



---

# Gestão por Processos com Foco em Riscos

## Sumário

<b>Apresentação.....</b>	<b>3</b>
<b>Objetivo .....</b>	<b>3</b>
<b>Tópico 1 – Gestão por Processos: Contextualização .....</b>	<b>4</b>
<b>1. Principais Conceitos Associados à Gestão de Processos .....</b>	<b>4</b>
Processo .....	4
<b>Tópico 2 – Gestão de Processos .....</b>	<b>8</b>
1.1 Identificar e classificar os processos .....	8
1.2 Definição de objetivos, metas e indicadores .....	8
1.3 Padronização do processo.....	9
1.4 Identificação dos riscos do processo .....	10
1.5 Monitoramento do processo .....	10
<b>2. Gerenciamento para melhorar processos.....</b>	<b>10</b>
2.1 Elaboração do projeto de redesenho.....	11
2.2 Mapeamento do processo atual .....	12
2.3 Análise do processo atual .....	12
2.4 Redesenho do processo.....	12
<b>Referências.....</b>	<b>14</b>

## Apresentação

---

As organizações, sejam elas públicas ou privadas, buscam continuamente otimizar recursos e alcançar resultados, sem comprometer a qualidade do produto ou serviço que está ofertando a seus clientes.

Nesse contexto, identificar e gerenciar processos torna-se algo fundamental para o alcance dos objetivos supracitados, visto que por meio de um modelo de gestão que busca o alcance dos resultados focado em atender às necessidades dos clientes, as organizações têm conseguido eficiência e eficácia.

Nesta aula, os principais conceitos e elementos pertinentes à gestão de processos são apresentados de forma bastante didática, fazendo uma relação com um exemplo cotidiano, com o qual todos são familiarizados.

## Objetivo

---

- ▣ Evidenciar os principais conceitos que são utilizados na gestão de processos;
- ▣ Apresentar a metodologia para manter e melhorar processos;
- ▣ Apresentar a importância do gerenciamento de processos como ferramenta para o alcance da melhoria contínua.

## Tópico 1 – Gestão por Processos: Contextualização

**Objetivo:** Apresentar por meio de um exemplo do cotidiano o link com a gestão de processos e evidenciar os principais conceitos que são utilizados na gestão de processos.

Antes de iniciar a discussão sobre o gerenciamento de processos, imagine que ontem foi um domingo e você, no início da noite, foi fazer um lanche em uma lanchonete. Ao chegar, você escolheu um local e sentou. Logo em seguida, um garçom foi até você e mostrou o cardápio, para que fizesse a escolha do pedido. Após analisar as opções, você fez a escolha por um hambúrguer e um suco de laranja. O garçom anotou seu pedido e entregou na cozinha da lanchonete. Passados cinco minutos, o garçom retorna e informa que não será possível fazer o suco, porque não tem laranja, você então pede um suco de limão. Após trinta minutos, o garçom retorna à sua mesa e serve o lanche que você pediu. Você faz a refeição, chama o garçom e pede a conta. O garçom se dirige ao caixa da lanchonete, fecha a conta, entrega a você que realiza o pagamento e, em seguida, vai para casa. Após sua saída da lanchonete, o garçom vai limpar a mesa para o próximo cliente e percebe que no local em que você estava sentado há uma irregularidade no piso, que poderia ter ocasionado sua queda da cadeira ou pode vir a gerar a queda de um outro cliente. Ele chama então o gerente da lanchonete e juntos tiram aquela mesa e as cadeiras, a fim de que não ocorra nenhum acidente. Em seguida, o gerente questiona com o garçom o motivo do pedido ter demorado trinta e cinco minutos, uma vez que o padrão é o tempo de vinte minutos para o preparo dos lanches. O garçom explicou que o atraso ocorreu, devido à falta de laranjas que o levou a refazer o pedido.

