



Documentación de Procesos Clave

Programa Regional de Desarrollo
de Organizaciones de Base

DOCUMENTAÇÃO DE PROCESSOS

INTRODUÇÃO


COMO USAR ESTE MANUAL?

O manual que você tem em suas mãos é uma compilação dos aspectos mais importantes que você deve saber do conceito de **Documentação de Processos** e sua aplicação na organização a que você faz parte.

Este manual foi pensado e projetado para os líderes, e através deles, a cada um dos parceiros Beneficiários do Programa Regional **PorAmérica** "Fortalecimento das Organizações de Base (ODB) para combater a pobreza" de **RedEAmérica**.


Você vai perceber que não é um material de capacitação comum, mas também é um documento dinâmico, que além de brindar você alguns conceitos teóricos básicos, complementam-se com exercícios práticos que levaram você definir aspectos muito específicos da sua vida e da sua organização quando a sessão de capacitação termine.

MÃOS À OBRA

As caixas nas que aparece um lápis  e o título de "Mãos à Obra", são exercícios que recomendamos fazer pensando em você e em sua organização. Se for o caso, que no momento você não possui as informações para realizar o exercício, não se preocupe, escreva as anotações que considera importantes e retome o manual e o exercício depois.

Você também vai encontrar que na caixa há um texto em verde, são breves instruções para ajudá-lo a resolver o seu exercício mais facilmente.


EXEMPLOS

Os exemplos marcados com um ponto de exclamação,  em cada um dos temas, há exemplos muito simples e que expõem possíveis situações que você vivenciou. Com isto, busca-se fazer mais compreensível cada um dos conteúdos, *não significa que isto é o que você deve fazer na sua vida, nem em sua organização, só usá-los como referencia.*

Este manual foi elaborado por FUNDES e PorAmerica, com o único objetivo de que você adquira novas ferramentas que permitam fortalecer e fazer crescer a sua organização; desejamos-lhe muito sucesso.

iMãos à Obra!

DICAS COMPLEMENTARES

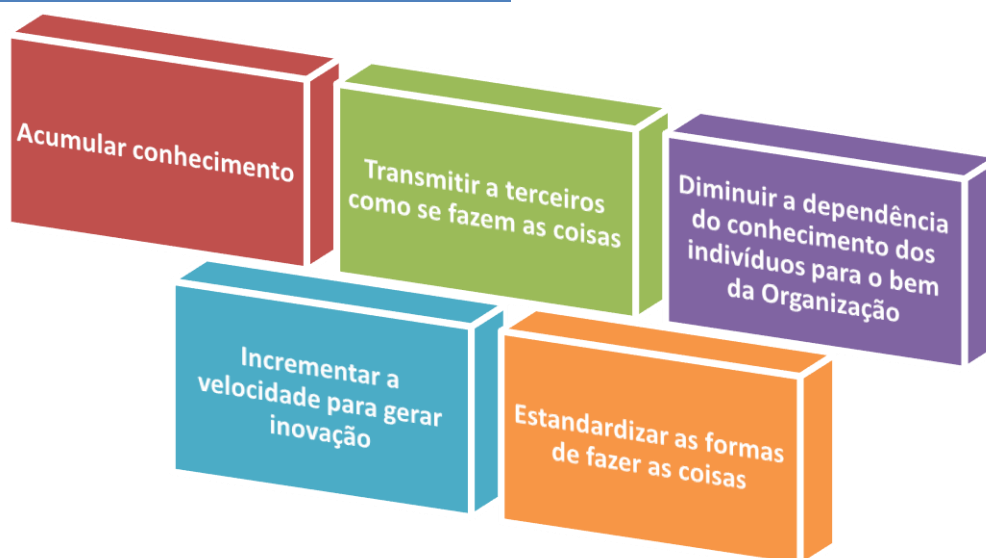
Marcados com o sinal  de cor azul, você encontrará alguns pequenos parágrafos em que se pretende ressaltar algum aspecto em que sugerimos que você preste mais atenção.

DOCUMENTAÇÃO DE PROCESSOS

A documentação de processos é um tópico ao que não se dá a atenção necessária nas pequenas e médias empresas, sempre se pensa primeiro na missão, a cultura, os valores, assim como saber o que esperamos da empresa no futuro, porém, definir processos é de muita importância porque ao realiza-los corretamente, a empresa alcança os objetivos que se estabeleceram.

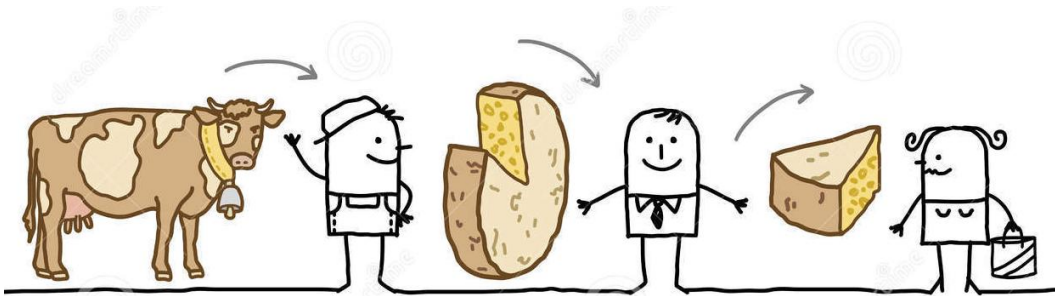
A documentação de processos planeja o descrever, na forma escrita e na forma gráfica, cada processo chave da organização, assim como em cada uma de suas áreas; além disso, a relação entre os processos é detalhada, com ênfase as atividades e os resultados estabelecidos.

