



**IAJA**  
INSTITUTO ADVENTISTA DE  
JUBILAÇÃO E ASSISTENCIA

# MANUAL DE PROCESSOS

AV. L3, SGAS 611, CONJ. D,  
PARTE C - ASA SUL  
BRASÍLIA, DF - BRASIL

## CONTEÚDO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	2
<b>CAPÍTULO I: CONCEITOS GERAIS</b> .....	3
<b>CAPÍTULO II: GESTÃO DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS</b> .....	4
<b>CAPÍTULO III: OBJETIVOS DA GESTÃO DE PROCESSOS</b> .....	5
<b>CAPÍTULO IV: MAPEAMENTO DOS PROCESSOS</b> .....	6

## **INTRODUÇÃO**

Este manual visa orientar as ações de gestão de processos organizacionais no âmbito do IAJA.

A finalidade deste manual é apresentar informações sobre a metodologia para Gestão de Processos Organizacionais, no sentido de promover a análise e melhoria dos processos da Entidade, conduzindo-a ao caminho da excelência gerencial com ênfase em resultados.

A metodologia sugerida permitirá estruturar a sequência de trabalhos a ser desenvolvida, visando à análise, a simplificação ou a melhoria dos processos, como forma de promover a permanente busca da melhoria de desempenho da Entidade.

## **CAPÍTULO I CONCEITOS GERAIS**

### **1. Gestão de Processos**

Toda organização desenvolve inúmeras atividades que levam à produção de resultados na forma de produtos (bens ou serviços). O conjunto dessas atividades, devido à sua natureza e aos resultados gerados, pode ser enquadrados na forma de processos organizacionais que, de forma integrada, trabalham no sentido de promover a consecução dos objetivos principais da organização, diretamente relacionados à sua Missão.

A Gestão de Processos Organizacionais significa que os processos da instituição estão sendo monitorados, avaliados e revisados, com foco na melhoria contínua e no alcance dos objetivos da organização.

### **2. Processo Organizacional**

Processo organizacional é um conjunto de atividades logicamente inter-relacionadas, que envolve pessoas, equipamentos, procedimentos e informações e, quando executadas, transformam entradas em saídas, agregam valor e produzem resultados, repetidas vezes.

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.

Um processo organizacional se caracteriza por:

- ✓ Ter claras as fronteiras (início e fim) e seu objetivo;
- ✓ Ter claro aquilo que é transformado na sua execução;
- ✓ Definir como ou quando (circunstância) uma atividade ocorre;
- ✓ Ter um resultado específico;
- ✓ Listar os recursos utilizados para a execução da atividade;
- ✓ Ter gerenciabilidade, ou seja, responsável definido e problemas conhecidos e acompanhados;
- ✓ Ter efetividade quanto às relações com usuários e fornecedores e seus requisitos são claramente definidos;
- ✓ Ter transferibilidade e rastreabilidade, ou seja, ser devidamente documentado;
- ✓ Ser mensurável, possuindo pontos de controle e medidas de eficácia/eficiência;
- ✓ Ter alterabilidade, por meio de mecanismos de feedback para melhoria; e
- ✓ Permitir o acompanhamento ao longo da execução.

### **3. Categorias de Processos**

Os processos organizacionais no IAJA são classificados em três categorias:

- ✓ **Processos Gerenciais:** são aqueles ligados à estratégia da organização. São processos gerenciais ou de informação e de 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 às 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).
- ✓ **Processos Finalísticos:** referem-se à essência do funcionamento da organização. São aqueles que caracterizam a atuação da organização e recebem apoio de outros processos internos, gerando o produto para o cliente interno ou usuário. Os processos organizacionais enquadrados nesta categoria estão diretamente relacionados ao objetivo do IAJA.
- ✓ **Processos de Suporte:** são processos 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 (bens ou serviços) se caracterizam por terem como clientes, principalmente, elementos pertinentes ao sistema (ambiente) da organização.

