

# GESTÃO POR PROCESSOS

Eixo: Gestão Estratégica de Processos





Escola de Serviço Público do  
Espírito Santo - Esesp

# TRILHA PLANEJAMENTO E GESTÃO PÚBLICA

## GESTÃO POR PROCESSOS

2019

1

GOVERNO DO ESTADO  
DO ESPÍRITO SANTO  
Secretaria de Gestão e  
Recursos Humanos



## CONTRATO DIDÁTICO



## GESTÃO POR PROCESSOS



### Objetivos

- Formar visão da origem e evolução da Gestão por Processos;
- Conhecer quadro conceitual de Gestão por Processos;
- Entender dificuldades na gestão do dia a dia
- Conhecer fundamentos de processos e o processo de criação de valor;
- Relacionar processos e negócio, tipologia e classificação;
- Compreender a relação entre Gestão por Processo e Gestão de Processo;
- Entender a perspectiva de processo;
- Conhecer fundamentos de escritório de processo;
- Conhecer posição da Gestão por Processo hoje e sua tendência.



**Conteúdo**

- I Origem e evolução da Gestão por Processos.
- II Quadro conceitual para Gestão por Processos.
- III Dificuldades na gestão do dia a dia.
- IV Fundamentos de Processos.
- V Negócio e Processos.
- VI Gerenciamento de Processos e Gestão por Processo.
- VII Modelagem, Análise e Desenho de Processo.
- VIII Gerenciamento do Desempenho e Transformação de Processos
- IX Escritório de Processos.
- X Gestão por Processo hoje.
- XI Para onde caminha a Gestão por Processo.



## I ORIGEM E EVOLUÇÃO

### O CENÁRIO AMBIENTAL DA EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE GESTÃO

#### I - ONDAS DE TRANSFORMAÇÃO (MACROAMBIENTE SÓCIO-ECONÔMICO)

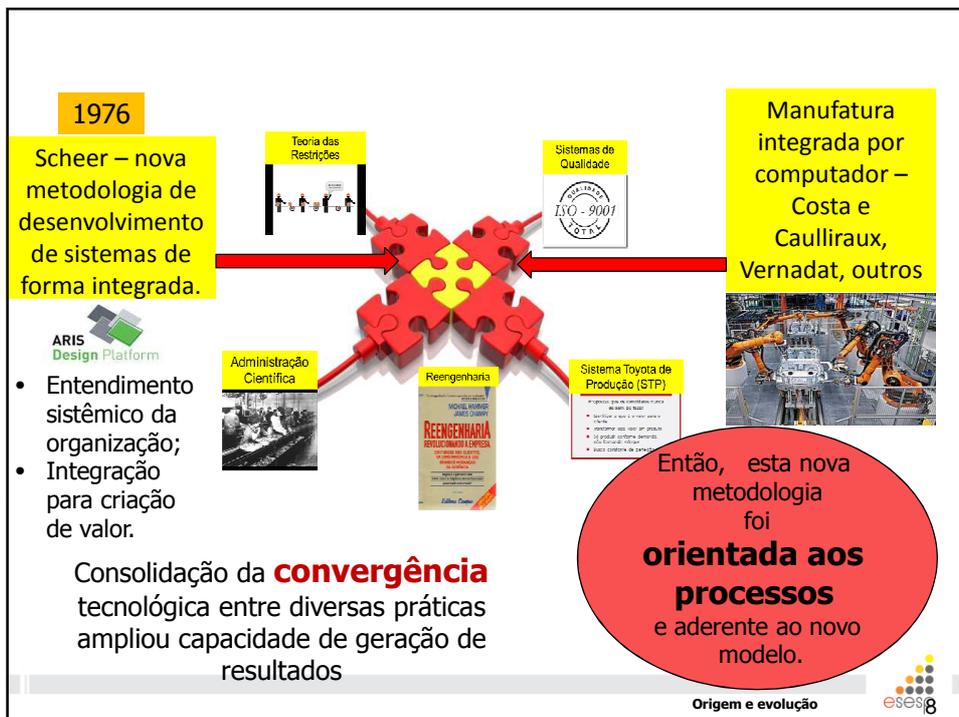
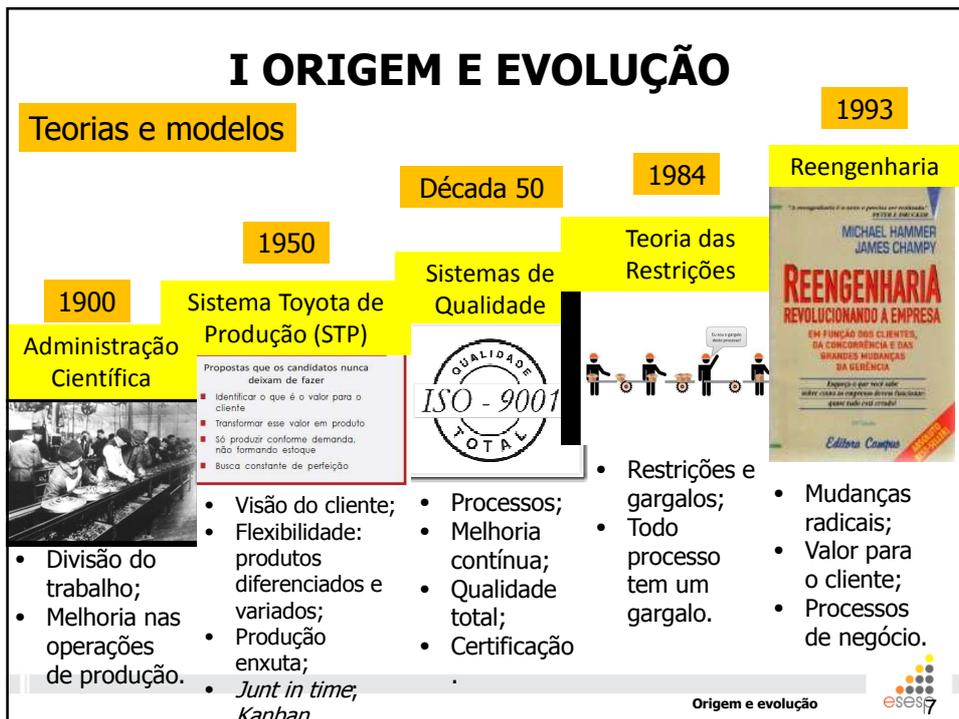


#### II - ERAS EMPRESARIAIS (AMBIENTE ORGANIZACIONAL)

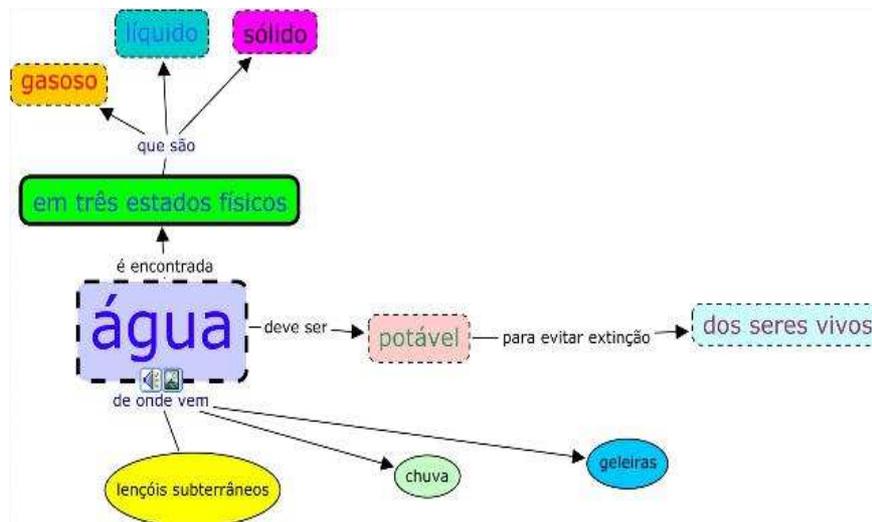


Origem e evolução





## II QUADRO CONCEITUAL



Quadro conceitual



## II QUADRO CONCEITUAL

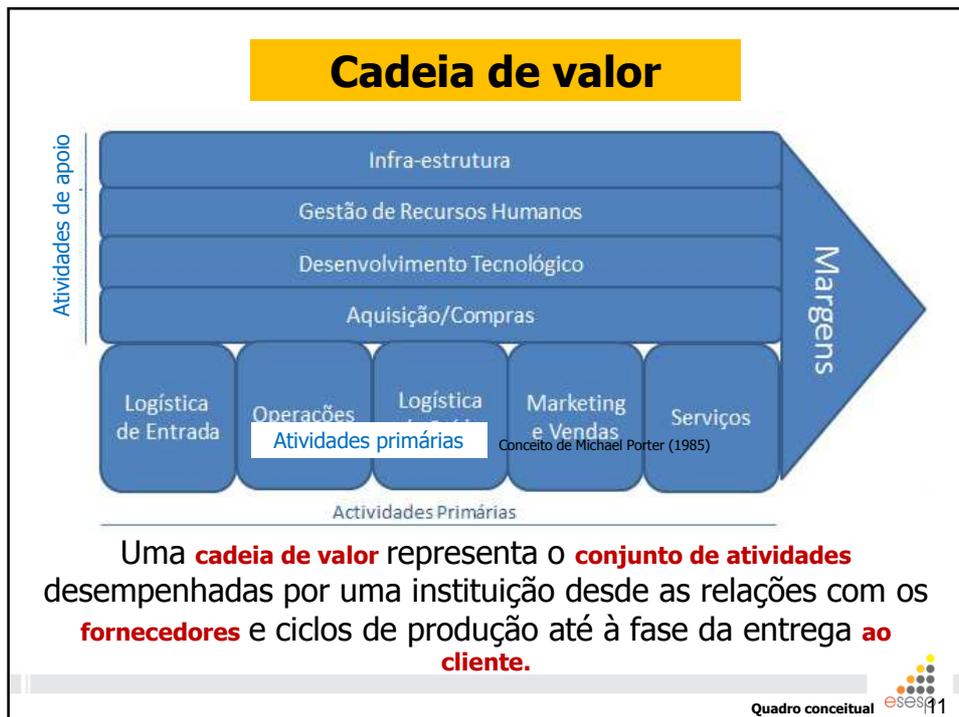
### Visão Sistêmica



- Consiste na compreensão do **todo** a partir de uma análise global das **partes** e da **interação** entre estas.

Quadro conceitual easesg





## Modelos de organização

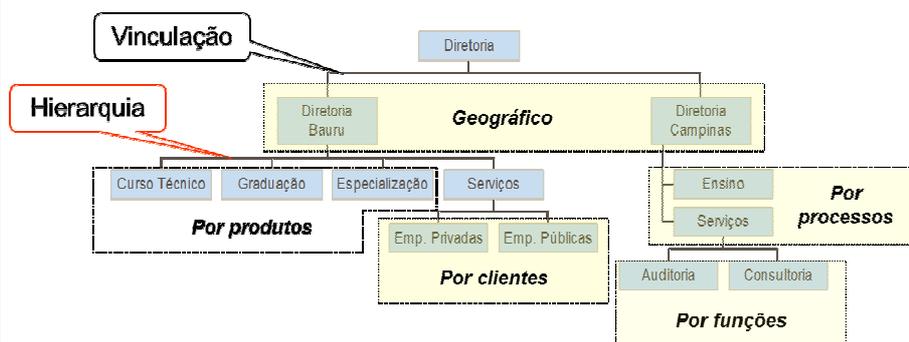
Também conhecido como estrutura, arquitetura, design, configuração organizacional.

Permite:

- estabelecimento da **distribuição** do **poder** e **autoridade**;
- **distribuição do trabalho** de acordo com critérios específicos de departamentalização;
- **descentralização**;
- definição de **canais de comunicação**; e
- estabelecimento de níveis de **formalização** nas decisões e processos.

## Modelos de organização

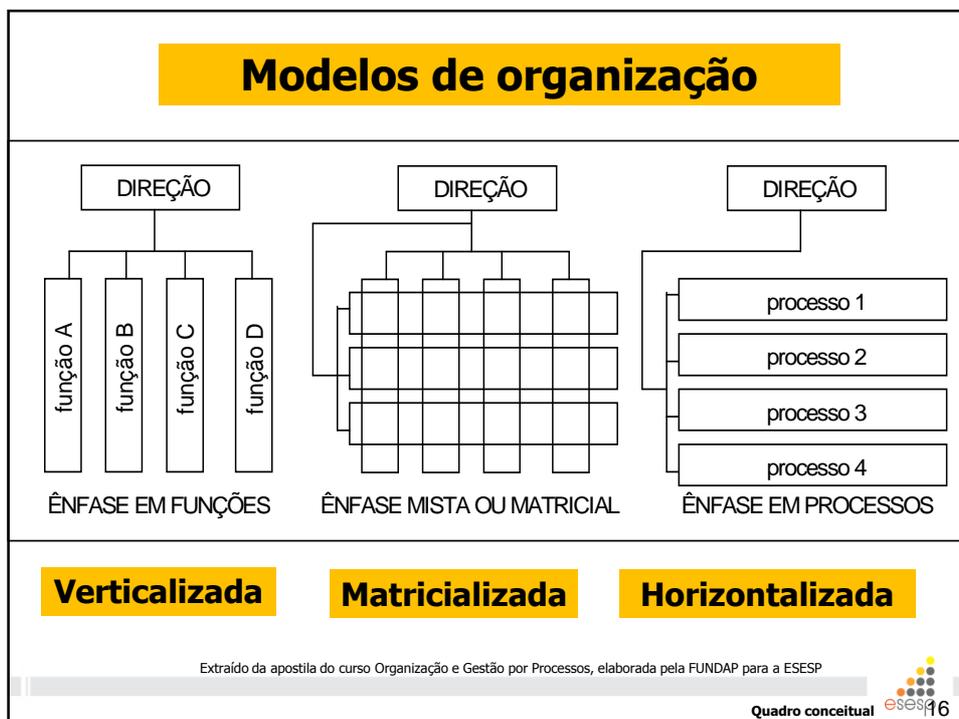
Organograma – representação gráfica do modelo de organização.