LA DOCUMENTACIÓN NOS PERMITE...



O QUE É UM PROCESSO?

É um conjunto de atividades estruturadas (organização lógica de pessoal, materiais, energia, equipe e informação) e medidas para produzir uma saída ou resultado em particular para um cliente ou mercado em particular. Inclui elementos que interatuam para transformar inputs, em bens ou produtos terminados. Um processo consiste de materiais, métodos, procedimentos, recursos humanos, máquinas, e meio ambiente.



Resumindo, um processo são tarefas logicamente relacionadas que existem para conseguir um resultado bem definido dentro do negócio.

Características importantes dos processos são:

Transforma as entradas em saídas usando recursos que estão adicionando valor em seu desenvolvimento.

Desempenha uma função e é dinâmico no tempo

Sua finalidade encontra-se determinada por seu resultado.

Os processos contêm un componente (específico) fazendo-os interagir com outros processos.

Os processos devem ser direcionados para atender as necessidades dos clientes (internos e externos)

Os processos são geralmente identificados em términos de pontos de entrada e saída, contatos e unidades da organização que estão envolvidas, principalmente a unidade do cliente.

Exemplos de processos de negócio.

- Lançamento de novos produtos
- Cotizações.
- Processamento de ordens.
- Aquisições.
- Contas por cobrar.
- Desenvolvimento de produtos
- Embarques



OS PROCESSOS PODEM DEFINIR-SE EM BASE A TRÊS DIMENSÕES

1. Entidades

- Os processos acontecem entre entidades da organização: Interorganizacional, interfuncional ou interpessoal.

2. Objetos

- Os processos resultam numa manipulação de objetos físicos ou de informações.

3. Atividades

- Os processos podem envolver dois tipos de atividades: de administração (por exemplo, desenvolvimento de um orçamento) e operacional (por exemplo, preencher uma ordem de um cliente).



Ações para melhorar os Processos: Identifica algum processo de sua Organização onde poda-se observar que as coisas não funcionam de maneira eficiente, propõe ações de melhora e comenta-las com seus colegas...

¿Área?

Problemas atuais causados por um processo ineficiente:

Sugestões para melhorar o processo:

Resultados esperados:

O QUE DEVE SER DOCUMENTADO?

Deve-se ter em mente que documentar todos os processos que executamos em nossa empresa é um **trabalho que precisa de uma grande dose de recursos**. Não é só a equipe que faz este trabalho, também o tempo que se deve dedicar para este labor; é por isto que é importante identificar os processos chaves na nossa organização para depois documenta-los.

Em segundo lugar, é imprescindível determinar a **profundidade do estudo** que vamos a realizar. Não é o mesmo fazer o estudo a um baixo nível (pouco detalhe dos processos, sem chegar a uma descrição minuciosa), que uma análise de alto nível, que precisa um maior esforço, ao descrever todas as tarefas que se executam, entradas, e saídas com precisão.

Em terceiro lugar, é apropriado **estabelecer prioridades** e dedicar mais tempo de estudo a aqueles processos que adicionem valor ao cliente. Se a empresa se concentra em processos de suporte, é dizer, aqueles que não adicionam valor ao cliente, não se terá valor adicionado em nosso produto, perdendo clientes em um médio prazo.

CARACTERIZAÇÃO E COMPREENSÃO DO PROCESSO

O ESQUEMA GERAL DE UM PROCESSO

Hoje é necessário olhar as organizações baixo uma visão integral que pense em inter-relações complexas com um enfoque de processos junto com as necessidades dos clientes e os usuários. Uma empresa é um sistema que tem como objetivo produzir e vender a maior quantidade possível de bens ou serviços, por meio do uso eficiente dos recursos.

A produtividade é a relação entre quantidade de bens produzidos e a quantidade de recursos utilizados. (Fazer mais com menos, fazer mais com o mesmo).

Medir é o primeiro passo para melhorar, pois, permite determinar a quantidade que se deve melhorar e que se deve fazer para alcançar uma meta de melhoramento.

