

GESTÃO POR PROCESSOS NAS IFES

Alexander Perelló de Freitas

O curso

- *Foco Gerencial.*
- *Não visa dizer o COMO e sim apresentar conceitos e situações que incitem pensar e discutir o novo.*
- *Estruturação:*

1º dia – 4 horas	2º dia – 4 horas
A Gestão por Processos nas IFES	A Gestão por Indicadores nas IFES

- *Dinâmica:*
 - *Discussões conforme os temas são apresentados*
 - *Apresentação de realidades e experiências dos participantes*

Conceituando

- BPM – Business Process Management é uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos.
- Engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos.

Fonte: Guia CBOK 3.0

Conceituando

PROCESSO DE NEGÓCIO:

- Um PROCESSO de NEGÓCIO é um trabalho que entrega VALOR para os CLIENTES ou apoia/gerencia outros processos, sendo este trabalho ponta a ponta, interfuncional e, muitas vezes, interorganizacional.

Fonte: Guia CBOK 3.0

Fundamento básico

PRODUTO/SERVIÇO → MEIO

CLIENTE → QUER O BENEFÍCIO DO PRODUTO/SERVIÇO

VALOR → RECONHECIMENTO

Conceituando

BPM x Enfoque tradicional

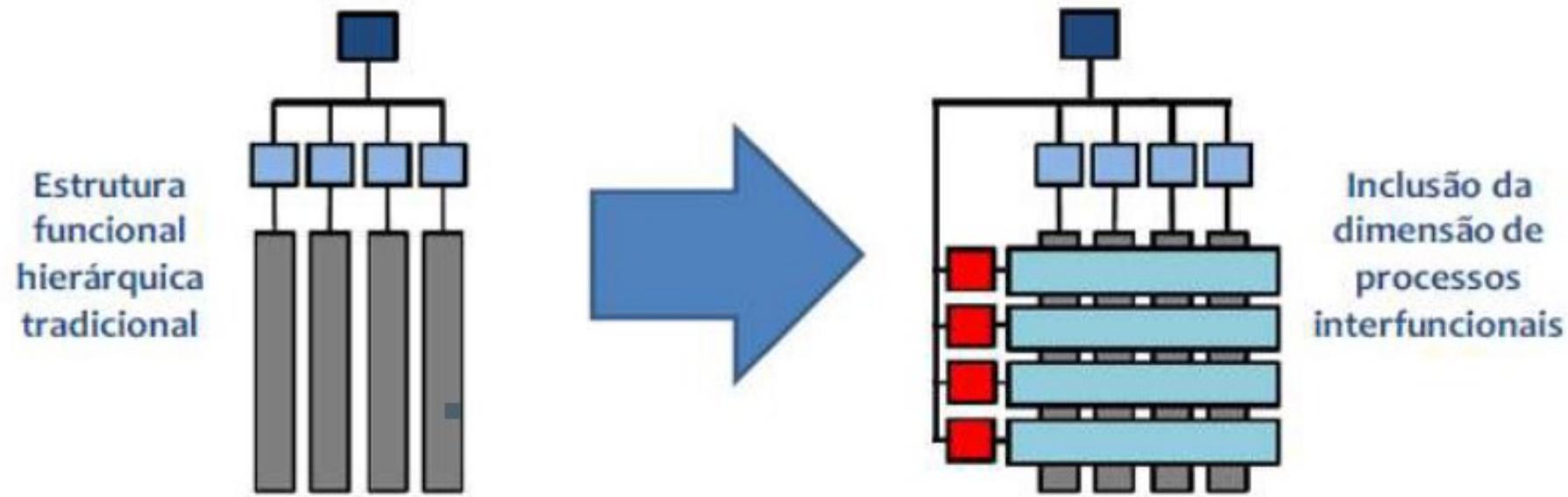
- BPM → Visão do processo como um todo
 - *Trabalha o processo inteiro, considerando todos os setores envolvidos*
- Enfoque tradicional → Visão do setor como um todo
 - *Manualiza o setor inteiro, considerando todos os **procedimentos** realizados*

Conceituando

BPM x GESTÃO POR FUNÇÕES

- Gerenciar por processos compreende uma visão mais ampla posicionando os processos como a pedra angular da estrutura organizacional.
- Estruturação funcional continua válida, pois a especialização leva à produtividade.
- A tendência são as funções se tornarem “centros de serviços”, regulados por acordos de nível de serviço (ANS) e orquestrados por processos de negócio.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