Uma estrutura organizacional define como as **tarefas** são formalmente **distribuídas**, **agrupadas** e **coordenadas**. (Robins, 2002, p. 401)

| Modelos de organização  |   |  |
|---|---|--|
| Tradicionais  | Contemporâneos ou inovadores  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Alto</b> nível de <b>formalização</b>;</li> <li>• <b>unidade</b> de <b>comando</b>;</li> <li>• <b>especialização</b> elevada;</li> <li>• comunicação vertical.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Baixo</b> nível de <b>formalização</b>;</li> <li>• <b>multiplicidade</b> de <b>comando</b>;</li> <li>• <b>diversificação</b> elevada ;</li> <li>• <b>comunicação horizontal e diagonal</b>;</li> <li>• limites imprecisos.</li> </ul> |  |
| Critérios de departamentalização adotado  |   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Funcional</b>;</li> <li>• Geográfico;</li> <li>• Por produto;</li> <li>• Por cliente;</li> <li>• Por amplitude de comando</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Matricial</b>;</li> <li>• <b>Por processo</b>;</li> <li>• Por projeto...</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Em rede</b>;</li> <li>• <b>Em equipes</b>;</li> <li>• Por projetos;</li> <li>• Celular...</li> </ul> |

Quadro conceitual  15



## Modelos de organização

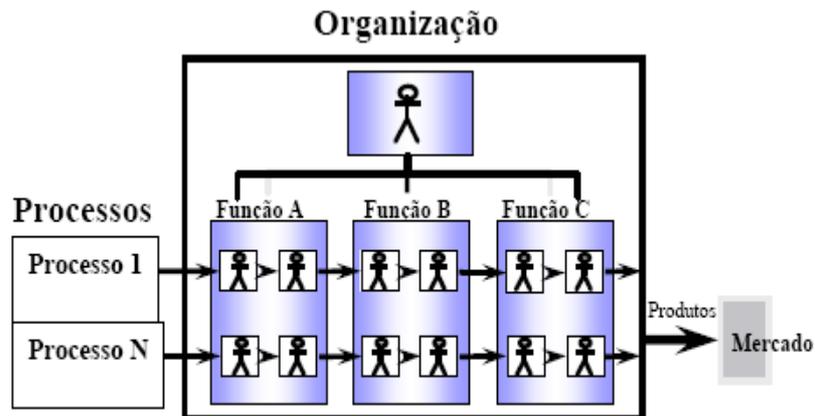


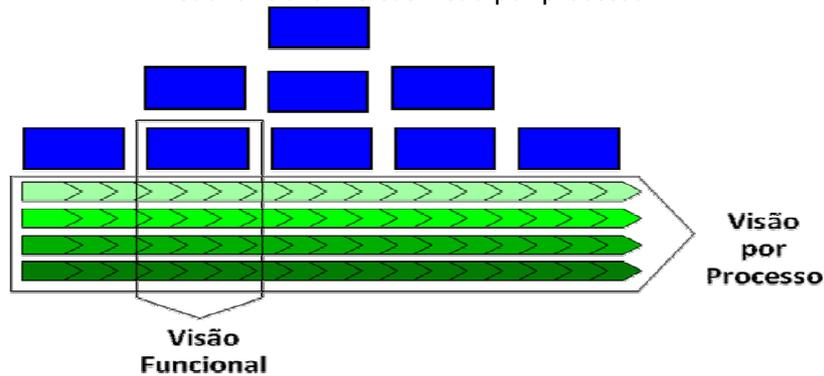
Figura 1: Processos transversais às funções da organização  
Fonte: RUMMLER et. al., 1995

Extraído de RUMMLER, 1995

Quadro conceitual eses 17

## Modelos de organização

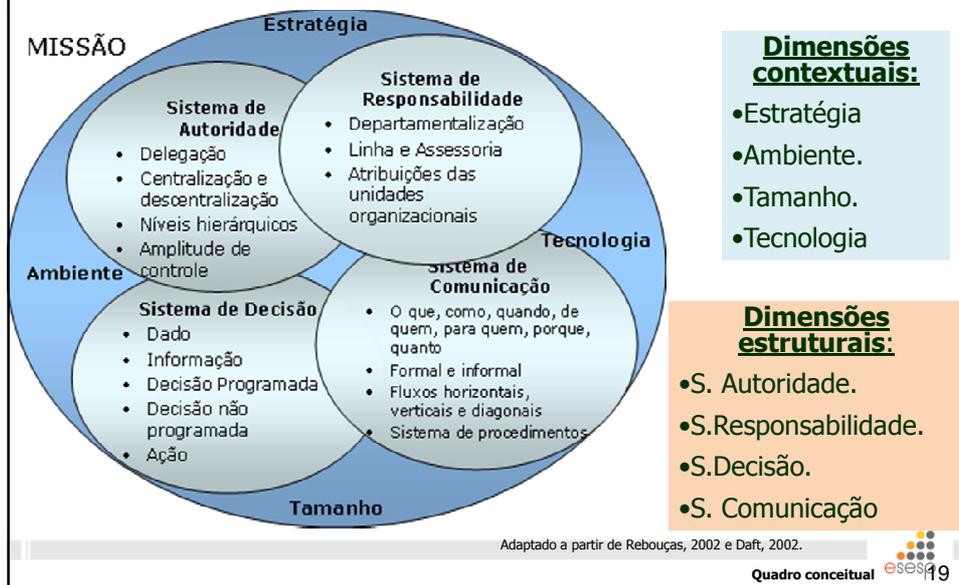
Visão funcional versus visão por processo



- Visão funcional promove espaços em branco, chamados "feudos";
- Ninguém administra os espaços em branco;
- As cobranças são funcionais e muitas vezes não refletem a lógica da cadeia de valor.

Quadro conceitual eses 18

## Componentes existentes nos modelos de organização.



## III DIFICULDADES NA GESTÃO DO DIA-A-DIA



Dificuldades na gestão do dia-a-dia



### III DIFICULDADES NA GESTÃO DO DIA A DIA

#### Como os problemas do mundo real...

"As compras demoram muito."

"Sempre funcionou desta forma, é melhor se contentar."

"O sistema não funciona".



**Solicitante**  
Pedidos

"Os pedidos são solicitados de forma incorreta."

"Não existe planejamento de compras."

"O jurídico demora muito para aprovar".



**Compras**

"Retrabalho! São sempre os mesmos erros."

"Não existe tempo suficiente."

"Informações disponíveis não são suficientes".



**Jurídico**

"Os pagamentos são sempre para ontem".

"O fluxo de caixa não está otimizado".

"Multas e mais multas".



**Contas a pagar**

Dificuldades na gestão do dia a dia 21

#### ... são gerenciados atualmente?

Mês 1

**Pagamentos em atraso**

**Falhas no sistema**

**Solicitações de compras não conformes**

**Perdas de documentos**

**Realizar compra emergencial**

Mês 2

**Não consolidação de compras semelhantes**

**Realizar compra emergencial**

**Excesso de autorizações em uma compra específica**

**Realizar compra emergencial**

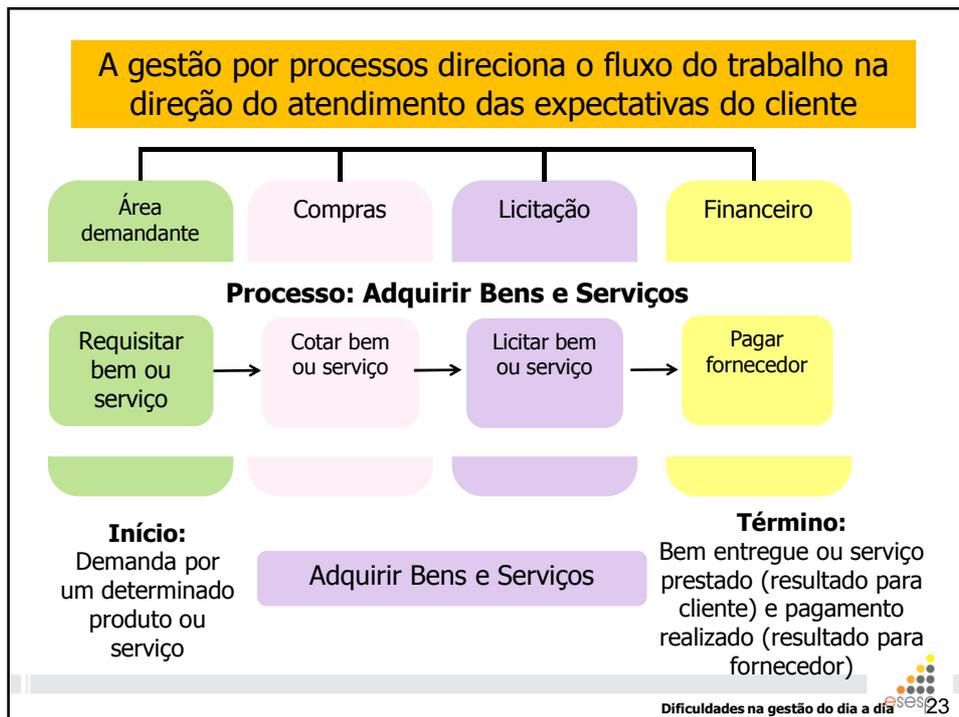
Mês 3

**Realizar compra emergencial**

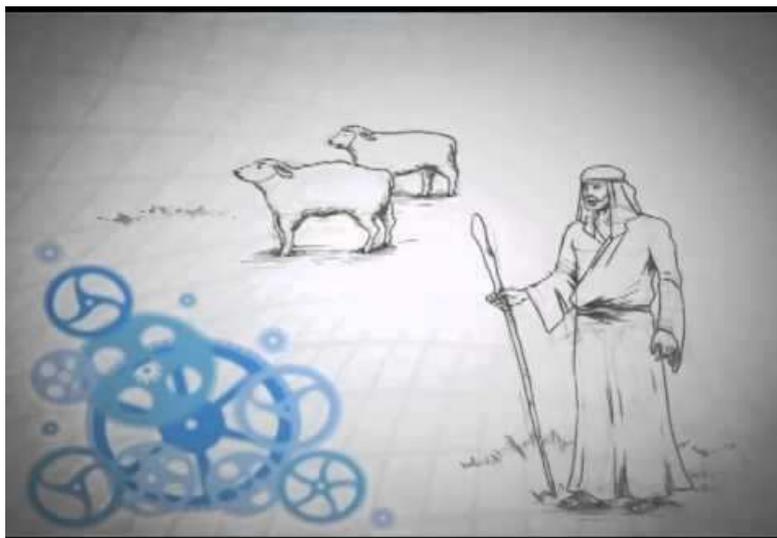
**Desconhecimento das regras**

**Interrupção nas compras**

Dificuldades na gestão do dia a dia 22



## IV FUNDAMENTOS DE PROCESSOS

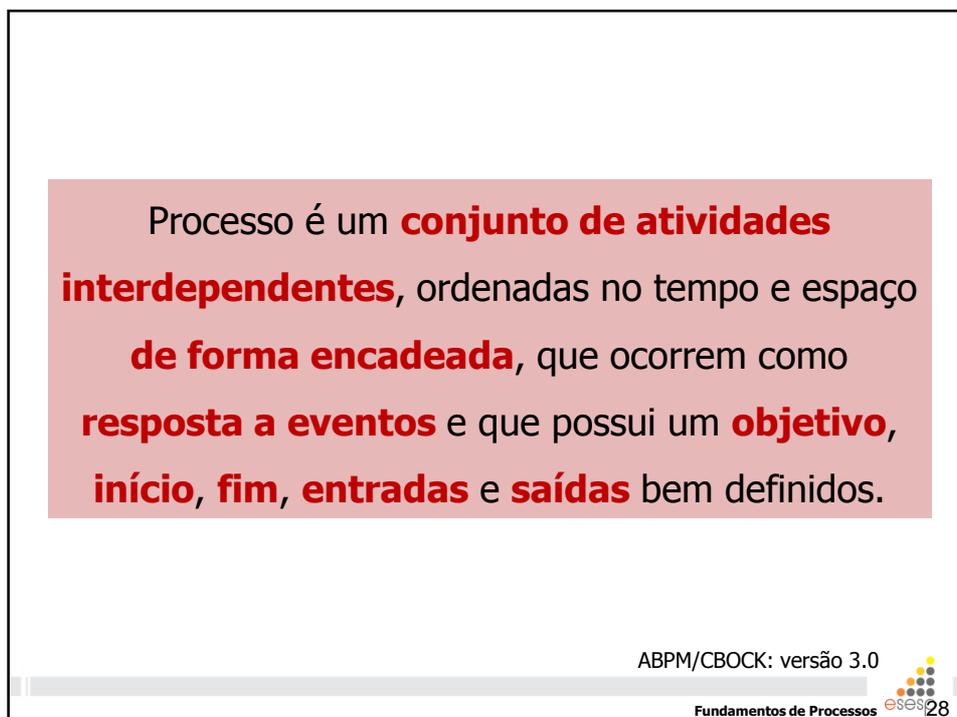
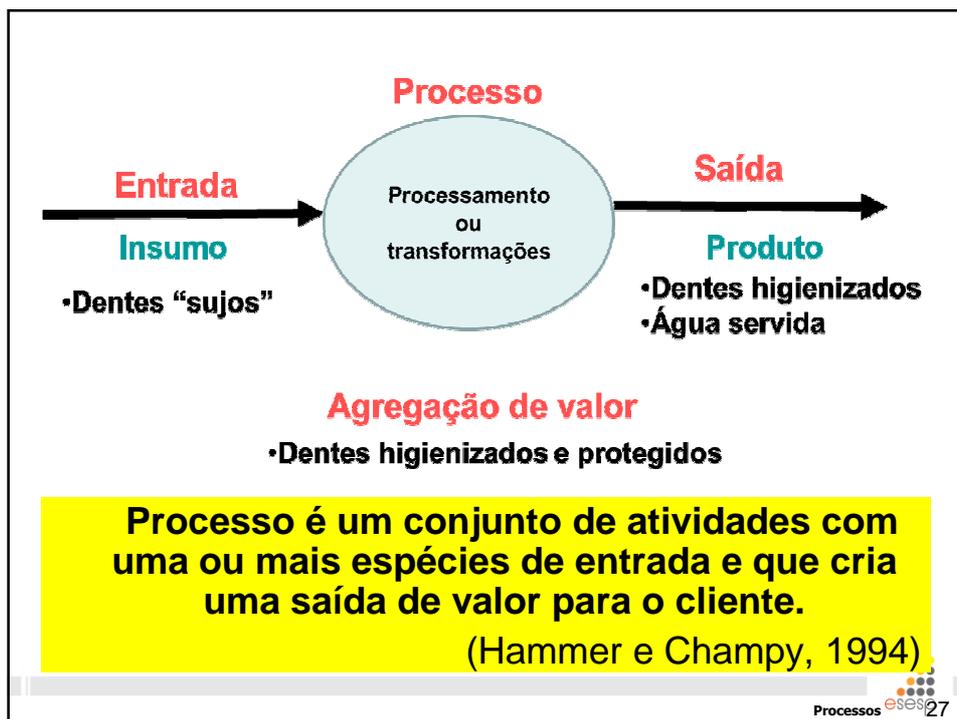


