

# GESTÃO DA ROTINA E MELHORIA CONTÍNUA DE PROCESSOS

SECRETARIA DE  
PLANEJAMENTO  
E GESTÃO



# AGENDA



Contexto e trajetória da Gestão de Processos no Governo de MG.

Metodologias Utilizadas para a Gestão e Melhoria de Processos

Gestão da Rotina (Dia a Dia)

A importância de mobilizar pessoas.

# AGENDA



Contexto e trajetória da Gestão de Processos no Governo de MG.

Metodologias Utilizadas para a Gestão e Melhoria de Processos

Gestão da Rotina (Dia a Dia)

A importância de mobilizar pessoas.

# O CONTEXTO DA GESTÃO PÚBLICA MINEIRA

- GESTÃO REGIONALIZADA: TERRITÓRIOS DE DESENVOLVIMENTO

Heterogeneidade do território mineiro:

*“Minas são muitas”*



- GESTÃO TRANSVERSAL E INTERSETORIAL DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Integração e gestão de políticas públicas através de Eixos de Desenvolvimento



- GESTÃO PARTICIPATIVA: FÓRUNS REGIONAIS

O cidadão como protagonista do desenvolvimento do Estado.



A Gestão de Processos se fortalece como elemento fundamental:

- **Foco do Cliente:** Gestão participativa e regionalizada
- **Visão ponta a ponta:** Gestão transversal e intersetorial

# TRAJETÓRIA DA GESTÃO DE PROCESSOS NO GOVERNO DE MINAS GERAIS

2003

2007

2011

2014

2015

2016

**Primeiras iniciativas em BPM:** pontuais, conforme demanda e focadas em redução de custos

Início do alinhamento entre as iniciativas de **otimização de processos** e a **estratégia governamental**

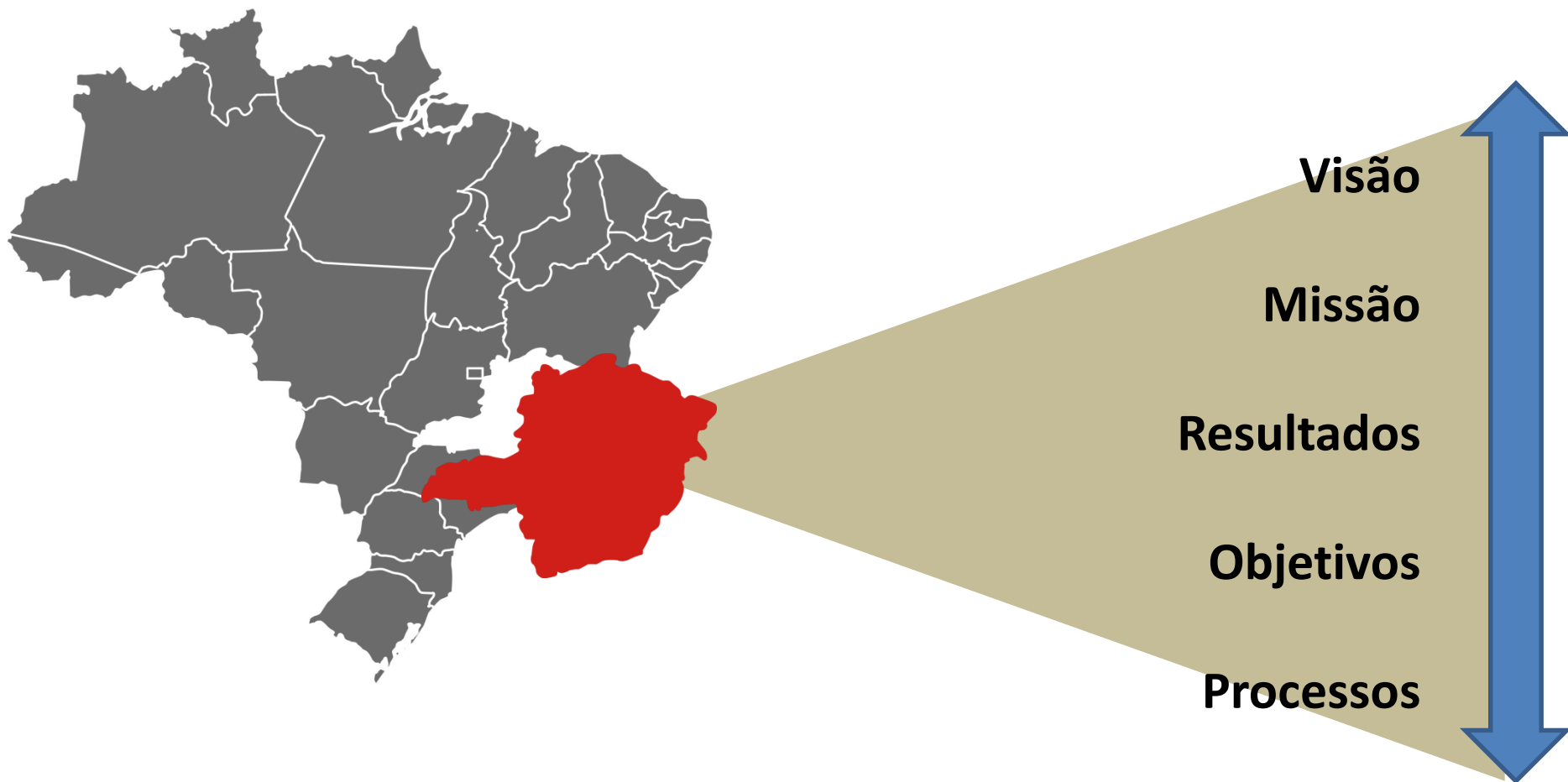
Revisão da estratégia de governo e definição de **Processos Estratégicos**, geridos e monitorados de forma diferenciada.

Formalização do **Escritório Central de Resultados em Processos**, responsável por promover a governança de processos no âmbito do Poder Executivo Estadual.

Maior foco no **impacto das melhorias**, visando o **desenvolvimento social sustentável do Estado**.  
Força Tarefa Sisema.  
Revisão do modelo logístico de MG (em especial medicamentos).

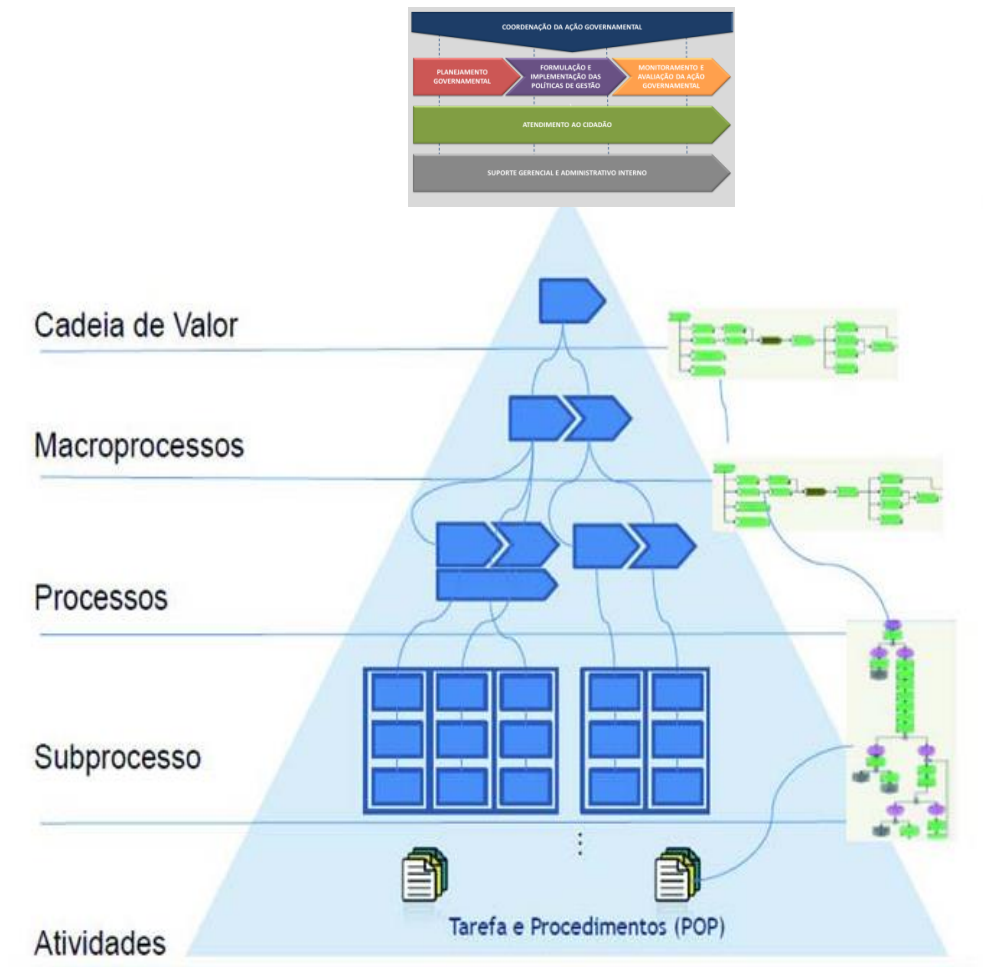
**Inovação em Processos** pensada em conjunto com a **Modernização Institucional**.  
Reestruturação de órgãos e entidades a partir dos processos de trabalho e de sua Cadeia de Valor.