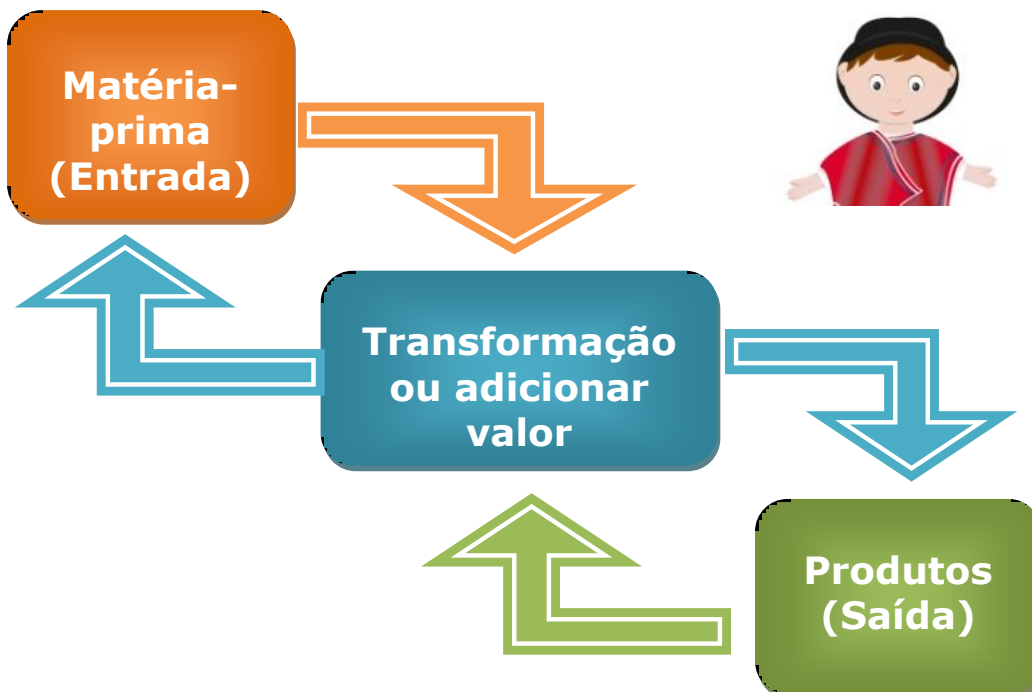
- Fortalece-se o trabalho em equipe.
- Orienta-se melhor o esforço para atender os clientes.
- Define-se e executam-se melhor os objetivos.

O QUE É UM SISTEMA?

Um sistema é um conjunto de partes, processos ou elementos organizados e relacionados que interagem para alcançar um objetivo.

A diferença entre um sistema e um processo, é que o primeiro é uma totalidade que inclui o desenvolvimento de Processos menores que se complementam o fazem parte do conjunto.

Os sistemas recebem (entrada) informação, dados, energia ou matéria-prima e fornecem (saída) informação, produtos, energia ou matéria-prima para outro sistema.





Um Sistema de nossa Organização: Descreve o desenha em conjunto com seus colegas um sistema que tenha entradas – transformação - saídas e que funcione em sua Organização...

Matéria-prima (Entrada)



Transformação ou adicionar valor



Produtos (Saída)



CLASSIFICAÇÃO DOS PROCESSOS

PROCESSOS CHAVE

Todos os processos de uma organização são importantes, mas não todos tem a mesma importância. Dentro de uma empresa existe um tipo de processos que por seu impacto na consecução dos objetivos estratégicos são mais importantes que outros. Em outras palavras, **os processos chave são os processos fundamentais, ou vitais para alcançar os objetivos estratégicos da organização, por exemplo:**

- Elaboração e implementação da estratégia
- Desenvolvimento de novos produtos ou serviços
- Entrega de produtos ou serviços aos clientes
- Gestão das relações com os clientes

PROCESSOS ESTRATÉGICOS

Os processos *estratégicos* são aqueles com os que a organização desenvolve as estratégias e define os objetivos que tem relação com o crescimento ou sustento da organização no médio ou longo prazo e os processos que ajudem para a mitigação de riscos. Por exemplo, o processo de planejamento do orçamento, processo de desenho de produto ou serviço, etc.