Fonte: BPM CBOK, 2013

Aspectos relevantes

- BPM NÃO É uma prescrição de estrutura de trabalho, metodologia ou conjunto de ferramentas.
- BPM é um ativo institucional.
- BPM requer novos papéis e responsabilidades
- A tecnologia desempenha **papel de apoio** e não de liderança na implementação de BPM
- BPM visa entregar valor para o cliente / beneficiário do processo

Novos papéis

- ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

- DONO DO PROCESSO



- GESTOR DO PROCESSO

- Gerente de Processo

- *Coordena e gerencia o desempenho no dia a dia e lidera iniciativas de transformação, reportando ao Gestor do Processo.*
- *Realidade em organizações mais maduras na Gestão por Processos de Negócio.*



Novos papéis

■ Analista de Processo

- Realizam o trabalho de análise de processos e apoiam o desenho de processos em iniciativas de transformação.
- Vinculados ao Escritório de Processos

■ Designer de processos

- Desenham os processos. São hábeis na descrição visual e lógica dos passos e na forma de organização do trabalho.
- Geralmente é o Analista de Processos. Vinculado ao escritório de processos.



Novos papéis

■ Analista de Negócios

- *Responsáveis pelo levantamento de requisitos e propostas de solução de tecnologia da informação. Vinculado a área de TI*

■ Representante Funcional

- *Responsável por desenvolver competências, manter padrões e garantir o alcance das metas em nível funcional.*
- *Responsável por subprocessos utilizados por vários processos.*

■ Agente integrador / especialista no negócio institucional *



O Escritório de processos

- É O MANTENEDOR DOS PADRÕES
 - Garante que a *metodologia e padrões definidos* são seguidos por toda a organização, atuando também nas definições do mesmos.
- É O PROVEDOR DE CONHECIMENTO
 - Garante a *disseminação de conhecimento e melhores práticas*, capacita e dá “coaching”, fomentando uma cultura de processos dentro da organização, sendo também o responsável pelo repositório de processos.
- É A CONSULTORIA INTERNA
 - Auxilia a execução das atividades de *melhoria/inovação* e do gerenciamento do dia-a-dia dos processos. É um grande articulador na implementação de melhorias.

Escritório de Processos



Trajetória de Evolução do papel no
Escritório de Processos

Gestor de Processos

- *Pessoa (ou grupo de pessoas) com a responsabilidade de prestação de contas pelo desenho, execução e desempenho de um ou mais processos de negócio*
- *Responsabilidade em tempo integral ou parcial*
- *Podem ter autoridade direta ou indireta sobre a estratégia, orçamentos e recursos.*

Seja qual for o título, autoridade ou escopo, todos os gestores de processos compartilham uma responsabilidade única de prestação de contas para o processo de negócio;

Gestor de Processos

Etapa	Descrição da Atividade
1	Definir os poucos indicadores de desempenho sob o ponto de vista do cliente / beneficiário do processo
2	Avaliar o desempenho atual do processo
3	Determinar o nível de desempenho desejado para o processo expressando objetivos estratégicos e operacionais
4	Avaliar o tamanho da lacuna de desempenho entre o desempenho atual e o desejado para o processo
5	Desenvolver um plano de melhoria e de gerenciamento que indique claramente o escopo desejado
6	Comunicar o plano , engajar e inspirar pessoas para tomar ação e conduzir treinamento em uma abordagem comum
7	Ouvir continuamente o processo e os agentes do processo

Governança de Processos

“Genericamente definindo, governança de processos diz respeito à definição de diretrizes e regras para a condução das ações de Gerenciamento de Processos, e à consequente determinação das responsabilidades e autoridades pelas ações, dentro de uma organização.”

Governança de Processos

- Governança de Processos deve adicionar uma visão processual à governança já existente, assegurando uma melhor capacidade de transformar e gerir, sem que isso implique em redundância de atribuições ou maior complexidade.

O foco é otimizar a estrutura existente e não criar uma nova estrutura de gestão paralela.

Governança de Processos

- Governança de Processos busca o equilíbrio correto entre controle e flexibilidade.

com muito controle tudo se torna uma exceção.

com muita flexibilidade o controle se torna ineficiente.

- Definição clara de regras sólidas e padrões sobre a relação de autoridade entre gestores funcionais e gestores de processos.