# Alinhando Estratégia e Processos



# GESTÃO DE PROCESSOS

*E sua contribuição para o alcance de melhores resultados*



# GESTÃO DE PROCESSOS

*E sua contribuição para o alcance de melhores resultados*



O **cliente** vê o fornecedor como um **conjunto de processos interligados**, que tem como finalidade a **produção de um bem ou serviço que ele necessita**. As **empresas** por sua vez são organizadas segundo um modelo de **departamentalização** que tem objetivos próprios de melhoria. Essa diferenciação de pontos de vista tem levado muitas empresas ao **insucesso**. O **GERENCIAMENTO POR PROCESSOS** é uma metodologia que avalia continuamente o desempenho dos processos chave do negócio **com a visão do cliente**.

(ROTONDARO in CONTADOR, 2004, p.57).



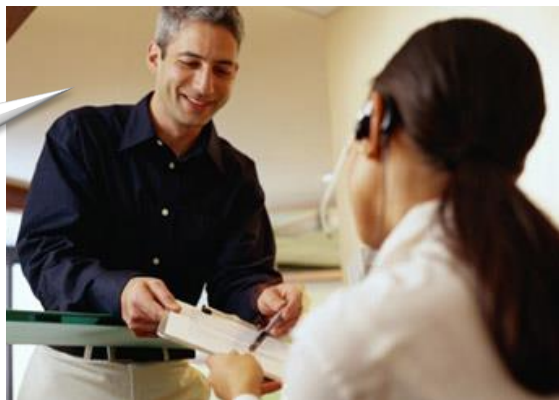
# GESTÃO DE PROCESSOS

*E sua contribuição para o alcance de melhores resultados*

A Gestão de Processos nos ajuda a **criar mais valor** para os beneficiários a partir da **melhor utilização dos recursos**.

- *Oportunidade para compreender melhor como a organização operacionaliza as estratégias definidas;*
- *Oportunidade para avaliar como o beneficiário percebe as entregas realizadas;*
- *Oportunidade para otimizar os processos com foco na agregação de valor e percepção de qualidade do beneficiário.*

Quero o serviço entregue com qualidade!

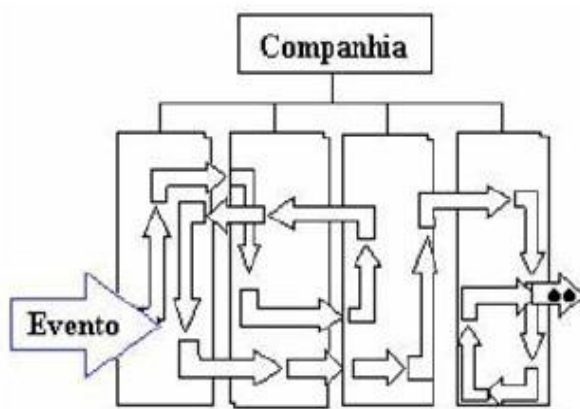


Devo seguir os procedimentos!

# GESTÃO DE PROCESSOS

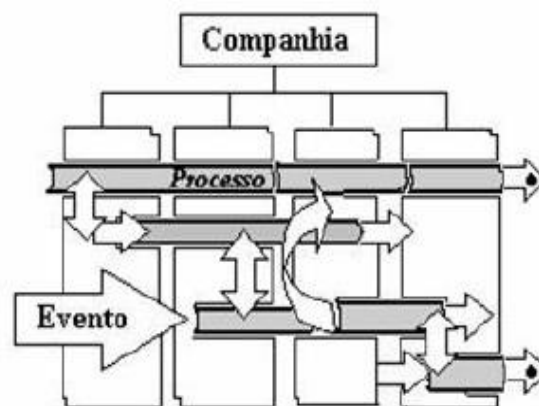
*E sua contribuição para o alcance de melhores resultados*

A Gestão de Processos potencializa uma ***melhor forma de gerir***, pois aumenta nossa capacidade de tomar melhores decisões.



Visão Departamental

- Cada um preocupado com sua tarefa;
- Importante é entregar o que lhe é cobrado;
- Visão fragmentada.



Visão de Processos

- A preocupação é com a entrega final ao Cliente;
- Importante é prestar um serviço de qualidade;
- Visão do todo.

# GESTÃO DE PROCESSOS

*E sua contribuição para o alcance de melhores resultados*

A Gestão de Processos potencializa a geração de uma cultura de **melhoria e inovação**, pois favorece que os profissionais repensem como a organização deveria funcionar para o alcance de **melhores resultados**.

***Análise crítica do trabalho e busca de melhoria contínua!***

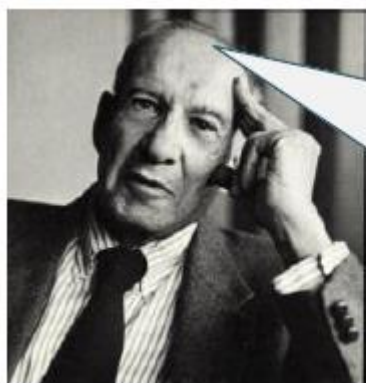


# GESTÃO DE PROCESSOS

*E sua contribuição para o alcance de melhores resultados*

A Gestão de Processos facilita o **desenvolvimento de sistemas** que suportem de forma mais adequada a execução dos processos e atividades.

Os sistemas devem ser pensados a partir do modelo de processo de trabalho ideal (*do contrário, estaremos somente automatizando problemas!*).



BPMS:  
APROXIMA  
NEGÓCIOS E  
TECNOLOGIA



# GESTÃO DE PROCESSOS

*E sua contribuição para o alcance de melhores resultados*

- **Visão Sistêmica** e compreensão do trabalho “*ponta a ponta*”;
- **Análise crítica** do trabalho realizado e levantamento de **oportunidades** de melhoria de maneira participativa;
- Apoio para **inovações** nos processos e serviços prestados;
- Produtos e serviços mais aderentes às necessidades do **cidadão**;
- Redução da prática de “apagar incêndios” e **maior profissinalização** do trabalho realizado;
- Melhoria dos **resultados!!!**



# AGENDA

Contexto e trajetória da Gestão de Processos no Governo de MG.

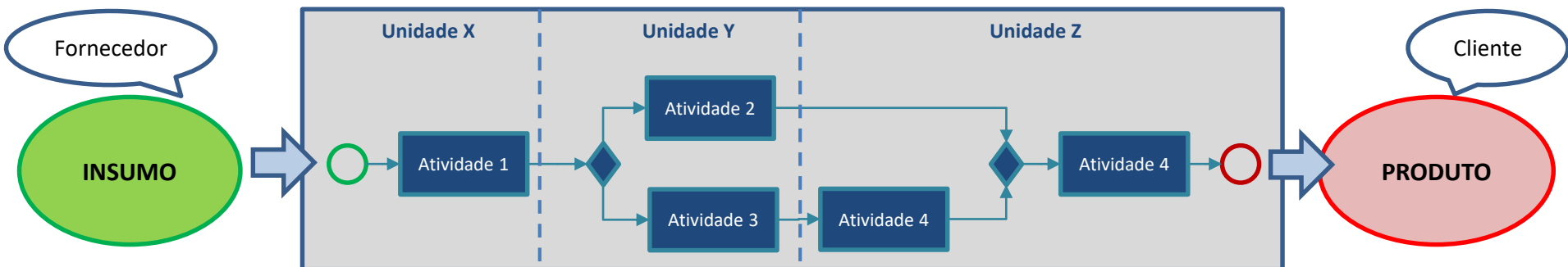
Metodologias Utilizadas para a Gestão e Melhoria de Processos

Gestão da Rotina (Dia a Dia)

A importância de mobilizar pessoas.