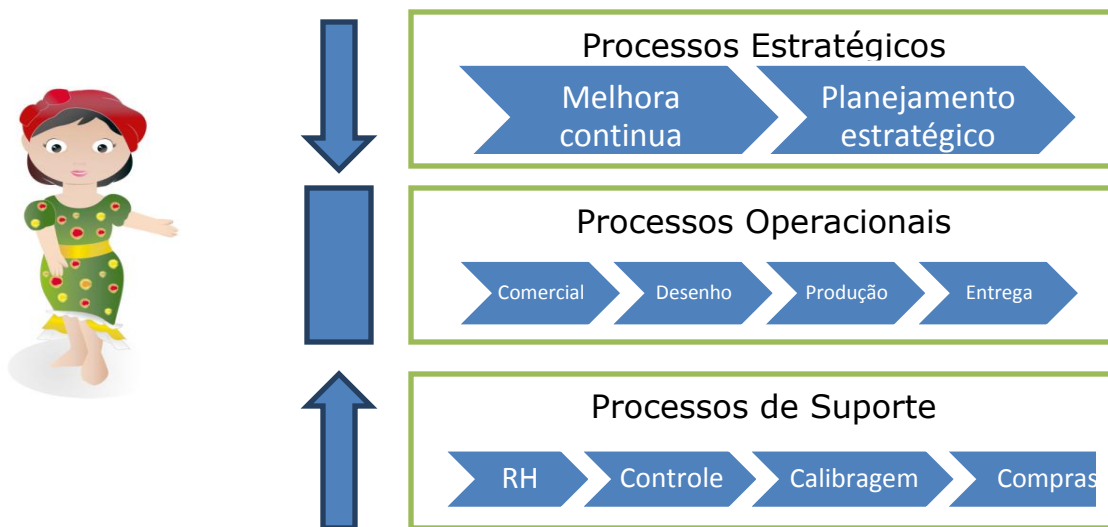
OS PROCESSOS DE APOIO

Conhecem-se também como suporte, são os que proporcionam os meios (recursos) e o apoio necessário para que os processos chave podam-se realizar. Alguns processos neste grupo são:

processo de formação, processo informático, processo de logística, etc.



EXEMPLO DE TIPOS DE PROCESSOS

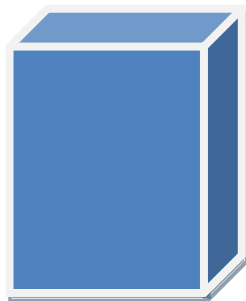




Tipos de Processos: Desenhe em conjunto com seus colegas e tendo como base o exemplo anterior, uma lista dos tipos de processos que podem ser aplicados na sua organização.



Processos Estratégicos:



Processos Operacionais:



Processos de Suporte:

PROCEDIMENTOS

Alguma vez você tentou fazer um bolo sem uma receita?

Se a resposta é afirmativa, você saberá que realizar uma tarefa sem as indicações necessárias pode ser difícil ou frustrante, isso não quer dizer que não chegue ao objetivo, mas seria muito mais fácil se se tivera uma receita.

Poderá preparar um prato, mas com certeza tomará mais tempo em terá mais tentativas com erros antes de chegar ao resultado desejado; para evitar todo isso, existem os manuais de procedimentos, que são documentos que dão as indicações claras de como realizar uma atividade determinada para alcançar um objetivo estabelecido, fazem a vida mais fácil, porque antes de nós alguém já fez essas atividades, fez erros e foi difícil, mas tive a grande virtude de escrever os passos que fez e que ajudaram você a alcançar a meta.

Agora, você quer que alguém mais prepare o bolo, que alguém ajude você, ou melhor, ainda deseja que outras pessoas podam fazer o bolo sem sua presença, então, é conveniente escrever a receita e passa-la a conhecer as pessoas que precisam dela.

O mesmo acontece com os manuais de procedimentos, são documentos que devem ser compartilhados com o pessoal na empresa, para que os conheçam todos os membros da equipe e assim poder trabalhar de acordo aos manuais, de esta forma, todos os membros da equipe sabem as tarefas que tem que realizar e a relação entre as mesmas, para que todos caminhem por o mesmo caminho.

ELEMENTOS DE UM MANUAL DE PROCEDIMENTOS

CAPA: Brinda-nos a identificação e o nome do procedimento a descrever, assim como o logotipo de nossa Organização. Adicionalmente um índice e uma introdução ao mesmo.

OBJETIVO DO PROCEDIMENTO: A meta que se quer alcançar deve ficar claramente plasmada no objetivo.

RESPONSÁVEIS E ALCANCE DA TAREFA A REALIZAR: Devemos explicar detalhadamente que pessoas ou departamentos da empresa se involucraram e quem são os responsáveis de cada ação a realizar-se.

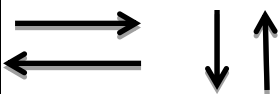


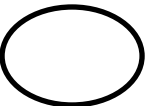



DESCREVER AS ATIVIDADES: Isto é, descrever passo a passo o que se deve realizar e quem é o responsável de cada tarefa e ação.

FORMATOS, DOCUMENTOS, MENSAGENS, COMUNICADOS, ETC.: Isto é, para cada uma das ações pode corresponder preencher um formato, enviar um correio electrónico, fazer um ofício, em fim, documentos que sustentam que as ações tenham sido feitas, assim que o manual deve conter os formatos de cada um desses documentos que se utilizaram.

DIAGRAMAS DE FLUXO: São Instrumentos que permitem saber qual é a sequência da informação ou dos documentos ao longo do procedimento que se descreve.

Um diagrama de fluxo é uma representação gráfica de um processo. Cada passo do processo é representado por um símbolo diferente que contém uma breve descrição da etapa do processo. Os símbolos gráficos do fluxo do processo estão unidos com setas que indicam a direção do fluxo do processo.

