



**Universidade Estadual de Campinas**

DGA - Diretoria Geral da Administração

PLANES 2005-2009

## **Iniciar a Gestão por Processo**

*Texto para Reflexão*

**março de 2006**

## **RESUMO**

Este texto teve como propósito resumir e organizar o conteúdo teórico sobre Gestão por Processo, a partir das referências bibliográficas hoje adotadas na Universidade, além de sugerir etapas e passos para a condução dos projetos que visam o Objetivo estratégico “Iniciar a Gestão por Processos”, do Planes DGA/2005.

## **SUMÁRIO**

### **Considerações Iniciais**

#### **1. “Gestão por Processo” X “Gestão por Função”**

#### **2. Visão Tradicional (Vertical) X Visão de Sistemas (Horizontal)**

- *Cultura de Silos – Foco nas Funções*

#### **3. O que significa Gestão por Processo?**

- *Processos Funcionais e Processos de Negócio*
- *Os Processos de Negócio e a “Gestão por Processo”*
- *“Pessoas Fortes” X “Equipes Fortes”*
- *Importância das Áreas Funcionais*
- *Duplicidade de Subordinação?*
- *Conclusão*

#### **4. Medindo o Desempenho**

- *Dimensões do Desempenho*
- *Propósito das Medidas*

#### **5. Requisitos para os Membros da Equipe e Gerente de Processo**

#### **6. Participação dos Membros da Equipe**

#### **7. “Projeto” X “Processo”**

- *Fazer a Revisão do Processo ou definir e implantar a Gestão por Processo?*
- *Escolha dos Processos para Estudo*

#### **8. Etapas e Passos para a Condução dos Projetos**

- *Produtos Esperados dos Projetos*
- *Produtos da Etapa 1 (Proposta de Amplitude sob Gestão Única)*
- *Produtos da Etapa 2 (Proposta final)*

- *Produtos da Etapa 3 (Desenvolvimento e Providências de Implantação)*
- *Produtos da Etapa 4 (Implantação e Acompanhamento)*

### **9. Critérios para Construção do Mapa de Relacionamento**

- *Saídas*
- *Entradas*
- *Cliente pode ser Fornecedor?*

### **10. E agora? O que é que eu faço?**

## **CONSIDERAÇÕES INICIAIS**

**“Iniciar a Gestão por Processo”** constitui um dos objetivos do Planes DGA 2005. Trata-se de um *“objetivo ambicioso, na medida em que pretende ir além da revisão de processos”*, ir além da busca por melhoria. Pretende experimentar uma forma de gestão desafiadora, complexa e inovadora que requer uma mudança na forma como gerimos a DGA, como concebemos e exercemos as nossas relações funcionais e hierárquicas, como entendemos e concebemos os nossos objetivos organizacionais, ou até mesmo na forma como sentimos e concebemos a nossa relação com o trabalho.

Apesar de dificuldades como a inexperiência e a falta de referenciais para lidarmos com a **transição** da Gestão por Função (forma atual como gerimos os negócios da DGA) para a Gestão por Processo, acreditamos que o sucesso deste objetivo pode trazer benefícios importantes, como a identificação da equipe com os clientes do processo, obtendo-se provavelmente *“elementos de satisfação pessoal, através da empatia com a satisfação gerada para estes mesmo clientes”*.

Acreditamos que experimentar e tentar podem ser uma boa maneira de descobrirmos qual é o melhor caminho, qual o melhor método para a implementação de uma Gestão por Processos na DGA.

Assim sendo, também experimentando e tentando ajudar e orientar nesse desafio, procuramos levantar alguns conceitos importantes que precisam ser compreendidos e talvez incorporados por cada um de nós, bem como algumas questões, dúvidas e problemas que precisam ser entendidos, pensados e até mesmo respondidos.

Bom trabalho!!!

## 1. “Gestão por Processo” X “Gestão por Função”

A leitura e o entendimento do conceito já seriam suficientes para uma mudança na nossa forma de gestão?

As manifestações e verbalizações das pessoas ao discutir algum assunto podem nos passar uma idéia da forma como as propostas estão sendo entendidas ou assimiladas, daquilo que está afligindo e preocupando cada um. Será que o entendimento está sendo o mesmo? Será que o grau de dificuldade deve ser o mesmo?

Precisamos estar atentos ao fato de que existe uma particularidade no entendimento e interpretação de qualquer conceito, fato ou realidade. Afinal, cada um tem características particulares, carrega consigo toda uma história e vivência que certamente influenciam na maneira como percebe e lida com o mundo ao seu redor. Cada indivíduo é constantemente influenciado pela cultura do meio onde vive, mas ao mesmo tempo, como integrante deste meio, certamente o modifica com sua contribuição particular e individual. Somos parte da Cultura da DGA, somos influenciados por ela, mas, por outro lado, ela é fruto e resultado da influência das características singulares de cada um.

Este processo é cíclico, é dinâmico. Ao mesmo tempo em que aprendemos a entender e a gerir a DGA de uma determinada maneira, também somos o meio através do qual esta forma se perpetua, pois muitas vezes reproduzimos aquilo que vamos aprendendo. Por outro lado, a transformação depende do questionamento, do repensar e do decidir fazer algo diferente. Quando as pessoas de um grupo começam a questionar os valores e regras existentes, podem iniciar um movimento que talvez altere uma dinâmica já cristalizada.

Seria então possível uniformizar o entendimento sobre o que estamos propondo com o Objetivo 05 do Planejamento Estratégico? Existiria uma forma de caminharmos para a mesma direção, com o mesmo propósito, sendo tão diferentes? Conseguiríamos mudar a forma de Gestão da DGA, ou ainda, mudar a forma de gestão de alguns processos críticos?

Talvez uma maneira possível seja começar resgatando alguns conceitos que já vêm sendo discutidos na Universidade, para então tentarmos contextualizar as discussões e reflexões, bem como para levantarmos aspectos práticos que possam facilitar ou dificultar este trabalho. Precisamos verificar, checar e certificar-nos a respeito do entendimento e interpretação que cada um está tendo, para que, conjuntamente, possamos construir uma interpretação e entendimento que faça sentido para a DGA em função das suas particularidades, vivências e experiências pessoais e coletivas.

Para transformarmos nossa cultura precisaremos não somente rearranjar as relações funcionais, ou redesenhar nossos processos para que apresentem melhorias. Precisaremos buscar formas de despertar o REAL interesse nessa transformação, nessa nova construção. Precisaremos estar todo o tempo cuidando e verificando aquilo que é individual e aquilo que é coletivo, buscando desvendar e esclarecer as fantasias, o imaginário, o que nem sempre é dito, mas que têm uma influência enorme sobre nossas ações. Precisamos oportunizar espaços para que as pessoas expressem seus anseios, suas dificuldades, mas ao mesmo tempo, policiando-

nos para de fato ouvir e tentar entendê-las. Precisamos estar realmente comprometidos em entender as condições coletivas de nossa organização, entender os valores, os pressupostos, as normas, as satisfações e insatisfações.