# CONCEITOS INICIAIS

*De que processos estamos falando?*

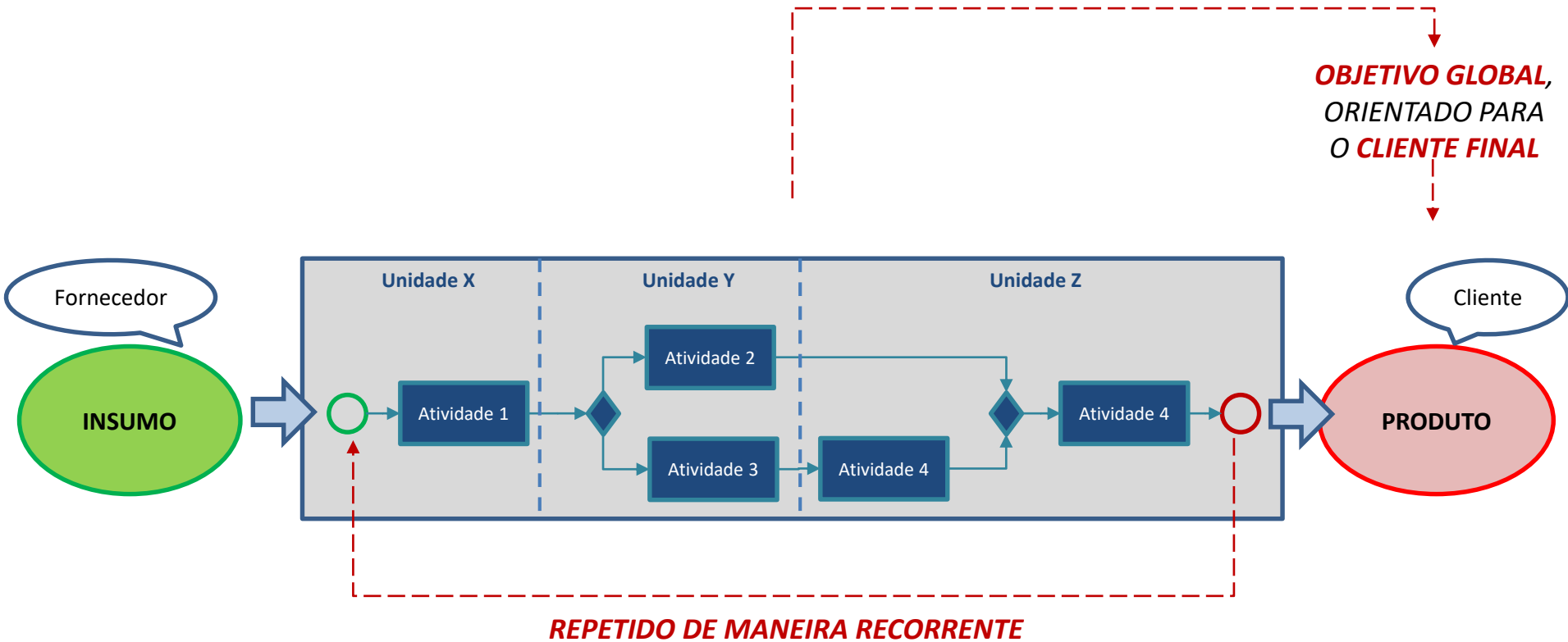


"Processo é qualquer conjunto de atividades que recebe uma **entrada** (*input*), agrega-lhe **valor** e gera uma **saída** (*output*) para um cliente interno ou externo".

(Harrington, 1993)