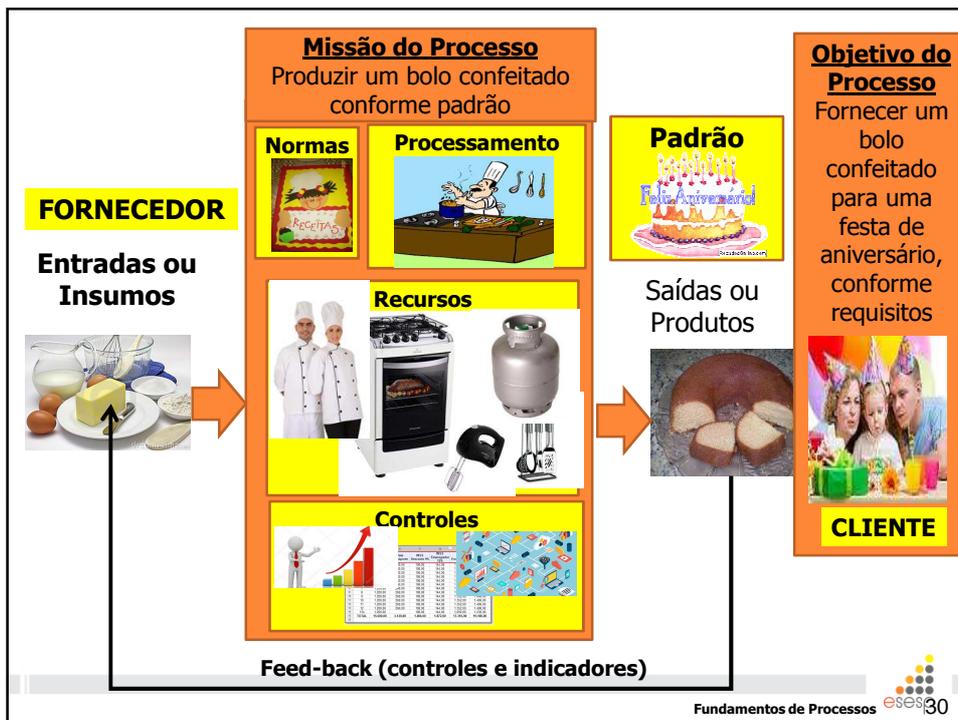
# MAS O QUE É

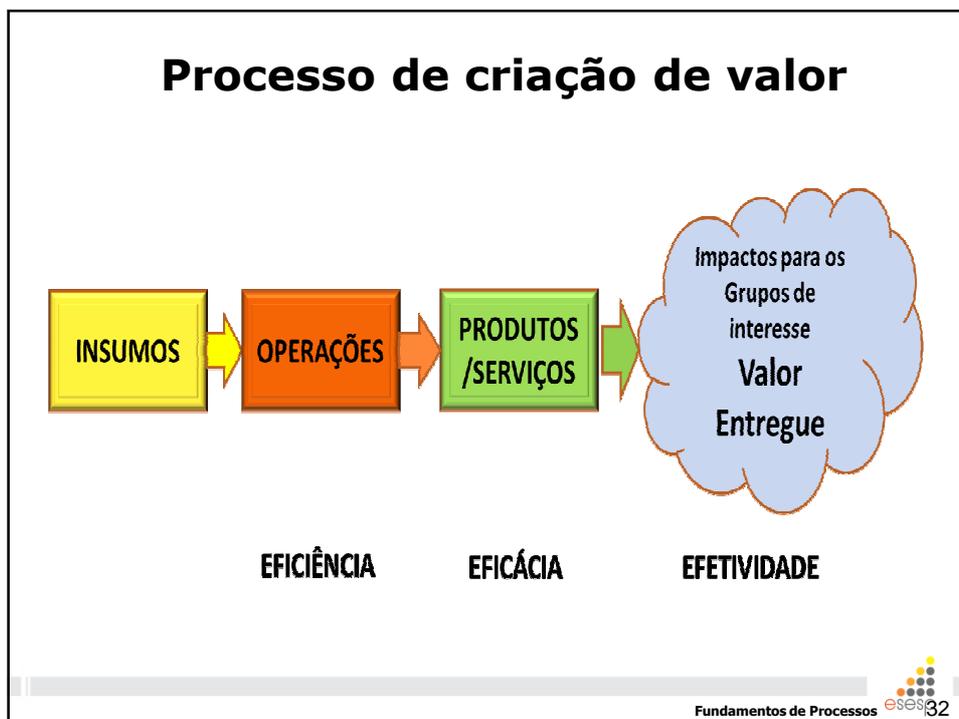
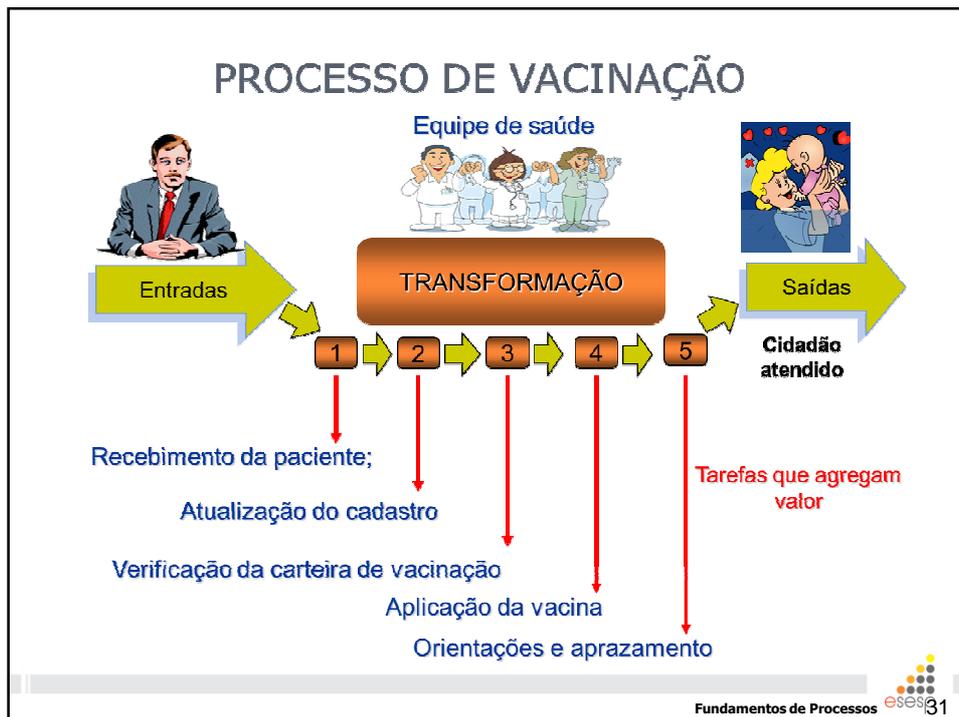


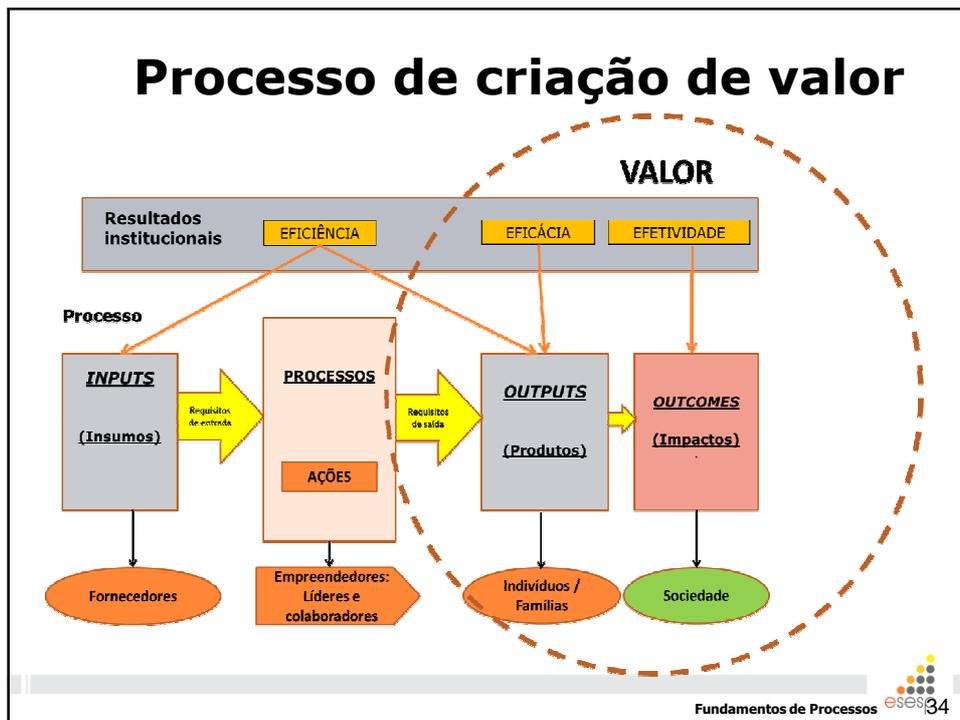
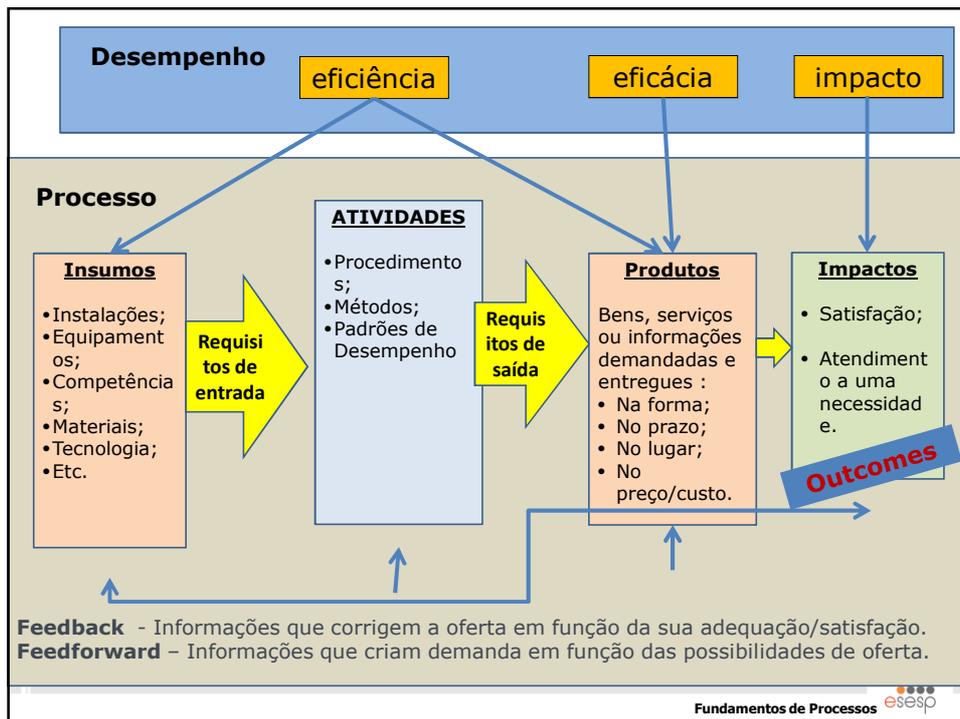
**Processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico.**

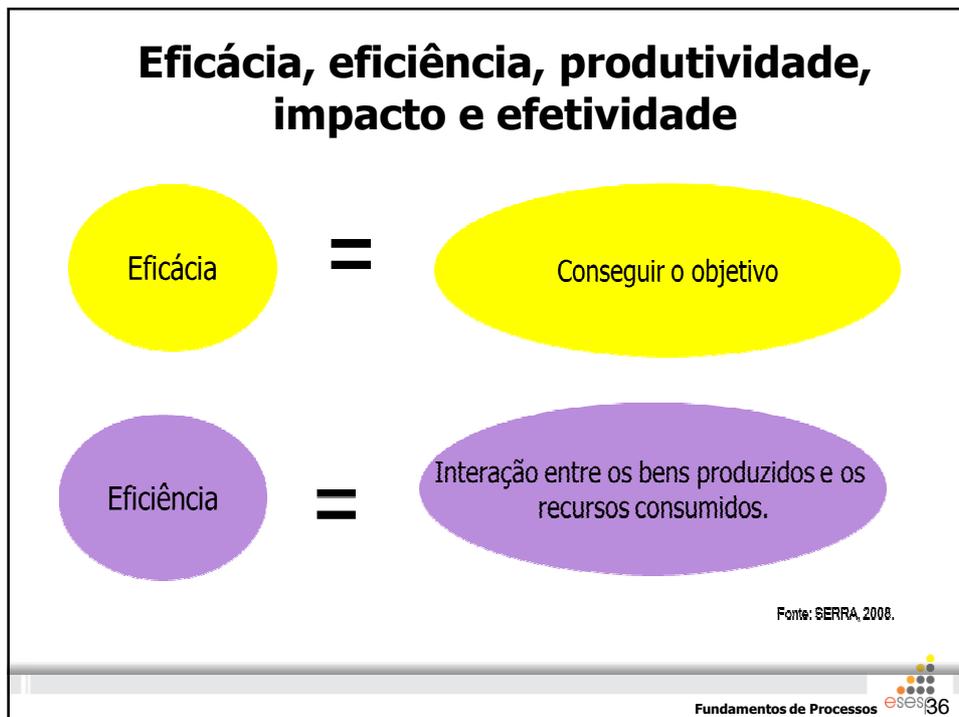
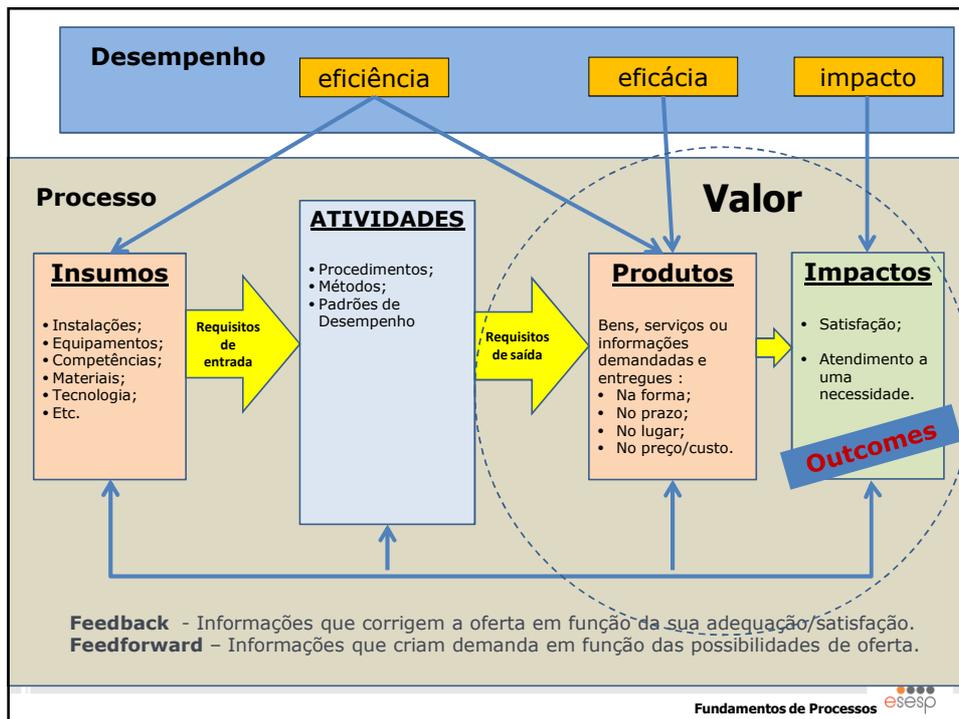
(José Ernesto Lima Gonçalves-EAESP/FGV, 2000)