*responsabilidade sem autoridade simplesmente
não funciona.*

Tipos de processos

- **PROCESSOS PRIMÁRIOS** (*fim*) → Formação do Aluno
- **PROCESSOS DE SUPORTE** (*meio*) → Processo de contratação
- **PROCESSOS DE GERENCIAMENTO** → Avaliação do Servidor

Foco **no** cliente x Foco **do** cliente

- Visão *inside out* (de dentro para fora) x *outside in* (de fora para dentro)



Visão do Mecânico: consertar o carro

Visão do dono do carro: continuar a locomover-se

Visão inside out →

Visão outside in →

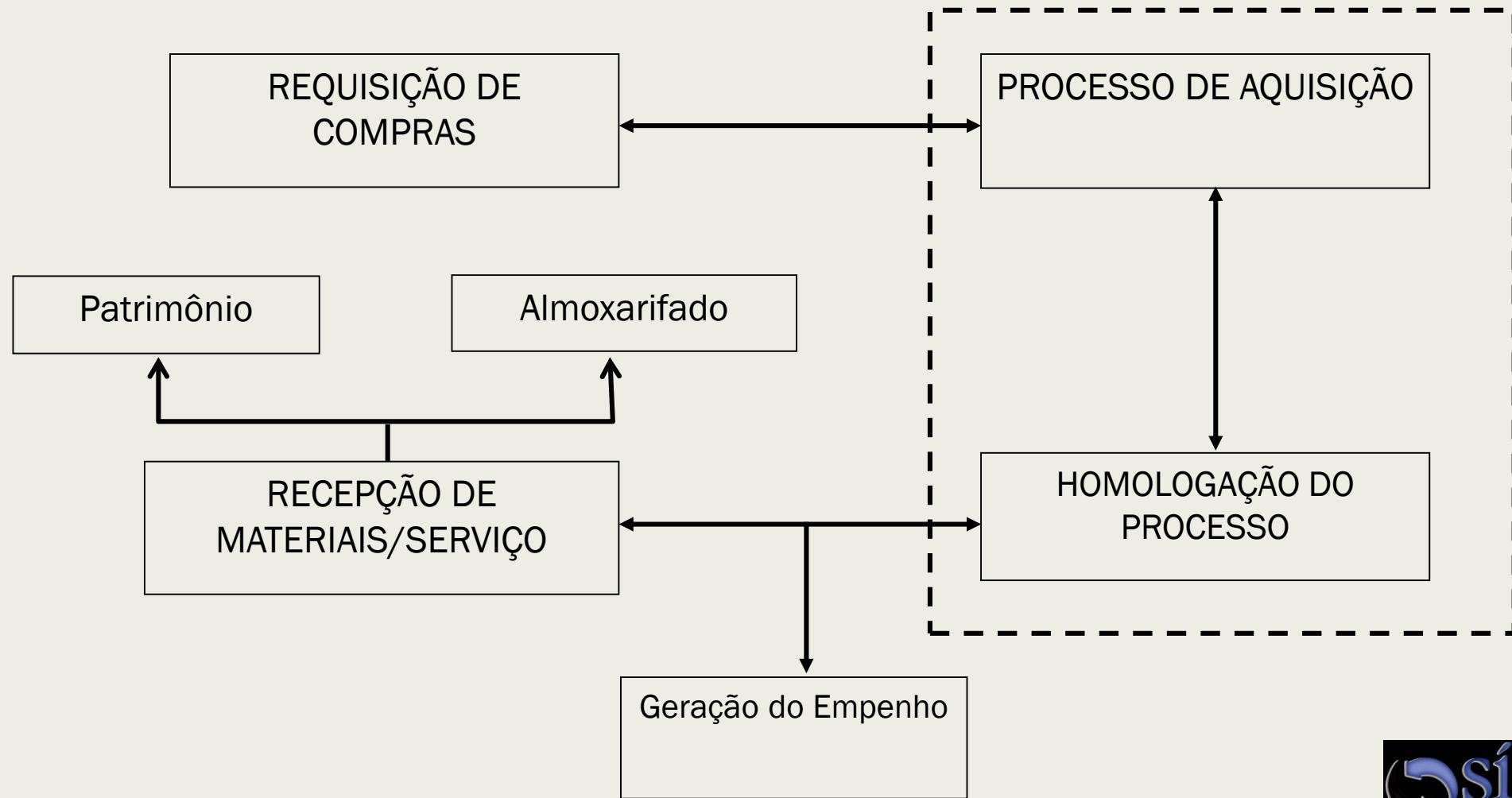
- Nova visão sobre *eficiência* (interna) x *eficácia* (externa) → EMPATIA

Processo ponta a ponta

CASO 1 – PROCESSO DE COMPRA

- ***Visão tradicional - funcional***
 - Inicia com o pedido autorizado no Setor de Compras
 - Termina com o processo de aquisição homologado
- ***Visão ampliada - interfuncional***
 - Inicia com a requisição pelo servidor/unidade interessada
 - Termina com o recebimento do produto/serviço adquirido

