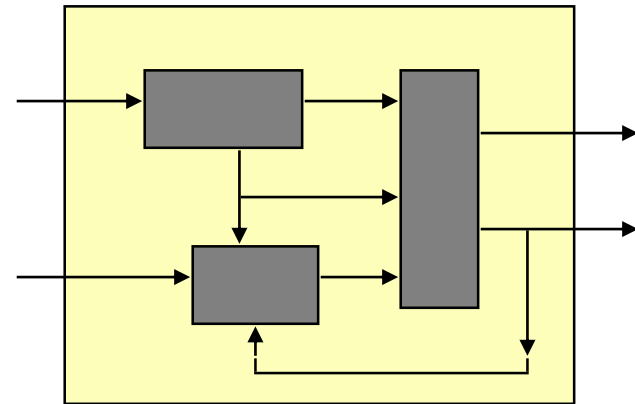
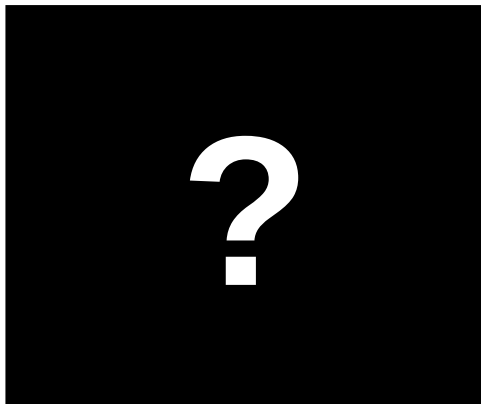


GESTÃO POR PROCESSOS



O QUE É A ORGANIZAÇÃO ?

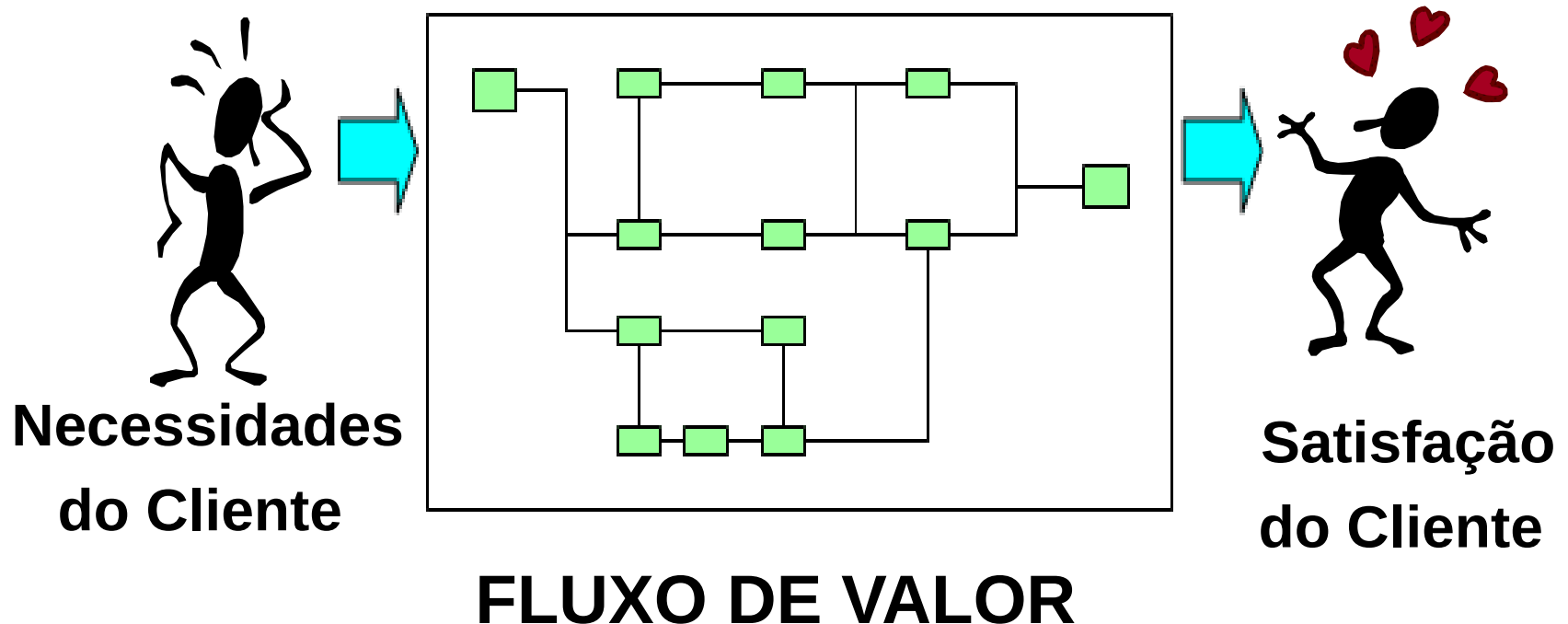


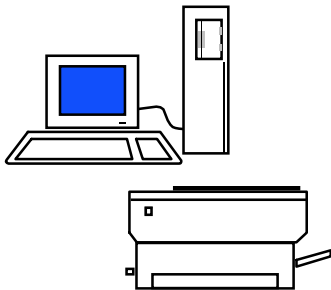




FLUXO DE VALOR

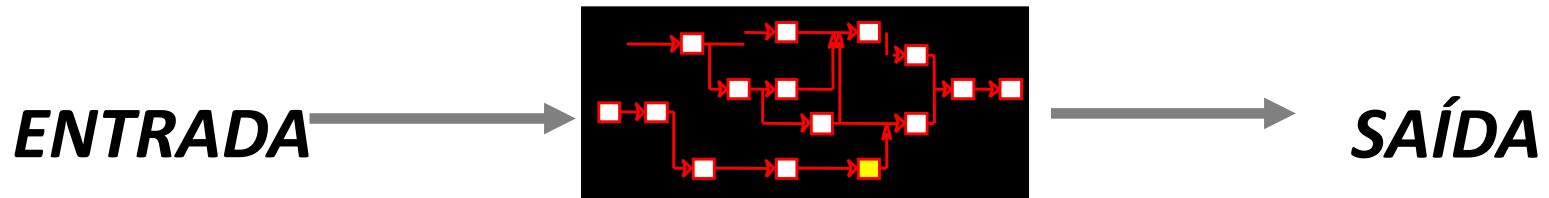
é um **conjunto de atividades**, do início ao fim, que cria um resultado a um cliente; sua meta é **satisfazer** este cliente.