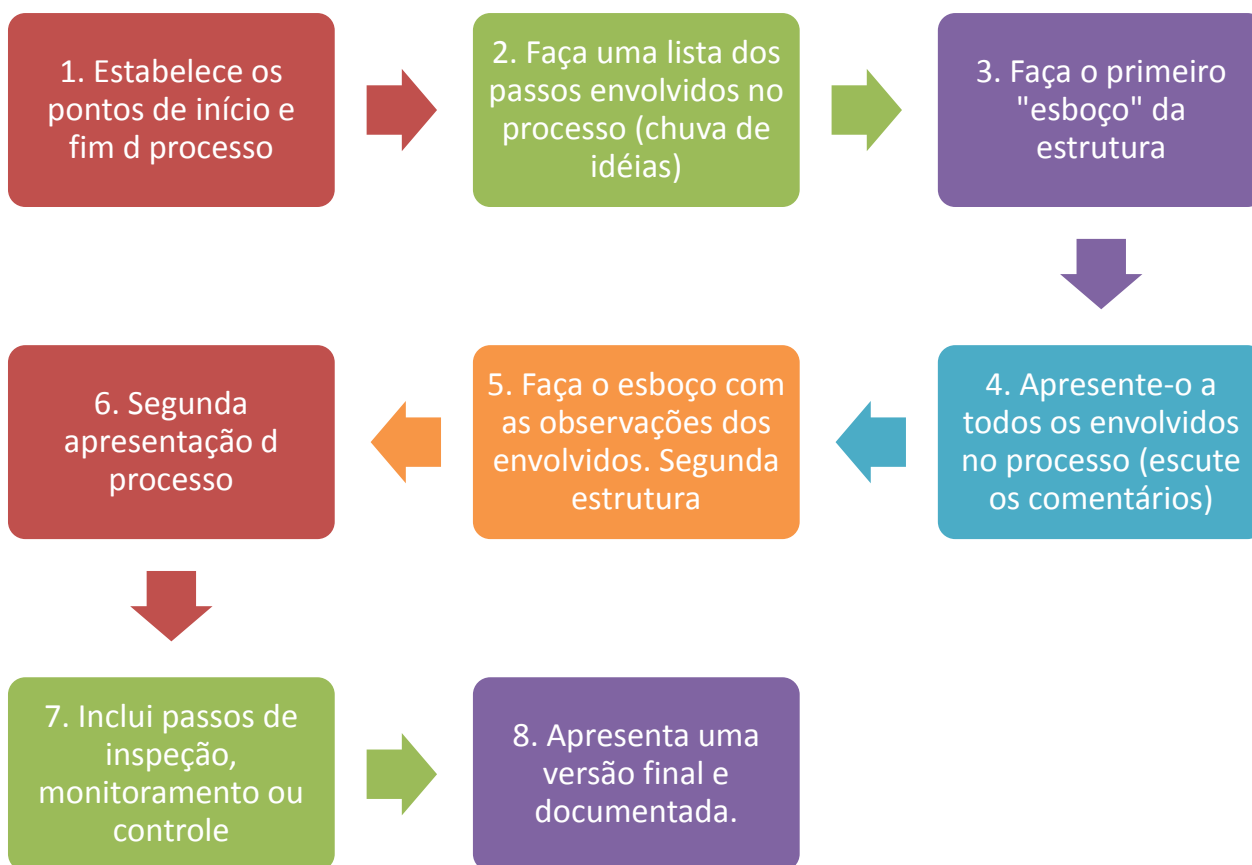
SIMBOLOGIA BÁSICA DE UM DIAGRAMA DE FLUXO

SÍMBOLO	NOME	APLICAÇÃO
	Linha de fluxo (conexões de passos).	Mostra a direção e sentido do fluxo do processo, conectando os símbolos.
	Terminador (começo ou final dos processos)	No seu interior se escrevem materiais, informação, ações para começar o processo ou para mostrar resultados finais do processo.
	Processo (Atividade)	Tarefa ou atividade que se faz durante o processo, pode ter muitas entradas pero só uma saída.
	Conector (conexão com outro processo)	Um processo independente que em algum momento se relaciona com o processo principal.
	Dados Entrada/Saída (informação de apoio)	Informação necessária para alimentar uma atividade, dados para realiza-a.
	Decisão	Pontos em que se tomam as decisões. SI ou NÃO, aberto ou fechado.
	Documento	Para fazer referência da necessidade de consultar um documento específico em um ponto do processo.

O diagrama de fluxo oferece uma descrição visual das atividades implicadas em um processo, mostrando a relação sequencial entre elas, fazendo mais fácil a compreensão de cada atividade e sua relação com as outras, o fluxo da informação e dos materiais.