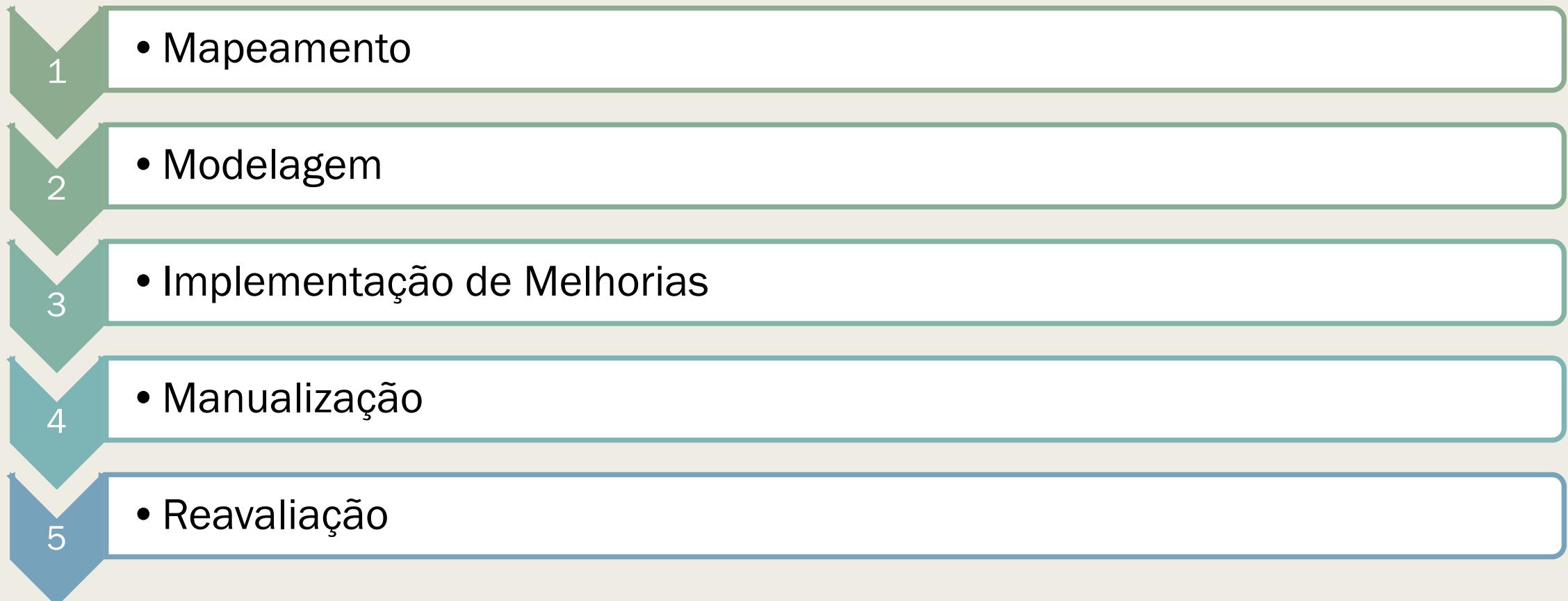
Caso 1 – Processo de compra



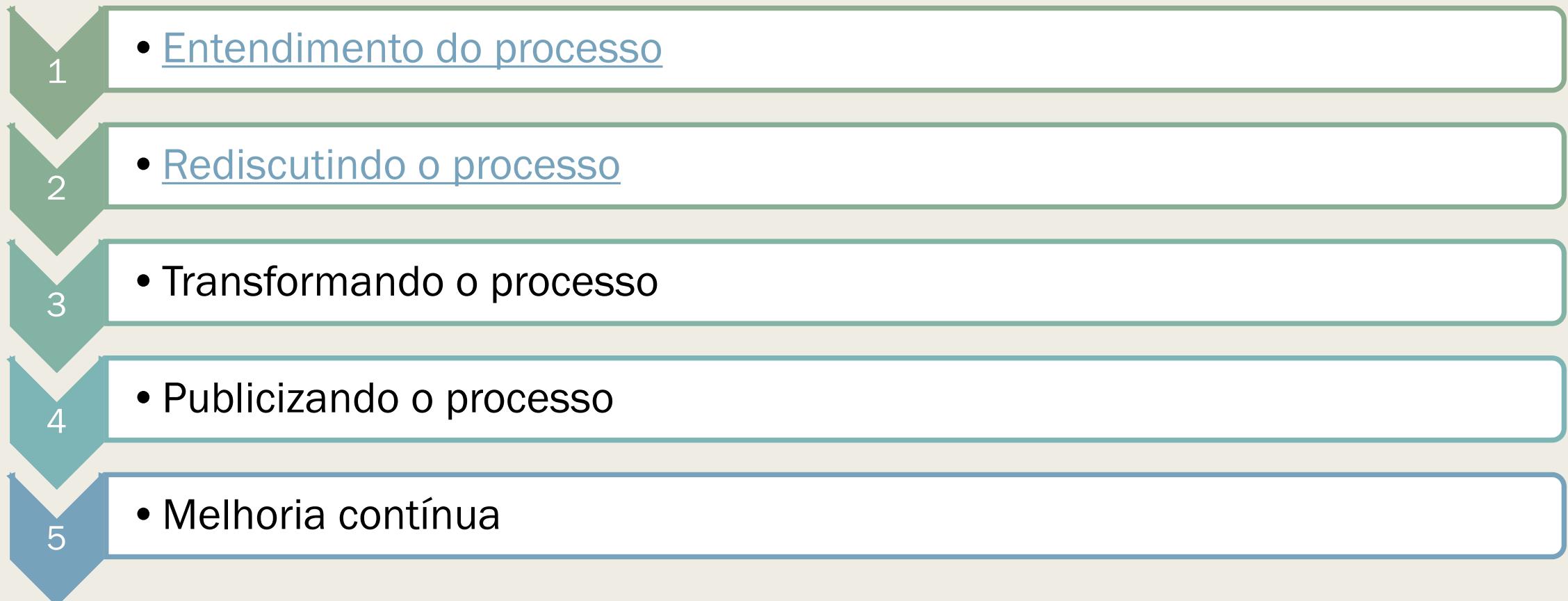
Resumo

PRECISAMOS PRIMEIRO VISUALIZAR NOSSOS PROCESSOS COM ENFOQUE PONTA A PONTA PARA, ENTÃO, FAZERMOS O MAPEAMENTO, MODELAGEM E IMPLEMENTAÇÃO DE MELHORIAS NECESSÁRIAS!!!

Etapas da gestão de processos



Etapas da gestão de processos



Entendimento do processo (mapeamento)

- **Algumas estratégias**

- *Leitura da legislação vigente aplicada*
- *Entrevistas*
- *Pesquisas*
- *Execução das atividades / convivência*

- **Resultados esperados:**

- *Visualização completa do processo ponta-a-ponta*
- *Identificação de todos os agentes envolvidos*
- *Diagnóstico dos principais problemas enfrentados (oportunidades de melhorias)*
- *Identificação das boas práticas (pontos positivos a serem mantidos)*



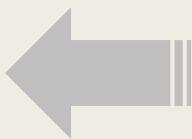
Rediscutindo o processo (modelagem)

- ***Algumas estratégias***

- *Brainstorm*
- *Relação causa x consequência*
- *Métodos de análise de soluções de problemas*

- ***Resultados esperados:***

- *Árvore de soluções*
- *Mapa de riscos*
- *Proposições de melhorias*
- *Memória*



Transformando o processo (implementação de melhorias)

■ AMPLITUDES DE TRANSFORMAÇÃO

- *Melhoria contínua:*