## 2. Visão Tradicional (Vertical) X Visão de Sistemas (Horizontal)

Um dia destes, um de nossos gerentes contou que durante uma aula no PDG foi pedido que cada um descrevesse o seu trabalho, explicasse um pouco do seu negócio. Por incrível que pareça, relatou que todos os participantes (na grande maioria, Diretores de Divisão, ATU's, ATD's) descreveram seu trabalho refletindo um organograma tradicional, refletindo a hierarquia, em vez de refletirem seus processos, seus clientes, seus produtos. Ou seja, não apontaram “o que fazem, para quem fazem e como fazem”. Será que eles não compreendem profundamente os seus negócios? Por que estes aspectos não apareceram? Que cultura comum é essa? Qual a vivência, a experiência comum? Quais os paradigmas incorporados?

Provavelmente nossos gerentes têm um grande conhecimento de seus negócios, mas têm o que alguns autores apontam de “visão tortuosa da organização”, por entenderem e lidarem com a Organização somente de maneira Vertical e Funcional, gerenciando-a vertical e funcionalmente, onde os objetivos são estabelecidos independentemente, para cada função. Em uma organização tradicional, *“as estruturas são construídas em camadas de gerentes, posicionados um acima do outro, começando pela base, com os funcionários operacionais, e formando uma pirâmide. Todas as decisões ocorrem no vértice e as decisões na base só ocorrem com a permissão do vértice, ou das camadas gerenciais intermediárias”*. *“Aqueles da base da pirâmide nunca têm poder de decisão, havendo um paradigma subliminar de que os trabalhadores que compõem este nível da pirâmide tenham menos instrução e assim menor condição de contribuições significativas e que aqueles dos níveis mais elevados serão sempre mais capacitados, com mais condições de saber o que é melhor para a organização. Esta ‘regra’, que pode ser implícita ou explícita, é necessária para legitimar a graduação do poder em forma de pirâmide”*.

### ***Cultura de Silos – Foco nas Funções***

Vivemos uma “Cultura de Silos” (estruturas altas e grossas), que impedem que os assuntos interdepartamentais sejam resolvidos por aqueles que estão na parte baixa ou média do silo. Os assuntos dependem de ir subindo até o topo, pois estas estruturas não têm janelas ou portas alternativas. Quando a questão é interfuncional, o gerente do alto de um silo discute e resolve com o gerente do alto do outro silo, sendo que muitas vezes os funcionários acabam se sentindo como meros implementadores e fornecedores de informação. Além disso, o tempo de processamento do pedido do cliente pode ser mais demorado.

Esta forma de transmissão da informação, distribuição das tarefas e relato de resultados de volta ao topo da pirâmide é conhecido como *“comando e controle”*. Por exemplo: um determinado problema que envolva duas Áreas da DGA. Certamente vai passar pelo funcionário da seção, que vai submeter o assunto ao seu Supervisor de Seção, que passará pelo Diretor de Serviços, que passará para o Diretor de Divisão dessa Área, que irá tratar o assunto com o Diretor de Divisão da outra Área, que passa para o Diretor de Serviços, que passa pelo Supervisor de Seção que, por sua vez, consultará o funcionário. Depois o problema percorrerá todo o caminho de volta, chegando novamente ao Diretor de Divisão, que talvez vá discutir o problema com a Coordenadora, para depois voltar ao Diretor de Divisão da outra Área.

Esta cultura gera um ambiente no qual as pessoas de funções diferentes acabam deixando de se relacionar verdadeiramente como aliados para atender o cliente. Cada Área acaba sendo forçada a lutar pelos seus objetivos, por otimizar as suas funções.

A forma como temos conduzido os negócios da DGA tem levado e reforçado a necessidade constante de cada Área priorizar a eficiência no uso dos seus recursos e a qualidade dos processos locais envolvidos em sua função. Até porque cada pessoa sempre foi cobrada prioritariamente nesse sentido. Ou seja, os gerentes **aprenderam** a enxergar a organização desta forma e a gerenciar com o foco nas Funções. O resultado é que essa otimização funcional pode levar a um menor desempenho da Organização como um todo. Às vezes acabamos gerando um grande viés, em que nosso superior hierárquico acaba transformando-se em nosso cliente principal.

Uma outra forma de entender a organização é através de uma Visão Horizontal, ou de Sistema, procurando ter sempre sob o foco o cliente, os produtos, o fluxo de trabalho, os processos multifuncionais, “cortando” assim as fronteiras das áreas funcionais. Esta visão mostra a relação cliente-fornecedor, por meio dos quais são produzidos produtos e serviços. As “interfaces funcionais”, pontos em que existe a passagem de uma área para outra, constituem oportunidades de melhorias que precisam ser gerenciadas, pois a transferência do trabalho de uma estrutura para a outra gasta tempo e esforço, além de aumentar o risco de falhas.

Mas por que estamos falando disso?

A Gestão por Processo implica necessariamente, entre outras coisas, na capacidade de exercitarmos uma Visão Horizontal da Organização.

Isso não quer dizer que a DGA toda será tratada horizontalmente, sem organograma e áreas funcionais, pois a dimensão Vertical é importante. Ela mostra como as pessoas são agrupadas para eficiência operacional, bem como os relacionamentos verticais existentes. O que muda é a forma como essas dimensões funcionam.

Mas vamos explicar um pouco melhor...



### 3. O que significa Gestão por Processo?

Vamos recordar o conceito de processo: é uma seqüência de atividades interligadas, caracterizadas por terem insumos (inputs) mensuráveis, atividades que agregam valor e saídas (outputs) de atividades destinadas a produzir um bem, ou um serviço intermediário ou final (Cadeia de agregação de valor = todo processo deve contribuir para a satisfação do cliente, e cada etapa do processo deve agregar valor à etapa anterior).

Esclarecido o conceito de processos, podemos perguntar:  
Existe somente um tipo de processo na Organização?  
Caso exista mais que um tipo de processo, a Gestão por Processo faria sentido em qualquer um deles?

#### *Processos Funcionais e Processos de Negócio*

Para os propósitos do que vamos discutir neste trabalho, podemos classificar os Processos em dois tipos: **Processos Funcionais** e **Processos de Negócio**.

##### Processos Funcionais

Os Processos Funcionais têm seu início e término no contexto de uma mesma função ou especialidade. São exemplos de função a função Compras, a função Contabilidade, a função Finanças, etc.. Os objetivos dos Processos Funcionais coincidem com os objetivos da própria função que viabilizam. Esses processos são estabelecidos para otimizar o desempenho da função em que se inserem.

##### Processos de Negócio

Chamamos Processos de Negócio aqueles que se servem das diversas funções organizacionais para gerar produtos mais diretamente relacionados à razão de existir da organização. Esses Processos de Negócio apresentam as seguintes características:

- a) São Processos multifuncionais no sentido da otimização, ou seja, não contribuem para a otimização de apenas uma função mas sim das diversas funções que os permeiam.
- b) São multifuncionais no sentido da dependência, ou seja, dependem do bom desempenho de todas as funções de que se servem.
- c) Seus objetivos e clientes, como já dito acima, não coincidem com os objetivos e clientes de uma função específica. Ao contrário, identificam-se de forma mais direta com a Missão da Organização.
- d) Tendem a ser considerados Processos **críticos**, ou seja, Processos cujo insucesso impacta severamente o ambiente organizacional, na medida em que comprometem de maneira mais imediata os resultados operacionais da Organização.

