



**Enap**

# Análise e Melhoria de Processos

## Módulo

### 1 Visão geral sobre análise e melhoria de processos





## **Fundação Escola Nacional de Administração Pública**

### **Presidente**

Diogo Godinho Ramos Costa

### **Diretor de Desenvolvimento Profissional**

Paulo Marques

### **Coordenador-Geral de Produção Web**

Carlos Eduardo dos Santos

### **Equipe responsável**

André Ribeiro Ferreira, 2021.

**Curso desenvolvido no âmbito da Diretoria de Desenvolvimento Profissional – DDPRO.**

**Curso produzido em Brasília, 2021.**



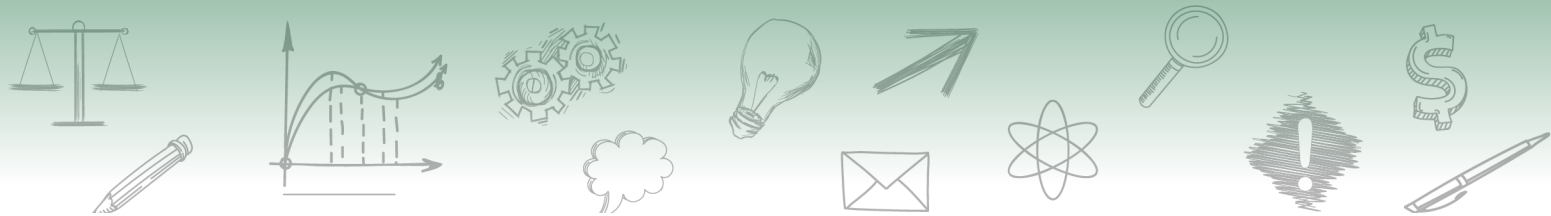
**Escola Nacional de  
Administração Pública**

Enap, 2021

**Enap Escola Nacional de Administração Pública**

Diretoria de Educação Continuada

SAIS - Área 2-A - 70610-900 — Brasília, DF



# Sumário

## **Unidade 1: Contexto da gestão por processos..... 5**

1.1 Metodologias para gestão de processos..... 5

1.2 O que é processo?..... 9

1.3 A evolução dos modelos de gestão..... 10

1.4 O que é gestão de processos?..... 16

1.5 O que é gestão por processos? ..... 16

1.6 Desafios da gestão por processos ..... 20

## **Unidade 2: Conceitos chave ..... 23**

2.1 Qualidade, macroprocessos, processos,  
subprocessos e atividades ..... 23

2.2 Classificação dos processos..... 25

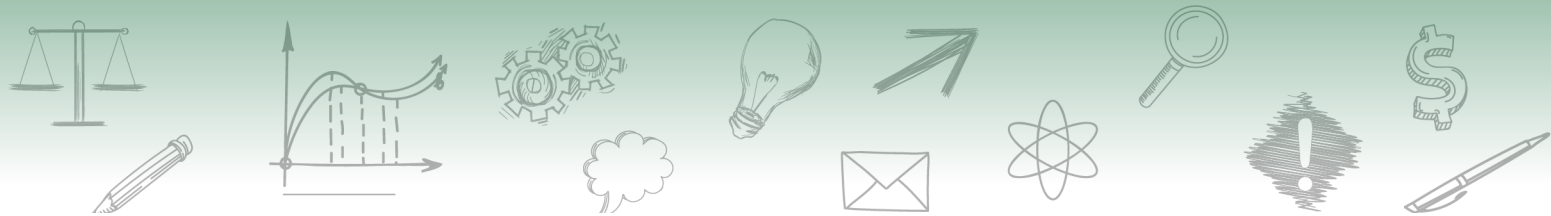
2.3 Visão sistêmica, cliente, usuário, cidadão,  
fornecedor e cadeia cliente-fornecedor ..... 28

2.4 Padrão, requisitos, requisitos do cliente,  
problema e indicador..... 31

2.5 Normalização, análise crítica, memória  
administrativa, produto e informações comparativas. .... 32

## **Referências ..... 34**





## Módulo

# 1

# Visão geral sobre análise e melhoria de processos

## Unidade 1: Contexto da gestão por processos

### Apresentação



Vídeo 1 – [Apresentação do curso](#)

Duração: [3:16]

### Objetivo de aprendizagem

Ao final da unidade, você será capaz de compreender a evolução dos modelos de gestão e a inserção da gestão por processo no contexto da flexibilidade organizacional, além de reconhecer o contexto da gestão por processos na administração pública.