Organização





**Necessidades e
desejos dos
clientes**

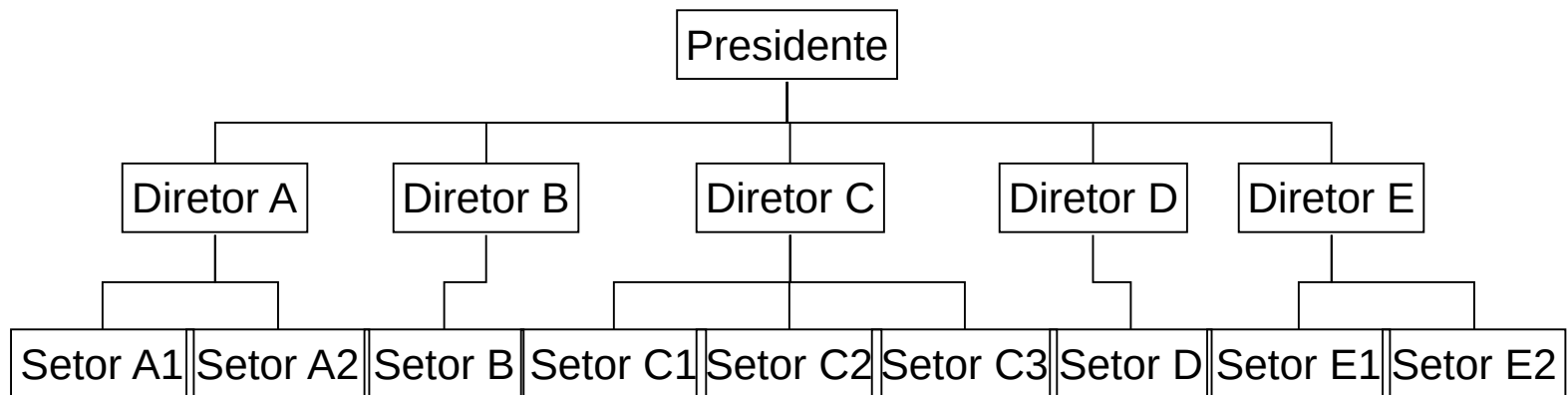


Processos



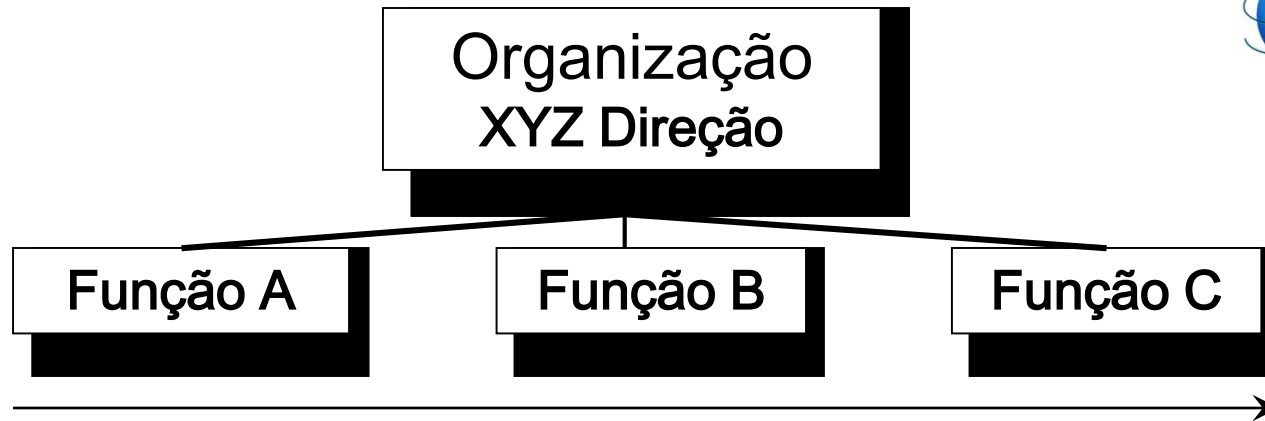
Produtos

■ A VISÃO clássica das Empresas



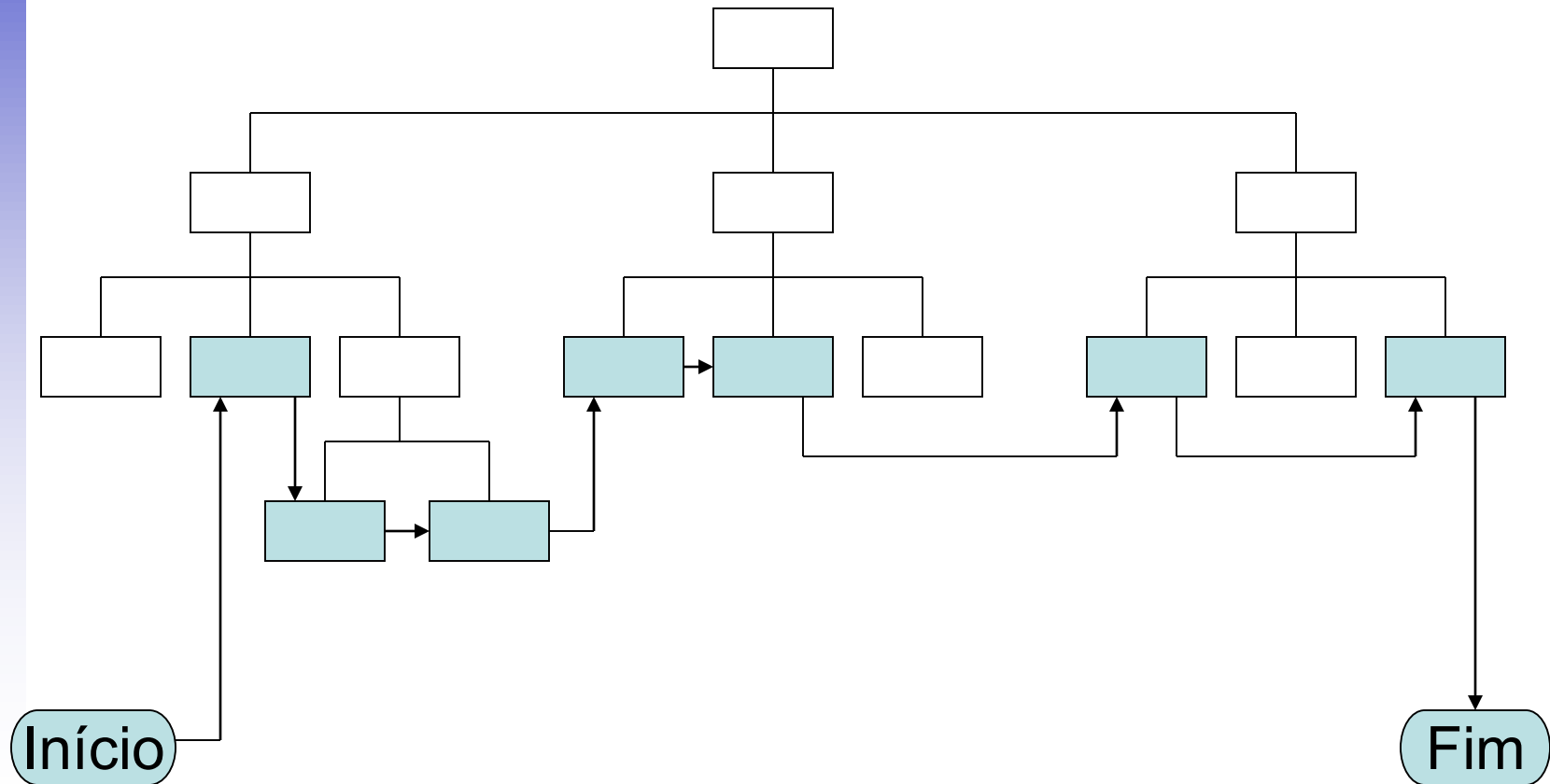
■ QUESTÕES:

- *Quem são os Clientes e o Mercado ?*
- *Quais são os Produtos (bens e/ou serviços) ?*
- *Como são os Fluxos de Trabalho ?*

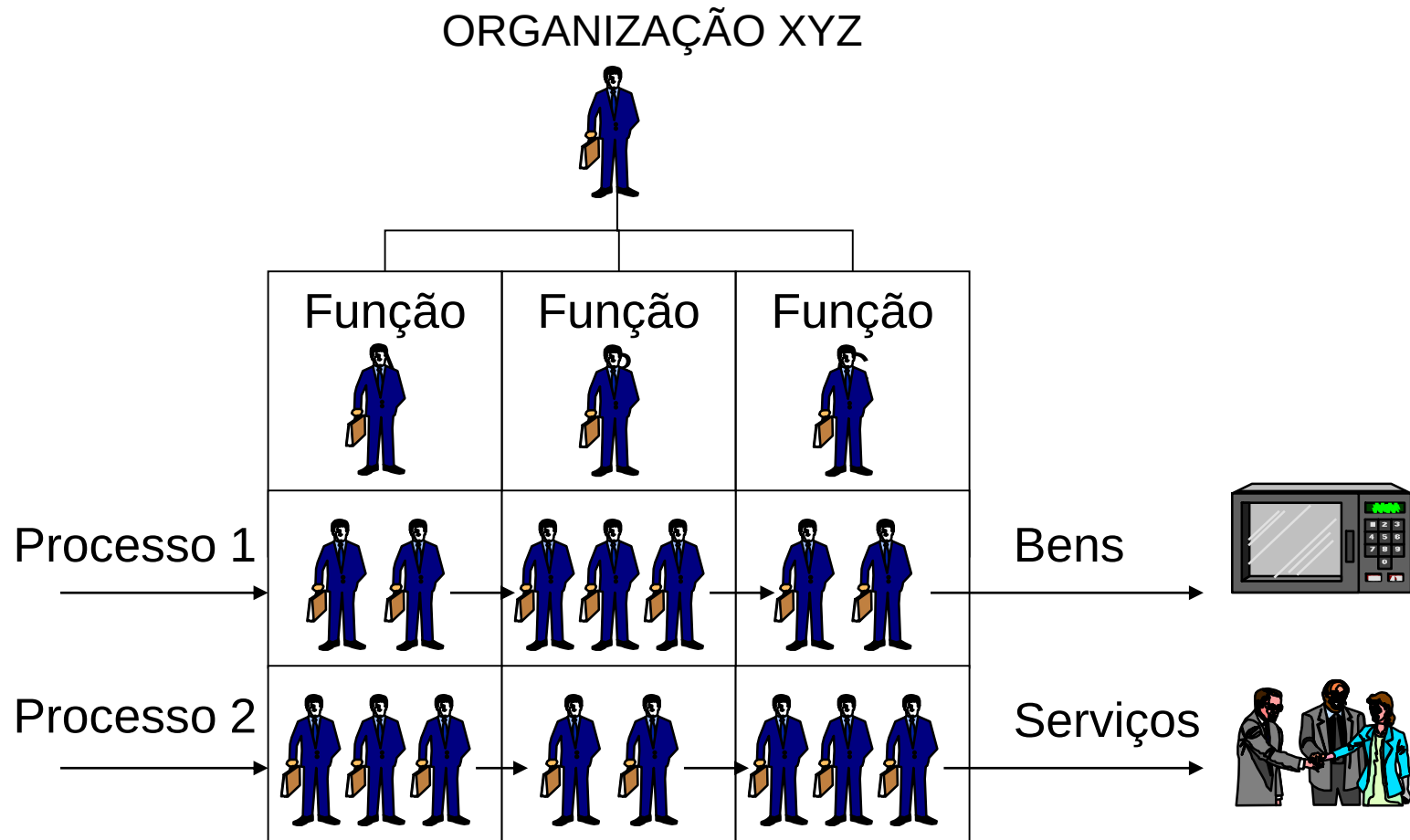


- As Empresas são vistas como um Grande Agrupamento de Departamentos (Setores)
- Visão decorrente do Antigo PARADIGMA de Divisão do Trabalho
- Nenhum Departamento tem Responsabilidade Total por um Processo de Trabalho Completo
- Gerenciamento é quase sempre voltado à Estrutura Organizacional (Recursos) e Não aos Resultados
- Há criação de Barreiras Interdepartamentais

Gestão: Funcional x Processos

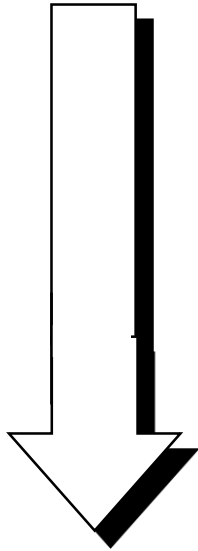


■ Enfoque de processos x enfoque de departamentos



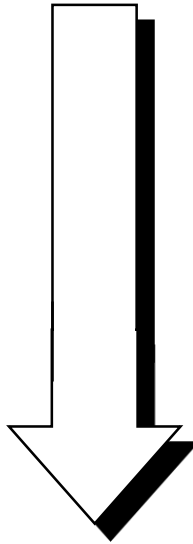
GERÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO x GERÊNCIA DO PROCESSO