# CONCEITOS INICIAIS

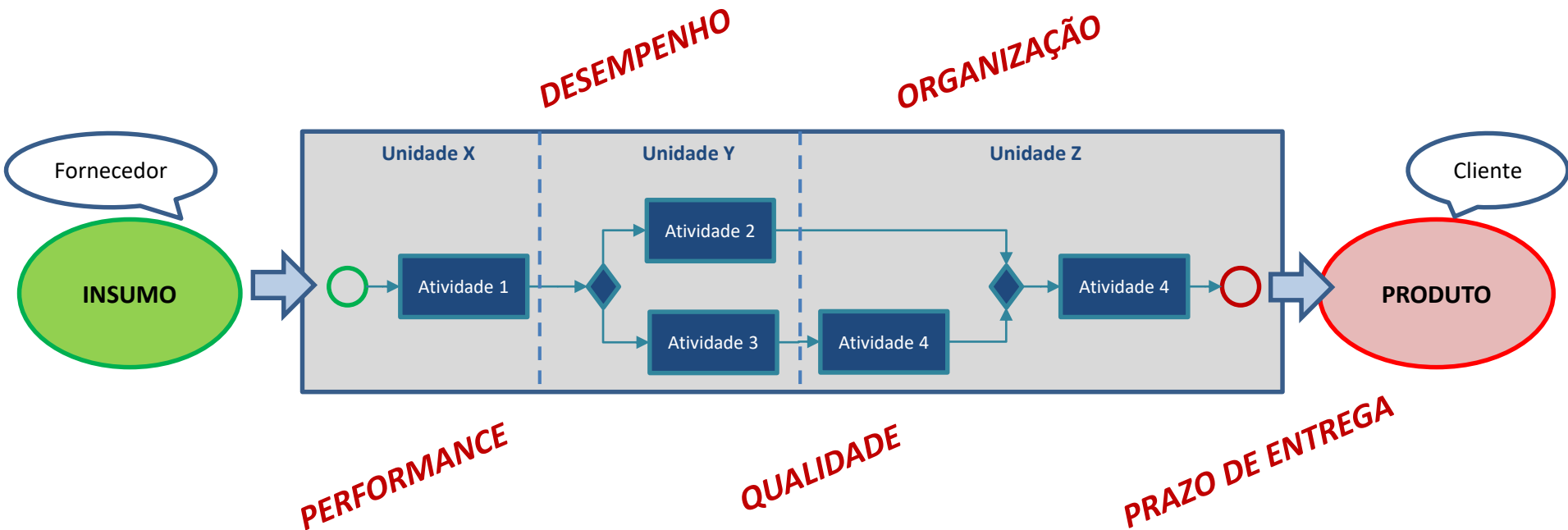
## *Processos de Negócio: definição*





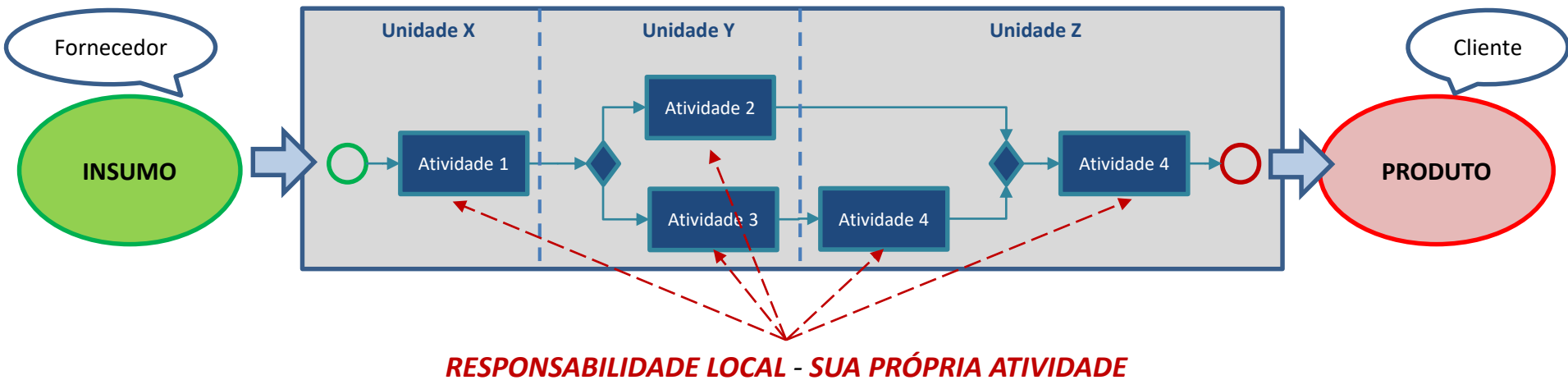
# CONCEITOS INICIAIS

*Processos de Negócio: definição*



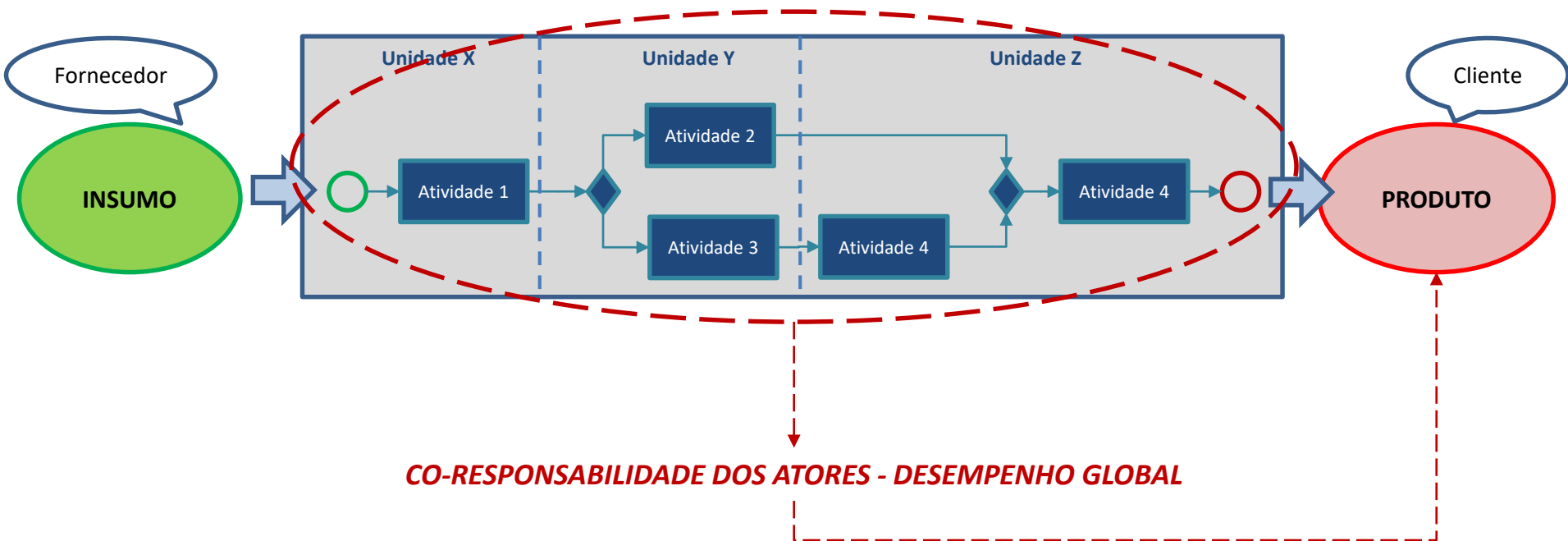
# CONCEITOS INICIAIS

*Processos de Negócio: definição*



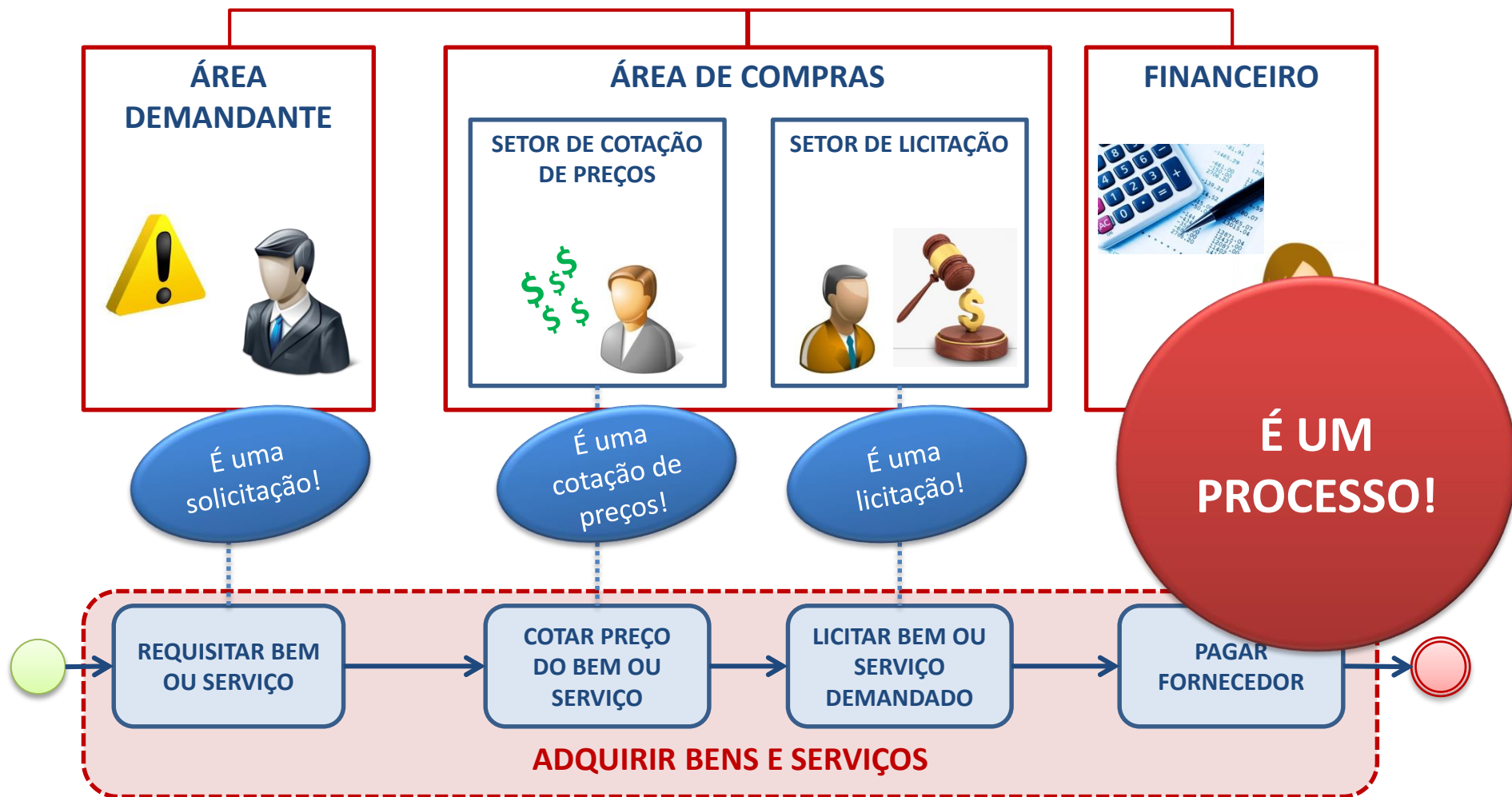
# CONCEITOS INICIAIS

*Processos de Negócio: definição*



# GESTÃO DE PROCESSOS

*E sua contribuição para o alcance de melhores resultados*



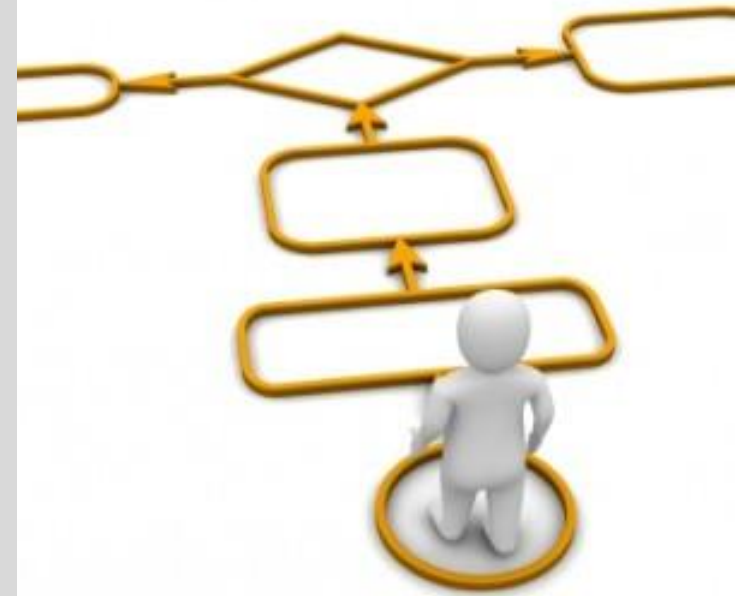
# CONCEITOS INICIAIS

*Processos de Negócio: definição*

Gestão de Processos:

“Metodologia empregada para **definir, analisar e gerenciar** as melhorias no desempenho dos processos das organizações, com a finalidade de atingir condições ótimas”.

(RADOS,1999)