PASSOS PARA ELABORAR UM DIAGRAMA DE FLUXO

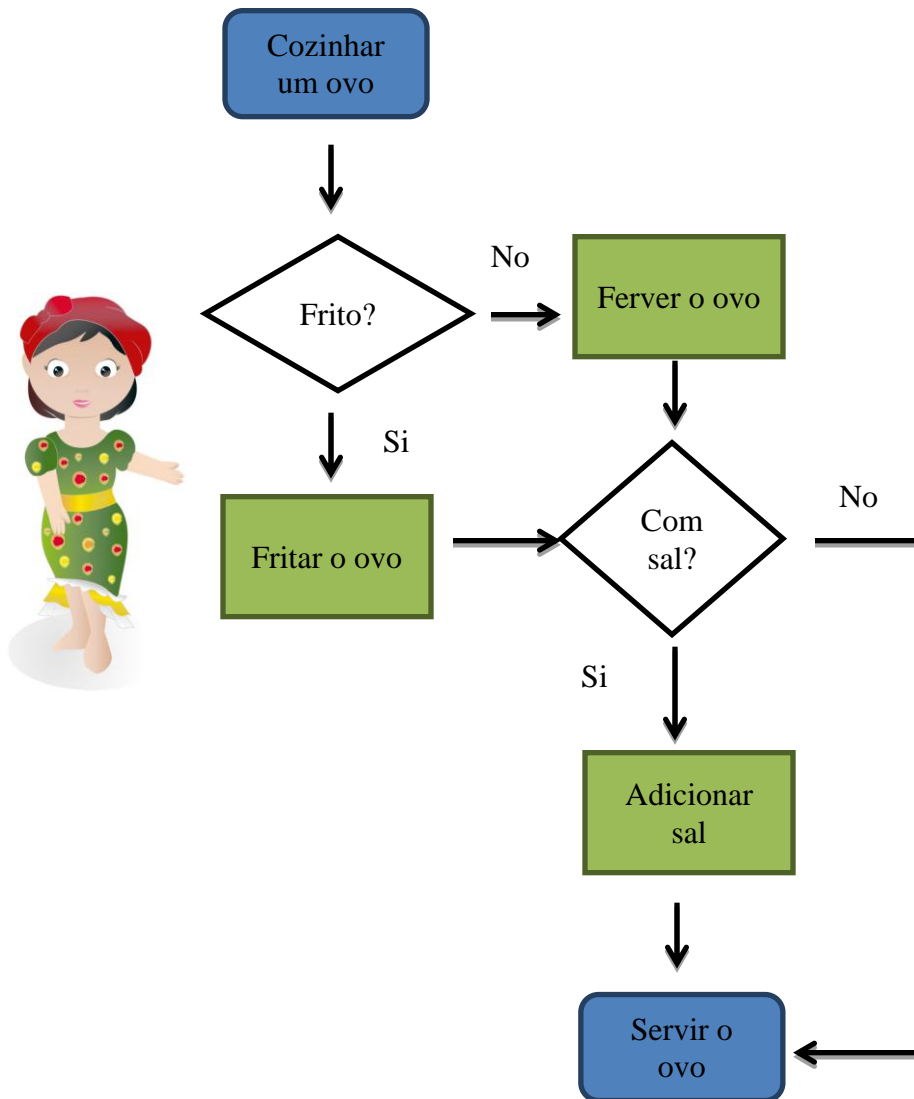


Até aqui podemos dizer que estes são os elementos básicos de todo manual de procedimentos, que é o objetivo, assignar responsabilidades, descrever o processo, utilizar formatos e finalmente um diagrama que permita visualizar o fluxo do trabalho.





EXEMPLO BÁSICO DE DIAGRAMA DE FLUXO:



Contudo o objetivo de um manual de procedimentos não termina o dia que se conclui sua redação, esse momento e quando começa a tarefa de um manual de procedimentos, porque, se o

seu objetivo é standardizar os processos da empresa, isso quer dizer que todos na organização deveram seguir o procedimento proposto no próprio manual. Assim, a tarefa do manual de procedimento é também ser uma guia para que no final de algum período o como parte de uma auditoria de qualidade, se alcancem os objetivos como se indicaram no manual, podendo comprovar que o escrito no manual seja efetivamente o que se faz na pratica.

Como se pode ver, é uma importante ferramenta para segurar que a organização funciona sempre baixo os mesmo critérios, além de segurar que as pessoas não fiquem sozinhas com o conhecimento que é propriedade da empresa.



Diagrama de Fluxo: Junto a seus colegas selecione uma tarefa desenvolvida na Organização, descreva um procedimento breve e realize o correspondente diagrama de fluxo com o apoio de seu Consultor.

ODB: _____

Diagrama de Fluxo Processo:

VALOR ADICIONADO

Valor adicionado, em termos de marketing, é uma característica ou serviço extra que se dá a um produto ou serviço com o fim de dar-lhe um maior valor na percepção do consumidor. Geralmente se trata de uma característica ou serviço extra pouco comum o pouco usado por os concorrentes, e assim a Organização ou negócio tem certa diferenciação.

Para compreender melhor este conceito vamos a olhar alguns exemplos de produtos ou serviços que oferecem um valor adicionado:



A loja que ao comprar um produto, não só os leva grátis a casa dos clientes, mas também faz uma manutenção de graça por três meses.

O restaurante que conta com uma área especial para crianças onde se oferece o serviço gratuito de creche, e que conta com diferentes jogos electrónicos.





O atelier de mecânica que ao reparar nosso carro, entrega-o totalmente limpo e com os serviços básicos de manutenção.

CADEIA DE VALOR

A cadeia de valor é uma ferramenta de gestão desenvolvida por o professor e pesquisador Michael Porter, que permite realizar uma análise interna de uma empresa, através de sua desagregação em seus principais atividades que proporcionam de valor.