### *Os Processos de Negócio e a “Gestão por Processos”*

A visão que temos da DGA tem sido a Visão Vertical e a nossa forma de gestão, a **Gestão por Função**, em que os processos são considerados e tratados dentro de suas especialidades, são entendidos e delimitados dentro de suas áreas. Ou seja, o processo se confunde e coincide com a função (Processo Funcional), na medida em que cada área entende, trata e gerencia o processo da sua função específica (por exemplo, a Liquidação de Despesas). Os funcionários acabam restritos às suas próprias funções pois, *“por mais que tentem projetar um olhar abrangente para o conjunto da DGA, precisarão sempre priorizar a eficiência no uso dos seus recursos e a qualidade dos processos locais”*, sendo cobrados pela eficiência de sua função. As decisões acontecem verticalmente, havendo uma centralização de poder.

Em uma Organização em que se tem a Visão Horizontal, em que se adota a **Gestão por Processo**, são visualizados e tratados os **Processos de Negócio** da Organização. As estruturas organizacionais são efetivamente inter-relacionadas, casadas, permitindo que o Processo de Negócio seja gerenciado de maneira INTEGRADA, envolvendo as diversas funções de diversas áreas como um processo único, **que é visualizado por todos os envolvidos “de ponta a ponta”**, pois os Processos de Negócio são considerados de maneira explícita e de maneira inteira. Uma Organização com visão Horizontal tem consciência dos **Processos de Negócio** que utiliza e que estão embutidos nas suas rotinas.

Na **Gestão por Processo** existe o foco nos processos estratégicos e *multifuncionais* e não em torno de funções. Os processos passam por várias áreas, abrangendo funções de diversas especialidades. Na **Gestão por Processo**, as áreas funcionais continuam sendo importantes, mas servem aos Processos de Negócio, que devem ter como principal foco quem são os nossos clientes e o que eles esperam. As decisões são tomadas no nível do Processo de Negócio, com a participação e envolvimento da equipe, **apoiadas e sustentadas pelo Gerente do Processo**.

O Gerente do Processo tem a responsabilidade sobre o Processo de Negócio como um todo, independente das áreas pelas quais ele passa. Deve conhecer todo o processo e ter sensibilidade para saber qual a melhor maneira de fazê-lo funcionar. Cabe a ele GARANTIR que o Cliente receba o produto no tempo e na forma desejada. Cabe a ele responsabilizar-se pela busca de um bom desempenho de todo o processo, através da atuação das equipes e não dos indivíduos isoladamente.

Para isso, torna-se essencial que os membros da equipe, respeitados os critérios e orientações de seu respectivos supervisores funcionais, tenham autoridade para tomar as decisões relacionadas às atividades e ao fluxo do processo. Todos devem entender e se responsabilizar pelo processo, desenvolvendo sentimento de propriedade deste. Os membros da equipe asseguram a realização do trabalho, estabelecem padrões para a avaliação da performance, apóiam, encorajam e reconhecem as contribuições dos colegas de equipe.

O modelo de Gestão por Processo não pode se basear em *“comando e controle”*, mas na *“colaboração e negociação”*.

### ***“Pessoas Fortes” X “Equipes Fortes”***

A **Gestão por Função** acaba levando à formação de algumas “*Pessoas Fortes*” nas áreas, com retenção de um conhecimento importante para o processo como um todo. Na **Gestão por Processo** ocorre a ênfase na múltipla competência e treinamento das pessoas para lidar com assuntos multifuncionais, o que acaba gerando “*Equipes ou Grupos Fortes*”.

No caso da DGA, qual o problema de dependermos de pessoas fortes?

Um fato importante da DGA, mencionado em nosso PLANES, foi a perda significativa de profissionais para as Unidades. Temos tentado suprir essa perda com profissionais temporários e estagiários, mas percebemos que estamos perdendo conhecimento. A perda de uma “*Pessoa Forte*”, leva a uma inevitável desestruturação e muitas vezes a uma queda na qualidade dos serviços, gerando atrasos, erros, etc.. A busca por alternativas de reposição do nosso quadro, bem como de maneiras para resolver e lidar com os efeitos dessa perda, tem tomado muito tempo e esforço, que poderiam estar sendo investidos na busca por melhores formas de atendermos nossos clientes.

Quando temos equipes multifuncionais fortes, a responsabilidade pelo conhecimento é compartilhada e provavelmente os efeitos da perda de algum de seus membros pode ser relativamente minimizada.

### ***Importância das áreas funcionais***

Então, o que acontece com as áreas funcionais e com a hierarquia funcional? Deixam de existir, deixam de ter autoridade? Certamente, não!

Na **Gestão por Processo**, a função continua sendo importante, é claro, mas procura-se dar atenção não apenas aos processos locais de cada órgão. Procura-se entender e definir quais são os clientes que temos efetivamente que atender e quais produtos eles esperam de nós. A partir desse entendimento, procura-se definir, documentar e normatizar os passos do processo amplo que permite o atendimento de um certo tipo ou conjunto de clientes, e especificar a contribuição de cada órgão nesse processo.

É nomeado um Gerente para esse processo, o qual passa a coordenar uma equipe **comprometida com a geração dos produtos previstos para o processo e com a eficácia no atendimento aos clientes envolvidos**. As pessoas dessa equipe continuam vinculadas aos gerentes funcionais e zelando pelos padrões de qualidade de sua função. Entretanto, “*passam também a ter voz ativa numa equipe mais ampla e multifuncional, que se identifica diretamente com os clientes do processo e daí obtêm elementos de satisfação pessoal, através da empatia com a satisfação gerada para esses mesmos clientes*”.

Desta maneira, o Gerenciamento do Processo pode coexistir bastante pacificamente com a organização funcional, pois:

- Ele não muda o direcionamento do negócio, apenas proporciona uma estrutura de gerenciamento mais capaz de assegurar o sucesso desse mesmo negócio.
- Ele não muda (necessariamente) a estrutura da organização ou os relacionamentos de reporte, apenas enriquece essa mesma estrutura dotando-a de um perfil adicional de gerenciamento capaz de privilegiar o resultado final do processo e sua contribuição esperada.
- Ele garante que os objetivos funcionais alinhem-se aos objetivos do processo.
- Ele não muda responsabilidades ou poder do gerente funcional. Apenas cria um nível adicional de compartilhamento e delegação desse poder e dessa responsabilidade. Deve ser lembrado que o compartilhamento ou a delegação de responsabilidade ou de poder não diminuem a responsabilidade ou o poder daquele que compartilhou ou delegou. Apenas os reforça. A título de exemplo, se o reitor delegar competência à Coordenadora da DGA para homologar uma licitação, nem por isso ele deixará de responder pelos resultados, no caso de uma decisão mal tomada pela Coordenadora.
- Ele cria melhores condições para que os processos (que, aliás, já existem) sejam conduzidos de forma mais racional.

### ***Duplicidade de subordinação?***

Conforme vamos entendendo o conceito de **Gestão por Processo**, também vamos nos reportando e nos remetendo ao que nos é conhecido: a gestão por função. Mesmo para entender a **Gestão por Processo**, às vezes somos influenciados pelos paradigmas e valores do que até então foi por nós vivenciado. Ao tentarmos imaginar, a partir do conceito apresentado, como funcionaria a **Gestão por Processo** na DGA, começam a surgir novas questões:

- ✓ Quando se adota a Gestão por Processo, um funcionário pode estar ligado a mais de um processo?
- ✓ Um funcionário pode estar desenvolvendo atividades sujeitas a uma **Gestão por Processo** e também ser responsável por atividades funcionais?
- ✓ Para quem o funcionário deve responder com prioridade? Para seu gerente de função ou gerente de processo?