Observe que para você fazer a refeição na lanchonete, várias pessoas precisaram realizar diversas atividades antes da sua chegada, durante sua permanência na lanchonete e após sua saída. Foi a partir do conjunto de atividades que foram realizadas que você conseguiu satisfazer sua necessidade de fazer um lanche. Essa situação é um excelente exemplo de processos e a partir dele o tema gestão de processos será desenvolvido.

## 1. Principais Conceitos Associados à Gestão de Processos

.....

Antes de abordar a gestão de processos, é preciso conhecer alguns conceitos que serão expostos a seguir.

### Processo

---

Guia BPM CBOK conceitua processo como uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados.

Outro conceito de processo é o apresentado na NBR ISO 9000 o qual apresenta processo como

## Aula 01 - Visão Geral sobre Gerenciamento de Processos

qualquer atividade, ou conjunto de atividades inter-relacionadas, que usam recursos para transformar insumos (entradas) em produtos (saídas). (NBR ISO 9000:2000, p.3).

Aqui foram expostos dois de vários conceitos existentes para processos. O objetivo não é se estender em evidenciar suas sutis diferenças, mas chamar à atenção para a convergência existente entre eles. Observe que ambos falam em atividades executadas para gerar um resultado ou produto. Nesse contexto, pode-se colocar um conceito genérico de processo como sendo um conjunto de atividades que são realizadas em uma sequência lógica para transformar insumos em um produto ou serviço que satisfaça uma necessidade, manifestada ou não.

Voltando ao exemplo da lanchonete, por meio da imagem 01, evidencia-se o conceito de processo.



Observe que ao chegar à lanchonete um garçom executou um conjunto de atividades e, em seguida, levou seu pedido para cozinha, momento em que outro conjunto de atividades foi realizado e, assim, sucessivamente. Em uma sequência lógica definida, atividades foram sendo realizadas até o pagamento da conta. Observe ainda que, mesmo após sua saída da lanchonete, outras atividades foram realizadas. Da mesma maneira, antes da sua chegada à lanchonete, atividades também já haviam sido realizadas, como por exemplo, a organização das mesas e das cadeiras para receber os clientes.

Dessa forma, fica fácil entender que algumas atividades estão diretamente ligadas ao serviço ou ao produto que está sendo ofertado. No entanto, existem outras atividades que, embora não estejam diretamente ligadas ao serviço ou produto que está sendo ofertado, são importantes e precisam ser realizadas.

Nesse contexto, os processos são classificados em:

### **Processos Finalísticos**

---

Contribuem diretamente para o cumprimento do propósito da instituição e agregam valor diretamente para o cliente, podendo ter interface direta com os mesmos, de maneira que qualquer problema no processo será percebido pelo usuário imediatamente.

### **Processos Gerenciais**

---

## Aula 01 - Visão Geral sobre Gerenciamento de Processos

Coordenam os processos finalísticos e de apoio. São os processos cuja finalidade é promover a estruturação, avaliação e melhoria do funcionamento da organização, hoje e no futuro. Estes processos, assim como os de apoio, não agregam valor diretamente para os clientes, mas são necessários para assegurar que a instituição opere de acordo com seus objetivos e metas de desempenho.

### **Processos de Apoio**

---

Como o próprio nome sugere, dão suporte aos finalísticos, sendo necessários para subsidiar a execução dos mesmos. Nesse caso, a ocorrência de falhas não é percebida imediatamente pelo cliente, mas podem impactar no produto ou serviço final. Em outras palavras, são aqueles que prestam apoio ou são provedores de recursos aos demais processos da organização.

Os processos são ainda classificados por níveis. Ferreira (2013, p.17-18) mostra que, conforme o nível, os processos são classificados em:

#### **▼ Macroprocessos**

Segundo Brasil (2007), macroprocessos são conjuntos de macroatividades, que podem ser desdobrados em grupos de processos, pelos quais a instituição cumpre o seu propósito, que devem estar alinhados aos objetivos de suas unidades organizacionais.

##### **Fornecedor**

---

Indivíduo ou organização que fornece insumos para os processos de uma organização, que podem ser tanto informações ou orientações quanto prestação ou fornecimento de serviços e produtos.