### 1.1 Metodologias para gestão de processos

Um dos desafios da boa gestão na atualidade é, com certeza, o domínio do conhecimento de seus processos organizacionais, que tem grande importância como subsídio para diversas ações na organização, tais como o gerenciamento do desempenho, a tomada de decisão, o dimensionamento da força de trabalho, a desburocratização, a manutenção das rotinas, a melhoria dos serviços e produtos, a flexibilização organizacional, entre outros.

O gerenciamento dos processos permite uma visão sistêmica da organização, tratando-a como um conjunto de processos inter-relacionados, com foco nas expectativas ou requisitos dos clientes, usuários e cidadãos.

São variadas as tecnologias voltadas para gestão que se utilizam da gestão dos processos, das quais podemos destacar:

- O Planejamento Estratégico, o qual apresenta como horizonte a gestão de projetos e a gestão dos processos.
- O *Balanced Scorecard* – BSC, que utiliza os indicadores de desempenho na mensuração dos resultados, baseados em processos e projetos distribuídos em perspectivas.
- O Modelo de Excelência em Gestão, preconizado pela Fundação Nacional da



Qualidade, que apresenta a Gestão de Processos como um de seus Processos de Gestão.

- A NBR ISO 9000, a qual adotou a abordagem de processos em sua estrutura a partir de 2000.
- O método *Benchmarking*, que apresenta como pré-requisito o conhecimento profundo dos processos a serem analisados e adaptados.
- A administração da produção, a qual depende da gestão dos processos para o alcance dos resultados esperados na cadeia produtiva.

A gestão dos processos, por sua vez, encontra no mercado um leque de métodos, em função dos objetivos os quais subsidiará. Apresentamos a seguir alguns desses métodos, utilizados para a gestão por processos em organizações públicas e privadas.

### Qual a abordagem do curso?

#### + MAPEAMENTO DE PROCESSOS

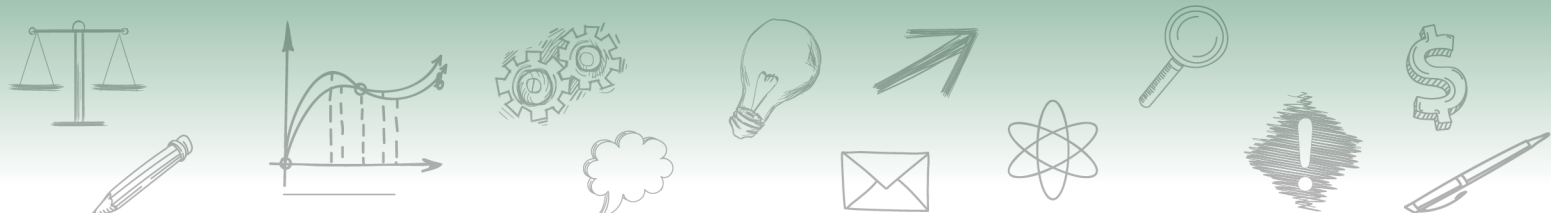
O Mapeamento de Processos é uma técnica geral utilizada por empresas para entender de forma clara e simples como uma unidade de negócio está operando, representando cada passo de operação dessa unidade em termos de entradas, saídas e ações. Esse exercício de compreensão e documentação é fundamental para diversas metodologias de melhoria de processos, como o Seis Sigma e o *Lean Manufacturing*.

#### + 6 SIGMA

Seis Sigma ou *Six Sigma* (em inglês) é um conjunto de práticas originalmente desenvolvidas pela Motorola para melhorar sistematicamente os processos ao eliminar defeitos.<sup>1</sup> Um defeito é definido como a não conformidade de um produto ou serviço com suas especificações. Seis Sigma também é definido como uma estratégia gerencial para promover mudanças nas organizações, fazendo com que se chegue a melhorias nos processos, produtos e serviços para a satisfação dos clientes.<sup>2</sup> Diferente de outras formas de gerenciamento de processos produtivos ou administrativos, o Six Sigma tem como prioridade a obtenção de resultados de forma planejada e clara, tanto de qualidade como, principalmente, financeiros.

