

## *1.1 O que é processo. Qual a sua importância.*

***Davenport (1994):** seria uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, inputs e outputs claramente identificados, enfim, uma estrutura para ação.*

***Harrington (1993):** um grupo de tarefas interligadas logicamente, que utilizam os recursos da organização para gerar os resultados definidos, de forma a apoiar os seus objetivos.*

***Johansson (1995):** conjunto de atividades ligadas que tomam um insumo (input) e o transformam para criar um resultado (output). Teoricamente, a transformação que nele ocorre deve adicionar valor e criar um resultado que seja mais útil e eficaz ao recebedor acima ou abaixo da cadeia produtiva.*

***Rummler e Brache (1994):** uma série de etapas criadas para produzir um produto ou serviço, incluindo várias funções e abrangendo o “espaço em branco” entre os quadros do organograma, sendo visto como uma “cadeia de agregação de valores”.*

***Centro de Ciências da Coordenação do MIT (Pentland, 1999):*** os processos são como seqüências semi-repetitivas de eventos que, geralmente, estão distribuídas de forma ampla no tempo e espaço, possuindo fronteiras ambíguas

***Johansson (1995), Rummler e Brache, (1994):*** uma organização é tão efetiva quanto os seus processos, pois eles são responsáveis pelo que será ofertado ao cliente.

***Business Process Management Institute (2002):*** um processo pode ser definido como uma série de tarefas de valor-agregado que estão interligadas para transformar um insumo em um produto ou serviço. Deve ter duas ou mais atividades que servem de propósito para a organização, e:

- *o processo deve ter um início e um fim*
- *os processos são atividades coordenadas que envolvem pessoas, procedimentos, tecnologia e infra-estrutura*
- *os processos constituem uma parte significativa dos custos organizacionais*
- *a organização é somente tão efetiva quanto seus processos*
- *todo o serviço é parte de um processo que inicia e termina com o cliente*