Desenvolvimento



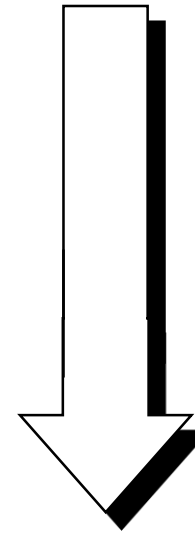
Tecnologia

R. Humanas



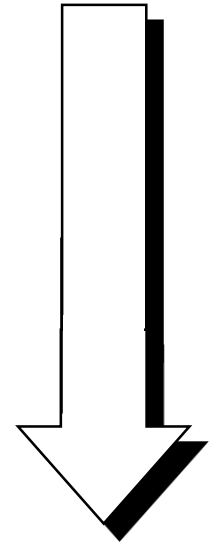
**Motivação
Satisfação**

Vendas/Serviço



Quota

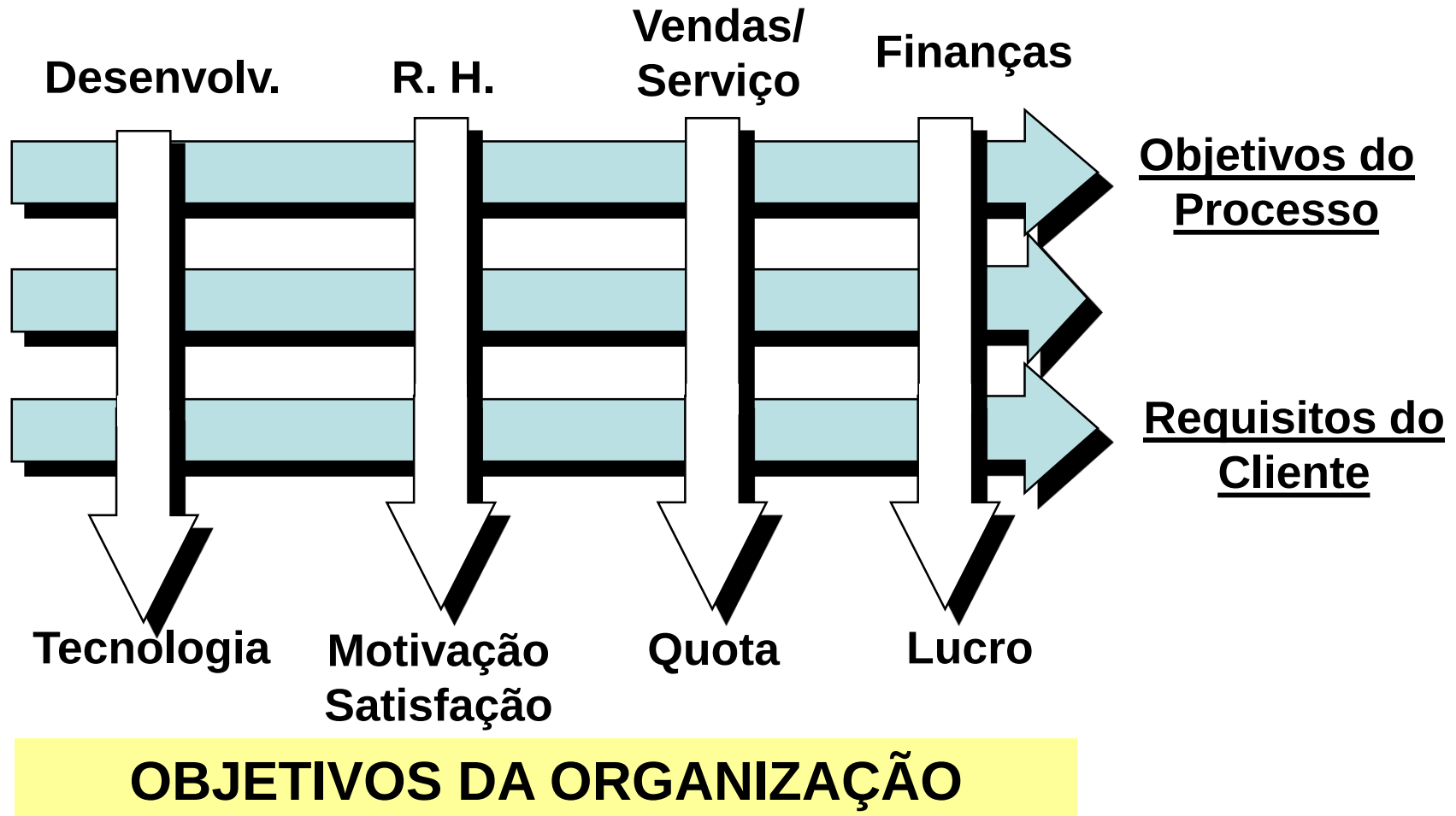
Finanças



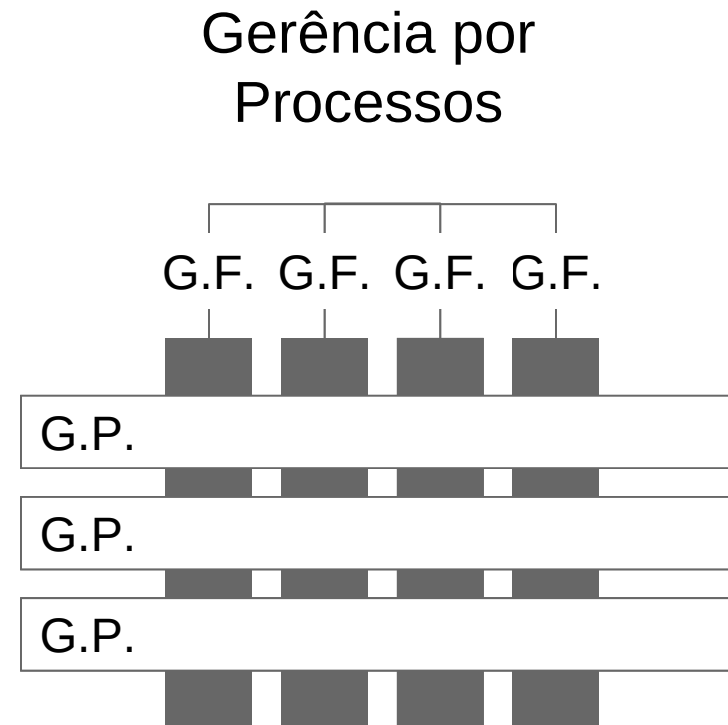
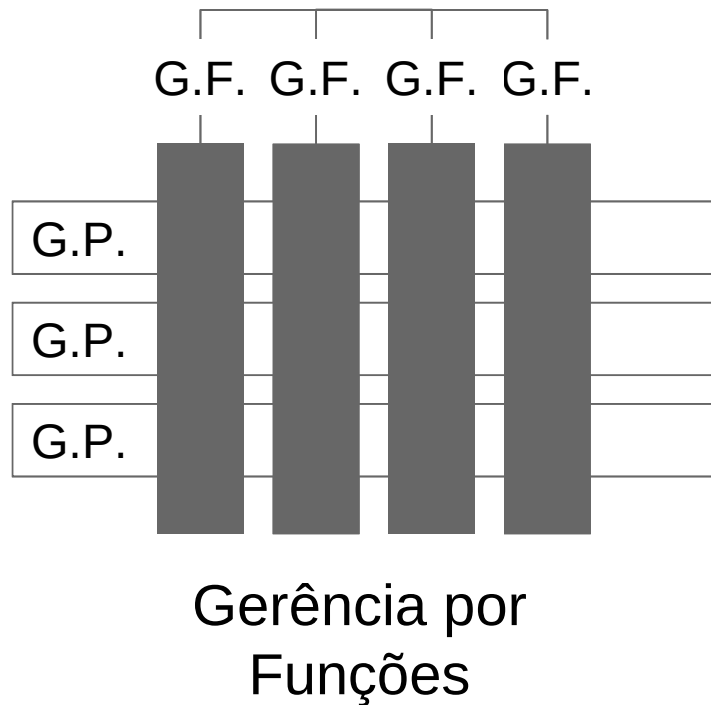
Lucro

OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO

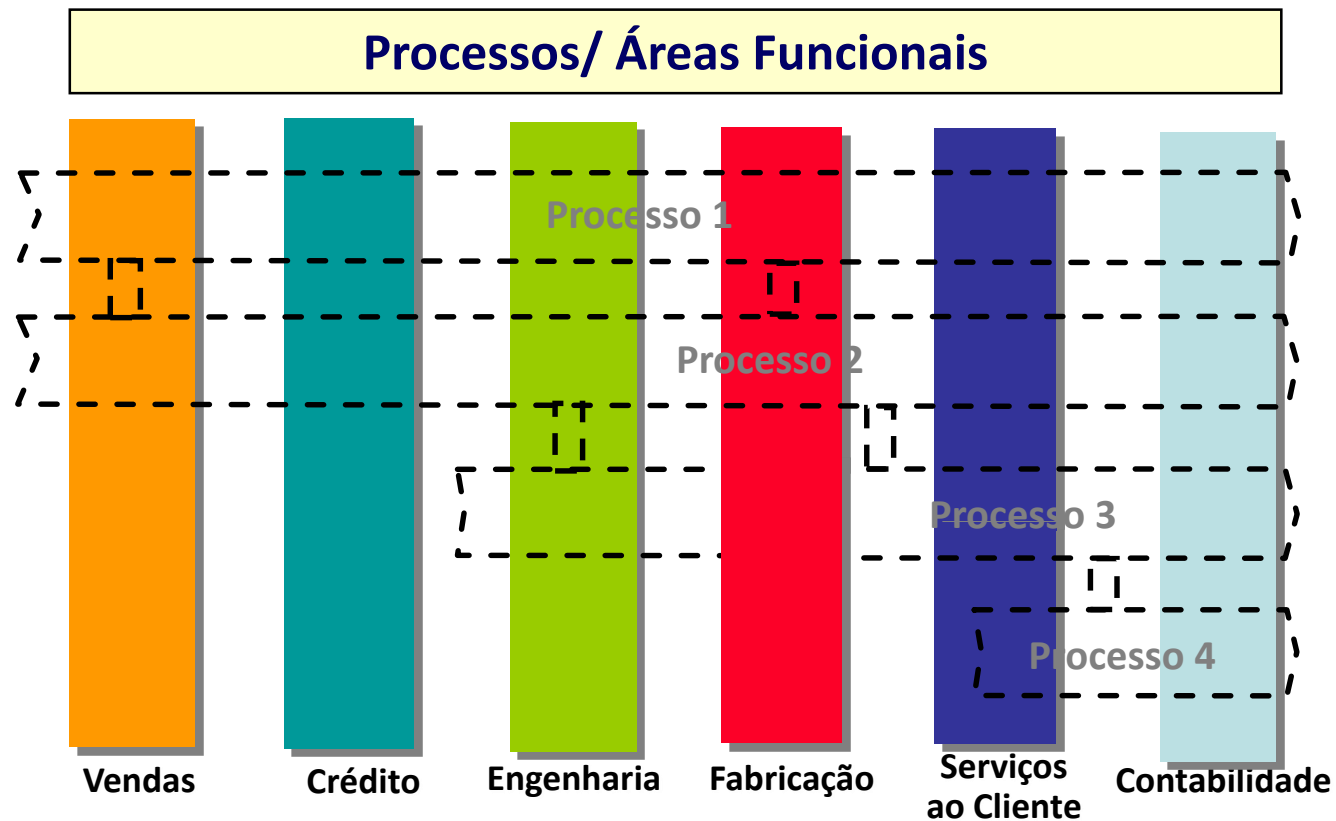
GERÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO x GERÊNCIA DO PROCESSO