Para respondermos às questões acima, será necessário fazer as seguintes reflexões:

- Todo funcionário alocado a um processo está também, necessariamente, alocado a uma função, ou seja, ele está naquele processo com um papel funcional a desempenhar.
- O papel funcional não precisa ser desempenhado necessariamente no local físico onde o processo acontece ou se realiza, ou seja, o papel funcional pode ser desempenhado

no local físico de sua área funcional. O que importa é que aquela atividade (papal) funcional, no contexto do processo em questão, possa ter os resultados acompanhados pelo gerente do processo.

- A **Gestão por Processo**, na medida em que requer do dono do processo a concentração nos objetivos finais, embute a necessidade de que a supervisão funcional seja executada pelos gerentes funcionais e não pelo gerente do processo, como forma de libera este último da preocupação com as especificidades das funções. Em razão disso, só há condições de haver Gestão por processo se houver identificação e comprometimento do gerente funcional com o processo em questão, caso contrário o gerente do processo não teria como privilegiar o foco nos resultados do processo.
- Se o próprio gerente funcional for o primeiro a estar identificado com o processo, o problema com a dupla subordinação tende a ser apenas aparente, pois ao subordinar-se ao gerente da função o funcionário estará atendendo os objetivos do processo; ao mesmo tempo, ao subordinar-se ao gerente do processo o funcionário estará atendendo os objetivos da função.
- O problema só passará a ser real quando não houver a identificação e comprometimento do gerente funcional com o processo. Portanto, o problema real a ser enunciado e tratado não é como fica a dupla subordinação e sim como garantir a identificação e o comprometimento dos diversos gerentes funcionais com o processo.

Diante das reflexões acima, persistirá o seguinte entendimento:

- a) O funcionário responderá, evidentemente, aos dois gerentes. Contudo, não deverá haver conflito nessa duplicidade de subordinação, pois tratam-se de subordinações de diferentes naturezas. Ao gerente de processo responde quanto ao impacto de sua atividade nos objetivos do processo, ao gerente de função responde quanto ao atendimento dos critérios/normas funcionais em vigor.
- b) Se o conflito vier a existir, caberá ao gerente funcional e ao gerente de processo solucioná-lo e não ao funcionário.

### ***Conclusão***

**A forma como vamos gerir nossos negócios é que vai mudar. Os Processos de Negócio não são moldados e definidos em função das condições e necessidades das áreas, mas inversamente, as áreas servem e atendem aos processos**, que por sua vez têm como foco principal, a satisfação do cliente, conforme ilustra a figura em anexo, no final deste texto.

#### 4. Medindo o desempenho

*“Se o desempenho não está sendo medido, ele não está sendo gerenciado”.*

Conforme discutimos até agora, vimos que para implantar o Gerenciamento por Processo na DGA precisaremos descobrir uma forma de lidar ao mesmo tempo, e de forma pacífica, com a dimensão vertical e horizontal. Precisaremos descobrir como uma organização estabelece estruturas verticais e horizontais efetivas.

A experiência mostra que o primeiro passo é estabelecer medidas voltadas para o cliente e para o processo, ou seja, a chave é a medição.

Em um ambiente de Gerenciamento por Processo, o alvo final são os processos que servem à estratégia da organização (os Processos de Negócio). ***“Neste ambiente voltado para o processo, cada gerente funcional é ainda responsável por atingir resultados, alocar recursos e desenvolver políticas e procedimentos, sendo a única diferença para uma organização tradicional (puramente vertical) o fato de que cada função é medida com relação a objetivos que reflitam sua contribuição para os processos de negócio”.***

Temos percebido que não nos habituamos a utilizar sistemas de medidas, definir e acompanhar o desempenho de indicadores. Quando precisamos de algum dado é um grande sufoco para levantá-los, ordená-los e apresentá-los. Além do fato de que muitas vezes os dados acabam não confirmando a impressão que temos do desempenho dos nossos processos.

Neste ano, através de um projeto piloto executado pelas analistas de processos, começamos a tentar trabalhar com alguns indicadores, por mais simples que pudessem parecer, muito mais para inicialmente exercitar o hábito para, quem sabe, incorporarmos como prática. Estamos percebendo o quanto este desafio é complexo e difícil.

As primeiras apresentações de resultados do PLANES nos mostram um pouco disso: uma dificuldade em estabelecer indicadores, bem como para alimentar e atualizar o registro de dados para este gerenciamento. Não obstante, os resultados nos surpreenderam e mostraram em parte uma realidade diferente da percebida e acreditada até então.

Um outro exemplo é o resultado dos dados de movimentação de pessoal, que mostrou uma realidade diferente da que as pessoas delineavam.

Na Gestão por Processo, precisamos utilizar indicadores para:

- Medição dos resultados finais do processo,
- Medição da satisfação do cliente e
- Medição da satisfação da equipe

A literatura aponta que a seleção de medidas e de objetivos relacionados é o único determinante importante da eficácia do sistema de uma organização, ou seja, a medição é um instrumento central do gerenciamento e do aperfeiçoamento do desempenho.

### *Dimensões do Desempenho*

Verificamos então que a medição é algo essencial na Gestão por Processo. O que deverá ser medido, conforme anunciado no início deste capítulo, é o desempenho dos processos.

Para unificarmos nosso entendimento, vamos apresentar uma definição de desempenho que poderá ser usada na DGA:

**Podemos definir desempenho como a forma como os recursos se organizam, interagem e atuam para atingir um objetivo expresso ou tácito, segundo um roteiro e seqüência de passos formal ou informalmente estabelecidos. O grau de eficácia com que são atingidos os objetivos realmente pretendidos, associado ao grau de eficiência na utilização dos recursos, determina o nível de desempenho. Mede-se o desempenho através de indicadores diversos. O resultado das medidas permite interpretar o nível do desempenho.**

A avaliação do nível de desempenho organizacional precisa levar em consideração ao menos três dimensões: a dimensão “Organização”, propriamente dita, a dimensão “Processo” e a dimensão “Pessoas”.

A dimensão “Organização” leva em consideração, para fins de avaliação de desempenho, o quanto a missão, os valores e os objetivos estratégicos da organização estão sendo atendidos, e o quanto a estrutura de autoridade e responsabilidade funcionais está adequada para dar suporte aos Processos de Negócio.

A dimensão “Processo” permite avaliar o quanto se está sendo eficaz na geração dos produtos esperados pelos clientes e o quanto se está sendo eficiente na geração destes produtos.

A dimensão “Pessoas” permite avaliar o quanto estão sendo aproveitados e preservados os talentos e as competências de que a organização dispõe para executar os processos e atender à missão da organização.

Portanto, a dimensão “Processo”, que é a que estamos tratando neste documento, não é a única a ser considerada na avaliação do nível de desempenho organizacional. O entendimento deste aspecto é de extrema relevância, quando projetamos os indicadores e realizamos as medições. Medimos para que possamos monitorar, controlar e aperfeiçoar o desempenho da organização como um todo em todas as três dimensões.