##### **Cliente**

---

Pessoas físicas e/ou jurídicas (públicas ou privadas) que demandam ou utilizam diretamente serviços ou produtos fornecidos por uma organização.

No caso das organizações públicas, os clientes são geralmente conhecidos ou denominados como usuários. Os clientes ou usuários que demandam ou utilizam serviços finalísticos da organização são denominados clientes externos, ao passo que os membros ou segmentos da organização que utilizam os resultados parciais de processos internos (subprodutos ou serviços intermediários) como insumo em outro processo de natureza interna são chamados clientes internos. Em se tratando de uma unidade prestadora de serviços dentro da organização, aquelas que recorrem aos seus serviços/produtos também são chamadas de clientes internos.

#### **▼ Processos**



Os processos, como já explicitado, podem ser definidos como conjuntos de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos ou serviços (saídas), que têm valor para um grupo específico de clientes ou usuários.

## ▼ Subprocessos

Os subprocessos são conjuntos de atividades necessárias e suficientes para a execução dos processos. A quantidade de subprocessos depende da complexidade de cada processo.

Em um nível mais detalhado, as atividades de um subprocesso são desmembradas em tarefas.

### Atividades

As atividades são conjuntos de tarefas, com início e fim identificável, orientadas para a consecução dos objetivos definidos em cada etapa. O enfoque nesse caso é o que fazer como condição necessária para se alcançar o objetivo.

### Tarefas

Compreendem a sequência de passos para realizar uma atividade. Os passos geralmente envolvem explicações detalhadas sobre o como fazer, que fundamentam a construção ou definição de procedimentos.

Ao fazer uma análise da classificação dos processos por nível, observa-se que um conjunto de tarefas gera uma atividade, um conjunto de atividades gera um processo, um conjunto de processos gera um macroprocesso.

Apresentadas essas definições e classificações, é importante compreender que um processo é diferente de um setor da organização.

O setor é uma parte da estrutura organizacional responsável por executar um ou mais processos. Desta forma, um setor pode executar um processo em sua totalidade ou apenas uma parte do processo. Nesse sentido, ressalta-se que os processos são transversais, ou seja, eles passam por um ou mais setores até que tenham seu resultado (produto ou serviço) concluído.

Observe que no exemplo da lanchonete, da sua chegada até sua saída, vários setores trabalharam para que você tivesse sua necessidade atendida. Ao chegar o garçom (setor atendimento) anotou seu pedido. Em seguida, o cozinheiro (setor produção) preparou seu lanche. Após realizar a refeição, foi realizado o pagamento (setor contas a receber). Rapidamente, consegue-se identificar três setores que executaram atividades de um mesmo processo.



## Tópico 2 – Gestão de Processos

**Objetivo:** Apresentar a metodologia para manter e melhorar processos e a importância do gerenciamento de processos como ferramenta para o alcance da melhoria contínua.

Organizações existem para atender às necessidades de seus clientes. Dessa forma, os processos de uma organização devem ser gerenciados, buscando garantir o atendimento a essas necessidades

O gerenciamento de processos possui dois grandes pilares, o primeiro está relacionado a manter os processos sob controle, atingindo os resultados planejados para o atendimento das necessidades dos clientes. O segundo pilar diz respeito a melhorar os processos, isso quer dizer, otimizar os processos de forma a gerar um salto de qualidade nos resultados.

### 1. Gerenciamento para manter processos

---

A partir de agora serão explicadas as etapas, que devem ser seguidas para implementação do gerenciamento para manter processos.

#### 1.1 Identificar e classificar os processos

---

Para gerenciar processos, o primeiro passo é identificar as necessidades dos clientes e a partir destas, identificar os processos finalísticos e de apoio, observando a criticidade dos mesmos.

Com base na definição e na classificação dos processos, é realizado o macroprocesso da organização, nele é listado, em uma sequência lógica, os processos finalísticos e de apoio da organização.

#### 1.2 Definição de objetivos, metas e indicadores

---

Para cada processo crítico, faz-se necessário definir objetivos, metas e indicador para posteriormente verificar-se se o processo está controlado.