# Metodologias para Gestão de Processos - *Governo de MG*

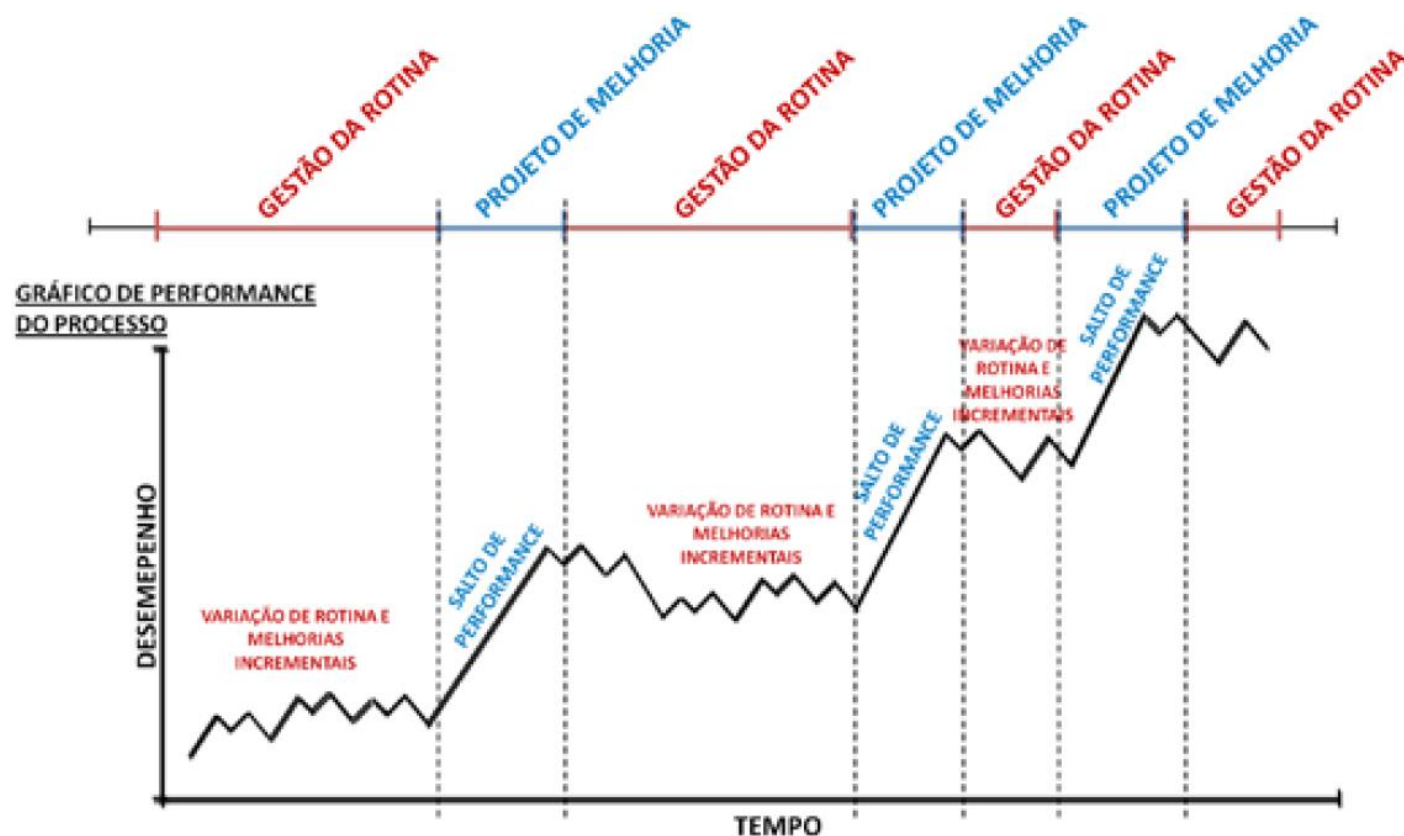
*Estrutura geral de funcionamento*



Inspirado no Modelo da ELO Group

# Metodologias para Gestão de Processos - *Governo de MG*

*Estrutura geral de funcionamento*



Fonte: Guia para Gestão da Rotina de Processos no Governo de Minas Gerais. SEPLAG. 2012. p.09

# Metodologias para Gestão de Processos - *Governo de MG*

*Estrutura geral de funcionamento*

## PILARES PARA A GESTÃO E MELHORIA DE PROCESSOS





# Metodologias para Gestão de Processos - *Governo de MG*

*Guia para Melhoria de Processos no Governo de Minas Gerais*



Inspirado no Modelo da ELO Group

# Metodologias para Gestão de Processos

*Guia para Gestão da Rotina de Processos no Governo de Minas Gerais*



Inspirado no Modelo da ELO Group

# AGENDA

Contexto e trajetória da Gestão de Processos no Governo de MG.

Metodologias Utilizadas para a Gestão e Melhoria de Processos

Gestão da Rotina (Dia a Dia)

A importância de mobilizar pessoas.

# Metodologias para Gestão de Processos

## *Guia para Gestão da Rotina de Processos no Governo de Minas Gerais*

BPM implica em um **permanente** e **contínuo** comprometimento organizacional de **gerenciar processos da organização**.

Envolve uma continuidade, um ciclo de *feedback* sem fim para garantir que processos de negócio organizacionais estejam alinhados com **estratégias** e **desempenhos** esperados. (CBOK, p. 24)

Assim, a Gestão de Processos não se restringe a pensar e implementar melhorias por meio de projetos estruturados, mas envolve também a Gestão da Rotina dos Processos, buscando a melhoria contínua dos mesmos.



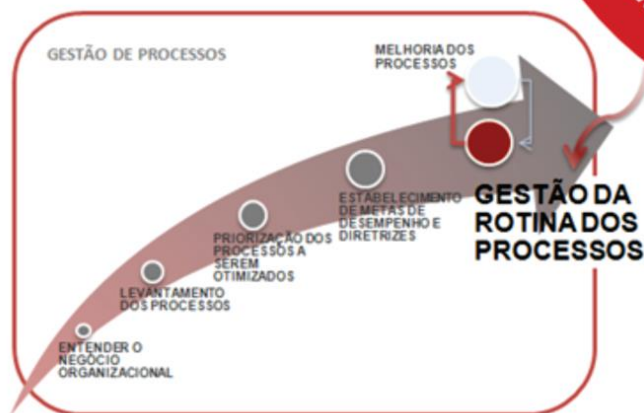
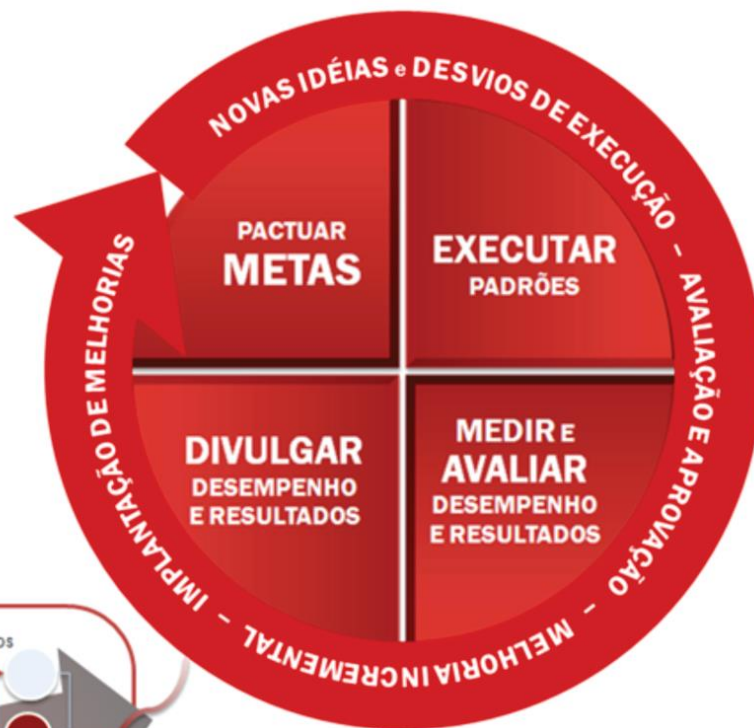
**OBJETIVO:** Fomentar o gerenciamento contínuo dos processos

# Metodologias para Gestão de Processos

## *Guia para Gestão da Rotina de Processos no Governo de Minas Gerais*

*A Gestão da Rotina de Processos é uma metodologia cíclica, baseada no modelo PDCA e na filosofia de melhoria contínua.*

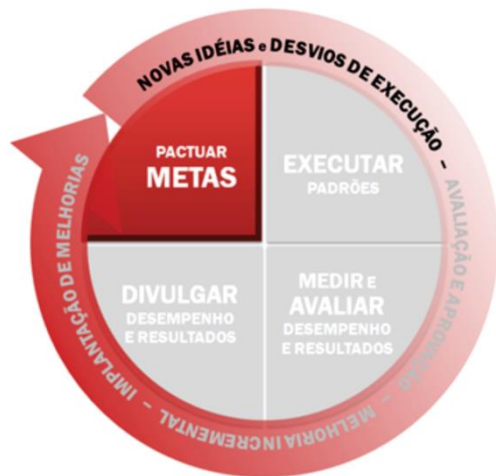
*A divisão em fases estruturadas é um facilitador didático.*



# Metodologias para Gestão de Processos

*Guia para Gestão da Rotina de Processos no Governo de Minas Gerais*

## PACTUAR METAS

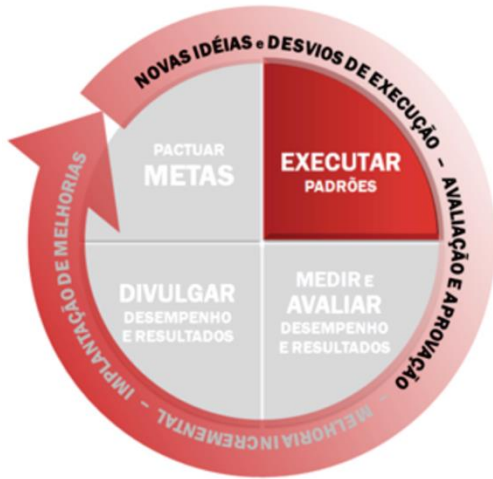


- Estabelecer metas quantificar os objetivos a serem alcançados.
- O principal objetivo do Gestor deve ser satisfazer às necessidades do destinatário final do produto ou serviço gerado pelo processo.
- Para mensurar objetivamente a conformidade dos produtos e dos procedimentos definidos para o processo, propõe-se que o Gestor utilize indicadores.
- Os indicadores são divididos (segundo a metodologia de Gestão da Rotina de Processos da DCPOP/SEPLAG) em de **desempenho** e de **resultado**.