De nada vai adiantar ter o Processo produzindo os produtos projetados, se no projeto destes produtos não foram levados em consideração a missão e os valores da organização, neles incluindo os tipos de clientes a serem atendidos e a forma como se pretende atendê-los. De maneira análoga, de nada vai adiantar ter o processo produzindo os produtos adequados e

atendendo aos objetivos organizacionais, sem levar em consideração a satisfação da equipe de pessoas que operacionalizam o processo.

### *Propósito das Medidas*

Estabelecer medidas de desempenho é o suficiente para que o sistema da organização seja efetivamente gerenciado? Certamente não, pois para tal é preciso cuidadosamente estabelecer:

- ✓ Um sistema de medição **total**, e não uma coleção de medidas não-relacionadas.
- ✓ Medidas sólidas que garantam que estamos monitorando as coisas certas. Ou seja, não basta medir por medir. As medidas utilizadas devem permitir o adequado entendimento da realidade quanto ao que deve ser mantido e devem sinalizar quanto ao que precisaria ou poderia ser corrigido ou melhorado.
- ✓ Um gerenciamento do desempenho do Processo que se apóie nas medidas obtidas com os Indicadores, de forma que os **dados fornecidos pelo sistema de medição possam ser convertidos em ação inteligente.**



## 5. Requisitos para os Membros da Equipe e Gerente de Processo

Existiriam condições ou requisitos de perfil para Gerente de Processo e membros de equipe de um Processo de Negócio? Vejam o que aponta a teoria:

### a) “Requisitos para os membros da equipe:

- *Entender detalhadamente pelo menos uma das funções que contribuem para o processo.*
- *Ser capaz de compreender o quadro geral (além da sua função).*
- *Ser suficientemente criativo para visualizar um modo melhor de fazer as coisas.*
- *Ter alto nível de energia.*
- *Ser capaz de trabalhar com eficácia em um ambiente de grupo de colegas.*
- *Estar disponível para participar de reuniões.*
- *Encarar a indicação para a equipe como um prêmio.*

### b) Requisitos para Gerente do Processo:

- *Ter uma posição que lhe dê equidade no processo total (o máximo a ganhar se o processo for bem sucedido e o máximo a perder caso falhe).*
- *Compreenda os mecanismos de funcionamento de todo o processo.*
- *Tenha perspectiva geral do efeito do ambiente sobre o processo e do efeito do processo sobre o negócio.*
- *Possua habilidade pessoal para influenciar as decisões e as pessoas fora de sua responsabilidade sobre o gerenciamento de linha.*
- *Possua habilidade para negociar com os gerentes de função e obter consenso sobre providências necessárias, não só para o sucesso do Processo como também para a motivação dos integrantes da equipe.*

### c) Atribuições essenciais do Gerente do Processo:

- *Garantir o andamento adequado ao fluxo do processo.*

- *Facilitação dos relacionamentos dos recursos aplicados ao processo.*
- *Avaliação do funcionamento da Organização, da perspectiva do processo.*
- *Aperfeiçoamento do funcionamento do processo..”*

## 6. Participação dos membros da equipe

*“Ao se pensar em desenvolver qualquer trabalho que envolva o questionamento de um processo, seja para adequar seu escopo de gestão ou para rever os seus passos, é tentador atribuir a tarefa a um Analista. Mas para que o esforço de questionamento e de apresentação de propostas seja bem sucedido, é importante envolver os representantes das funções que contribuem para o referido processo”.*

Precisamos encontrar uma forma de trazer os envolvidos à participação, para que participem efetivamente. Como seria esta forma de participação? Estar todos fisicamente presentes em todas as reuniões? Mas isso seria inviável diante da realidade do nosso quadro, da dificuldade de conciliação de agenda. Buscaríamos uma forma de representatividade? Elegeríamos alguns “elementos-chave” do processo?

Como fazer com que TODOS os envolvidos no processo estejam realmente comprometidos, apesar destas dificuldades. Alguns estudos mostram que normalmente as pessoas se comprometem com aquilo que ajudaram a construir, ou com que adotaram, ainda que indiretamente, uma cumplicidade na construção. Se assim for, como fazer com que TODOS os envolvidos sintam que a sua participação ou cumplicidade é necessária, desejada, essencial, relevante, válida e importante, mesmo que não consigam estar fisicamente presentes?

## 7. “Projeto” X “Processo”

Agora que apresentamos alguns conceitos, cabe uma questão importante:

Sabemos que a Edna é a Gerente do Objetivo “**Iniciar a Gestão por Processos**” e que Eduardo, Francisco, Ângela e Lea, são os gerentes das iniciativas desse Objetivo. Pensando no PLANES, esses gerentes são Gerentes de Processo ou Gerentes de Projeto?

Vamos comparar:

- **Processo** é uma “seqüência coordenada de atividades, com o objetivo de produzir um dado resultado”. O processo é repetitivo e gera o mesmo produto várias vezes.
- **Projeto** acontece em um período determinado de tempo para gerar um produto, para gerar um resultado único em um período de tempo único.
- **Processos** são permanentes – correspondem à forma pela qual a organização funciona, agrega valor a seus clientes e cumpre sua finalidade como organização, rotineiramente. É repetitivo e padronizado em passos, gerando o mesmo produto várias vezes.
- **Projetos**: são conduzidos com fim específico, têm início e fim determinados. São executados para produzir ruptura com o “status quo”. São pontuais e buscam, em última análise, melhorar os processos de rotina.
- O bom resultado de um projeto deve deixar uma “herança” na forma da melhoria de um processo rotineiro permanente.
- A gestão de projetos deve considerar a garantia da internalização e perenização dos resultados de um projeto.
- Um projeto deve gerar melhorias da rotina, que perpetua os ganhos do projeto.
- Portanto, projeto deve estar conectado aos processos da organização.
- É preciso visualizar a conexão entre ambos.

Podemos então entender que Edna, Eduardo, Ângela, Francisco e Lea **são Gerentes de PROJETO**, pois estas iniciativas têm início e fim determinados. Têm uma finalidade específica que é *iniciar a Gestão por Processo*.

### ***Fazer a Revisão do Processo ou definir e implantar a Gestão por Processo?***

O resultado final esperado desses PROJETOS será, após estudar e conhecer os processos escolhidos, redesenhá-los para que gerem melhorias e melhores resultados para os clientes? Será então fazer uma REVISÃO dos nossos processos?

Você pode estudar e promover melhorias em processos Geridos Funcionalmente. Por outro lado, você pode estar Gerindo por Processo, mas gerindo mal, sem promover as melhorias que o Processo requer. Em resumo, a revisão contínua do processo é esperada quando se está gerindo por Processo, **mas não é o foco dos nossos projetos**.

Se o propósito for a Revisão de Processos, o que haveria de tão inovador e desafiador neste Objetivo? A DGA, assim como diversos órgãos da Universidade, certamente já tem iniciativas estruturadas e eficazes em Revisão de Processos, mas pelo que se sabe até então, ainda não tivemos uma experiência efetiva de mudança na forma de gestão para uma Gestão por Processo.