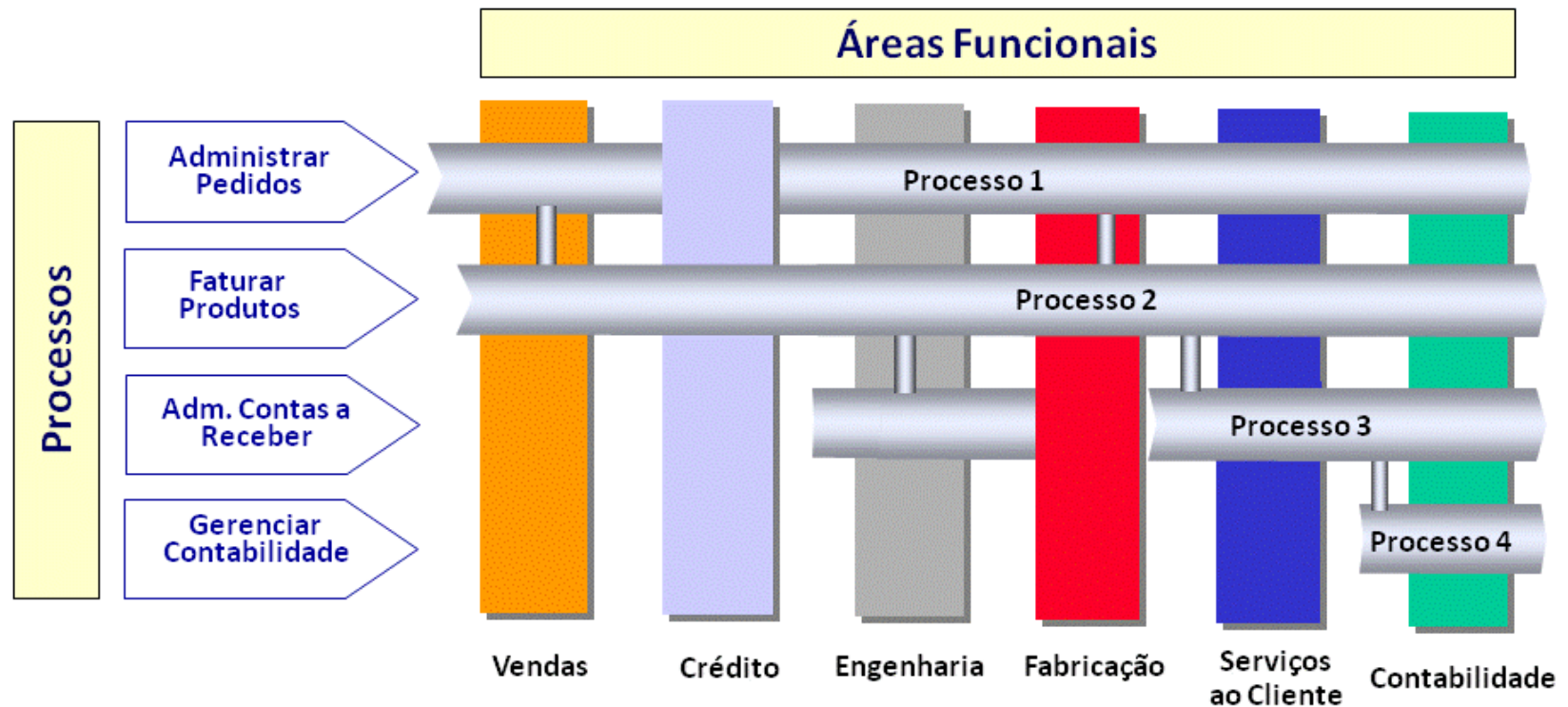
Gestão Funcional x Gestão Por Processos



Muitas vezes, a Visão de Processos é confundida com as Áreas Funcionais

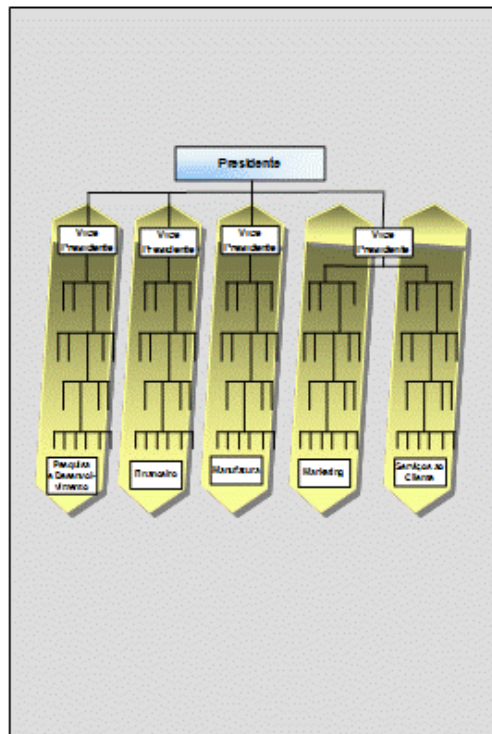


Visão Horizontal de Processos

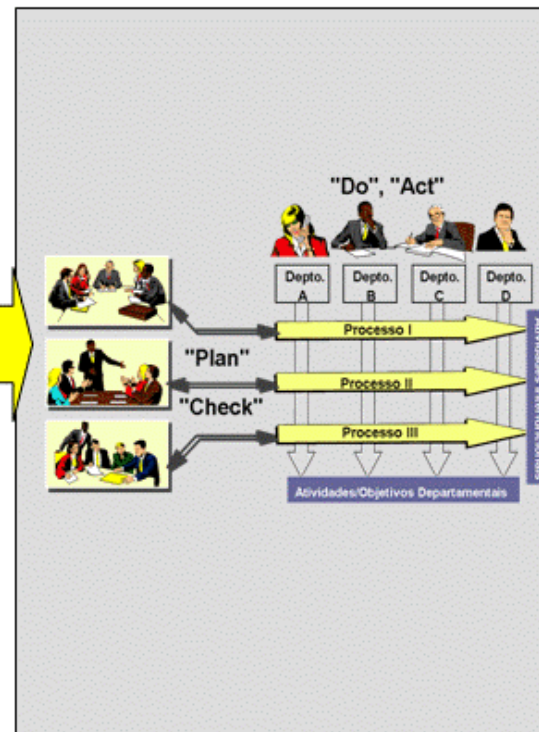


São conhecidos como processos interdepartamentais, interfuncionais ou horizontais.

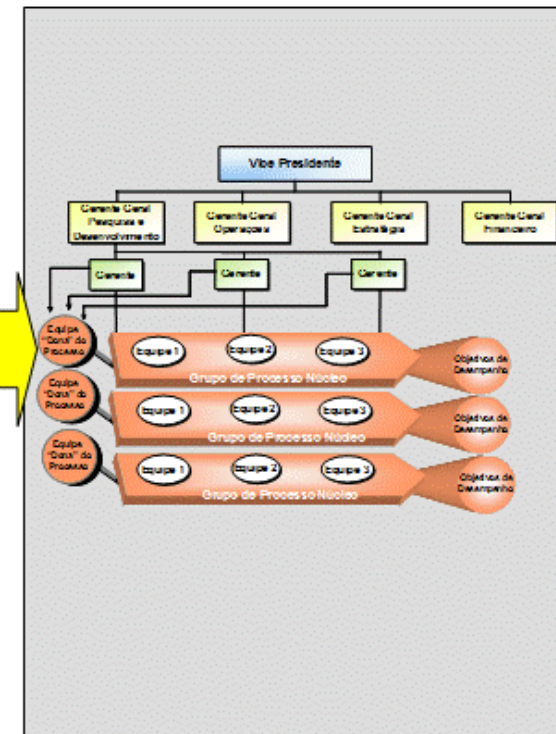
Organização Vertical



Visão por Processos



Organização Horizontal



Típico Silos Funcional →

Processos de Negócio



	Marketing	Pesquisa & Desenv.	Logística	Produção	Compras	Finanças
Gerenc. Relac. com Clientes	Gerenc. de conta	Definir Requerim.	Definir Requerim.	Estratégia Produção	Estratégia Insumos	Lucrativid. Cliente
Gerenc. Serviços a Clientes	Administ. de conta	Serviço Técnico	Especific. Desemp.	Coordena. Execução	Avaliação Prioridad.	Custo de Servir
Gerenciamento da Demanda	Planejame. Demanda	Requerim. Processo	Previsão	Planejame. Capacida.	Fontes	Análise da Negociaçã.
Acato de Ordens de Clientes	Ofertas Especiais	Requerim. Ambiente	Planejame. da Rede	Direciona. da Planta	Seleção Forneced.	Custo da Distribuiç.
Gerenc. Fluxo Produtivo	Especifica. Enpacota.	Estabilida. Processo	Critério de Priorização	Planejame. Produção	Fornecim. Integrado	Custo da Manufatura
Gerenc. Relac. com Fornecedores	Registro de Pedidos	Especific. Materiais	Fluxo das Moviment.	Planejame. Integrado	Gerencia. Forneced.	Custo dos Materiais
Desenv. & Comerc. Produtos	Plano de Negócio	Projeto do Produto	Requerim. Moviment.	Especifica. Processo	Especifica. Materiais	Custo da P&D
Gerenc. das Devoluções	Ciclo de Vida Prod.	Projeto do Produto	Logística Reversa	Re-manufatur.	Especifica. Materiais	Custo & Lucrativid.