É chamada cadeia de valor porque considera as principais atividades de uma empresa como os elos de uma cadeia de atividades que vão adicionando valor ao produto à medida que este passa por cada uma de elas.

Segundo esta ferramenta, o desagregar uma Organização em estas atividades permite identificar melhor seus pontos fortes e fracos, especialmente em o que tem a ver com fontes potenciais desvantagens, y custos associados a cada atividade.

Todas as empresas contam com uma cadeia de valor conformada por estas atividades que vão desde o desenho do produto e a

obtenção de matéria-prima até a distribuição do produto e o serviço de pós-venda.

Esta ferramenta classifica as atividades que adicionam valor de uma empresa em duas: as atividades primárias ou de linha e as atividades de apoio ou de suporte.

ATIVIDADES PRIMÁRIAS O DE LINHA

São aquelas atividades que estão em uma relação direta com a produção e comercialização do produto:

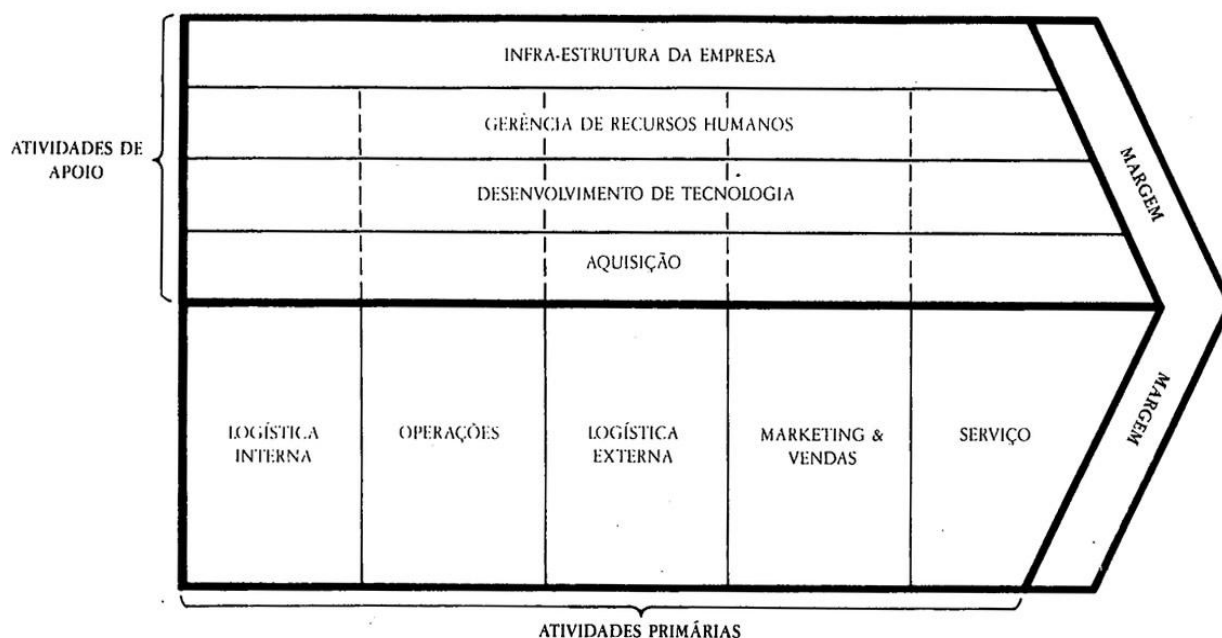
- *Logística interior (de entrada)*: atividades relacionadas com a recepção, armazenamento e distribuição das matérias-primas necessárias para a fabricação do produto.
- *Operações*: atividades relacionadas com a transformação das matérias-primas no produto final.
- *Logística exterior (de saída)*: atividades relacionadas com o armazenamento do produto terminado, e a distribuição até o consumidor.
- *Marketing e vendas*: atividades relacionadas com a divulgação, promoção e venda do produto.
- *Serviços*: atividades relacionadas com a provisão de serviços complementários ao produto, assim como a instalação, reparação e manutenção do mesmo.

ATIVIDADES DE APOIO O DE SUPORTE

São aquelas atividades que adicionam valor ao produto, mas que não têm uma relação direta com a produção e comercialização do produto, mas que funcionam como apoio às atividades primárias:

- *Infraestrutura da empresa*: atividades que prestam apoio a toda a empresa como o planejamento, as finanças e a contabilidade.
- *Gestão de recursos humanos*: atividades relacionadas com a pesquisa, contratação, treinamento e desenvolvimento do pessoal.
- *Desenvolvimento da tecnologia*: atividades relacionadas com a investigação e desenvolvimento da tecnologia necessária para apoiar as outras atividades.
- *Aquisição*: atividades relacionadas com o processo de compras.