#### + MODELAGEM DE PROCESSOS

Modelagem de processos de negócio (ou *Business Process Modeling* - BPM) em engenharia de sistemas é a atividade de representação de processos de uma empresa, de modo que o processo atual pode ser analisado e melhorado. BPMN (*Business Process Modeling Notation*) é uma notação padrão para os casos de modelagem de processos de negócio e tem como finalidade prover recursos para que a modelagem possa ser feita. Modelagem de processos de negócio é normalmente realizada por analistas de negócios e gestores que estão buscando melhorar a eficiência do processo e da qualidade.



#### + **BPM CBOK V3.0**

(*Business Process Management*) O BPM CBOK V3.0 em português é uma versão ajustada e ampliada do BPM CBOK V3.0 em inglês. A aplicação de BPM depende de contexto e, embora o O QUÊ seja de comum acordo, o COMO depende do ONDE. O BPM CBOK V3.0 em português foi preparado para o contexto e necessidades de aplicação de BPM no Brasil, ao nível crescente de interesse e maturidade em BPM no país e à necessidade de formação profissional em BPM para atender a este contexto e evolução.

#### + **ISO 9000**

A expressão ISO 9000 designa um grupo de normas técnicas que estabelecem um modelo de gestão da qualidade para organizações em geral, qualquer que seja o seu tipo ou dimensão.

A adoção das normas ISO é vantajosa para as organizações uma vez que lhes confere maior organização, produtividade e credibilidade – elementos facilmente identificáveis pelos clientes –, aumentando a sua competitividade nos mercados nacional e internacional. Os processos organizacionais necessitam ser verificados através de auditorias externas independentes.

#### + **REENGENHARIA DE PROCESSOS**

Entre os paradigmas organizacionais, está incluída a Reengenharia de Processos em uma determinada empresa, para que esta se torne competitiva, utilizando seus métodos de execução de tarefas, criando novos meios de comercialização para que, assim, existam maior eficiência organizacional e satisfação dos clientes dessas empresas. Na Reengenharia de Processos, a empresa tem que analisar um método de trabalho observando os resultados desse processo e avaliando o desempenho final.

Reengenharia é o ato de repensar e reprojeter de forma radical os processos de uma empresa para obter grandes progressos em indicadores críticos de desempenho, como custos, qualidade, serviços e agilidade.

#### + **ENGENHARIA DE PROCESSOS**

O campo da Engenharia de Processos é um ramo da engenharia que se concentra na produção e nos processos industriais, mas também pode abranger a área de processos de negócios. Os profissionais dessa área combinam princípios da física, da bioquímica e da matemática para desenvolver processos de produção mais eficazes. Por exemplo, engenharia de processo pode ser utilizada para determinar a melhor maneira de transformar um restaurante único em uma grande franquia.

#### + **REDESENHO DE PROCESSOS**

Esta etapa consiste em reprojeter o processo falho existente. Ela começa assim que a etapa de análise do processo atual está finalizada. O projeto de um novo processo é





desenvolvido de forma a atender aos novos objetivos e estratégias organizacionais, transformações da base tecnológica, alterações de expectativas dos clientes, mudanças legais, obsolescência de sistemas e equipamentos, corrigir as disfunções verificadas e incorporar as melhorias necessárias.

A concepção do novo processo começa com o time de redesenho revisando todo o trabalho efetuado nas etapas anteriores, os problemas a serem resolvidos, a inovação a ser efetuada e os critérios e metas estabelecidos para o redesenho.

Com base nessas informações e após buscar conhecer outras práticas através de *benchmarking* em organizações congêneres, que possam servir de subsídio ao projeto a ser desenvolvido, o time de redesenho elabora o mapa do novo processo, mais otimizado em relação ao atual, incorporando o máximo de melhorias possíveis.

#### + **Escritório de Processos (BPMOffice)**

A gestão de processos deve também ser tratada como um processo-chave da organização e, como tal, gerenciado visando a resultados efetivos ao longo do tempo para o negócio. O Escritório de Gestão de Processos, ou BPMOffice, é a estrutura necessária para que todas as ações em gestão e automação de processos da empresa sejam executadas de forma alinhada, otimizada e com o foco necessário. Coordenado por um Comitê de Gestão de Processos, tem como principais atribuições o Planejamento das ações de cada serviço, a Coordenação de sua execução e a Análise Crítica sobre os resultados obtidos em cada ciclo de análise e implantação.