# Metodologias para Gestão de Processos

*Guia para Gestão da Rotina de Processos no Governo de Minas Gerais*

## EXECUTAR PADRÕES



- Espera-se que as atividades sejam executadas de acordo com o processo e procedimentos definidos;
- É importante que o Gestor tenha em mente que a execução do processo depende fundamentalmente dos executores:
  - ✓ *para uma boa execução os executores devem ter a orientação necessária para realizar as atividades que lhe competem e para solucionar eventuais problemas corriqueiros que possam surgir durante a execução.*



# Metodologias para Gestão de Processos

Guia para Gestão da Rotina de Processos no Governo de Minas Gerais

## EXECUTAR PADRÕES

### Instrumentos

### Post it – Idéias e Ocorrências

**PAINEL DE GESTÃO DO PROCESSO**

Nome do Orgão: \_\_\_\_\_  
Nome do Processo: \_\_\_\_\_  
Versão: \_\_\_\_\_  
Data: \_\_\_\_\_

| PROCESSO | DESCRIÇÃO |
|----------|-----------|
|          |           |

**GRÁFICOS DE CONTROLE - INDICADORES DO PROCESSO**

| INDICADOR | UNIDADE | PERÍODO | VALOR | COMENTÁRIOS |
|-----------|---------|---------|-------|-------------|
|           |         |         |       |             |
|           |         |         |       |             |
|           |         |         |       |             |
|           |         |         |       |             |
|           |         |         |       |             |

**NOVAS IDEIAS**

**OCORRÊNCIAS OBSERVADAS**

**IDEIAS - AÇÕES APROVADAS**

**IDEIAS - AÇÕES EM IMPLANTAÇÃO**

**AValiação DO GESTOR**

**OUTRAS INFORMAÇÕES**

Disponibilizar  
formulário de  
Solicitação de  
Compras na  
intranet  
Maria José

Criar  
sistema de  
workflow  
Erick

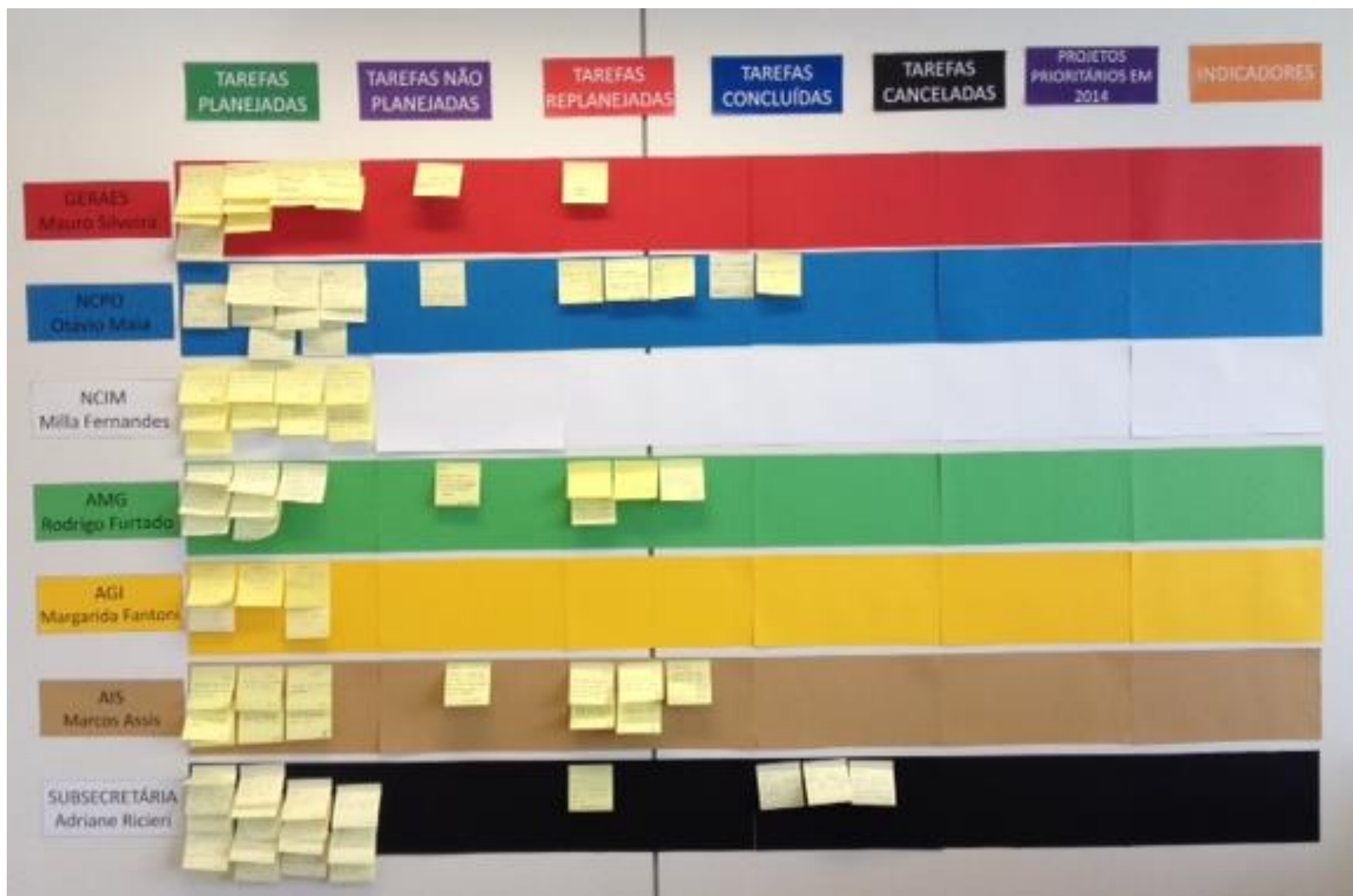
POP de  
Efetuar  
Pagamento  
desatualizado  
Susana

Crescimento  
significativo  
da demanda  
de trabalho  
nesse mês  
Marcos

*Durante a execução do processo os podem ser percebidos erros de execução, desvios, anomalias ou idéias para melhorar seu funcionamento.*

*Para relatar novas idéias e ocorrências percebidas propõem-se a utilização de post its a serem fixados no Painel de Gestão do Processo.*