Um objetivo é aquilo que se busca alcançar em um processo, o objetivo a ser definido precisa ser alinhado ao atendimento de uma necessidade do cliente. Esse é um ponto fundamental, pois, não levar em conta a necessidade dos clientes na definição dos objetivos, muito provavelmente, fará com que a organização aplique recursos para gerar um resultado, o qual não será percebido pelo cliente. Em outras palavras, investe-se em atividades que não agregam valor.

Um objetivo precisa ser alcançado. Dessa forma, é preciso definir metas. Uma meta trata-se de um objetivo mensurável e com prazo para ser alcançado:





**META = OBJETIVO + VALOR + PRAZO**

No exemplo da lanchonete, observe que o tempo padrão estabelecido para servir os lanches eram vinte minutos. O exemplo evidencia que, naquele processo, o tempo para servir o lanche era uma necessidade do cliente, sendo assim, foi estabelecido:

**Objetivo:** tempo para o lanche ser servido ao cliente.

**Meta:** 20 minutos.

**Prazo:** imediato.

Nesse caso, o prazo é imediato, ou seja, sempre todos os lanches devem ser servidos em 20 minutos. Em algumas situações, pode ser dado um prazo para a meta ser alcançada. Por exemplo, a lanchonete poderia ter determinado que até dezembro todos os lanches deveriam ser servidos em vinte minutos. Ou seja, estaria sendo determinado um prazo até dezembro para a meta ser alcançada.

Por fim, estabelecidos o objetivo e a meta, é necessário definir um indicador para medir se a meta está sendo cumprida.

Indicador é instrumento de gestão essencial para o monitoramento e avaliação do desempenho dos objetivos. Descreve o que será medido, contemplando as dimensões eficiência, eficácia e efetividade.

Um indicador bem definido precisa ser:

- **Relevante:** trata-se da importância do indicador;
- **Confiável:** refere-se à qualidade do levantamento dos dados usados no seu cálculo;
- **Abrangente:** amplitude da representatividade do objetivo;
- **Compreensível:** transparência na metodologia de construção do indicador;
- **Disponível:** facilidade de acesso para coleta, estando disponível a tempo;
- **Rastreável:** facilidade de identificação da origem dos dados, seu registro e manutenção.

### 1.3 Padronização do processo

Padronizar o processo significa estabelecer a melhor maneira de executar as atividades e tarefas do processo, de forma a alcançar os resultados, otimizando os recursos e eliminando aquilo que não agrega valor.

A padronização dos processos se dá por meio dos fluxogramas de atividades e documentos de descrição de tarefas, também denominados de procedimento operacional ou instrução de trabalho.

## 1.4 Identificação dos riscos do processo

---

Todo processo possui riscos, um risco refere-se a algo que pode acontecer e, caso aconteça, trará um impacto negativo ou positivo para o processo. Nesse contexto, quando se tem um problema durante o processo, estamos diante do algo (risco) que aconteceu e que trouxe um impacto negativo.

Voltando ao exemplo da lanchonete, o primeiro pedido era um suco de laranja e o garçom informou que não tinha laranja e, em seguida, o pedido foi alterado para um suco de limão. Nesse caso, faltar insumos para preparação dos lanches é um risco que pode ou não ocorrer. Quando ocorre, e o impacto é negativo, tem-se um problema. A falta da laranja fez com que a necessidade do cliente não fosse atendida em sua plenitude.

Os riscos devem ser identificados, classificados e gerenciados para evitar que problemas venham a acontecer. Ainda no exemplo da lanchonete, tem-se um risco que foi identificado e uma ação de controle foi realizada para evitar um problema. Observe que o garçom quando foi limpar a mesa identificou que havia uma irregularidade no piso, o que poderia ocasionar a queda de um cliente (risco), para evitar que o risco ocorresse e torna-se um problema, o garçom e o gerente retiraram a mesa e as cadeiras daquele lugar. Ou seja, atuaram de forma a controlar o risco.

