

BASE CONCEITUAL

Há sempre um modo complicado de abordar as coisas mais simples e um modo mais simples de abordar as coisas mais complicadas. Eu prefiro o segundo estilo.
Hélio Beltrão

Toda organização desenvolve, no seu cotidiano, inúmeras atividades rotineiras, que levam à produção dos mais variados resultados na forma de produtos e serviços. Tais atividades, devido à sua natureza e à dos resultados gerados, podem ser enquadradas na forma de processos organizacionais que, de forma integrada, trabalham no sentido de promover a consecução dos objetivos principais da organização, diretamente relacionados a sua missão.

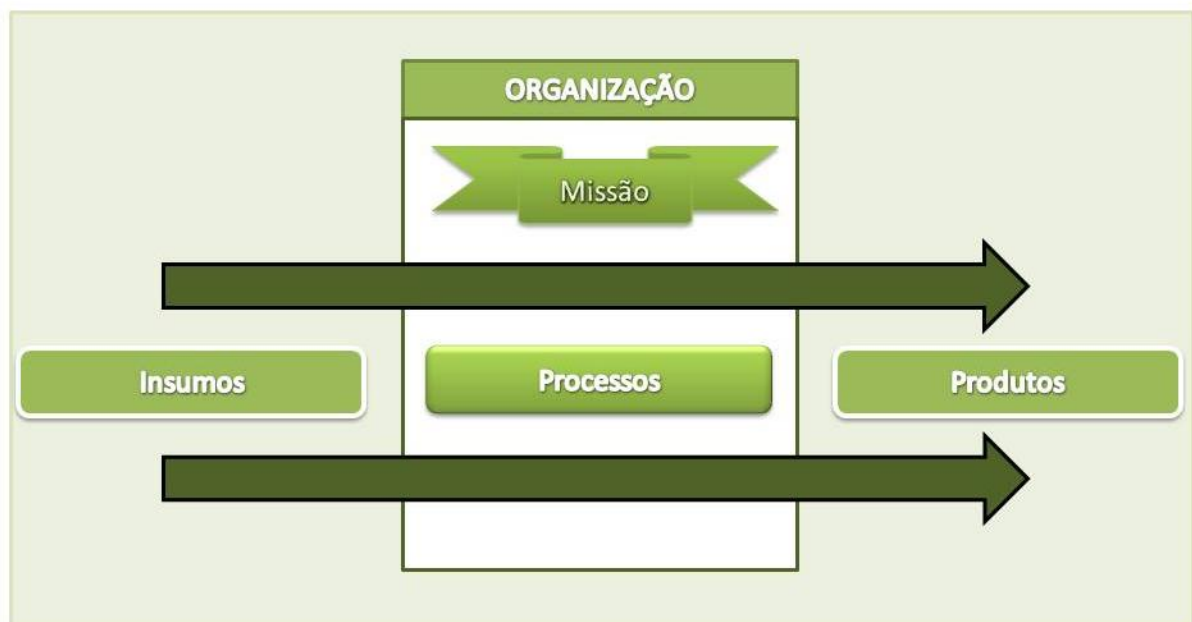


Figura 1 – Os processos organizacionais

Processo é um conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em serviços/produtos (saídas). Esses processos são geralmente planejados e realizados para agregar valor.

Esse conceito traz a ideia de processo como fluxo de trabalho – com insumos e produtos/serviços claramente definidos e atividades que seguem uma sequência lógica e que dependem umas das outras numa sucessão clara denotando que os

processos têm início e fim bem determinados e geram resultados para os clientes internos e usuários do serviço público.

1 Categoria de Processos

Os processos organizacionais podem ser classificados em duas categorias:

1.1 Processos Finalísticos

Ligados à essência do funcionamento da organização. São aqueles que caracterizam a atuação da organização e recebem apoio de outros processos internos, gerando o produto/serviço para o cliente interno ou usuário. Os processos organizacionais enquadrados nesta categoria estão diretamente relacionados ao objetivo maior das organizações. Em um Órgão Público, um típico processo finalístico poderia ser o de Prestação de Serviços ao Cidadão (emissão de certidões e/ou documentos, concessão de aposentadoria, benefícios e outros).

1.2 Processos de Apoio

Geralmente, produzem resultados imperceptíveis ao usuário, mas são essenciais para a gestão efetiva da organização, garantindo o suporte adequado aos processos finalísticos. Estão diretamente relacionados à gestão dos recursos necessários ao desenvolvimento de todos os processos da instituição. Os seus produtos e serviços se caracterizam por terem como clientes, principalmente, elementos pertinentes ao sistema (ambiente) da organização (contratação de pessoas, aquisição de bens e materiais, desenvolvimento de tecnologia da informação e execução orçamentário-financeira).