Com base no que apresentamos de conceitos até agora, podemos dizer **que o nosso propósito com o Planes é experimentar e vivenciar uma tentativa de uma nova forma de gestão**. Se este projeto for bem sucedido, provavelmente irá deixar como herança uma melhoria nos respectivos Processos, **em função de uma nova forma de geri-los**.

### *Escolha dos Processos para Estudo*

Os Processos escolhidos para constituir as Iniciativas do Objetivo 5 do Planes o foram por serem considerados **Processos de Negócio**, cujos resultados contribuem diretamente para a formação dos produtos desejados pela Universidade.

Na condução dos Projetos de cada uma das Iniciativas, cada gerente terá o desafio de avaliar se estes processos escolhidos são processos multifuncionais passíveis de uma gestão única. Ou ainda, descobrir qual será o escopo que cada um desses processos deverá ter e qual será sua amplitude de gestão única.

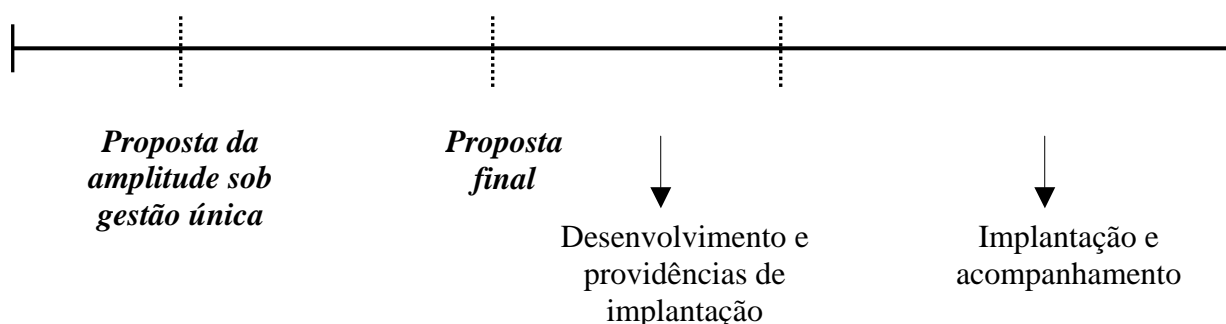
## 8. Etapas e Passos para a Condução dos Projetos

### *Produtos Esperados dos Projetos*

Se, como dissemos acima, as Iniciativas do Planes relacionadas à Gestão por Processos constituem Projetos, e considerando que esses Projetos deverão focar primordialmente a viabilização do novo modelo de Gestão, independentemente da Revisão, formulamos a seguinte pergunta:

*“Que produtos deverão ser apresentados para caracterizar o término e o sucesso de um projeto que visa a instalação da Gestão por Processo?”*

Para resposta a essa pergunta, estamos concebendo a condução do Projeto com as etapas demonstradas no gráfico abaixo.



### *Produtos da Etapa 1 (Proposta da Amplitude sob Gestão Única)*

A equipe de Projeto terá cumprido essa etapa quando tiver obtido os seguintes produtos:

- 1) Identificação dos Clientes, Fornecedores, Insumos e Produtos do processo (Mapa de Relacionamento).

Não precisarão ser identificadas todas as ENTRADAS e SAÍDAS. Interessa que sejam identificadas apenas as SAÍDAS que constituem **Produtos** para os Clientes. De maneira análoga, deverão ser mostradas apenas as ENTRADAS que constituam produtos (insumos) vindos de Fornecedores. Nesse sentido, deverão ser adotados os critérios descritos no item 9, a seguir.

- 2) Identificação, em nível macro, de todos os sub-processos que integram o processo de negócio, incluindo os sub-processos que são operacionalizados fora da DGA.

- 3) Identificação dos sub-processos que à primeira vista poderiam compor uma amplitude realista de gestão única, ou seja, cujos resultados seriam passíveis do acompanhamento e estabelecimento de metas através de um único gerente. Normalmente isso seria possível apenas para sub-processos que acontecem dentro da DGA, mas em tese nada impede que se incluam também sub-processos que acontecem numa Unidade, se for possível estabelecerem-se acordos e cumplicidades para subordinação a uma gestão única.
- 4) Explosão - dentre os sub-processos selecionados para compor a amplitude de gestão única - daqueles, **e apenas daqueles**, que não forem suficientemente conhecidos. Ainda assim, apenas até o nível em que se disponha de um conhecimento geral sobre o seu conteúdo.
- 5) Identificação final dos sub-processos que deverão compor uma amplitude realista de gestão única, ou seja, cujos resultados serão passíveis do acompanhamento e estabelecimento de metas através de um único gerente.
- 6) Identificação das Funções que contribuem para a execução do Processo.
- 7) Definição do perfil desejado para o futuro Gerente/Dono do Processo, tendo em conta os sub-processos que ele gerenciará e as Funções com cujos gerentes e funcionários ele terá que tratar e montar equipe.
- 8) Apresentação de relatório à Coordenadoria da DGA, com os produtos acima, para aprovação e imediata indicação do candidato a Gerente do Processo.
- 9) Aprovação da proposta e possível indicação do futuro Gerente do Processo.
- 10) Eventual identificação da necessidade de desenvolvimento de sistema automatizado.

### ***Produtos da Etapa 2 (Proposta Final)***

Esta etapa será conduzida com a participação do futuro Gerente do Processo, caso já tenha sido designado pela Coordenadoria.

Caso tenha sido designado o futuro Gerente do Processo, a partir desse momento as seguintes alternativas poderão ser adotadas:

- a) Continua o mesmo Gerente do Projeto  
Nesse caso, o futuro Gerente do Processo atuará como usuário/cliente do Projeto.
- b) O futuro Gerente do Processo assume a Gerência do Projeto  
Nesse caso, não poderá confundir seu papel futuro (gerente do Processo) com o papel atual (Gerente de Projeto), ou seja, terá que lembrar-se que está ainda conduzindo um Projeto e não o Processo em análise. Torna-se, portanto, responsável pela obtenção dos produtos que estamos definindo.

A equipe de Projeto terá cumprido esta etapa quando tiver obtido os seguintes produtos:

- 1) Esboço do *script* do processo – descrição do fluxo do processo. Depois de aprovado, esse fluxo será normatizado transformando-se também em portaria ou instrução. Essa portaria ou instrução regulamentará a ação dentro do processo e será editada antes da implantação.
- 2) Proposição de tipos de Indicadores de desempenho para o Processo como um todo e, de preferência, para cada sub-processo.
- 3) Identificação dos principais acordos que precisarão ser negociados com os responsáveis pelas Funções envolvidas nos sub-processos que estarão sob amplitude única de gestão, com o intuito de estabelecer-se a cumplicidade necessária.
- 4) Esboço das principais interfaces necessárias com as Funções (ex.: a cada 100 empenhos realizados, expor 1 para auditoria).
- 5) Identificação das normas funcionais aplicáveis aos diversos sub-processos (inventário das leis, portarias, resoluções, instruções, etc.).
- 6) Variantes funcionais, ou exceções, em relação às normas em vigor, que serão necessárias e que implicarão em alteração de normas/delegações de competências, etc. (ex.: Emissão AF orçamentária/Empenho emitido na Unibec).
- 7) Indicação das Portarias, Inst. Norm., etc., a serem alteradas. Se possível, já acompanhada de minuta da alteração necessária.
- 8) Descrição dos recursos mínimos e desejáveis de equipamentos e/ou de sistema automatizado.