Fonte: LAMBERT et al (2001)

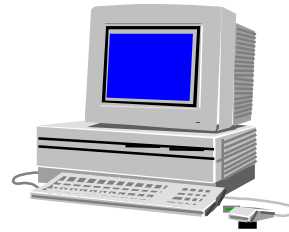
PROCESSO

É a organização de:

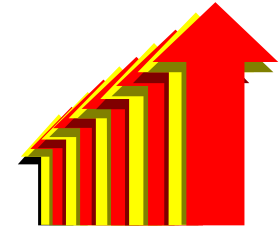
Pessoas



Equipamentos



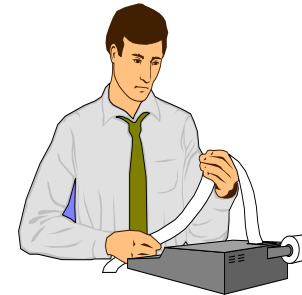
Esforços



Informações



Procedimentos - Ação

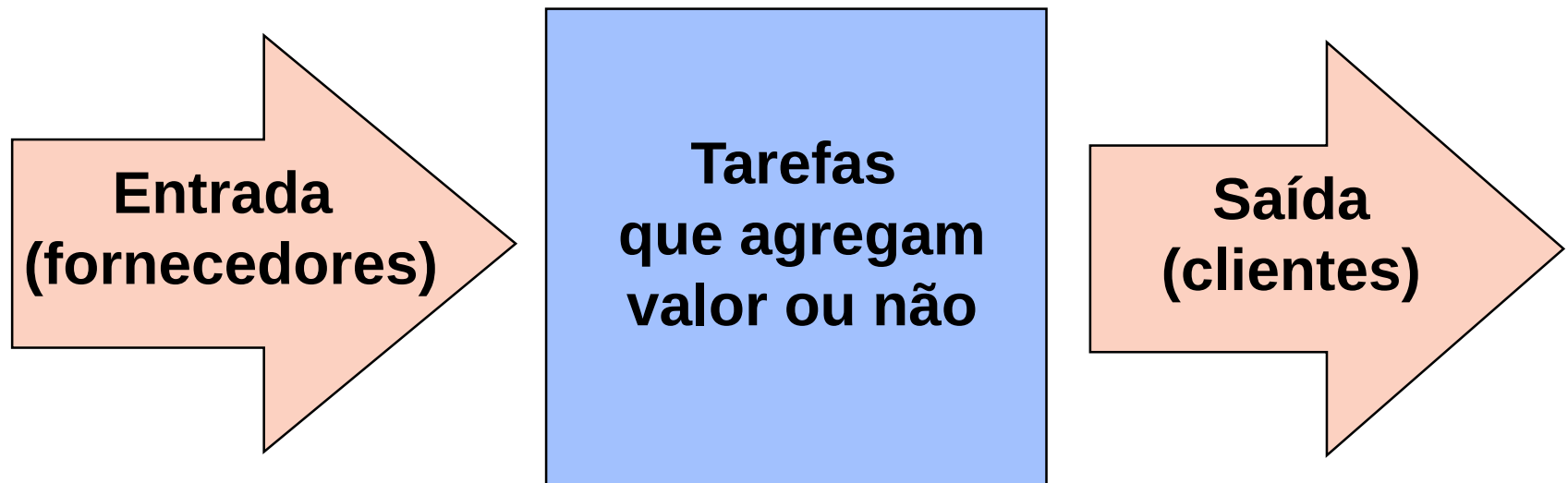


Em atividades de trabalho logicamente interrelacionadas para atingir os objetivos do negócio.



PROCESSO

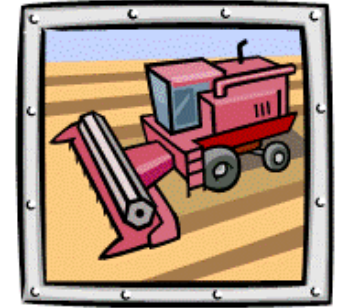
Um processo é uma série de tarefas logicamente interrelacionadas que quando executadas produzem resultados esperados.



Tipologia de processos

Fluxo de Material

Entradas e saídas claras,
fluxo lógico de atividades,
previsibilidade, processo
de fácil percepção.



Fluxo de Trabalho (escritórios)

Entradas e saídas definidas,
fluxo lógico de atividades,
processo não tão fácil de
ser percebido.



Tipologia de processos

Série de etapas

Caminhos alternativos para se chegar ao resultado, não existe um fluxo único.



Atividades Administrativas/gerenciais (gestor)

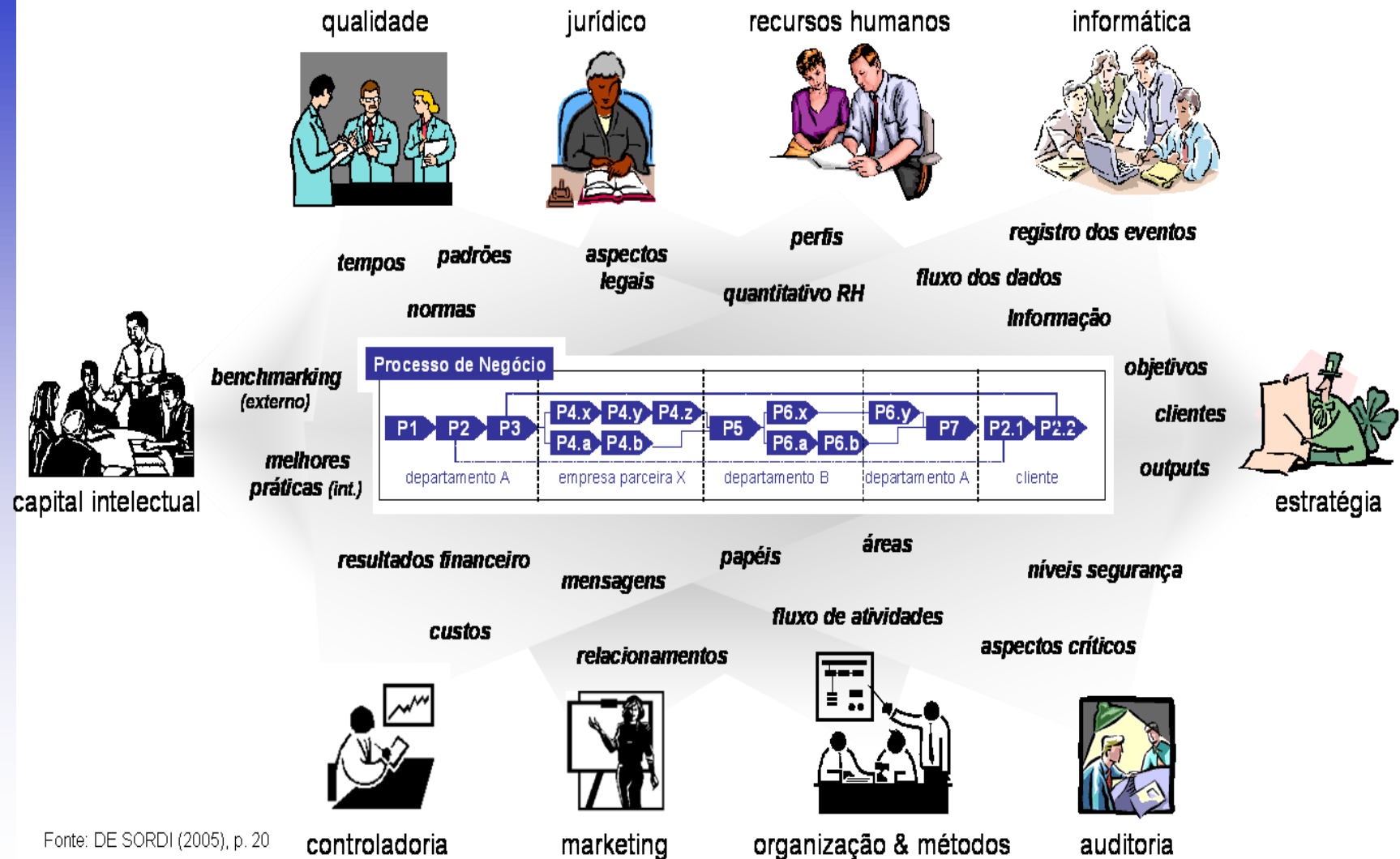
Entradas e saídas nem sempre são definidos, não existe uma sequência clara de atividades.



Mudança de estado

É percebido por meio de indícios, fraca conexão entre atividades, geralmente apresentam ciclos longos.





Fonte: DE SORDI (2005), p. 20

CARACTERÍSTICAS DO PROCESSO

■ Definido

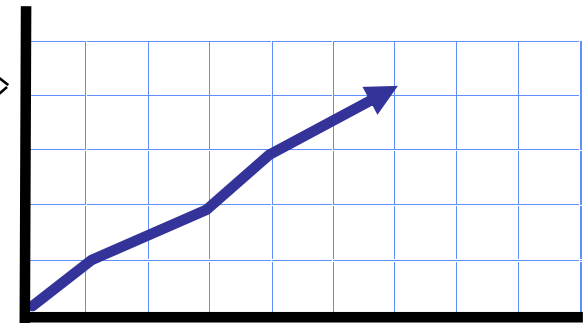
- Documento
- Necessidades e Medidas estabelecidas