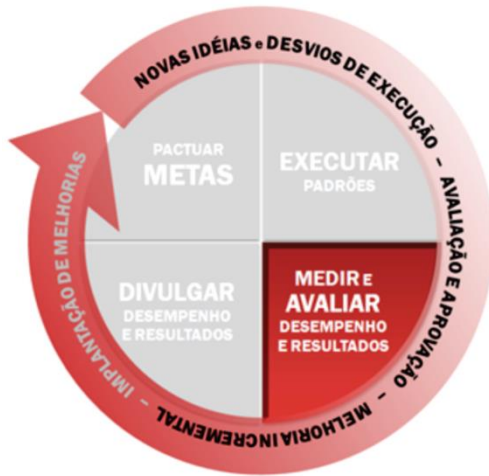




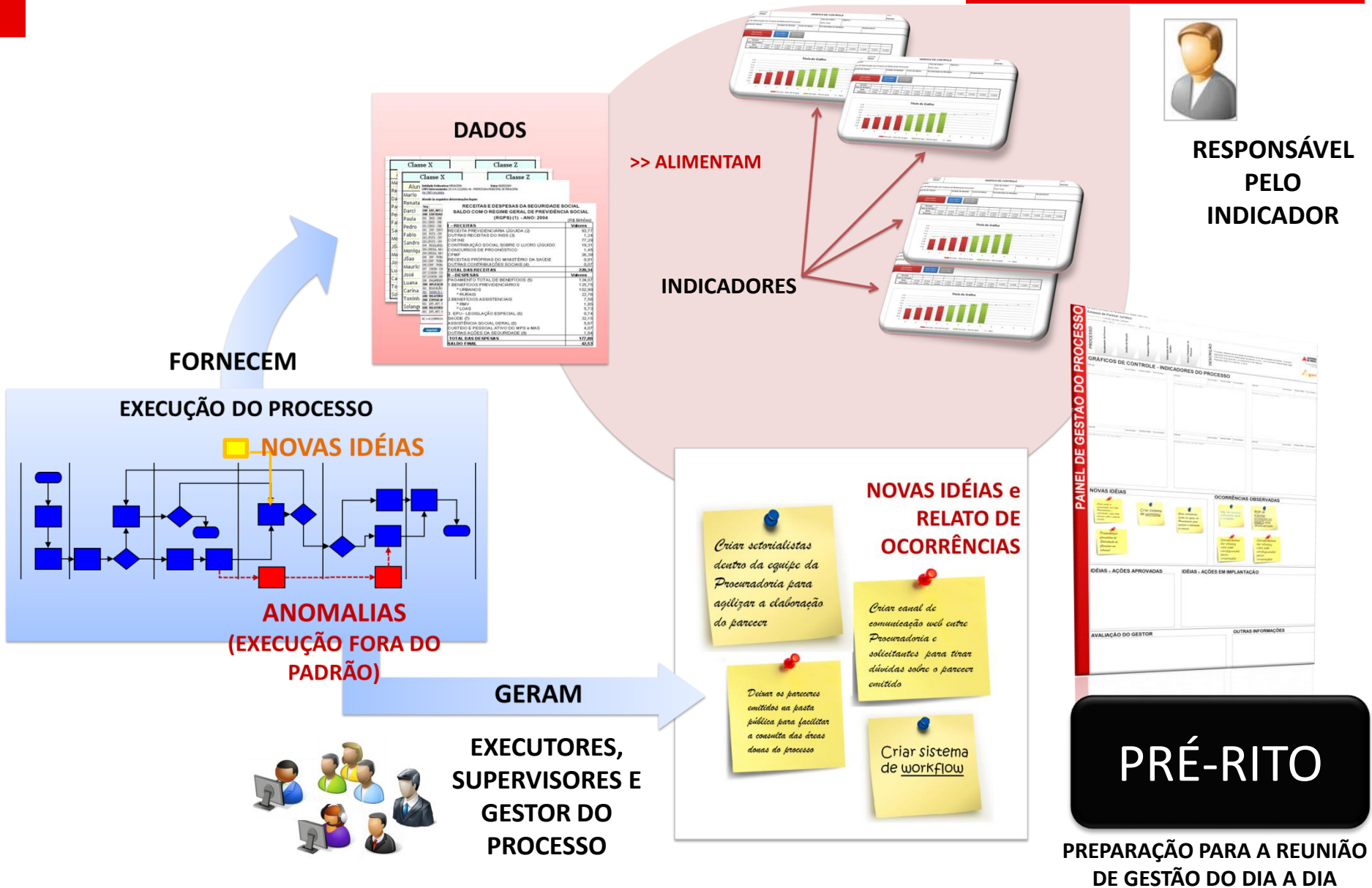
# Metodologias para Gestão de Processos

*Guia para Gestão da Rotina de Processos no Governo de Minas Gerais*

## MEDIR E AVALIAR DESEMPENHO E RESULTADOS



- A etapa busca avaliar como o processo está funcionando (*relativo a desempenho e resultados*) e analisar possíveis correções e mudanças a serem introduzidas para deixá-lo ainda mais eficaz e eficiente.
- É neste momento que o Gestor do Processo e os demais envolvidos poderão avaliar se o trabalho realizado de fato está alcançando o resultado esperado.



# GESTÃO DA ROTINA (DIA A DIA) DOS PROCESSOS

## REUNIÃO DE AVALIAÇÃO E APRENDIZADO

*(Reunião do Dia a Dia)*



**GUARDIÃO DO PROCESSO**



Criar sistema de workflow

Deixar os pareceres emitidos na pasta pública para facilitar a consulta das áreas donas do processo

Criar canal de comunicação web entre Procuradoria e solicitantes para tirar dúvidas sobre o parecer emitido

TODAS

Criar sistema de workflow

Deixar os pareceres emitidos na pasta pública para facilitar a consulta das áreas donas do processo

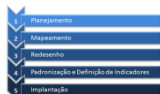
APROVADAS



**GESTOR DO PROCESSO**

**RITO**

**REUNIÃO DE GESTÃO DO DIA A DIA**



**MELHORIA ESTRUTURAL  
PROJETOS DE  
PROCESSOS**

Criar sistema de workflow

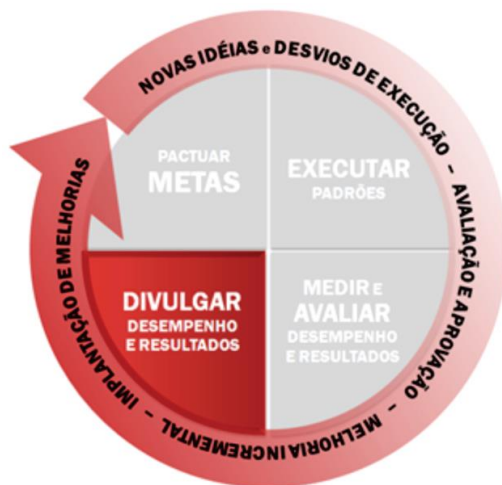
Deixar os pareceres emitidos na pasta pública para facilitar a consulta das áreas donas do processo

**MELHORIA INCREMENTAL  
GESTÃO DO  
DIA A DIA**

# Metodologias para Gestão de Processos

*Guia para Gestão da Rotina de Processos no Governo de Minas Gerais*

## DIVULGAR DESEMPENHO E RESULTADOS



- A atuação nessa etapa segue a política de *Gestão à Vista*.
- O princípio norteador da Gestão à Vista é divulgar e dar transparência às ações desenvolvidas e aos resultados aferidos, buscando o envolvimento e o comprometimento de todos.
- Para a divulgação dos resultados aos envolvidos no desempenho e resultados do processo, atualiza-se o ***Painel de Gestão do Processo*** com os produtos gerados nas etapas anteriores.



## PROCESSO

Resumo do Processo

Análise da Situação

Preparação da Legislação

Elaboração do Parecer Jurídico

Emissão e Tramitação do Processo

## DESCRIÇÃO

Processo referente às atividades de análise jurídica das situações solicitadas, consulta à legislação pertinente e elaboração de parecer jurídico, com a devida fundamentação legal, instruindo qual deve ser o procedimento a ser seguido.

Realizado pela Procuradoria Jurídica.



## GRÁFICOS DE CONTROLE - INDICADORES DO PROCESSO



## NOVAS IDEIAS

Como atualizaremos  
dentro da equipe da  
Procuradoria para  
aplicar a elaboração  
do parecer

## OCORRÊNCIAS OBSERVADAS

Situação número de  
processos com a  
documentação  
incompleta  
Julia Marcela

## IDEIAS e AÇÕES APROVADAS

Como canal de  
comunicação entre  
Procuradores e  
colaboradores para  
atualizar o sistema  
e melhorar o trabalho

Realizar  
revisão dos  
processos

Atualizar POP  
de tramitar  
processos no  
SIGED

## IDEIAS e AÇÕES EM IMPLANTAÇÃO

Desenvolver  
ferramenta de  
Solicitação de  
Compras na  
internet

Criar sistema de  
workflow

| IDEIA / AÇÃO                                                            | STATUS |
|-------------------------------------------------------------------------|--------|
| Criar canal de comunicação web entre Procuradoria e colaboradores       | 25%    |
| Desenvolver ferramenta de Solicitação de Compras na internet            | 0%     |
| Revisar e criar padrão de parecer jurídico                              | 100%   |
| Elaborar material sobre instrução processual                            | 75%    |
| Projeto de Melhoria - Planejamento da Força de Trabalho na Procuradoria | 25%    |
| Projeto de Melhoria - Criação do sistema de Workflow                    | 0%     |

## AVALIAÇÃO DO GESTOR

Após o último período de avaliação (segunda quinzena de junho) foi observada a manutenção do alcance da meta do indicador de resultado - tempo médio de emissão de parecer. Todavia, ao observar a redução significativa do número de pareceres no período avaliado, pode-se questionar se o alcance da meta de tempo de emissão se deu devido a esse fato. Percebe-se o alinhamento dos dois indicadores também no período de avaliação anterior, em que há o início da queda do número de pareceres emitidos, dado a menor demanda gerada pelo período em que um maior número de servidores está de férias. Dessa forma, espera-se mensurar mais adequadamente o tempo médio de emissão em um período no qual a quantidade demandada se aproxime mais da média. No que se refere aos indicadores de desempenho, observa-se a manutenção do alcance da meta de emissão de P.J no formato padrão, o que indica a absorção total do novo padrão pela equipe da Procuradoria. Observa-se também que os processos que passam pela Procuradoria estão saindo com a documentação completa, o que indica que os check-lists elaborados estão sendo utilizados e estão sendo eficientes.