- 9) Quantificação mínima dos recursos humanos necessários e respectivos perfis.
- 10) Apresentação de relatório à Coordenadoria da DGA, com os produtos acima, para aprovação e indicação do Gerente do Processo.
- 11) Aprovação da proposta e indicação do futuro Gerente do Processo (se ainda não tenha sido indicado).

***Produtos da Etapa 3 (Desenvolvimento e Providências de Implantação)***

A equipe de Projeto terá cumprido esta etapa quando tiver obtido os seguintes produtos:

- 1) Indicação final do Gerente do Processo.
- 2) Emissão de Portaria ou Instrução regulamentando a ação dentro do processo.
- 3) Definição dos indicadores a serem inicialmente adotados, descrição, periodicidade e organização necessária.
- 4) Conclusão das negociações com os responsáveis funcionais, internos ou externos (terceirizados).
- 5) Detalhamento das interfaces necessárias com as Funções (internas ou externas).
- 6) Definição final das normas a serem adotadas.
- 7) Emissão de instruções introduzindo alterações nas normas aplicáveis, para atender a rotinas específicas do Processo.
- 8) Emissão das normas que alteram delegação de competência.
- 9) Disposição final dos recursos mínimos e desejáveis de equipamentos e/ou de sistema automatizado.

10) Disposição final dos recursos humanos necessários.

***Produtos da Etapa 4 (Implantação e Acompanhamento)***

- 1) Alocação final dos recursos mínimos e desejáveis de equipamentos e/ou de sistema automatizado.
- 2) Alocação final dos recursos humanos necessários.
- 3) Treinamento.
- 4) Declaração de encerramento do Projeto por parte do Gerente do Projeto.

## 9. Critérios para Construção do Mapa de Relacionamento

Propomos que na construção do Mapa de Relacionamento - a que se refere o passo 1, da Etapa 1 (ver item anterior) - sejam levados em consideração os seguintes aspectos conceituais.

### *Saídas*

Um Processo gera vários tipos de SAÍDA. Constituem de fato **Produtos** do Processo apenas aquelas Saídas que adquirem significado para o Cliente e que para ele são a razão de existir do Processo.

Ex.: Processo Gestão de Convênios. *Produto*: pesquisa realizada.

As demais SAÍDAS enquadram-se numa das seguintes situações:

- Ou são SAÍDAS decorrentes do tipo de relação estabelecida com o Cliente e têm a ver com os mecanismos estabelecidos para geração do **Produto** do Processo. Nesse caso são SAÍDAS que subsidiam a relação com o Cliente mas que não são o produto efetivamente desejado pelo cliente, e que justifica a existência do Processo.  
Ex.: Relatório enviado ao cliente informando gastos mensais com a pesquisa em andamento.
- Ou são SAÍDAS destinadas aos Fornecedores, com o intuito de subsidiar, orientar ou mesmo cumprir os termos da relação com um Fornecedor, para dele obter os insumos esperados.  
Ex.: Especificação enviada ao fornecedor a respeito do serviço ou material pretendido.

### *Entradas*

Um Processo dispõe de vários tipos de ENTRADA:

- Entradas providas pelo próprio Cliente, e que decorrem da relação estabelecida com o Processo, para a obtenção do Produto esperado.  
Exs.: Plantas ou especificação do escopo da pesquisa ou do ensaio desejado. Produto entregue para ser modificado ou utilizado em ensaios.

*Essas entradas não constituem Insumos de Fornecedor!!*

- Entradas providas por um Fornecedor, de algo que o processo não pode obter do Cliente e nem consegue gerar internamente.  
Ex.: Critérios estabelecidos pelo TC e que devem ser adotados na Gestão de Convênio.

*Apenas essas ENTRADAS constituem de fato **Insumos** de Fornecedor!*

### ***Cliente pode ser Fornecedor?***

O fato de existirem ENTRADAS que procedem do Cliente induz a uma tendência de, com frequência, fazer com que o Cliente apareça também como Fornecedor. Essa abordagem, no entanto, não é oportuna para o esforço de análise que pretendemos implementar.

Quando o Cliente gera uma ENTRADA para o Processo é porque a relação estabelecida para obter o Produto do Processo tornava necessária e implícita aquela ENTRADA. A relação contratual com o Processo (formal ou tácita) é única. Mais ou menos do tipo “eu te dou isso para que você me dê aquilo”.

Exemplos:

- Eu, Cliente, lhe entrego material para ensaio e você, Processo, me entrega o resultado do ensaio.
- Eu Cliente lhe faço doação de equipamento e de materiais de consumo (para que você diminua seus custos) e você, Processo, me entrega o resultado da pesquisa.

Quando o Cliente é tratado como Fornecedor, só porque gera algumas ENTRADAS, a análise tende a ser prejudicada, porque a análise de Processo pressupõe o direcionamento de foco nos sentidos do Processo para o Cliente e do Fornecedor para o Processo. O Processo é cliente do Fornecedor e com ele estabelece uma relação privilegiada de exigência e regalia de atendimento que o submete, e que é propiciada pelo sentido da convergência de foco a que nos referimos.

Quando o Fornecedor entrega seu produto e ele é aceito, o objetivo essencial da sua relação com o Processo **completou-se aí!** (ficando pendentes apenas aspectos complementares). Se o Cliente é colocado como Fornecedor, não só o foco em relação a ele se altera, como a relação estabelecida para obtenção do Produto do Processo, que deveria ser tratada como coisa única, perde sua integridade.

Utilizando os exemplos acima, é como se a entrega do material para o ensaio colocasse o Cliente na condição de submissão acima referida e se completasse aí o objetivo da relação; e o passo seguinte, a entrega do resultado do ensaio, fosse apenas um passo complementar, o que não é verdade. De igual forma, utilizando o segundo exemplo, é como se a doação do equipamento e dos materiais de consumo para fazer a pesquisa fosse o objetivo em si da relação com o Processo, vindo o resultado da pesquisa ser apenas um passo complementar de ressarcimento pela doação, o que seria insensatez.

Pelas razões expostas, sugerimos que nos projetos sejam tratados como **Insumos** de Fornecedor apenas aquelas ENTRADAS que não decorrem da relação estabelecida com o Cliente para a geração do Produto por ele desejado em relação ao Processo. Por outro lado,

que sejam tratados como Fornecedores apenas aqueles que, embora sintonizados e contribuindo para a formação do Produto a ser gerado pelo Processo, não tenham esse Produto como algo que pretendem obter para si próprios.

Adotando os critérios acima, um Cliente só poderá aparecer como Fornecedor em outro Processo que não o Processo que estiver sendo estudado. Muito excepcionalmente, poderá aparecer como Fornecedor no mesmo Processo se estiver tendo com o esse Processo uma relação adicional que objetiva o pagamento e não a obtenção do Produto. Exemplo: a pesquisa contratada por uma empresa requer da Unicamp a aquisição de determinados equipamentos. Para tanto, a Unicamp realiza uma licitação. Por um acaso essa empresa também é fornecedora daquele tipo de equipamento e vem a ganhar a licitação. É estabelecida pelo Cliente uma relação contratual adicional, distinta do propósito básico da sua relação inicial com o Processo.