■ Repetitivo

- Atividades cíclicas
- Entendido
- Seguido...consistentemente

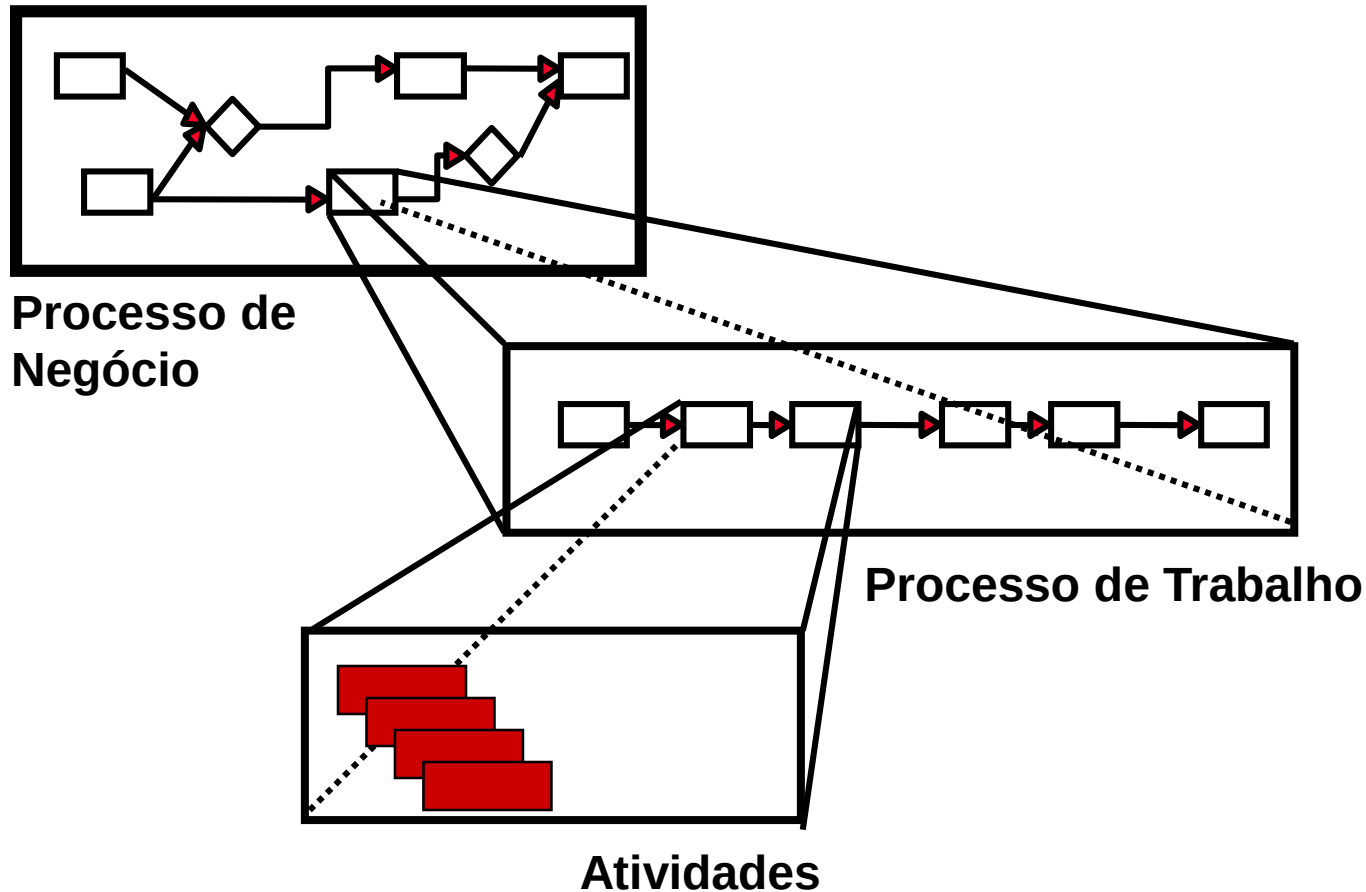
■ Previsível

- Estável



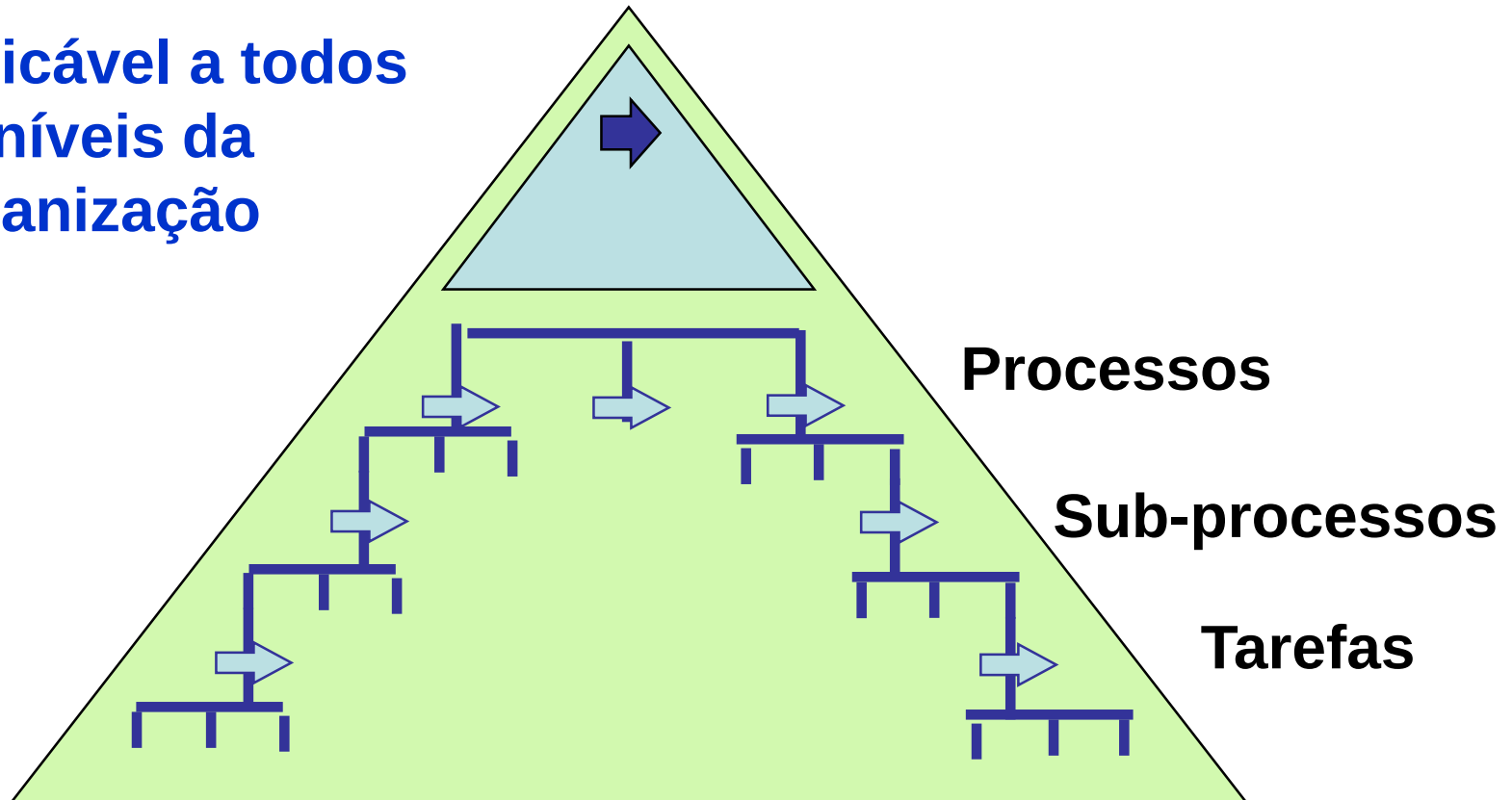
HIERARQUIA

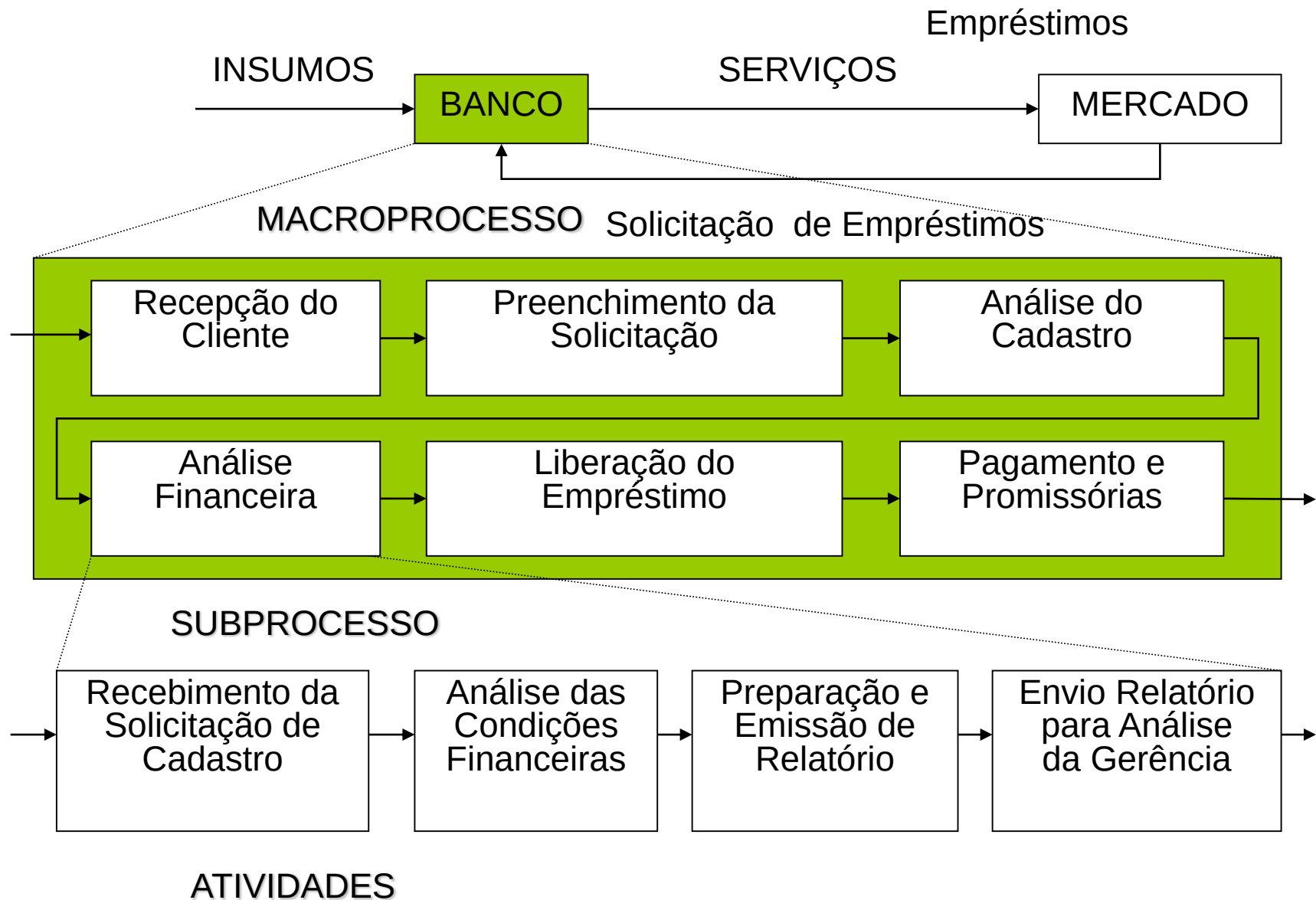
Os processos podem ser agregados em macroprocessos e subdivididos em subprocessos ou grupos de atividades.