 - Fluxo de trabalho
 - LEAN, SIX-SIGMA, TQM (Gerenciamento da Qualidade Total)
- *Redesenho de processo*
 - Amplia para a interfuncional
 - Consiste em repensar o processo ponta a ponta sobre o que o processo está realizando atualmente
- *Reengenharia de processos (BPR)*
 - Redesenha, reinventando os processos
 - Difere da reengenharia das organizações (Michael Hammer e James Champy)

A melhoria de processos é transformação
A Melhoria continua se esgota!

10 dicas para a Gestão por Processos

1. *Defina corretamente a **estrutura** de Governança de Processos*
2. *Defina a prioridade dos processos. Publicize*
3. *Forme uma equipe com o perfil adequado*
4. *Invista na tecnologia. Use a mesma a seu favor.*
5. *Envolva a Alta Gestão*

10 dicas para a Gestão por Processos

6. *Estabeleça parceria com a Auditoria Interna.*
7. *Considere cada processo a ser trabalhado como um projeto*
8. *Evite a “proliferação” de mapeamentos, “modelagens” e manualizações de maneira desordenada.*
9. *Implemente e Institucionalize as melhorias nos processos trabalhados*
10. *Dê visibilidade, agenda, espaço para ouvir e agilidade de adaptação.*

MUITO
OBRIGADO
E ATÉ AMANHA!

Alexander Perelló de Freitas
alexander@sinteseconsultores.com.br