## 10. E agora? O que é que eu faço?

Conforme já viemos discutindo e refletindo no decorrer deste texto, não temos uma receita pronta e certa de como fazer. Sabemos que também não será como num “passe de mágica” que todos os valores até então incorporados por nós deixarão de influenciar nossas atitudes.

O fato de cada um identificar-se com esta proposta, com esta abordagem de gerenciamento, não garante que tenhamos bons resultados. Existem algumas barreiras que precisam ser vencidas.

Querem ver como é complicado?

Como fazer que, mesmo depois de implantar a Gestão por Processo, a cada vez que o processo (capa azul) entrar em uma área funcional, alguém dessa área não confira novamente todos os passos realizados pela área anterior?

Como fazer o superior hierárquico da mesma área não sentir necessidade de conferir o que seu subordinado lhe entregou, antes de assinar e enviar para a próxima etapa do processo?

Como fazer para que a Coordenadoria não precise conferir documentos que supostamente já foram conferidos?

Conforme já apresentado, a teoria aponta que se tivéssemos um bom processo de medição e acompanhamento de desempenho, os gerentes funcionais se sentiriam mais confortáveis e seguros. Mas será que com isso a Coordenadoria poderá deixar de realizar conferências? As equipes, sabendo que os processos não serão conferidos nos diversos níveis da hierarquia funcional, estariam mais atentas, cometeriam menos erros, se sentiriam mais comprometidas e responsáveis pelo resultado final?

Estes são exemplos dentre as inúmeras questões que não têm uma resposta exata, pragmática, definitiva, principalmente nesta etapa de transição entre a Gestão por Função e a Gestão por Processo.

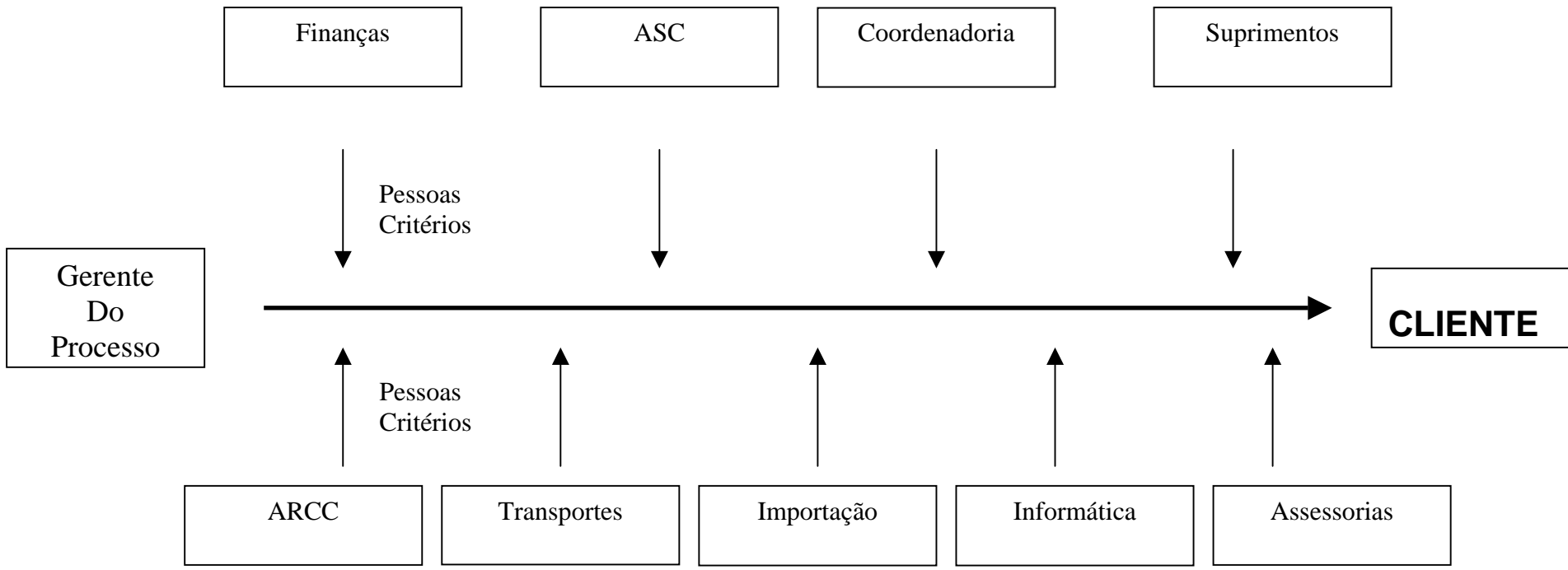
A idéia com este trabalho foi criar um princípio de “receita” para **“Iniciarmos”** a Gestão por Processo na DGA com um mínimo de padronização, direcionamento e objetivos comuns. Apesar de existirem particularidades das pessoas e dos processos, toda receita tem um mínimo de ingrediente essencial que caracteriza o produto final e um mínimo de procedimento a ser seguido.

Estamos acreditando que esta seja uma boa receita para o nosso propósito e só mesmo experimentando e tentando descobriremos qual é o melhor procedimento, a melhor quantidade, a melhor combinação, o melhor tempero.

Esta foi então a nossa “receita”, a nossa proposta de caminho e método para a implementação de uma Gestão por Processo na DGA:

- I- Definir quais os Processos de Negócio pareciam, a princípio, passíveis de uma Gestão por Processo.
- II- Elaborar um documento conceitual que se aproximasse da nossa realidade e da nossa linguagem, para facilitar a uniformização dos entendimentos entre todos os Gerentes de Iniciativas do PLANES (este documento).
- III- A partir do entendimento conceitual, identificar lista dos produtos esperados com esses projetos (produtos esses apresentados no item “8” deste documento, que representa a parte fundamental da nossa receita).
- IV- Realizar reuniões para discutir os conceitos com todos os gerentes da DGA e, posteriormente, com os membros das equipes dos projetos, para que minimamente entendessem a importância dos principais procedimentos e ingredientes essenciais da receita desenvolvida.
- V- Apresentar todos os produtos que serão esperados dos projetos.

**BOM TRABALHO!!!!**





## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Documento (brochura) PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA DIRETORIA GERAL DE ADMINISTRAÇÃO 2005/2009 – editado em Novembro/2005

DOCHERTY, G. – “*Workflow from a Business Perspective: Organization and Management Considerations*” – Release: 31- march - 2005- (Revision 3) Enterprise Workflow National Project

GONÇALVES, J E Lima, artigo “*As empresas são grandes coleções de processos*”, RAE – Revista de Administração de Empresas de jan/mar 2000.

GONÇALVES, J E Lima, artigo “*Processos, que processos*”, RAE – Revista de Administração de Empresas de jan/mar 2000.

RUMMLER, G .A .; BRANCHE, A P. – “*Melhores Desempenhos das Empresas – Ferramentas para a Melhoria da Qualidade e da Competitividade*”. Ed Makron Books, São Paulo, 1992.

## TEXTO ORGANIZADO POR:

Cristiane Roberta Grizotti Trevine  
Giovanna Mariottini Alves  
Lina Amaral Nakata  
Luciana Aparecida Cunha  
Moema Ap. da Silva Pereira de Moraes  
Pedro Emiliano Paro  
Talita de Almeida Mendes  
Thais Zancaner Ueta