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

## **CAPÍTULO II**

### **GESTÃO DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS**

A Gestão de Processos Organizacionais se baseia em alguns princípios que norteiam o desenvolvimento das ações e encontram-se representados a seguir:

- i. Satisfação dos clientes:** um processo projetado corretamente considera as necessidades, perspectivas e requisitos dos clientes internos e externos. É preciso conhecê-los para que o processo seja projetado de modo a produzir resultados que satisfaçam as necessidades do cliente.
- ii. Gerência participativa:** a liderança de uma organização deve procurar conhecer e avaliar a opinião dos seus colaboradores envolvidos no assunto em questão. Esse aspecto é importante para que as ideias sejam discutidas e o melhor desempenho seja alcançado para um processo.
- iii. Desenvolvimento humano:** é com base no conhecimento, nas habilidades, na criatividade, na motivação e na competência das pessoas que se pode chegar à melhor eficiência, eficácia e efetividade da organização. O sucesso das pessoas, por sua vez, depende cada vez mais de oportunidades para aprender e de um ambiente favorável ao pleno desenvolvimento de suas potencialidades.

- iv. **Metodologia padronizada:** é importante ser fiel aos padrões e à metodologia definida, que poderá ser constantemente melhorada, e persistir na sua aplicação, para evitar desvios de interpretação e alcançar os resultados esperados.
- v. **Melhoria contínua:** o comprometimento com o aperfeiçoamento contínuo é o principal objetivo da gestão de processos organizacionais. A melhoria do desempenho dos processos com foco no resultado deve ser um dos objetivos permanentes da organização.
- vi. **Informação e comunicação:** disseminar a cultura, divulgar os resultados e compartilhar a informação internamente é fundamental para o sucesso da gestão de processos.
- vii. **Busca da excelência:** no caminho para a excelência, os erros devem ser minimizados e as suas causas eliminadas, mas sempre considerados como a melhor oportunidade de acerto. É preciso a definição clara do que é certo para se traçar os objetivos da gestão de processos organizacionais. Excelência está associada a melhores práticas reconhecidas como geradoras de resultados e aprimoramento permanente, visando à identificação e aprimoramento de oportunidades de melhorias e reforço de pontos fortes da instituição.

### **CAPÍTULO III**

#### **OBJETIVOS DA GESTÃO DE PROCESSOS**

A Gestão de Processos Organizacionais do IAJA tem como objetivo a implementação de rotinas que promovam a sistematização, o monitoramento, a avaliação e a implantação de melhorias nos diferentes processos organizacionais desenvolvidos pela Agência, no cumprimento de sua missão institucional, e compreende:

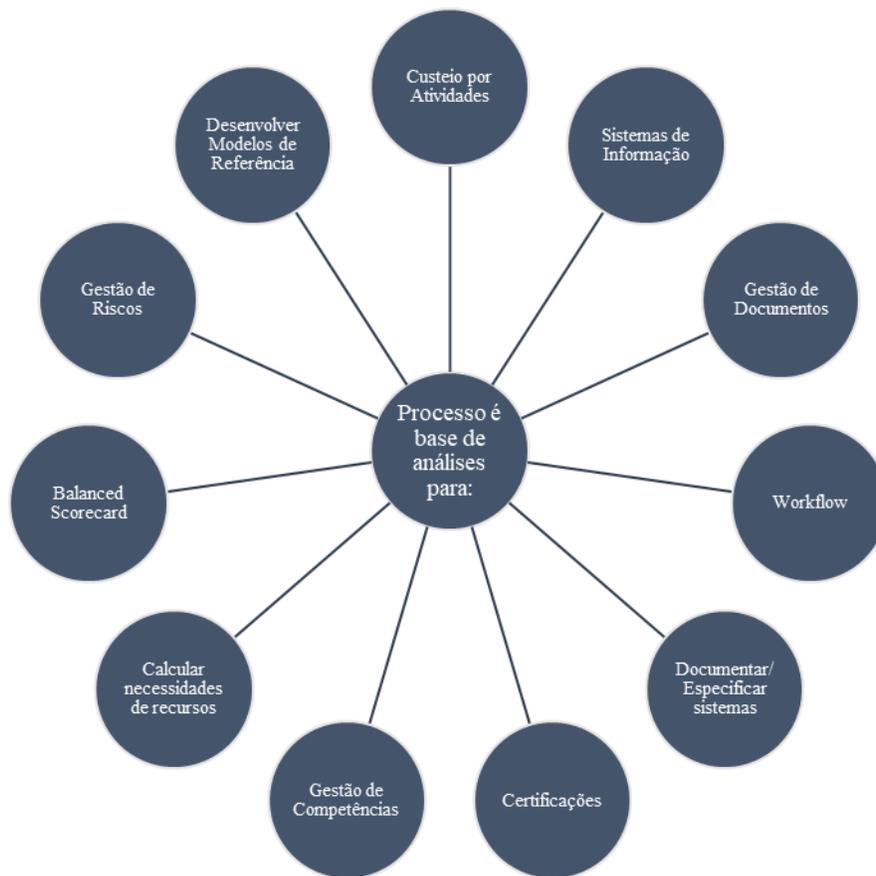
- I. Conhecer e mapear os processos organizacionais desenvolvidos pela instituição e disponibilizar as informações sobre eles, promovendo a sua uniformização e descrição em manuais;
- II. Identificar, desenvolver e difundir internamente metodologias e melhores práticas da gestão de processos;
- III. Promover o monitoramento e a avaliação de desempenho dos processos organizacionais, de forma contínua, mediante a construção de indicadores apropriados; e
- IV. Implantar melhorias nos processos, visando a alcançar maior eficiência, eficácia e efetividade no seu desempenho.