## Eficácia, eficiência, produtividade, impacto e efetividade

Produtividade

=

Produtividade é gerada na relação entre a produção, a organização, os procedimentos e a carteira de produto

Impacto

=

Relação causa-efeito entre a produção realizada e a mudança social provocada

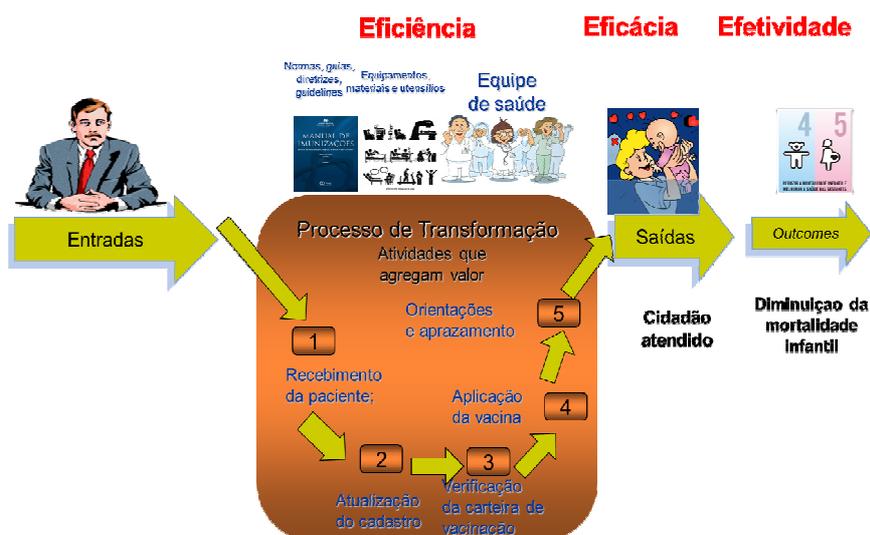
Efetividade

=

Relação existente entre um produto e a variação provocada na situação social (produto-resultado)

Fundamentos de Processos  37

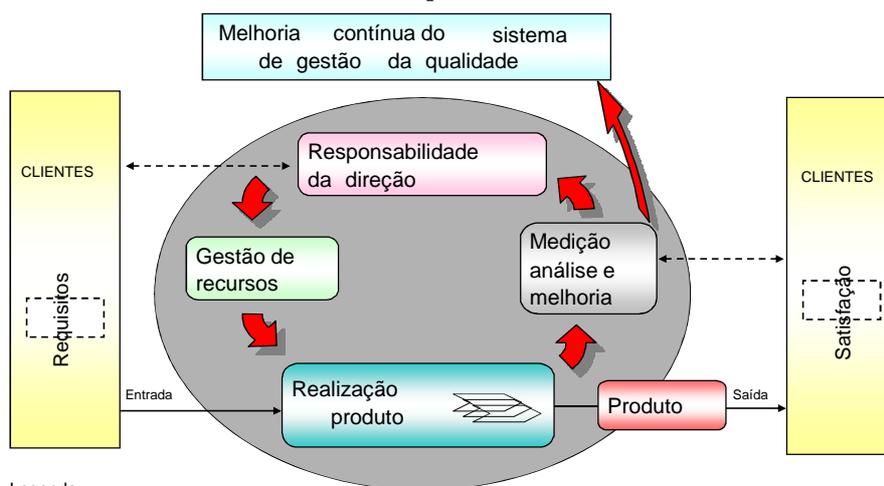
## Processo de criação de valor: Vacinação



## Características do processo

- Pesquisa **necessidades dos clientes**;
- Define os **requisitos** dos bens e serviços requeridos pelos clientes;
- Requisitos são transformados em **especificações**;
- Especificações comandam o **processo de transformação**;
- Bens e serviços são **entregues aos clientes**;
- Englobam a **cadeia de valor inteira**, do início ao fim, desde a identificação da necessidade do cliente até a sua satisfação;
- Bens e serviços são **monitorados e avaliados e melhorados continuamente**.

## Sistema de Gestão da Qualidade baseada em processo

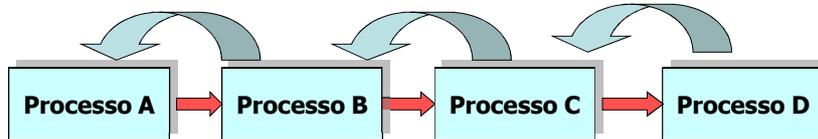


Legenda:

- Atividades que agregam valor  
 - - - Fluxos de informação

Extraído da Norma NBR ISO 9001:2000

## Requisitos do processo

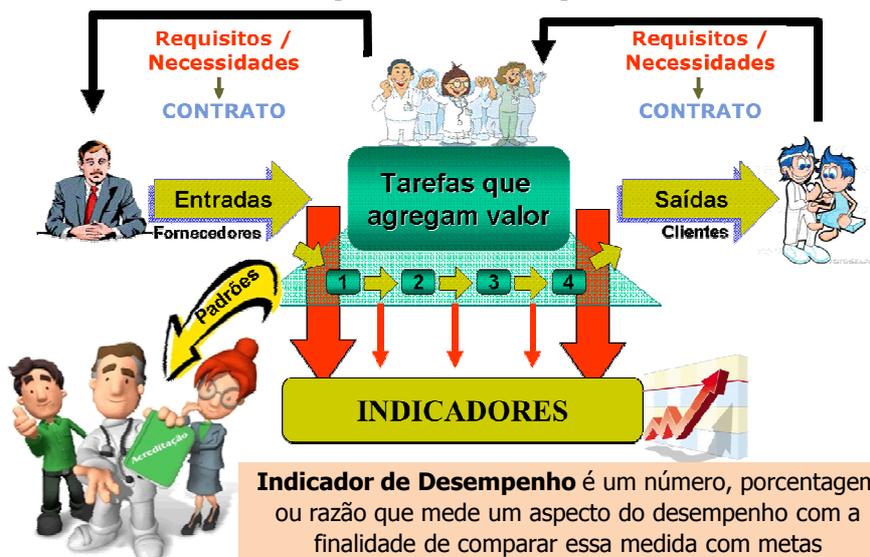


**Requisitos** são, além de funções, objetivos, propriedades, restrições que o processo deve possuir para satisfazer contratos, padrões ou especificações de acordo com o cliente.

De forma mais geral um **requisito** é uma condição necessária para satisfazer um objetivo.

- Para **agregar valor** ao cliente as suas **necessidades** devem ser **transformadas** em **requisitos** do processos.

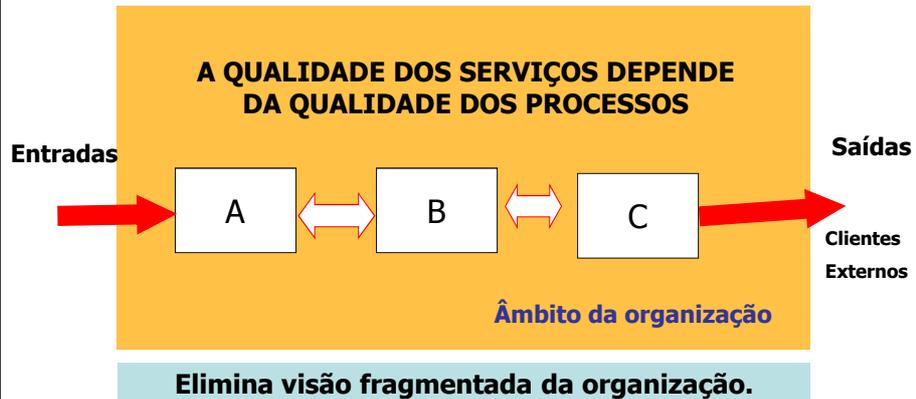
## Requisitos do processo



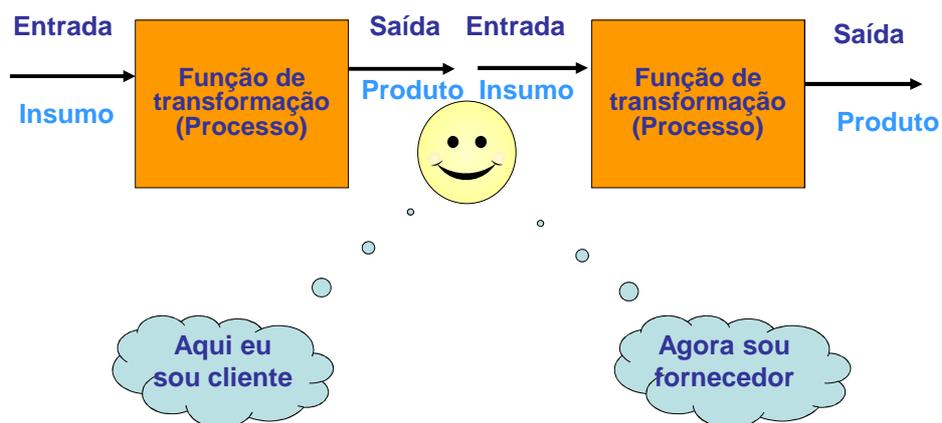
**Indicador de Desempenho** é um número, porcentagem ou razão que mede um aspecto do desempenho com a finalidade de comparar essa medida com metas preestabelecidas

## Processos encadeados: trocas internas

### TROCAS INTERNAS E EXTERNAS



## Processos encadeados: trocas internas



## Qual a relação entre os processos e a criação de valor?

- São os **processos** que suportam a **cadeia de valor**;
- ou seja, é por meio da execução dos processos que é criado valor para os clientes/partes interessadas.



## Processos e a Perspectiva estratégica

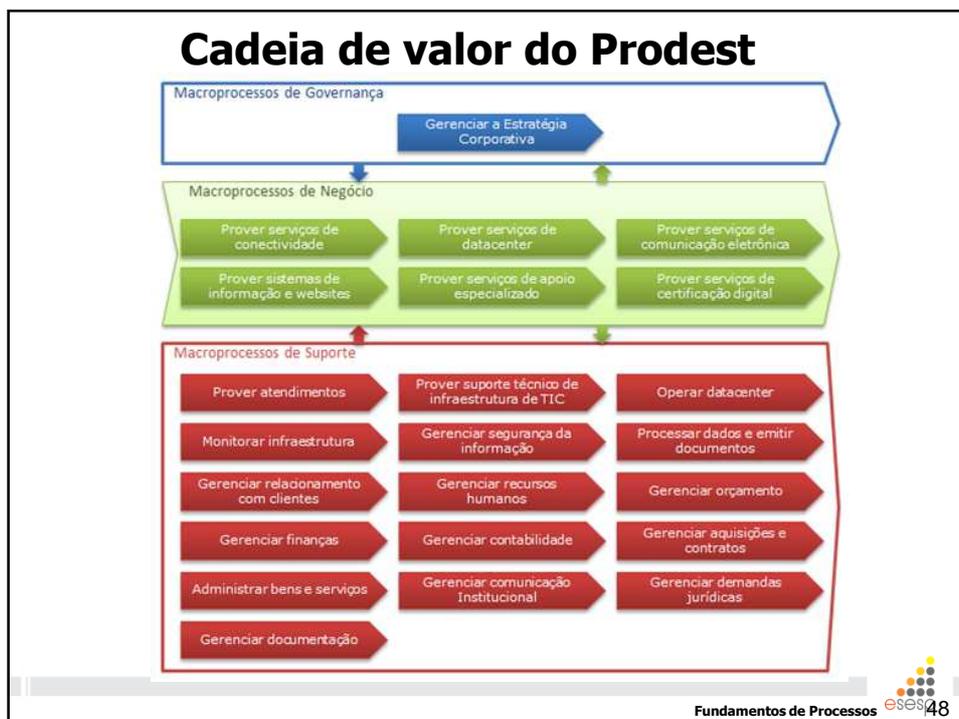
Gestão por processos está diretamente ligada a **cadeia de valor**, que está representada na **missão da organização**, ou seja, na declaração de propósito pela qual a organização existe.

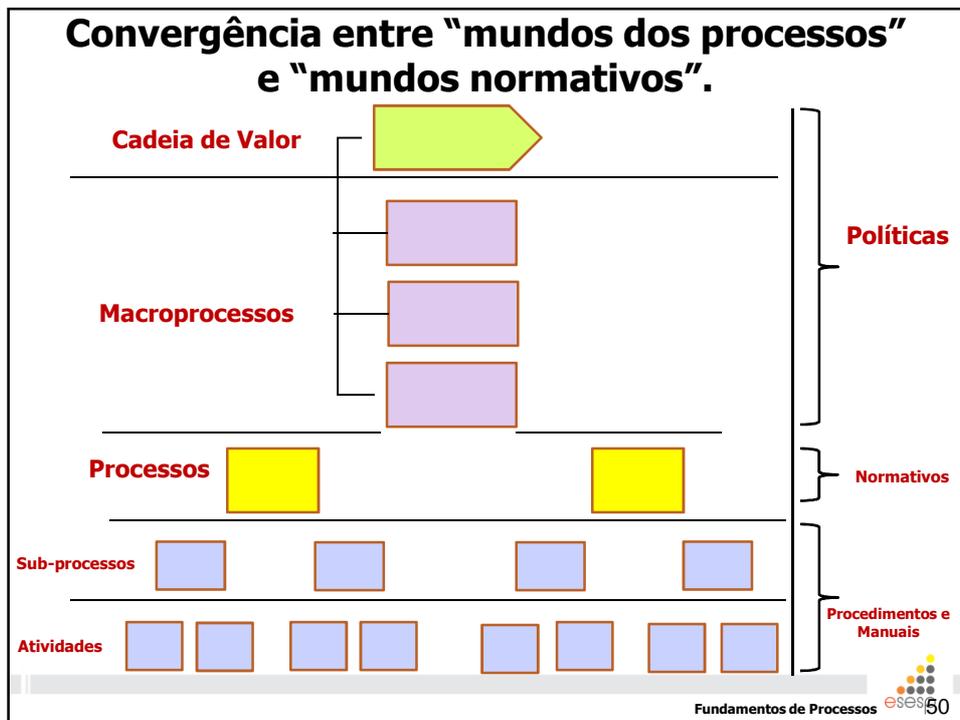
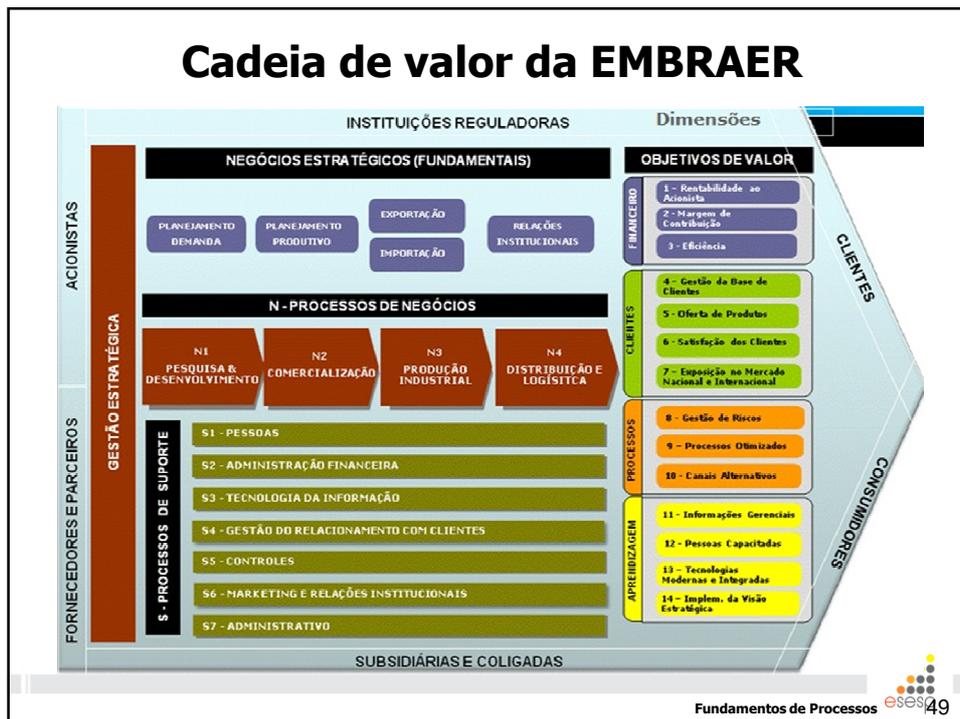
Fundamentado no planejamento estratégico e no seu direcionamento,