Englobam também os processos gerenciais ou de informação e decisão, que estão diretamente relacionados à formulação de políticas e diretrizes para o estabelecimento e consecução de metas; bem como ao estabelecimento de métricas (indicadores de desempenho) e formas de avaliação dos resultados alcançados interna e externamente à organização (planejamento estratégico, gestão por processos e gestão do conhecimento são exemplos de processos gerenciais).

Dentre os processos finalísticos e de apoio encontram-se processos denominados processos críticos que são aqueles de natureza estratégica para o sucesso institucional.



Características básicas das duas categorias de Processo:

FINALÍSTICOS	APOIO
<ul style="list-style-type: none"> · São ligados à essência do funcionamento da Organização; · São suportados por outros processos internos; · Resultam no produto ou serviço que é recebido pelo cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> · São centrados na organização e/ou nos gerentes; · Viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização; · Garantem o suporte adequado aos processos de finalísticos; · Estão relacionados aos processos decisórios e de informações; · Incluem ações de medição e ajuste do desempenho da Organização.

Para a consecução de cada tipo de processo da organização, é necessária a articulação de diversas ações que podem se desdobrar na execução de subprocessos, etapas e atividades. Diante disso, poder-se-ia dizer que existe uma

hierarquia entre processos, subprocessos, etapas e atividades, como mostrado no desenho a seguir:

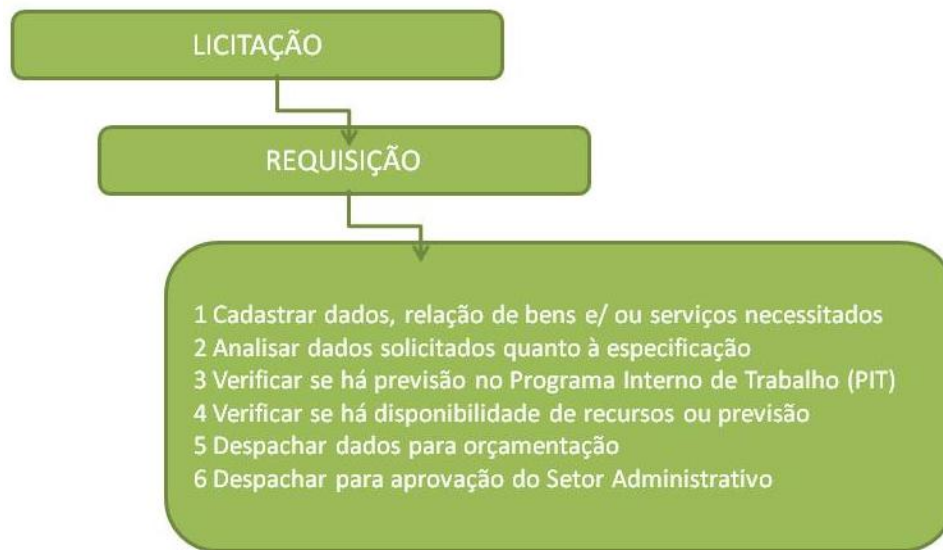


Essa hierarquia fica melhor representada em forma de um sistema, dado que um processo organizacional pode ser visto como um sistema da organização composto por subsistemas (subprocessos), que, por sua vez, são formados de sub-subsistemas (etapas) absolutamente interligados.

Essa visão sistêmica somente será possível quando a simplificação administrativa ocorrer em toda a organização.

A aplicação do Guia de Simplificação pode-se dar em qualquer uma das categorias de processo mencionadas, a depender do escopo de atuação definido pelos responsáveis pelo trabalho.

Nos exemplos apresentados neste documento, adotou-se o grau de maior detalhamento que abrange o nível das atividades. Para tanto, foi considerado um processo organizacional da categoria processo de apoio pertinente a todos os Órgãos e Entidades Públicos denominado Processo de Licitação, subdividindo-se tal processo em subprocessos como por exemplo, o de Requisição, para o qual foram identificadas as respectivas etapas e atividades, o que pode ser visualizado da seguinte forma:



Portanto, na aplicação do Guia, quando o Órgão optar por um nível de detalhamento diferente do exemplificado, basta transportar os conceitos apresentados para o nível do processo e/ou subprocesso, de forma que se garanta o entendimento e uma visão sistêmica dos processos organizacionais que se pretende mapear.