HIERARQUIA DOS PROCESSOS

Aplicável a todos
os níveis da
organização

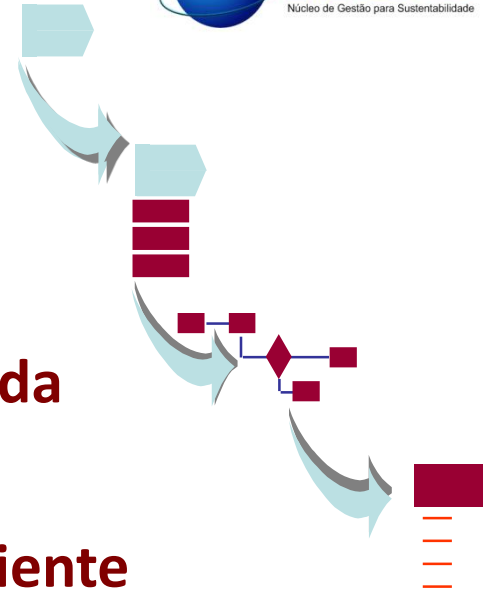




DEFINIÇÕES

☑ **PROCESSO EMPRESARIAL**

- Representa uma Cadeia de Processos;
- É executado pelo esforço de diversas áreas da empresa;
- Geralmente, apresenta resultados para o cliente externo;
- É conhecido também como Processo de Negócio.

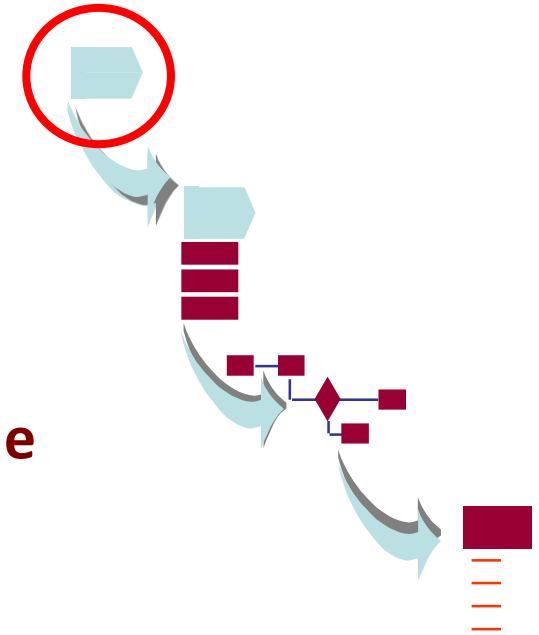


Ex. Desenvolver Recursos Humanos

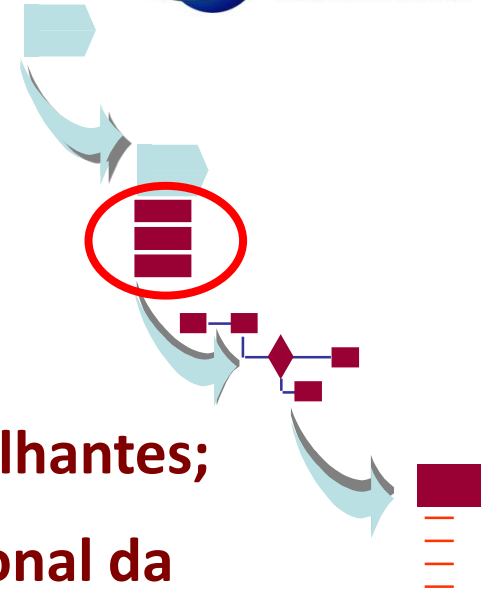
(treinamento, contratação, benefícios, desligamento etc)

☑ **PROCESSO**

- Conjunto de sub-processos de mesma natureza, que gera valor para o cliente (interno ou externo);
- Geralmente é realizado pelo esforço de diversas áreas da empresa;
- Apresenta resultados objetivos para clientes externos ou internos



Ex. Gerenciar Recursos Humanos



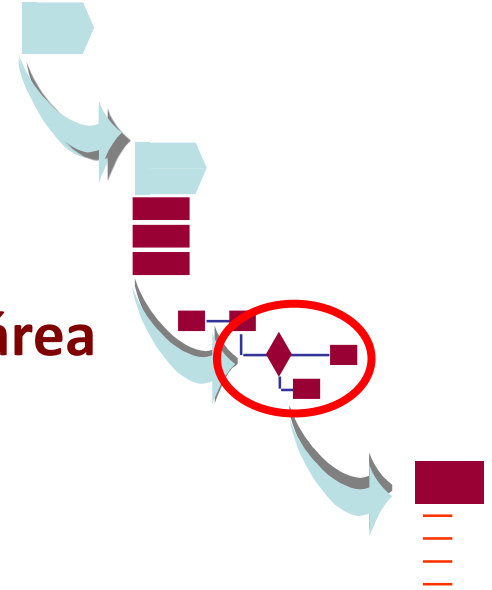
✓ SUB-PROCESSO

- Conjunto de atividades com afinidades semelhantes;
- Geralmente é executado por uma área funcional da Organização;
- Gera resultados parciais, porém com necessidade de serem complementados por outros sub-processos para ter efetiva adição de valor para o cliente .

Ex. Gerenciar Treinamento e Desenvolvimento de pessoas.

☑ ATIVIDADE

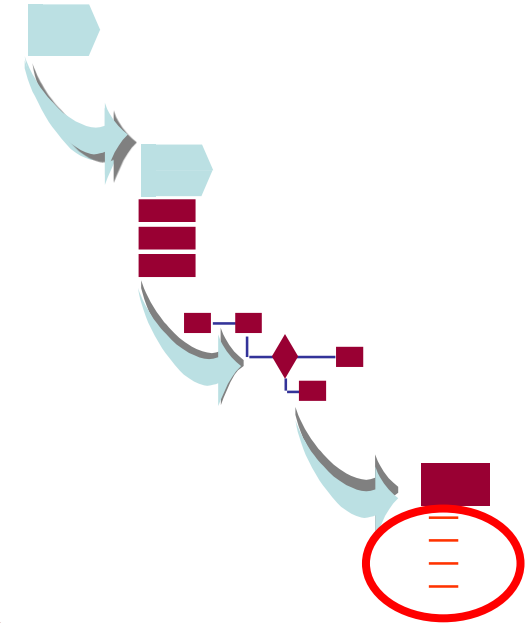
- Conjunto de tarefas executadas por cada área da empresa;
- Geralmente é realizada por uma célula de trabalho (1 ou mais pessoas), com trabalhos complementares para a produção de determinado resultado.



Ex. Identificar necessidades de treinamento.

☑ TAREFAS

- São passos necessários para completar uma atividade;
- Geralmente é o nível mais baixo da estrutura hierárquica de processos;
- São realizadas por uma pessoa;
- Gera resultados de difícil percepção para o cliente.

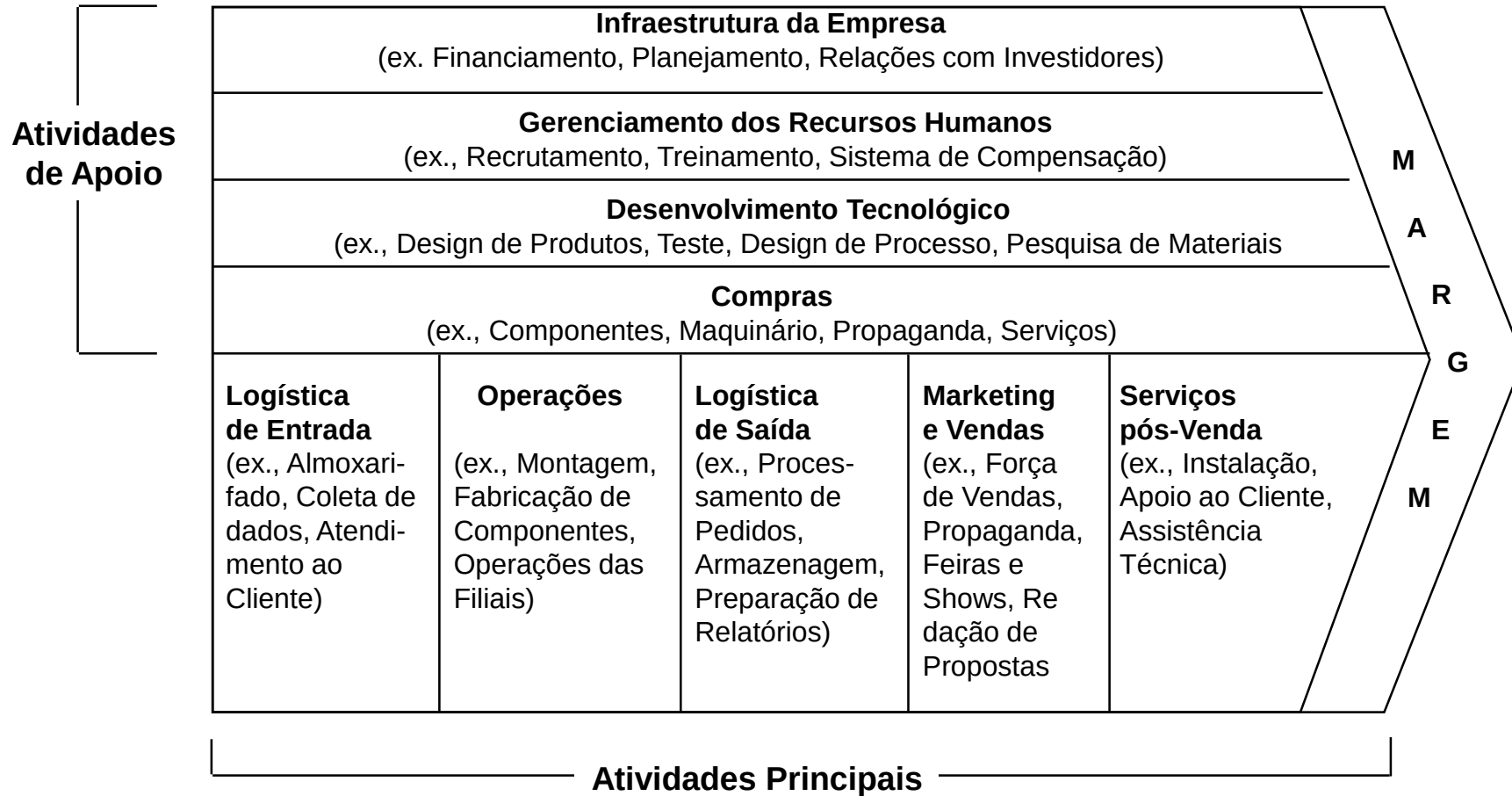


Ex. Preencher formulário.