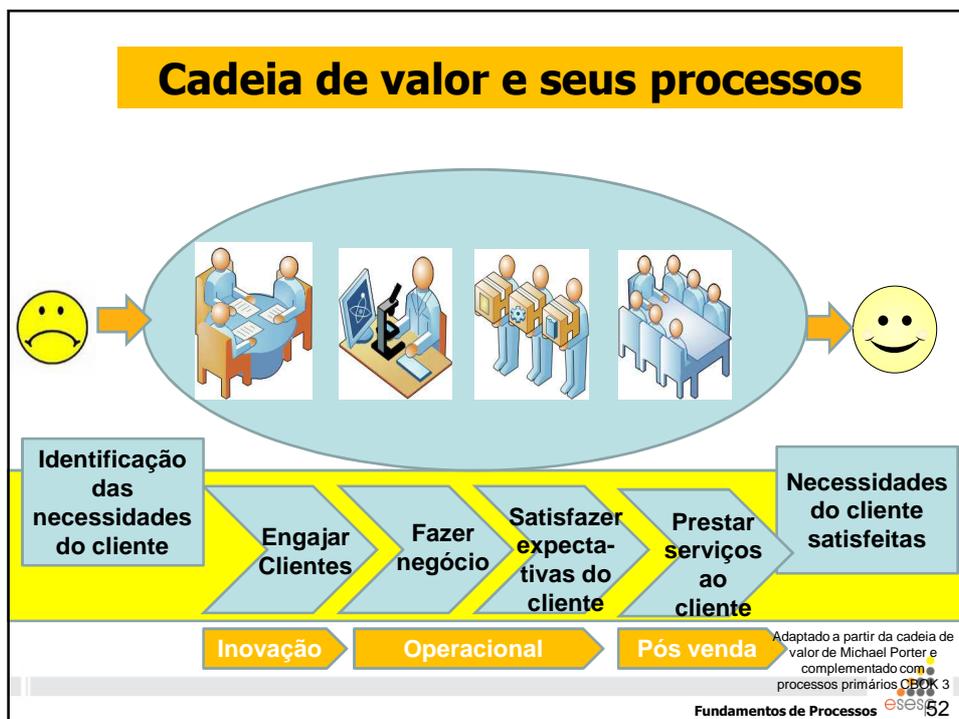
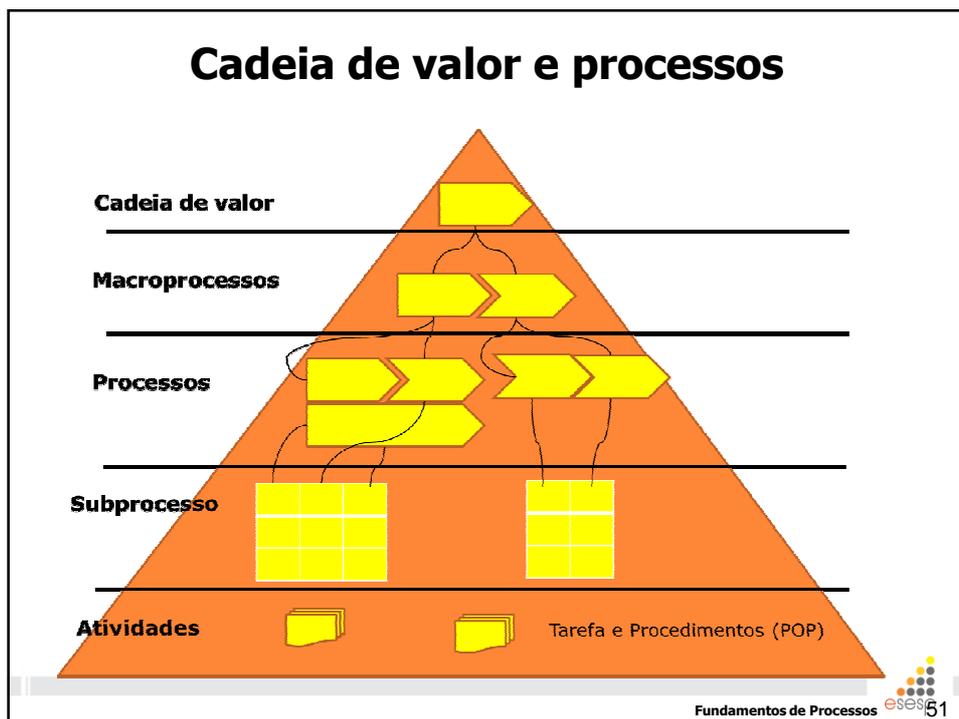
a missão é redefinida, é traçada a **visão**.

Com base na **cadeia de valor** e na **missão** são identificados os processos necessários ao seu cumprimento, que são denominados **macroprocessos**.

Então, com base na **missão**, **macroprocessos**, **visão** e definição de **objetivos estratégicos** são identificados o **modelo organizacional**, o **modelo de gestão** e os **projetos** necessários ao alcance dos resultados.







## Desdobramento de processos

A adequada identificação dos **macro processos** constitui um dos pilares da capacidade de gestão de uma organização.

**Macro processos** são os grandes conjuntos de atividades por meio dos quais a organização realiza a sua missão. Identificados os macro processos, é possível definir objetivos para cada um deles.

## Missão e macroprocessos

- **Estão diretamente relacionados a razão de ser da instituição.**
- **São críticos para o sucesso organizacional.**

Prestar serviços de saneamento de qualidade, contribuindo para o desenvolvimento econômico, social e ambiental  
Para nós, prestar serviços de abastecimento de água e de coleta e tratamento de esgoto de qualidade é garantir que o cliente seja atendido com segurança, regularidade, quantidade necessária e preços justos, visando à promoção da saúde e à proteção do meio ambiente.

Para nós, desenvolvimento econômico, social e ambiental, é aquele capaz de suprir as necessidades da geração atual sem comprometer os recursos necessários para atender as gerações futuras.

### Vejam os exemplos aplicados da CESAN, tomando por base a sua missão

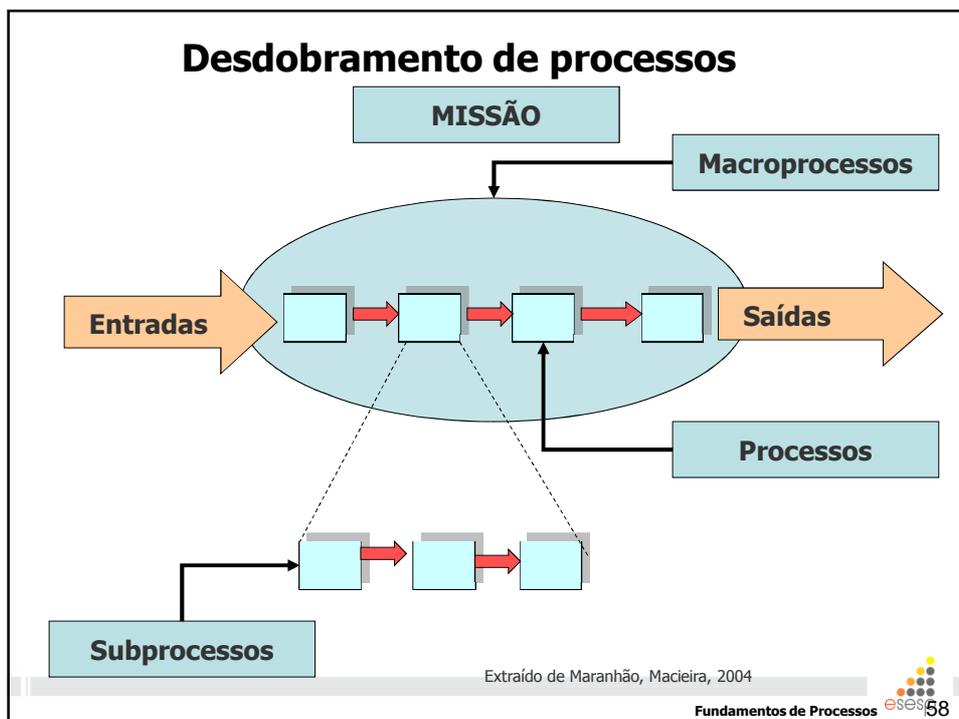
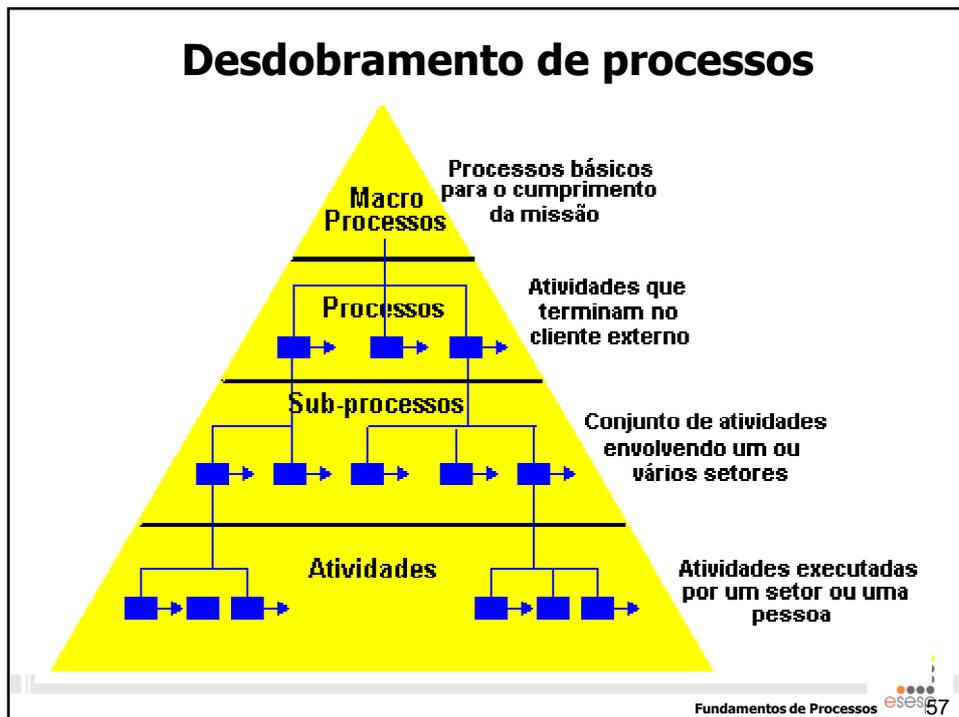
| Macro processos                      | Processos                      | Sub processos            |
|--------------------------------------|--------------------------------|--------------------------|
| <b>Abastecimento de Água</b>         | Operação da água               | Operação da produção     |
|                                      |                                | Manutenção da produção   |
|                                      | Distribuição da água           | Operação da distribuição |
|                                      |                                | Suporte da distribuição  |
| <b>Coleta e Tratamento de Esgoto</b> | Operação de esgoto             | Coleta                   |
|                                      |                                | Tratamento               |
|                                      |                                | Dispensação              |
|                                      | Manutenção de esgoto           |                          |
|                                      | Suporte dos serviços de esgoto |                          |

Fundamentos de Processos  55

### Vejam os exemplos aplicados da CESAN, tomando por base a sua missão

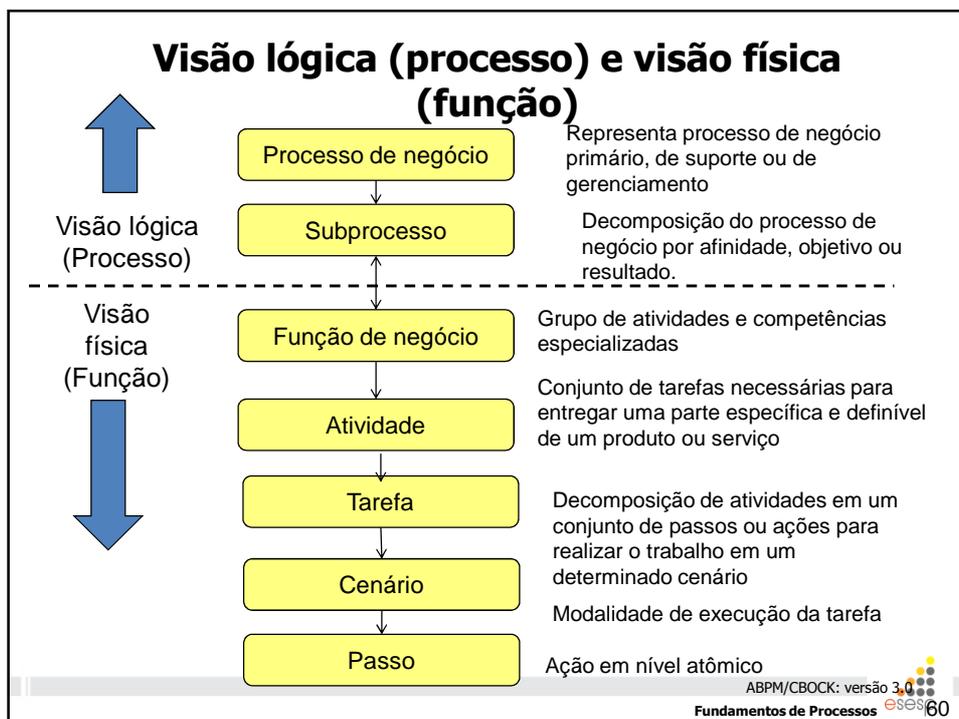
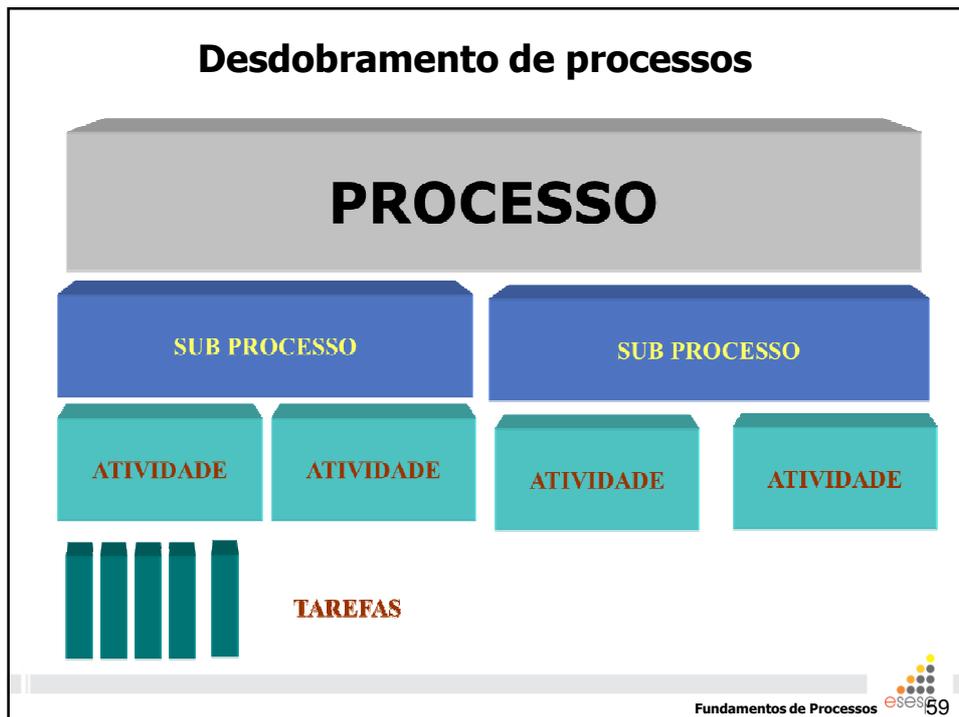
| Macro processos                 | Processos                              | Sub processos                         |
|---------------------------------|--|---------------------------------------|
| <b>Meio Ambiente</b>            | Licenciamento ambiental                |                                       |
|                                 | Gestão de resíduos e recursos hídricos |                                       |
|                                 | Educação Ambiental                     |                                       |
| <b>Relações com o cliente</b>   | Atendimento ao cliente                 | Atendimento direto                    |
|                                 |  | Acompanhamento e resposta ao cliente. |
| <b>Administração e finanças</b> | Relações com a comunidade              |                                       |
|                                 | Recursos Humanos                       |                                       |
|                                 | Finanças e Contabilidade               |                                       |
|                                 | Gestão e controle de qualidade         |                                       |