A implementação permanente da Gestão de Processos contribuirá para:

- I. Proporcionar um modelo de gestão integrado, a partir de uma visão sistêmica dos processos, com foco em resultados, referenciados nas necessidades de todos os envolvidos e nas diretrizes estratégicas da instituição;
- II. Difundir o conhecimento institucional, com a disponibilização de informações sobre os processos desenvolvidos pela instituição;
- III. Otimizar a utilização dos recursos da instituição, sejam materiais, humanos ou financeiros, no desempenho das suas atribuições;

- IV. Subsidiar a identificação das competências requeridas para a operacionalização dos processos, promovendo a alocação adequada dos profissionais, segundo o seu perfil;
- V. Orientar eventuais propostas de revisão da estrutura organizacional, visando a melhor operacionalização dos processos;
- VI. Promover o inventário periódico dos riscos envolvidos na consecução das atribuições da Agência, visando seu conhecimento próprio, eliminação ou mitigação, e
- VII. Criar condições para promover adequações decorrentes de mudanças no ambiente externo.

A figura abaixo ilustra os diversos objetivos que podem ser focados com a gestão de processos organizacionais:



## **CAPÍTULO IV**

### **MAPEAMENTO DOS PROCESSOS**

A metodologia a ser utilizada para a Gestão de Processos Organizacionais será realizada de forma contínua e permanente e conterà as seguintes etapas:

- I. Mapeamento;
- II. Monitoramento e avaliação; e
- III. Redesenho.

A sequência das etapas dependerá do estágio da metodologia em que se encontra a gestão do processo em questão. As próximas seções descrevem cada uma dessas etapas e orientam a forma como elas devem ser conduzidas.

### **1. Mapeamento da Situação Atual dos Processos**

A primeira etapa da modelagem de processos consiste na definição dos processos organizacionais existentes na instituição, baseada na legislação vigente, na estrutura funcional do órgão e considerando a sua missão, visão, objetivos e metas, ou seja, seu planejamento. Compreende, ainda, o levantamento e o registro da situação atual dos processos organizacionais, descrevendo fluxos, insumos e demais informações necessárias ao entendimento uniforme dos processos por todos os envolvidos.

Assim, as principais atividades desenvolvidas nesse estágio são:

- 1) Levantamento e definição dos fluxos dos processos, atividades e tarefas, orientados por ferramenta informatizada;
- 2) Levantamento dos insumos e produtos para realização das atividades;
- 3) Identificação dos responsáveis pelos processos;
- 4) Descrição dos processos em padrões de trabalho, manuais, instruções e procedimentos, quando necessário;
- 5) Identificação de indicadores de desempenho dos processos; e
- 6) Definição de pontos fortes e oportunidades de melhoria dos processos.