## 1.5 Monitoramento do processo

---

Os processos precisam ser monitorados para verificar se as metas estão sendo alcançadas. O monitoramento é realizado por meio dos indicadores que devem ter uma frequência de medição e reuniões periódicas devem ser realizadas para tomada de decisão acerca dos processos.

Observe o exemplo da lanchonete que o gerente questiona o motivo do lanche ter sido servido em trinta e cinco minutos com o garçom, uma vez que a meta é servir os lanches em vinte minutos. O garçom explicou o motivo.

Nas situações em que as metas não são alcançadas, deve ser realizada uma análise, buscando identificar a causa do problema e, uma vez identificada, correções e as ações corretivas devem ser implementadas. Correção diz respeito a corrigir o problema, sem atuar na causa, ou seja, sem evitar que o problema volte a acontecer. No exemplo da lanchonete, a correção foi substituir a fruta do suco pelo limão, mas isso não garante que no futuro não falte novamente a laranja. Por outro lado, a ação corretiva tem por finalidade corrigir o problema de forma que ele não volte a acontecer pela mesma causa.

## 2. Gerenciamento para melhorar processos

---

A melhoria contínua é algo inerente à gestão de processos. Nesse contexto, as organizações devem identificar quais processos precisam ser melhorados, buscando obter um salto de qualidade que mude o patamar dos resultados até então obtidos.

Desse modo, o redesenho de processos apresenta-se como um método eficaz para obtenção de melhorias nos processos. A implantação de redesenhos de processos deve seguir uma metodologia composta de quatro fases: elaboração do projeto de redesenho, mapeamento do processo atual, análise do processo, redesenho do processo e detalhamento de tarefas.

## 2.1 Elaboração do projeto de redesenho

Essa fase caracteriza-se pela escolha do processo que precisa ser aperfeiçoado. Após a definição do projeto, forma-se a equipe responsável pelo redesenho, que deve ser multidisciplinar. O procedimento seguinte é o levantamento das informações para elaboração do plano do projeto, que são: objetivo; alinhamento estratégico; premissas; diretrizes; papéis e responsabilidades; e cronograma.

De acordo com Santos; Arraes e Mendonça (2013, p. 10-11):

O objetivo diz respeito à motivação para realização do redesenho, geralmente é algo bem genérico, sobretudo porque ainda não houve análise para identificar aquilo que de fato é problema a ser solucionado.

O alinhamento estratégico evidencia o trabalho de redesenho a ser realizado com as diretrizes estratégicas do Governo. Convém ressaltar a importância dessa etapa, visto que é a ligação existente entre a operação (processo) e os resultados (serviços) a serem entregues ao cidadão.

As premissas são situações assumidas como verdadeiras e que serão levadas em consideração para proposições de melhorias no decorrer do redesenho.

As diretrizes correspondem àquilo que deve nortear todas as proposições de melhoria nos processos. Dependendo dos resultados a serem alcançados, as diretrizes podem variar de um redesenho para outro.

Os papéis e responsabilidades dos membros da equipe de redesenho estão descritos no quadro a seguir.

PAPÉIS	RESPONSABILIDADE
Patrocinador do Redesenho	Estabelecer o direcionamento estratégico do projeto; apoiar o gerente do projeto nas ações necessárias ao redesenho; participar das reuniões de validação do processo; promover e assegurar o redesenho do processo.
Gerente do Projeto	Atuar como ponto central de contato para toda a comunicação relacionada ao projeto; garantir a execução do plano do projeto; garantir a coleta e disponibilização das informações necessárias; monitorar o progresso do trabalho e articular as ações necessárias.
Gestor do Processo	Participar das reuniões de redesenho e de validação; fornecer informações necessárias ao redesenho do processo; conduzir a implantação do redesenho do processo.
Equipe de Redesenho	Realizar mapeamento e análise do processo atual; identificar e analisar pontos críticos, identificando soluções e propondo a

	melhoria do processo; elaborar a documentação do projeto e a revisão da legislação; identificar as condições necessárias para implementar o novo processo.
Facilitador das Oficinas de Redesenho	Elaborar o plano do projeto; conduzir as reuniões de redesenho; coordenar a elaboração da documentação do projeto; elaborar e disponibilizar as atas das reuniões; manter a documentação do projeto atualizada.