Fundamentos de Processos  56



Extraído de Maranhão, Macieira, 2004

Fundamentos de Processos eses 58



## V NEGÓCIO E PROCESSOS



Negócios e Processos



No contexto de ***BPM – Business Process Management*** – o termo “negócio” refere-se a pessoas que interagem para executar um conjunto de atividades de entrega de valor para os clientes e gerar retorno às partes interessadas.

**Negócio** abrange todos os tipos de organizações com ou sem fins lucrativos, públicas ou privadas, de qualquer porte e segmento de negócio.

ABPM/CBOCK: versão 3.0  
Negócio e Processos 62

## Processo de negócio

No contexto de *BPM – Business Process Management* – um **“processo de negócio”** é um trabalho que entrega valor para os clientes ou apoia/gerencia outros processos.

ABPM/CBOCK: versão 3.0

## Classificação de processos de negócio

- Processo primário;
- Processo de suporte;
- Processo de gerenciamento.

ABPM/CBOCK: versão 3.0

## Processo Primário

- Processo tipicamente **interfuncional** de ponta a ponta ( e até interorganizacional ponta a ponta) que **agrega valor** diretamente para o **cliente**;
- Referenciados como **processos essenciais ou finalísticos**;
- Na cadeia de valor de Michael Porter são: logística de entrada, operações, logística de saída, marketing e vendas e serviços pós-venda;
- Na estrutura do APQC – American Productivity & Quality Center: desenvolver visão e estratégia, desenhar e desenvolver produtos e serviços, fazer marketing e vender produtos e serviços, entregar produtos e serviços; gerenciar serviços ao cliente.

ABPM/CBOCK: versão 3.0

Negócio e Processos 65

## Processo de Suporte

- Processo que **provê suporte** a processos primários e também aos demais processos de suporte e gerenciais;
- **Entregam valor** para outros processos e **não diretamente** para os **clientes**;
- Frequentemente são **interfuncionais**;
- Podem ser **fundamentais** e **estratégicos** na medida em que aumentam sua capacidade de efetivamente realizar os processos primários.

ABPM/CBOCK: versão 3.0

Negócio e Processos 66

## Processo de Gerenciamento

- Processo que tem o propósito de **medir, monitorar, controlar** atividades e administrar o presente e o futuro do negócio;
- **Não agregam valor** diretamente **para os clientes**, mas são necessários para assegurar que a organização opere de acordo com seus objetivos e metas de desempenho;
- Podem estar **associados** a **áreas funcionais** ou serem **interfuncionais**.

ABPM/CBOCK: versão 3.0  
Negócio e Processos 67

## Classificação quanto a criticidade

- **Críticos**: Consequências de **falhas** podem gerar um **grande número de problemas** ou **problemas de grandes proporções**. Estão associados a **grandes oportunidades de melhoria** do desempenho da organização;
- **Não críticos**: Consequências de falhas no processo podem gerar **pequeno número de problemas** ou problemas de **pequenas proporções**. Não estão associados a oportunidades significativas de melhoria.

Fonte: Paim, Rafael (org.) Gestão de processos: pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009. p.106

Negócio e Processos 68

## Criticidade de processos

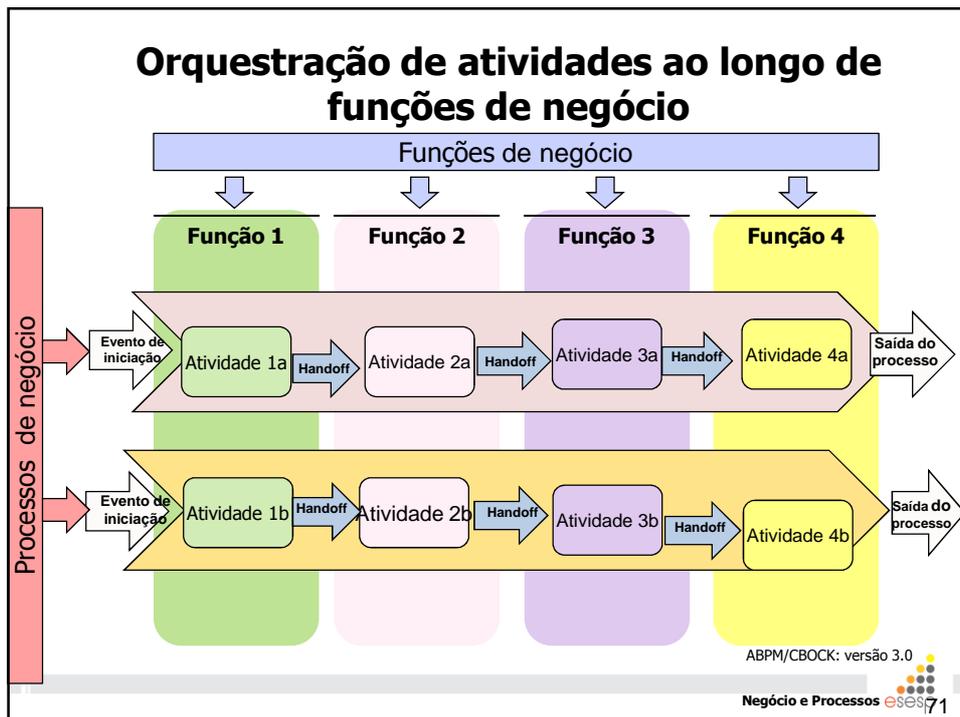
- Dizem respeito à **contribuição** para a **agregação de valor**;
- A **criticidade** dos processos é medida em função das **consequências resultantes** de **possíveis falhas** ou de **oportunidades de melhoria** que elevam a prioridade do processo.

Fonte: Paim, Rafael (org.)Gestão de processos: pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009. p.106

## Definição do processos de negócio

Um processo de negócio definido de maneira abrangente abordará:

- O que;
- Onde;
- Quando;
- Por que
- Como;
- Quem.

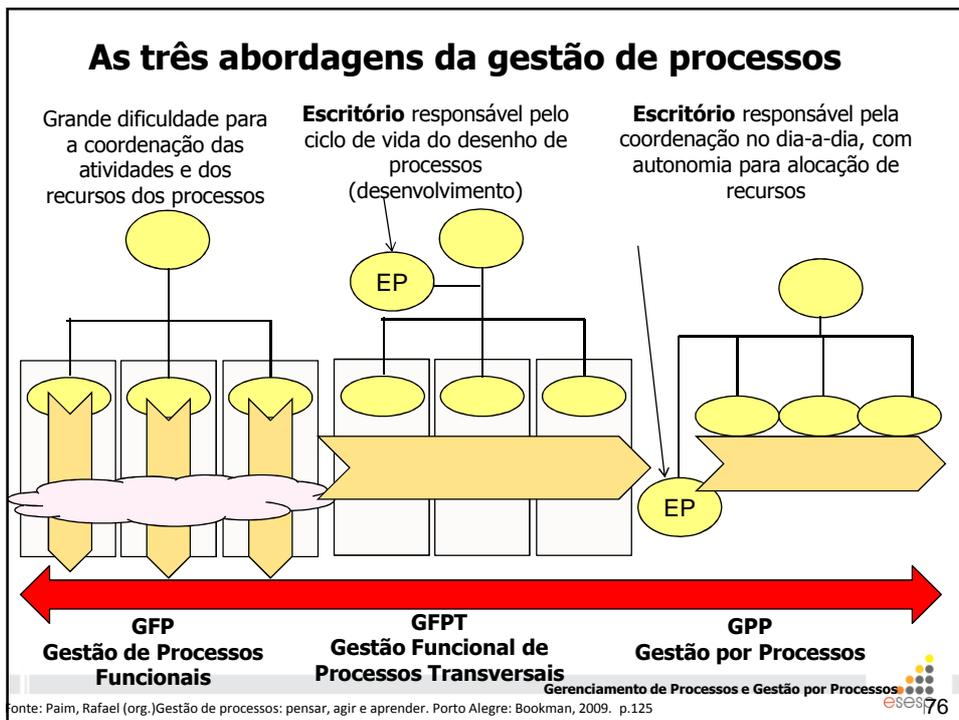
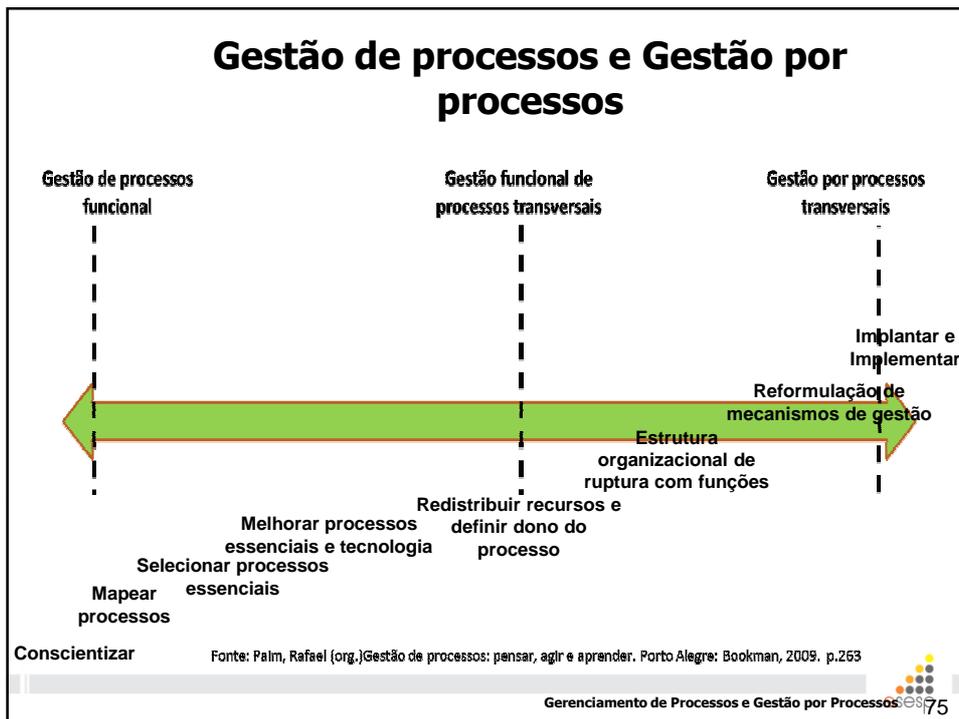


## VI GERENCIAMENTO DE PROCESSO E GESTÃO POR PROCESSOS

**Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM – Business Process Management)** é uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processo ponta a ponta.

ABPM/CBOCK: versão 3.0

- **Gestão por processos** é um conjunto de conhecimentos integrados, fundamentado na **visão sistêmica**, que permite visualizar a instituição a partir de sua **cadeia de valor** e dos **processos** que possibilitam a criação de valor para seus **clientes**.



## Por que implementar a Gestão por Processo?

- Para minimizar a falta de **gestão da coordenação**;
- Para **melhoria** das **atividades** e **recursos**.

## Problemas que podem ser minimizados com a Gestão de/por Processo?

- **Desintegração** da gestão organizacional com **redundância** tanto de atividades e responsabilidades quanto dos modelos e iniciativas, bem como práticas gerenciais;
- **Dificuldade para manter integrada** e atualizada a **documentação** dos processos e principalmente para o **entendimento** dos **processos transversais**;
- Atuação excessiva em **"apagar incêndios"** sem ação na melhoria dos processos;
- **Desmotivação** por não conseguir implantar novos processos;
- **Dificuldade** para **atuação coordenada e sincronizada** devido à forte cultura funcional, centrada na especialização e departamentalização;
- **Falta de apoio e de continuidade** nas **práticas e iniciativas de gestão de processos**.

## BPM – *Business Process Management*

- BPM - *Business Process Management* é uma **disciplina gerencial** que trata processos de negócio como **ativos da organização**.
- Pressupõe que os objetivos organizacionais podem ser alcançados por meio da definição, desenho, controle e transformação contínua de processos de negócio.

ABPM/CBOCK: versão 3.0



Gerenciamento de Processos e Gestão por Processos 79

## Dono do processo

**Dono de processos** pode ser uma pessoa ou um grupo de pessoas com a responsabilidade e a prestação de contas pelo desenho, execução e desempenho de um ou mais processos de negócio.



Gerenciamento de Processos e Gestão por Processos 80

## VII MODELAGEM, ANÁLISE E DESENHO DE PROCESSO



Modelagem, análise e desenho de processo  81

## VII MODELAGEM, ANÁLISE E DESENHO DE PROCESSO

### Modelagem de processo

**Modelagem de processos** de negócio é o conjunto de **atividades** envolvidas na criação de **representações de processos** de negócio existentes ou propostos.