No fluxo deverão constar as seguintes informações: atividades (fluxo); participantes; objetivo do processo; ligações das atividades com documentos externos; controles paralelos por atividade; responsabilidade por atividade; políticas e regras; responsável pelo processo; simbologia do diagrama (padrão de trabalho); glossário do processo; validação pelos executores e elaboração de acordo de nível de serviços na cadeia interna: cliente-fornecedor, quando for o caso.

A esta etapa se aplica também à implantação de novos processos ou a alterações pontuais nos processos já mapeados, que não impliquem em redesenho.

O mapeamento e qualquer atualização do processo poderão ser feitos pelo responsável da área e aprovada pelos participantes do processo. Contudo, se essa ação envolver outras Unidades Organizacionais, a administração do IAJA deverá ser comunicada para, então, providenciar a realização de reuniões de validação.

### **2. Monitoramento e Avaliação dos Processos**

A etapa do monitoramento e avaliação compreende o acompanhamento do andamento dos processos com coleta de dados para a avaliação, que ocorre anualmente. Tem a finalidade de mensurar a eficiência e a eficácia na execução dos mesmos, indicando correções ou melhorias, de forma a subsidiar a etapa de redesenho dos processos.

Nessa etapa estão compreendidos os seguintes procedimentos:

- I. Monitoramento constante e avaliação anual dos processos quanto à compatibilidade do mapeamento com a forma de sua implementação e outros;
- II. Avaliação de resultados e acompanhamento dos indicadores de desempenho, quando existirem;
- III. Análise das justificativas ou argumentos apresentados para os resultados aferidos; e
- IV. Elaboração do diagnóstico da situação atual dos processos, com os pontos fortes e as oportunidades de melhoria, com o objetivo de promover as ações de correção ou inovação.

O processo deverá ser monitorado de forma contínua, para facilitar a tomada de ação preventiva de erros ou problemas que poderão ocorrer futuramente. Esse monitoramento contínuo, que deve ser feito de forma sistemática pelo responsável pelo processo e equipe, compreende:

1. Levantar, se possível, os indicadores do processo;
2. Comparar os resultados com a situação anterior;
3. Comparar os resultados com a situação desejada (meta);
4. Avaliar ganhos alcançados;
5. Identificar oportunidades de melhoria;
6. Detectar e corrigir problemas na sua origem;
7. Prevenir erros; e
8. Acompanhar o resultado das ações implementadas, de forma mais objetiva.

Os resultados obtidos devem ser divulgados para a organização e as oportunidades de melhoria devem ser novamente analisadas e avaliadas, para que o processo seja sistematicamente atualizado. Nesse momento, prepara-se novamente para a fase de avaliação dos processos.

## **2. Responsáveis pelos Processos**

Cada Unidade Organizacional deverá indicar o responsável pelo processo ou subprocesso, que terá as seguintes atribuições:

- a) Verificar se os processos estão produzindo os resultados previstos;
- b) Verificar se os sistemas informatizados estão de acordo com os processos mapeados;
- c) Propor melhorias ou inovações, para tornar o processo mais eficiente e eficaz;
- d) Conduzir e integrar as atividades do processo; e
- e) Apresentar e difundir os objetivos do processo.

Ao Titular da Unidade Organizacional compete a condução e integração dos processos afetos à sua área e, juntamente com os responsáveis pelos processos, a validação do diagnóstico de avaliação dos processos e a aprovação dos processos mapeados ou redesenhados da sua Unidade, bem como a aprovação conjunta com a administração do IAJA, dos quais tenha responsabilidade (ou corresponsabilidade).

Parte dos processos organizacionais do IAJA tem a participação de diversas Unidades, sendo atribuída, nesses casos, a caracterização de responsável pelo processo a que entrega o produto final. As demais são corresponsáveis na disponibilização dos produtos intermediários integrantes da cadeia interna de cliente-fornecedor.

*O Conselho Deliberativo do Instituto Adventista de Jubilação e Assistência na reunião realizada em 04 de julho de 2023, Ata Fls. Nº 856/857 e seu anexo I de Fls. 858-863, no uso de suas atribuições institucionais, resolveu aprovar o presente Manual de Processos.*