## OUTRAS INFORMAÇÕES

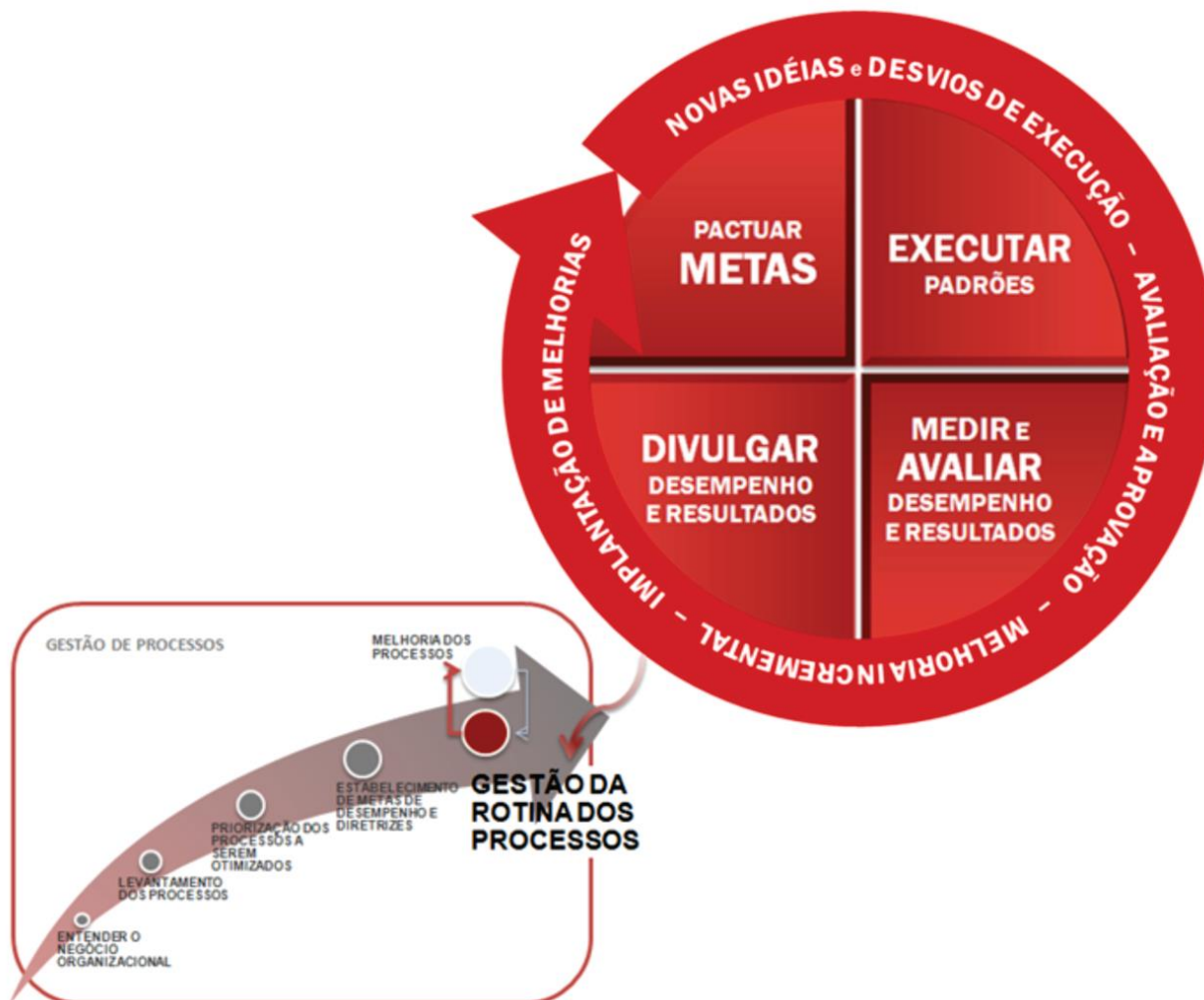
Para implantar a ideia que surgiu na última Reunião de Avaliação sobre a tramitação por sistema workflow e a inclusão de assinatura digital é preciso verificar a existência de infraestrutura tecnológica e estabelecer um projeto de melhoria para readaptação do processo a esse novo modelo. Essa análise será realizada pela área de TI, em conjunto com a área de Processos, e uma proposta será apresentada na próxima reunião. A introdução desse modelo contribui para dar maior controle sobre a tramitação, diminuição do tempo para análise do parecer e diminuir custos de impressão e arquivamento.

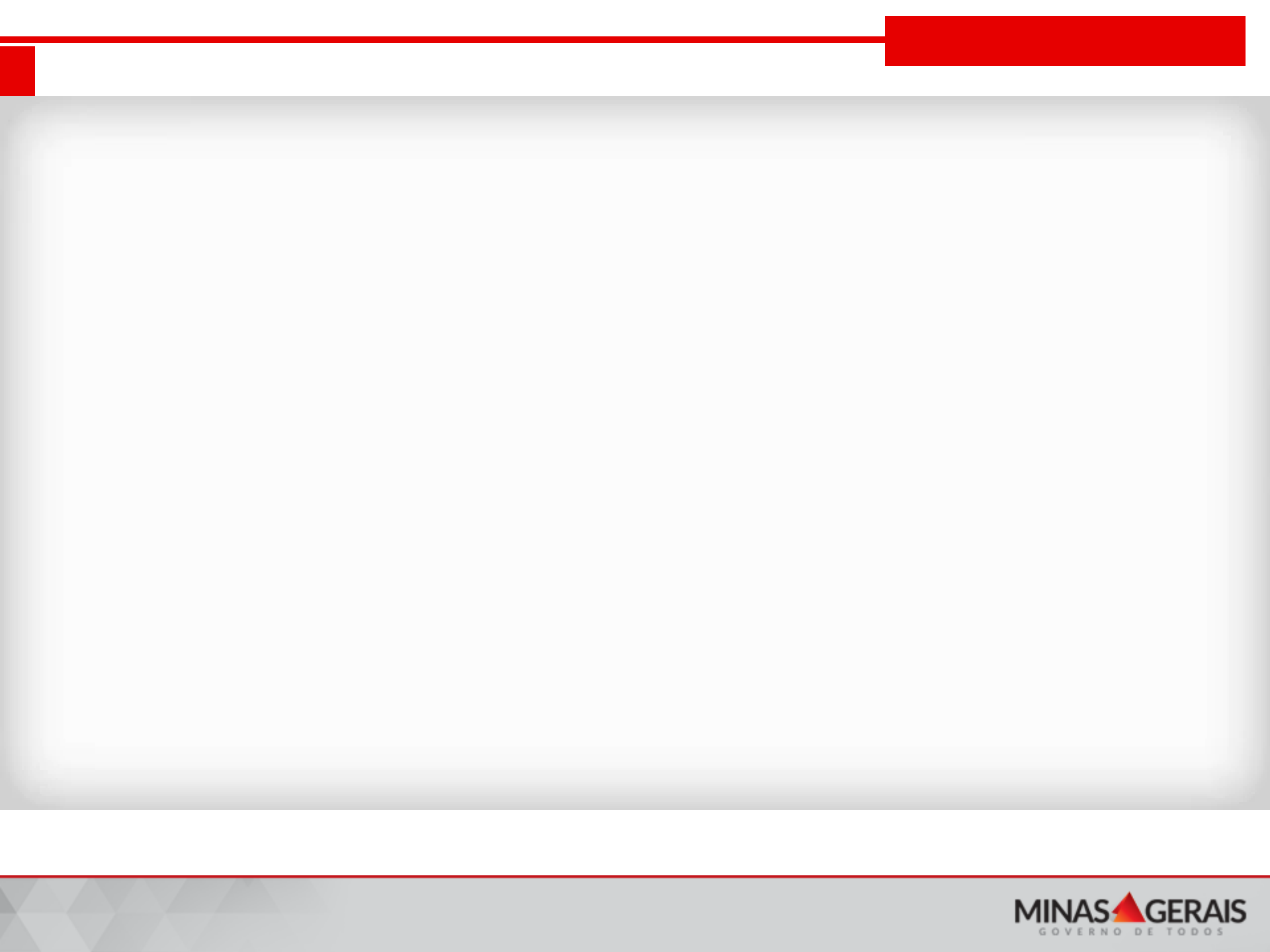
Próxima Reunião de Avaliação de Rotina:  
10/07/2012

O Painel de  
Gestão do  
Processo deve  
estar acessível a  
todos os  
colaboradores!

# Metodologias para Gestão de Processos

*Guia para Gestão da Rotina de Processos no Governo de Minas Gerais*







# AGENDA

Contexto e trajetória da Gestão de Processos no Governo de MG.

Metodologias Utilizadas para a Gestão e Melhoria de Processos

Gestão da Rotina (Dia a Dia)

A importância de mobilizar pessoas.

***E para dar certo, temos  
só que seguir a  
metodologia?***





# A IMPORTÂNCIA DE MOBILIZAR PESSOAS



Inserir o BPM na rotina organizacional pressupõe antes de mais nada uma **mudança de CRENÇAS, VALORES, CULTURA e COMPORTAMENTO.**



## SERVIÇOS PÚBLICOS PENSADOS “DE FORA PARA DENTRO”



## CAPITAL HUMANO SUBUTILIZADO



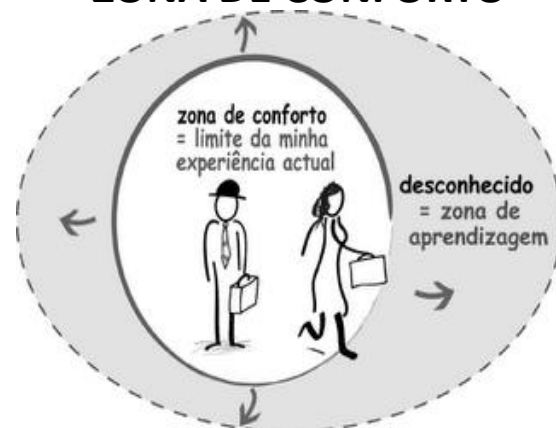
## BAIXA TOLERÂNCIA AO ERRO



## ESTRUTURA HIERÁRQUICA E FUNCIONAL



## DIFICULDADE DE SAIR DA ZONA DE CONFORTO



## A IMPORTÂNCIA DE MOBILIZAR PESSOAS

- É preciso **repensar** a forma como os governos trabalham.
- É preciso trazer o **cidadão** para dentro do processo de construção de valor.
- É preciso rever a forma como nos organizamos para entregar os **serviços públicos**.
- É preciso **quebrar paradigmas, mudar valores**, gerar a **mudança** necessária!

## A IMPORTÂNCIA DE MOBILIZAR PESSOAS



A mudança efetiva é um movimento **gradual**, que torna-se possível a partir do momento em que os envolvidos entendem sua **necessidade**, querem assumir uma **atitude** diferente, e sabem os **caminhos** a serem trilhados rumo à **mudança**.









SECRETARIA DE  
PLANEJAMENTO  
E GESTÃO



***Obrigada!***

*Vanice Cardoso Ferreira*

Contato: [vanice.ferreira@planejamento.mg.gov.br](mailto:vanice.ferreira@planejamento.mg.gov.br) / (31) 3915-0447