GESTÃO DAS OPERAÇÕES DE SERVIÇOS

ORGANIZAÇÃO POR PROCESSOS Modelo Genérico da Cadeia de Valor

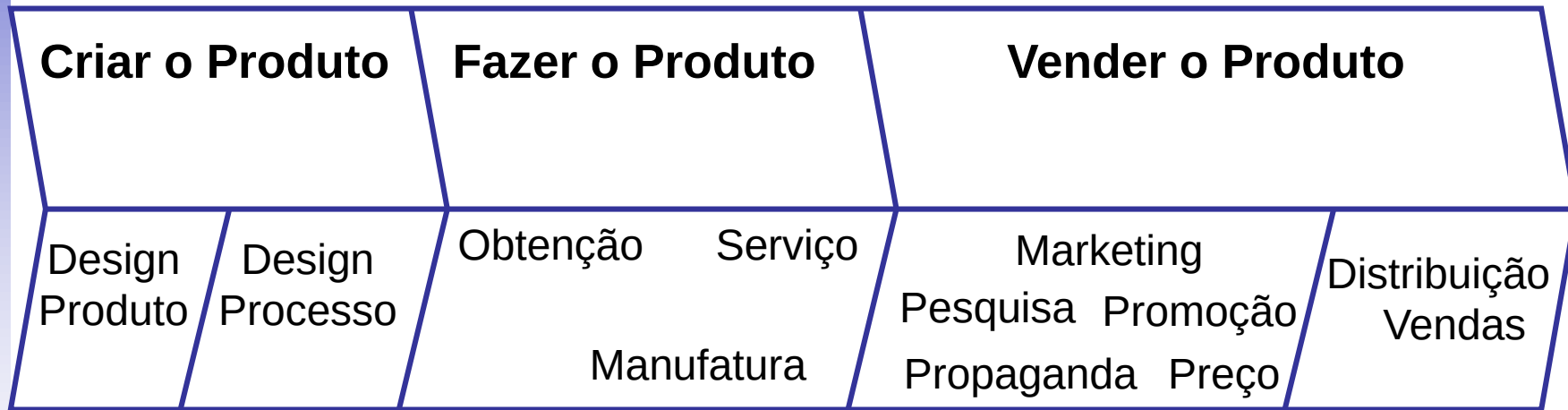




- Empresas são coleções de **atividades** distintas, na quais **reside a vantagem competitiva**

O SISTEMA DE NEGÓCIOS COMO UM SISTEMA AGREGADOR DE VALOR

Sistema Tradicional Orientado ao Produto

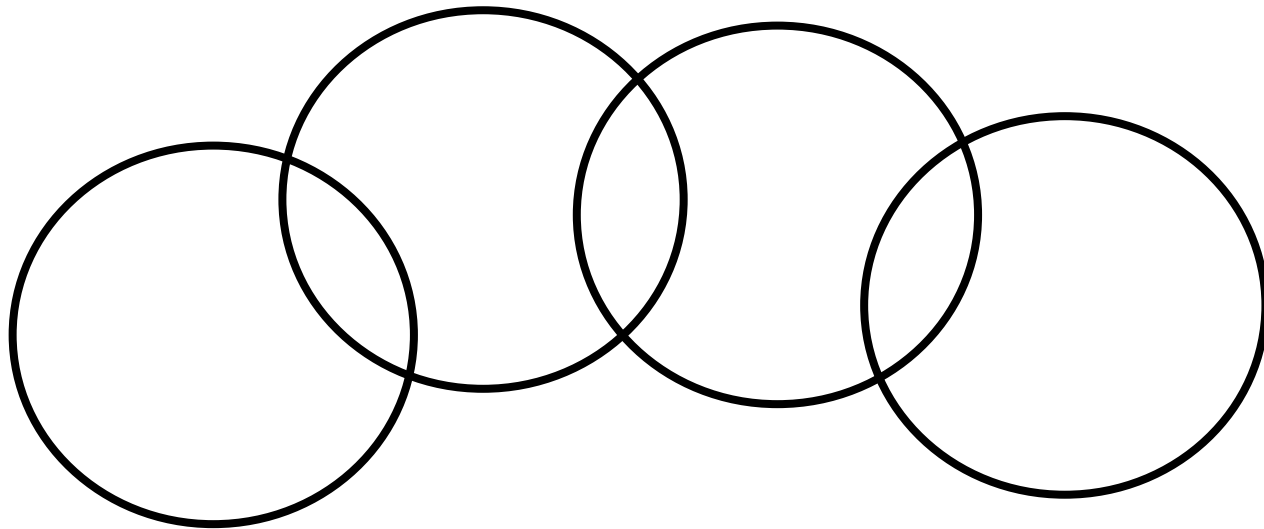


O SISTEMA DE NEGÓCIOS COMO UM SISTEMA AGREGADOR DE VALOR

Sistema Agregador de Valor

Definir Valor	Prover Valor	Comunicar Valor
Entender Desejos de Valor Definir Alvo Definir Benefícios / Preço	Design Processo Produto Obtenção, manufatura Distribuição Serviço Preço	Conceito de Vendas Propaganda Promoção Relações Públicas

CLIENTE - FORNECEDOR

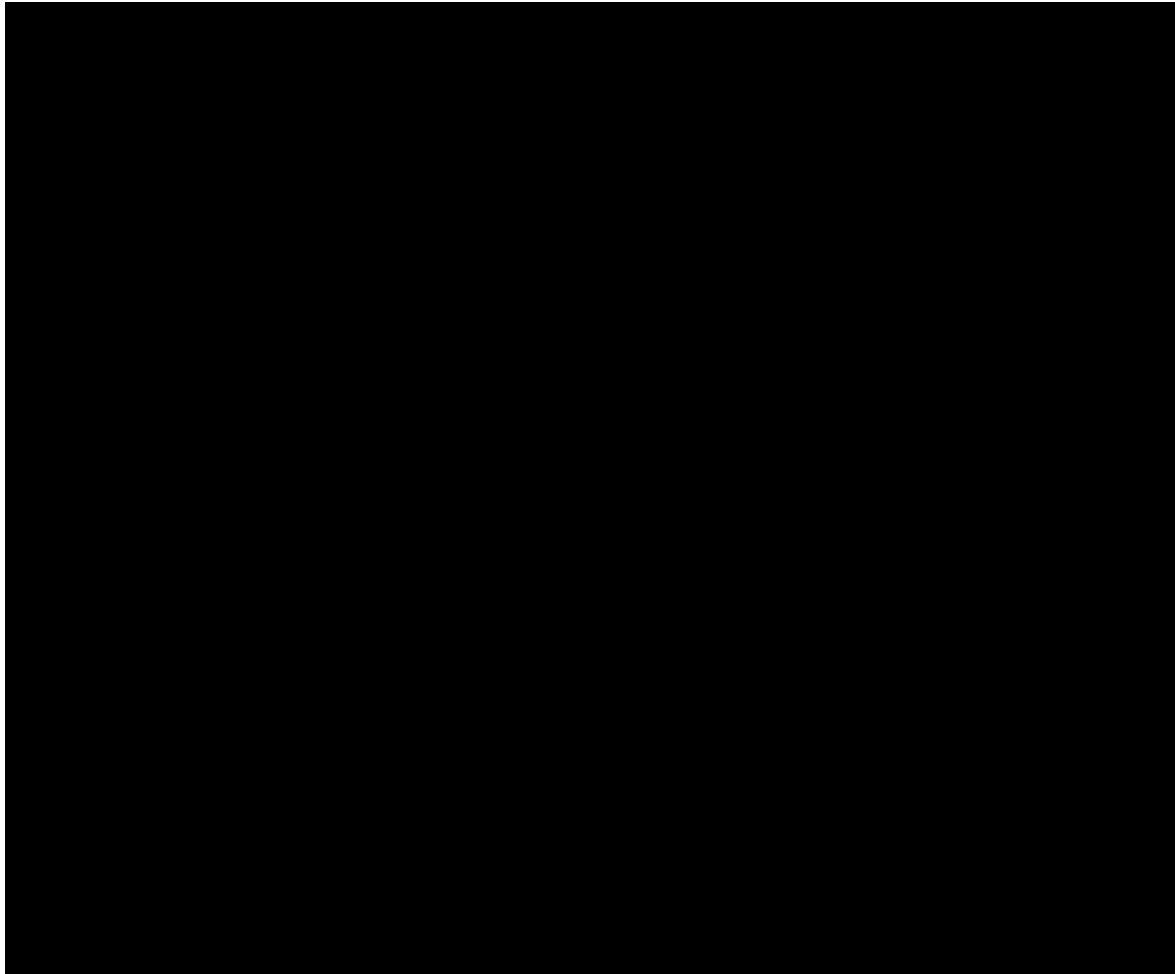


Processo



Leçon numéro un : la machine à plier

Processo



A Competitividade da empresa depende de sua habilidade em orientar sua cadeia de valor