A CADEIA DE VALOR

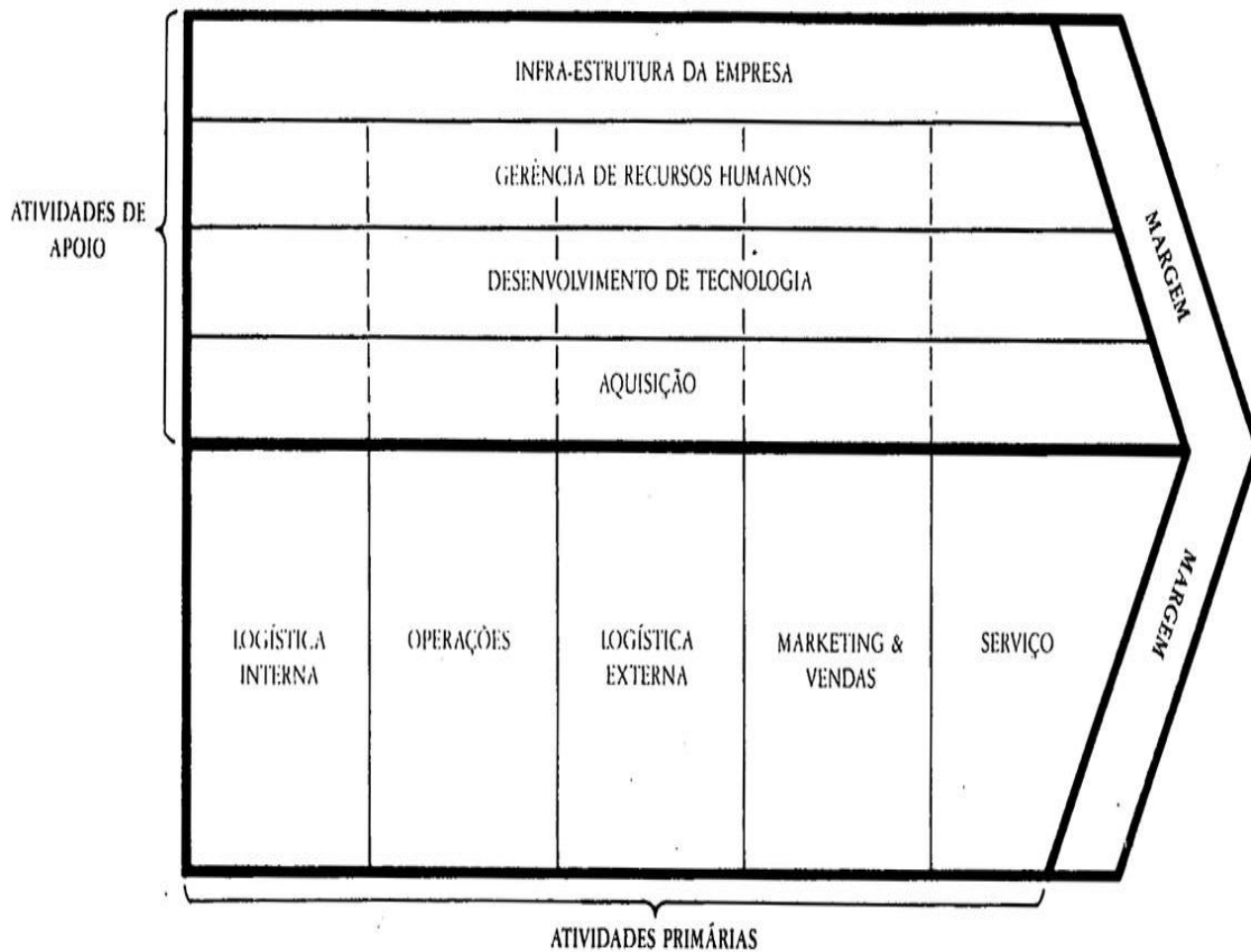


A análise de uma cadeia de valor implica dar-lhe um valor a cada uma destas atividades, assim como um custo associado (em termos de dinheiro é tempo), e depois, procurar em estes valores e custos o pontos fortes e fracos que podem significar uma vantagem ou desvantagem competitiva.



Mãos à Obra...

Identifique a Cadeia de Valor de sua Organização: Tenha como base a teoria que estudamos respeito da Cadeia de Valor, identifique as atividades que se desenvolvem em sua Organização.





EM RESUMEM

A cadeia de valor nos permite identificar melhor os pontos fortes e fracos em uma empresa (mais ainda quando é comparada com as cadeias de valor de empresas concorrentes), detectar melhor fontes potenciais de vantagens competitivas, e compreender melhor o comportamento dos custos.

Em última instância, potencializar o aproveitamento das fortalezas, especialmente ao transformá-las em vantagens competitivas, e reduzir ou superar as debilidades, especialmente ao minimizar custos; procurando gerar a maior margem possível, entendendo-se este como a diferença entre o valor e o custo de cada atividade.

PLANO DE AÇÃO



Documentação de Processos: Pensando em sua Organização escreva que processos você gostaria de documentar, quem vai ser o responsável e em que data se vai a realizar esta documentação, compartilhe-o com seus colegas.

No.	PROCESSO	RESPONSÁVEL	DATA
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			

Escreva aqui as perguntas que você tem....



Suas anotações de este módulo...!!