O **propósito da modelagem** é criar uma **representação do processo** de maneira completa e precisa sobre seu funcionamento.

ABPM/CBOCK: versão 3.0

Modelagem, análise e desenho de processo  82

## VII MODELAGEM, ANÁLISE E DESENHO DE PROCESSO

Diagrama, mapa ou modelo de processo

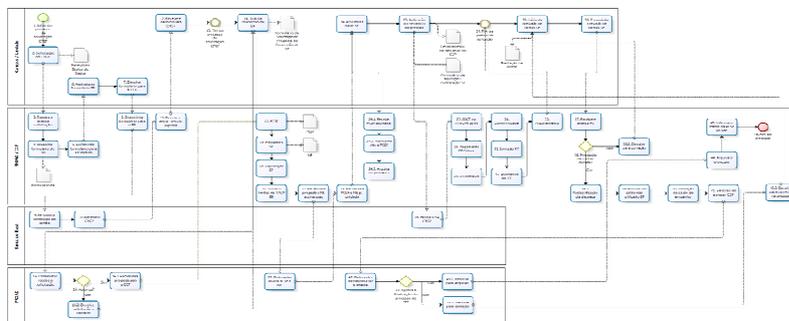
Os termos **diagrama de processo**, **mapa de processo** ou **modelo de processo** são representações diferentes e tem diferentes propósitos e aplicações.

ABPM/CBOCK: versão 3.0

Modelagem, análise e desenho de processo  83

## VII MODELAGEM, ANÁLISE E DESENHO DE PROCESSO

**Diagrama de processo** - retrata **elementos** de um **fluxo de processo**, mas omite detalhes menores de entendimento dos fluxos de trabalho.



ABPM/CBOCK: versão 3.0

Modelagem, análise e desenho de processo  84

## VII MODELAGEM, ANÁLISE E DESENHO DE PROCESSO

**Mapa de processo** - fornece uma **visão abrangente** dos **principais componentes** do processo e apresenta maior precisão do que o diagrama.

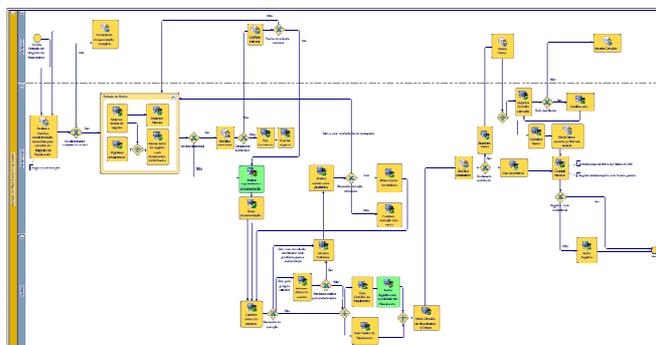


ABPM/CBOCK: versão 3.0

Modelagem, análise e desenho de processo 85

## VII MODELAGEM, ANÁLISE E DESENHO DE PROCESSO

**Modelo de processo** - mostra a **representação** de um determinado **estado do negócio** (atual ou futuro) e dos respectivos **recursos envolvidos**, tais como pessoas, informação, instalações, automação, finanças e insumos.



ABPM/CBOCK: versão 3.0

Modelagem, análise e desenho de processo 86

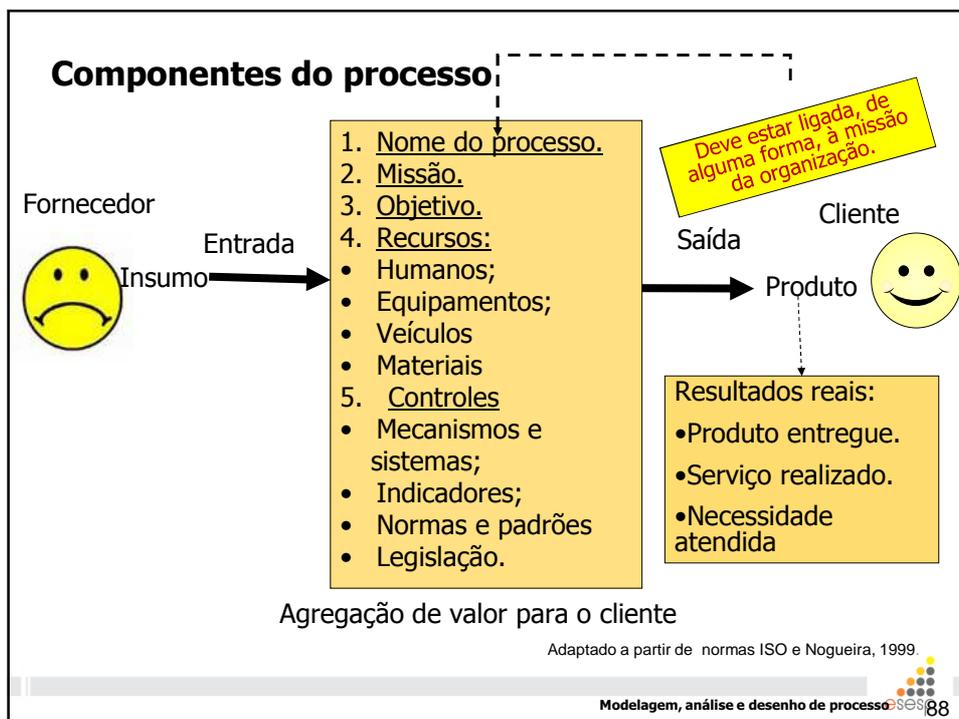
## Componentes do processo

**Componentes do processo** especificam **propriedades**, **comportamento**, **propósito** e **outros elementos** do processo.

- Entradas/saídas;
- Padrões de chegada/distribuições;
- Eventos/resultados;
- Custos (diretos e indiretos);
- Valor agregado;
- Regras de entrada;
- Papéis/organizações;
- Regras de saída;
- Dados/informações;
- Regras de decisão;
- Probabilidades;
- Regras de junção;
- Enfileiramento;
- Tempo de trabalho/manuseio;
- Tempo de transmissão;
- Agrupamento;
- Tempo de espera;
- No. de pessoas disponíveis para desempenhar a tarefa

ABPM/CBOCK: versão 3.0

Modelagem, análise e desenho de processos 87



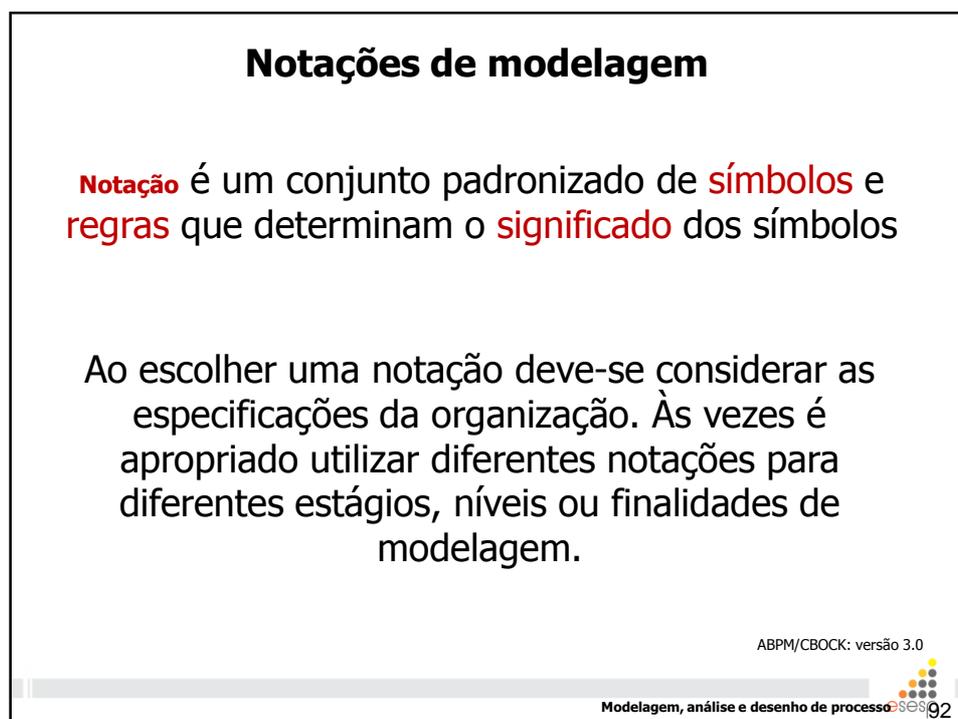
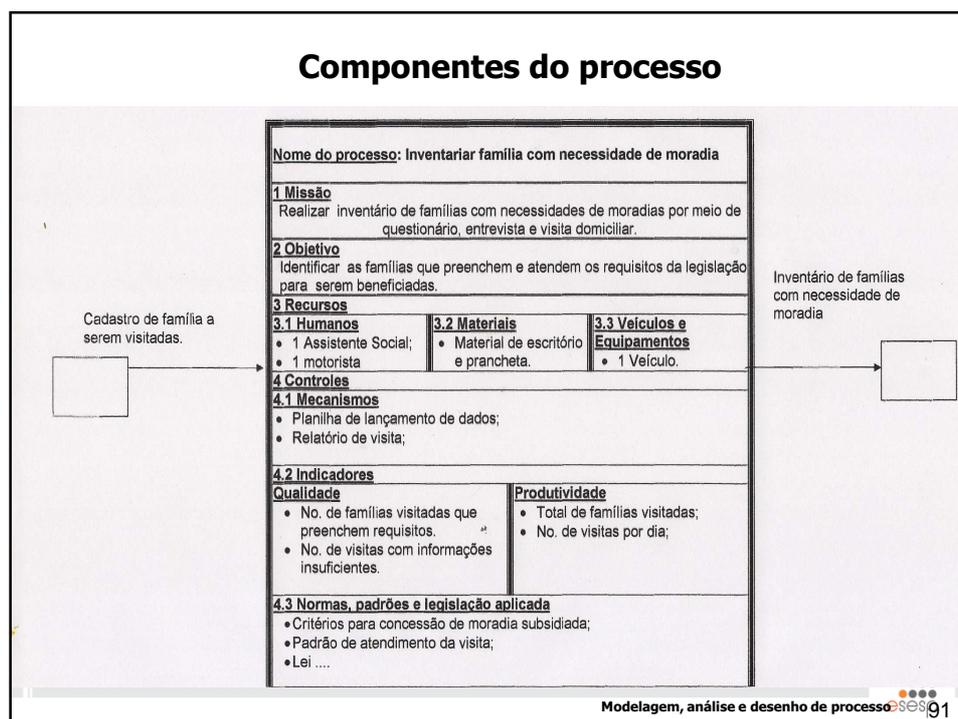
### Componentes do processo



Figura 3.6 - Descrição do Negócio "Serviço de Radiologia"

### Componentes do processo





## Notações de modelagem de processo

| Notação   | Descrição   |
|---|---|
| BPMN ( <i>Business Process Model Notation</i> ) | Padrão criado pelo <i>Object Management Group</i> , útil para apresentar um modelo para públicos-alvo diferentes.   |
| Fluxograma                                      | Originariamente aprovado como padrão ANSI ( <i>American National Standards Institute</i> ), inclui um conjunto simples e limitado de símbolos não padronizados: facilita entendimento rápido do fluxo de um processo. |
| EPC ( <i>Event-driven Process Chain</i> )       | Desenvolvido como parte da estrutura de trabalho ARIS, considera eventos como "gatilhos para" ou "resultado de" uma etapa do processo; útil para modelar conjuntos complexos de processos.                            |

ABPM/CBOCK: versão 3.0

Modelagem, análise e desenho de processos  93

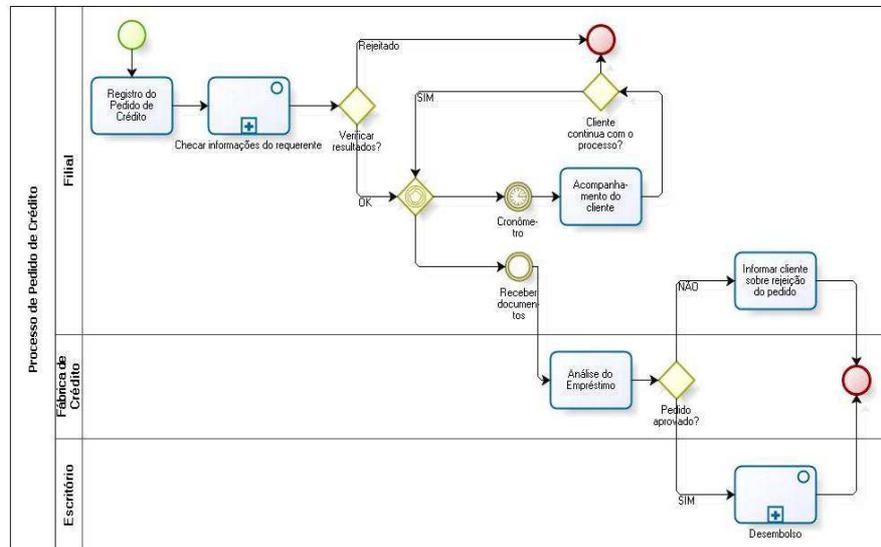
## Notações de modelagem de processo

| Notação  | Descrição   |
|--|---|
| UML ( <i>Unified Modeling Language</i> )       | Mantido pelo <i>Object Management Group</i> , consiste em um conjunto-padrão de notações técnicas de diagramação orientado à descrição de requisitos de sistemas de informação.   |
| IDEF ( <i>Integrated Definition Language</i> ) | Padrão da <i>Federal Information Processing Standard</i> dos EUA que destaca entradas, saídas, mecanismos, controle de processo e relação dos níveis de detalhe do processo superior e inferior; ponto de partida para uma visão corporativa da organização.<br>Conceito;<br>Informações a partir da análise do processo; |
| <i>Value Stream Mapping</i>                    | Do <i>Lean Manufacturing</i> , consiste em um conjunto intuitivo de símbolos usado para mostrar a eficiência de processos por meio de mapeamento de uso de recursos e elementos de tempo.   |

ABPM/CBOCK: versão 3.0

Modelagem, análise e desenho de processos  94

## BPMN - (*Business Process Model Notation*)



Modelagem, análise e desenho de processo 95

## Abordagens especializadas para modelagem de processo

| Notação  | Descrição  |
|--|--|
| Cadeia de valor  | Desenvolvida por <i>Michael Porter</i> , essa notação enfatiza a captura de processos e atividades que adicionam valor ao serviço ou produto entregue ao cliente. Proporciona uma visão geral, mas não uma visão detalhada dos processos de negócio. |
| SIPOC ( <i>Supplier, Input, Process, Output and Customer</i> ) | Um estilo de documentação de processo usado em <i>Lean Six Sigma</i> para enfatizar as fontes de entradas ( <i>suppliers</i> ) e o alvo das saídas ( <i>customer</i> ).  |
| Dinâmica de sistemas ( <i>System Dynamics</i> )                | Modelos de dinâmica de sistemas apresentam uma visão dinâmica do desempenho dos sistemas de negócio.   |

ABPM/CBOCK: versão 3.0

Modelagem, análise e desenho de processo 96

## Análise de processo

A **análise de processos** proporciona uma **compreensão das atividades** do processo e os **resultados** dessas atividades e dos processos em relação à sua **capacidade** de atender as **metas pretendidas**.