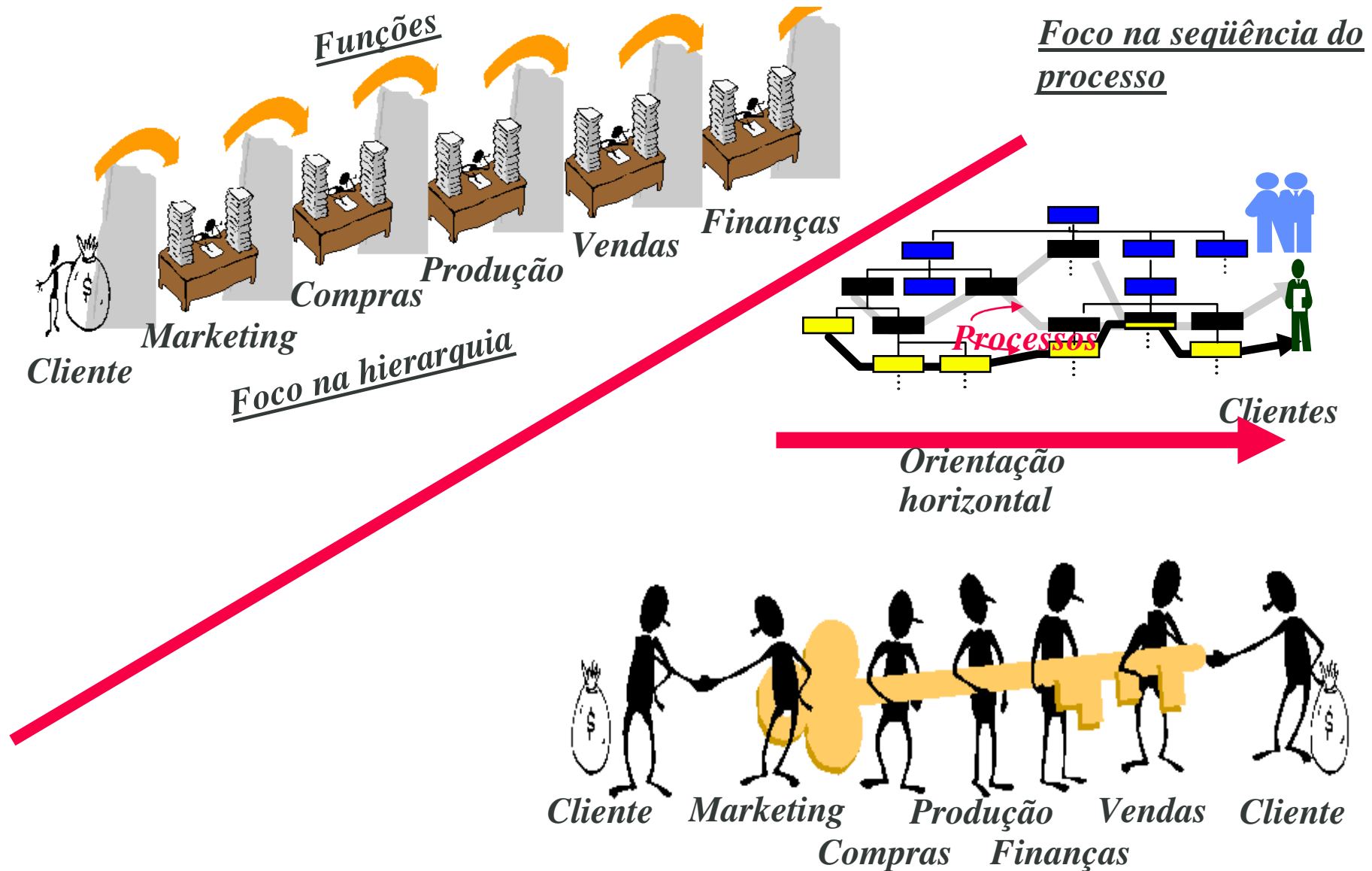


- As condições para a sua execução, representados pelas regulações legais, regras definidas pelo proprietário ou executante do processo, as normas e políticas internas de cada empresa e as exigências do contexto no qual a mesma está inserida (e aí vemos claramente a vontade do cliente)
- Os meios necessários à execução das atividades, representados pelas instalações físicas (prédios, moveis, equipamentos), pessoal e tecnologias. Com esses dois últimos encontram-se as inovações tecnológicas ensinadas nas universidades, os equipamentos, as competências das pessoas e os sistemas informatizados de gestão
- As entradas ou insumos, (inclusive informações) representadas pelos fornecedores, que podem ser internos ou externos e os eventos de início, que são os motivos para “start” da execução do processo
- As saídas dos processos, representadas pelos produtos gerados (tangíveis ou intangíveis), opinião do cliente ou usuário do produto e as medidas do processo, que indicam a saúde do processo e possibilitam tomada de ação para correção de eventual desvio do processo

# *Características de um (bom) Processo.*

- *Claras fronteiras (Inicio e fim), bem como objetivo*
- *Input : aquilo que é consumido ou transformado na execução*
- *Guide : O que determina como ou quando (em que circunstância) uma atividade ocorre – Regulação*
- *Output : Alguma coisa que é produzida por, ou resulta do processo*
- *Enabler : Recurso utilizado para possibilitar ou facilitar a execução da atividade*
- *Está sob a responsabilidade de uma ou várias unidades organizacionais*
- *Dono definido (Gerenciabilidade)*
- *Relações cliente/fornecedor e seus requisitos claramente definidos (Efetividade)*
- *Devidamente documentado (Transferibilidade)*
- *Problemas conhecidos e acompanhados (Gerenciabilidade)*
- *Pontos de controle e medidas de eficácia/eficiência (Mensurabilidade)*
- *Mecanismos de feedback para melhoria (Alterabilidade)*
- *Soluções de rastreabilidade ao longo da execução (Rastreabilidade)*

# Comparação de formas de trabalho.



## *Benefícios potenciais de se trabalhar com processos.*

<i>Redução dos custos dos processos</i>	<i>10 - 15 %</i>
<i>Aumento da qualidade dos processos</i>	<i>20 - 30 %</i>
<i>Redução dos tempos dos processos</i>	<i>10 - 30 %</i>
<i>Redução do tempo de aprendizado / custos de treinamento</i>	<i>10 - 30 %</i>
<i>Redução no número de chamados de suporte</i>	<i>15- 30 %</i>
<i>Redução no volume de reclamações de clientes</i>	<i>20 - 30 %</i>
<i>Aumento da precisão na elaboração de forecasting</i>	<i>15 - 30 %</i>

*Fonte: Pesquisa IDS Scheer AG*