliar as perdas do processo, também é preciso estudar como a produtividade pode ser aumentada — o que pode ser feito por meio da modificação do layout, melhorias no processo de comunicação, integração entre setores e mudança no método de execução, por exemplo.
Formalização do novo método	Quando um processo é otimizado, certamente ele sofre mudanças na maneira como é executado. Para garantir que isso seja adotado na prática, é necessário formalizar esses ajustes e fazer com que eles se tornem do conhecimento dos colaboradores. Isso é essencial também no caso de treinamento de novos funcionários, que já aprendem o trabalho de acordo com o método mais adequado.

Tabela 1.3 – Medidas eficazes para aprimoramento

Nesta Unidade de Ensino vimos fundamento de gestão de processos, definimos os diversos componentes de um processo, vimos o método PDCA de gerenciamento de processo e a rotina e o aprimoramento do processo.

Nos encontraremos na próxima aula!

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

1) Indispensável

BRASIL. Marinha do Brasil. Secretaria-Geral da Marinha. SGM-107. **Normas gerais de administração**. 6ª Rev. Vol. I. Brasília, 2015. Cap. 6. Disponível em: <<http://www.sgm.mb/PUB/Normas/SGM-107-REV6.pdf>>. Acesso em: 3 jan. 2019.

2) Complementar

DE SORDI, José Osvaldo. Gestão por processos: **Uma abordagem da moderna administração**. 5ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia de Gestão de Processos**. Brasília, 2009. Disponível GesPública em: [http://www.gespublica.gov.br/ferramentas/anexos/guia de gestão de processos.pdf](http://www.gespublica.gov.br/ferramentas/anexos/guia%20de%20gest%C3%A3o%20de%20processos.pdf). Acessado em 15 abr. 2019.