A **análise de processos** constitui a **base** para o desenho de processos.

ABPM/CBOCK: versão 3.0

Modelagem, análise e desenho de processo  07

## Informações geradas a partir da análise de processo

- Compreensão da estratégia, metas e objetivos da organização;
- O ambiente de negócio e o contexto do processo;
- Uma visão do processo na perspectiva interfuncional;
- As entradas e saídas do processo, incluindo fornecedores e clientes;
- Os papéis e *handoffs* de cada área funcional no processo;
- Uma avaliação da escalabilidade, utilização e qualificação de recursos;
- Uma compreensão das regras de negócio que controlam o processo;
- Métricas de desempenho que podem ser usadas para monitorar o processo;
- Resumo das oportunidades identificadas para aumentar a eficiência e eficácia.

ABPM/CBOCK: versão 3.0

Modelagem, análise e desenho de processo  08

## Handoffs, regras de negócio e gargalos

| Notação                       | Descrição  |
|-------------------------------|--|
| <b>Handoffs</b>               | É qualquer ponto em um processo onde o trabalho ou a informação passa de uma função para a outra. <i>Handoffs</i> podem resultar em desconexões de processos e devem ser analisados com cuidado. |
| <b>Regras de negócio</b>      | Impõem restrições e direcionam decisões que impactam a natureza e o desempenho do processo.  |
| <b>Gargalo</b>                | É uma restrição de capacidade que cria uma fila.   |
| <b>Controles de processos</b> | São colocados em prática para assegurar aderência a obrigações ou restrições legais, regulatórias ou financeiras.  |

ABPM/CBOCK: versão 3.0

Modelagem, análise e desenho de processos 

## Desenho de processo

O **desenho de processos** é a criação de um novo processo alinhado com a estratégia de negócio e ao foco do cliente.

A **desenho de processos** é baseado na ideia de que o estado atual deve ser desafiado e que o processo precisa ser melhorado.

ABPM/CBOCK: versão 3.0

Modelagem, análise e desenho de processos 

## Desenho de processo

O **desenho de processos** é a definição formal de objetivos e entregáveis, e a organização das atividades e regras necessárias para produzir um resultado desejado.

Inclui o **ordenamento das atividades** em um **fluxo** com base nos relacionamentos das atividades e a identificação e associação de competências, equipamento e suporte necessários para executar a atividade.

ABPM/CBOCK: versão 3.0

Modelagem, análise e desenho de processo  101

## Desenho de processo

Ao desenhar um novo processo, devemos levar em consideração as melhores práticas:

- Desenhar em torno de interações com o cliente;
- Focar atividades que agregam valor e reduzir ou eliminar atividades que não agregam valor;
- Minimizar *handoffs*;
- Realizar o trabalho na função de negócio onde faça sentido;
- Combinar fluxos de trabalho semelhante em um único fluxo;
- Assegurar fluxo contínuo para que nada interrompa o retarde a cadeia de valor;
- Capturar a informação uma vez e compartilhar, disponibilizando acesso à informação onde for mais necessário;
- Redesenhar o processo antes de considerar a automação;
- Garantir qualidade no início do processo para evitar gargalos, falhas e entregas ruins;
- Padronizar os processos;
- Considerar equipes em rede para tratamento de questões complexas.

ABPM/CBOCK: versão 3.0

Modelagem, análise e desenho de processo  102

## VIII GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO E TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSO



Gerenciamento de desempenho e transformação de processo  103

## VIII GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO E TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSO

**Gerenciamento de desempenho de processos** é usado para indicar o gerenciamento tanto em nível de fluxo de processo (**interfuncional**) quanto em nível de fluxo de trabalho (**intrafuncional**). No contexto de BPM, indica ainda que algum grau de gerenciamento de fluxo está ocorrendo para identificar atrasos e deslocar ou redistribuir trabalho, além de identificar problemas de qualidade a tempo de corrigi-los.

ABPM/CBOCK: versão 3.0

Gerenciamento de desempenho e transformação de processo  104

## Medição, medida, métrica e indicador

**Medição de desempenho** é a capacidade de medir e interpretar o desempenho de processos.

**Medida** é a quantificação de dados em um padrão e qualidade aceitáveis ( exatidão, completude, consistência, temporalidade).

**Métrica** é uma extrapolação de medidas, isto é, uma conclusão com base em dados finitos.

**Indicador** é uma representação de forma simples ou intuitiva de uma métrica ou medida para facilitar sua interpretação quando comparada a uma referência ou alvo.

ABPM/CBOCK: versão 3.0

Gerenciamento de desempenho e transformação de processos 105

## Transformação de processos

- **Transformação de processos** envolve a melhor maneira de o processo realizar o seu trabalho.
- deve envolver a busca de ideias tanto dentro quanto fora da organização.

ABPM/CBOCK: versão 3.0

Gerenciamento de desempenho e transformação de processos 106

## Amplitudes de transformação

- **Melhoria de processos** – Melhoria de processos de negócio (*BPI – Business Process Improvement*) é uma iniciativa específica ou um projeto para melhorar o alinhamento e o desempenho do processos com a estratégia organizacional e as expectativas do cliente;
- **Redesenho de processos** – É o repensar ponta a ponta sobre o que o processo está realizando atualmente;
- **Reengenharia de processos** – Reengenharia de processos (*BPR – Business Process Reengineering*) é um repensar fundamental e um redesenho radical de processos para obter melhorias dramáticas no negócio;

ABPM/CBOCK: versão 3.0

Gerenciamento de desempenho e transformação de processos  107

## IX ESCRITÓRIO DE PROCESSOS



Escritório de Processos

 108

## IX ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

- **Contexto:** diversas áreas da organização executando ações voltadas para os processos;



**DESAFIOS**

- **Desafio:** como convergir as informações específicas de forma consistente e integrada, numa visão única de processo?

Fonte: Paim, Rafael (org.)Gestão de processos: pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009. p.243

Escritório de Processos



Busca criar um espaço comum, com visão compartilhada dos processos, capaz de apoiar cada uma das partes na gestão de seus processos e no alcance de resultados globais.

Fonte: Paim, Rafael (org.)Gestão de processos: pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009. p.243

Escritório de Processos



## Definição e formas de atuação

Unidade **relacional** (com contatos, práticas de negociação etc.) **normativa** e **coordenadora**, que prescreve **métodos e ferramentas** que orientem o gerenciamento dos processos da organização e que atua como **elo de comunicação** entre os diferentes departamentos envolvidos nos processos gerenciados.

Fonte: Paim, Rafael (org.)Gestão de processos: pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009. p.245

Escritório de Processos



## Papel

**Visão sistêmica** do escritório sobre o processo permite uma **análise mais eficaz**, gerando (e coordenando) sugestões de melhoria que beneficiem um dado processo como um todo.

Papel vai além das tarefas sistemáticas de modelagem, análise, proposta de melhorias e redesenho dos processos, propondo-se a constituir a **instância organizacional** responsável por inserir e **gerir a prática de gestão de ou por processos** no escopo de atuação e na cultura da organização

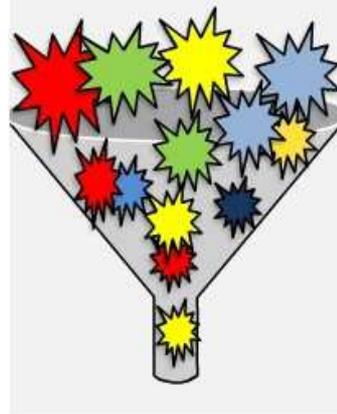
Fonte: Paim, Rafael (org.)Gestão de processos: pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009. p.245

Escritório de Processos



## Modelo de atuação

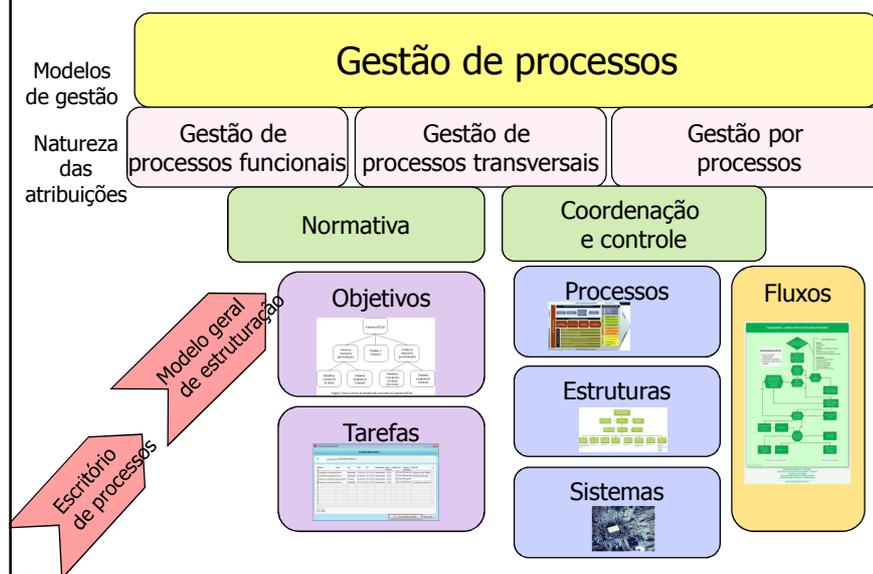
O escritório deve estar apto a priorizar processos, não necessariamente trabalhando com todos da organização. Ele pode focar nos seus processos-chave ou definir, através de um método, sobre quais processos deve atuar.



Fonte: Paim, Rafael (org.) Gestão de processos: pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009. p.245

Escritório de Processos  113

## Estruturação



Fonte: Paim, Rafael (org.) Gestão de processos: pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009. p.264

Escritório de Processos  114

## Natureza de atribuições

- **Normativo:** focar no **projeto-desenho** do trabalho, com viés de levantamento, melhoria e implantação de novos processos;
- **Coordenação e controle:** focar na **coordenação e controle** das atividades e sobre a alocação de recursos que ocorrem no dia-a-dia.

Fonte: Paim, Rafael (org.) Gestão de processos: pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009. p.245

Escritório de Processos



115

## X GESTÃO POR PROCESSO HOJE



Gestão por Processo hoje



116

## X GESTÃO POR PROCESSO HOJE

- Gestores estabelecidos no paradigma funcional vigente reforçam a coordenação do trabalho orientado às funções. Consequência: induzem à conformação de sistemas de informação com lógica estritamente funcional;
- Deslocamento entre desenvolvimento de soluções de TI e necessidades concretas de processo.

ABPM/CBOCK: versão 3.0

Gestão por Processo hoje



## XI PARA ONDE CAMINHA A GESTÃO POR PROCESSO?



Para onde caminha a Gestão por Processo? e3esq18

## XI PARA ONDE CAMINHA A GESTÃO POR PROCESSO?

# FOCO

Deslocando-se



Para onde caminha a Gestão por Processo?  119

## Conteúdo detalhado

### I Origem e evolução

### II Quadro conceitual:

- Visão sistêmica;
- Cadeia de valor;
- Perspectiva estratégica;
- Modelos de organização.

Conteúdo

 120

## Conteúdo detalhado

### III Dificuldades na gestão do dia a dia

### IV Fundamentos de Processos

- Conceito de processos;
- Processo e criação de valor;
- Eficiência, eficácia, produtividade, impacto e efetividade;
- Processos na perspectiva estratégica;
- Desdobramento de processos;
- Missão e macroprocessos;
- Visão lógica e visão física;
- Características do processo;
- Sistema de gestão da qualidade baseada em processos;
- Requisitos do processo;
- Processos encadeados;
- Trocas internas.

Conteúdo



## Conteúdo detalhado

### VII Modelagem, análise e desenho de processo

#### Modelagem

- Conceito;
- Propósito;
- Diagrama, mapa ou modelo;
- Componentes do processo;
- Notações de modelagem (conceitos e notações utilizadas)
- Abordagem especializada para modelagem de processos.
- BPMN – *Business Process Management Notation*.

Conteúdo



## Conteúdo detalhado

### V Negócio e Processos

- Conceitos;
- Classificação de processos de negócio;
- Classificação quanto a criticidade;
- Definições de processos de negócio;
- Orquestração de atividades ao longo da função de negócio.

### VI Gerenciamento de Processos e Gestão por Processo

- Conceitos;
- Visão de Gestão de Processo versus Gestão por Processo;
- As três abordagens de processos;
- Por que implantar a Gestão por Processos;
- Problemas que podem ser minimizados com a Gestão por Processos;
- BPM;
- Dono do processo.

Conteúdo



## Conteúdo detalhado

### Análise de Processos

- Conceito;
- Informações a partir da análise do processo;
- Handoffs, regras de negócio e gargalos.

### Desenho de Processos

- Conceito;
- Informações a partir da análise do processo;
- Melhores práticas em desenho de processo.

Conteúdo



## Conteúdo detalhado

### **VIII Gerenciamento do desempenho e transformação de processos**

#### – Gerenciamento do desempenho:

- Conceito;
- medição, medida, métrica e indicadores;

#### – Transformação de processos:

- Conceito;
- Amplitude da transformação.

### **IX Escritório de Processos**

- Contexto;
- Desafios;
- Objetivos;
- Definições e formas de atuação;
- Papel;
- Modelo de atuação;
- Estruturação;
- Natureza das atribuições.

Conteúdo



## Conteúdo detalhado

### **X Gestão por Processos hoje**

### **XI Para onde caminha a Gestão por Processos**

Conteúdo



## Referências

- BPM/CBOK – **Guia para o gerenciamento de processos de negócios corpo comum de conhecimento**. ABPM BPM CBOK V3.0 1ª Edição. 2013
- DAFT, Richard L. **Organizações: Teoria e projetos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grande coleções de processos**. RAE – Revista de Administração de Empresas/EAESP/FGV. São Paulo, vol. 40, nº 1, pp 6-19.
- HAMMER, Michael. CHAMPY, James. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos seus clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. tradução de Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- MARANHÃO, Mauriti. **ISO Série 9000: Manual de Implementação: versão ISO 2000**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. **O Processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, Ed. 2004.
- PAIM, Rafael (et. Al.) **Gestão de Processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas, Organização e Métodos: O&M uma abordagem gerencial**. São Paulo: Ed. 13, Atlas, 2002. p. 60-74.
- ROBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002;
- SERRA, Alberto. **Modelo aberto de gestão para resultados no setor público**. Trad. Ernesto Mondes-Bradley Y Estayes. Natal: SEARH/RN, 2008. Originalmente apresentado ao BID e CLAD, Caracas, 2007.

Referências



## SOLUÇÕES EDUCACIONAIS



Presenciais



A Distância



Customizadas

Lato e Stricto  
Sensu

 **FaceEsesp**  
**esesp.es.gov.br**