O cronograma, por sua vez, contém o planejamento das atividades do redesenho ao longo do tempo. Em média, leva-se de três a quatro meses para conclusão do projeto de redesenho de um processo.

Concluído o plano do projeto de redesenho, este é apresentado e validado para desenvolvimento.

## 2.2 Mapeamento do processo atual

O objetivo do mapeamento do processo atual é fazer um levantamento de como o processo é executado atualmente. Essa fase também é conhecida com “AS IS”, ou seja, "como é". Nessa fase do redesenho, também é feito o levantamento de toda a legislação aplicável ao processo e o levantamento dos indicadores que são utilizados atualmente para medir o processo.

## 2.3 Análise do processo atual

Essa fase consiste no levantamento dos riscos e problemas existentes no processo, para em seguida analisá-los no sentido de propor ações para controle ou correção que farão parte das proposições de melhoria que serão consolidadas na fase seguinte do redesenho.

## 2.4 Redesenho do processo

O redesenho do processo é o momento em que as proposições de melhoria são propostas em um novo fluxograma de processo. Aqui, as correções de problemas e os controles são apresentados. Ainda nessa fase, são propostos novos indicadores para monitoramento do processo e é elaborado um plano de implantação, contendo as ações que devem ser realizadas para implementar o processo redesenhado.

Por fim, é realizado o detalhamento das atividades em tarefas, de forma a explicar a execução das tarefas e deixar o processo totalmente padronizado. O detalhamento pode ser realizado por meio de procedimento operacional ou instrução de trabalho, como também de forma descritiva associada a desenhos de fluxogramas.

### Saiba Mais

- Para complementar seu estudo sobre a metodologia para a implantação de redesenhos de processos e suas quatro fases, acesse o artigo “Redesenho de processos: a experiência do estado do Ceará em prover melhoria na gestão”, escrito por Ricardo Ribeiro Santos; Vanessa Machado Arraes e Aline Barbosa Mendonça, na Biblioteca do curso.



### **Considerações finais**

Nesta aula, foi possível evidenciar um modelo de gestão de processos que busca a partir das necessidades dos clientes, desenvolver as atividades dos processos de forma que o produto ou serviço entregue ao cliente, seja capaz de satisfazer tais necessidades.

As rotinas de manter processos controlados e melhorá-los, quando oportuno, fazem com que a organização esteja sempre num movimento de melhoria contínua, obtendo resultados que consolidam o atendimento às necessidades dos clientes.

## Referências

---

- ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Sistemas de gestão da qualidade** – fundamentos e vocabulário. NBR ISO 9000. Rio de Janeiro, 2000.
- BPM CBOK – **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio**. Corpo Comum do Conhecimento – ABPMP BPM CBOK V3.0, Association of Business Process Management Professionals, 2013.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. 8. ed. Nova Lima/MG: INDG, 2004.
- FERREIRA, André Ribeiro. **Gestão de processos**; módulo 3. – Brasília: ENAP / DDG, 2013. 179 p. **Apostila do Programa de Desenvolvimento de Gerentes Operacionais – DGO**. Revisão e adaptação – Coordenação-Geral de Projetos de Capacitação/ DDG / ENAP.
- SANTOS, Ricardo; ARRAES, Vanessa; MENDONÇA, Aline. **Redesenho de processos: a experiência do estado do Ceará em prover melhoria na gestão**. Anais do VI Congresso CONSAD de Gestão Pública, Brasília: DF, 2013.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Padrão de Trabalho de Modelagem de Processos: Escritório de Processos**. 2007. Disponível em:  
<[http://editor.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/081003\\_seges\\_arq\\_padrao.pdf](http://editor.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/081003_seges_arq_padrao.pdf)>. Acessado em: 07 de jun. de 2020.