#### + **Total Productive Maintenance – Manutenção Produtiva Total**

*Total Productive Maintenance* (TPM) - em português, Manutenção Produtiva Total - é um sistema desenvolvido no Japão a fim de eliminar perdas, reduzir paradas, garantir a qualidade e diminuir custos nas empresas com processos contínuos. A sigla TPM foi registrada pelo JIPM (Instituto Japonês de Manutenção de Planta). A letra “T”, de “Total”, significa o envolvimento de todos os empregados.

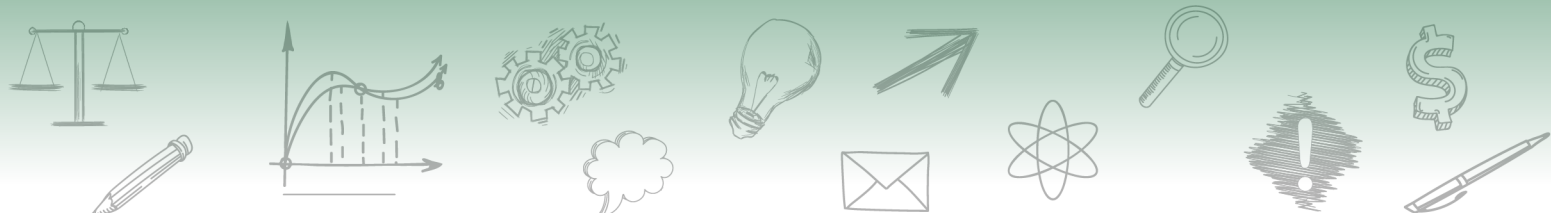
#### + **JUST IN TIME**

*Just In Time* é um sistema de administração da produção que determina que nada deve ser produzido, transportado ou comprado antes da hora exata. Pode ser aplicado em qualquer organização para reduzir estoques e os custos decorrentes. O *Just In Time* é o principal pilar do Sistema Toyota de Produção ou produção enxuta.

Com esse sistema, o produto ou matéria prima chega ao local de utilização somente no momento exato em que for necessário. Os produtos somente são fabricados ou entregues a tempo de serem vendidos ou montados.

O conceito desse sistema está relacionado ao de **produção por demanda**, no qual primeiramente vende-se o produto para depois comprar a matéria prima e, posteriormente, fabricá-lo ou montá-lo.





Uma das ferramentas que contribui para um melhor funcionamento do sistema *Just In Time* é o Kanban.

#### + **KANBAN**

Kanban é uma palavra em japonês que significa literalmente registro ou placa visível.

Em administração da produção significa um cartão de sinalização que controla os fluxos de produção ou transportes em uma indústria. O cartão pode ser substituído por outro sistema de sinalização, como luzes, caixas vazias e até locais vazios demarcados.

Coloca-se um Kanban em peças ou partes específicas de uma linha de produção para indicar a entrega de uma determinada quantidade. Quando se esgotarem todas as peças, o mesmo aviso é levado ao seu ponto de partida, no qual se converte num novo pedido para mais peças. Quando for recebido o cartão ou quando não há nenhuma peça na caixa ou no local definido, então deve-se movimentar, produzir ou solicitar a produção da peça.

O Kanban permite agilizar a entrega e a produção de peças.

#### + **ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS – MASP**

Esta é a abordagem deste curso. O nome MASP é, na verdade, a sigla de Método de Análise e Solução de Problemas. Assim, podemos definir este conceito como uma ferramenta de análise e solução de problemas.

## 1.2 O que é processo?

### O que é um processo organizacional?

Segundo a Norma ISO, processo é um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transforma insumos (entradas) em produtos (saídas).

Existem vários conceitos de processo, mas, na maioria das definições, identifica-se a referência ao sequenciamento lógico de atividades e tarefas voltado para um resultado. É importante reter est a ideia: processos devem gerar resultados e agregação de valor.



## 1.3 A evolução dos modelos de gestão

Contexto da gestão por processos

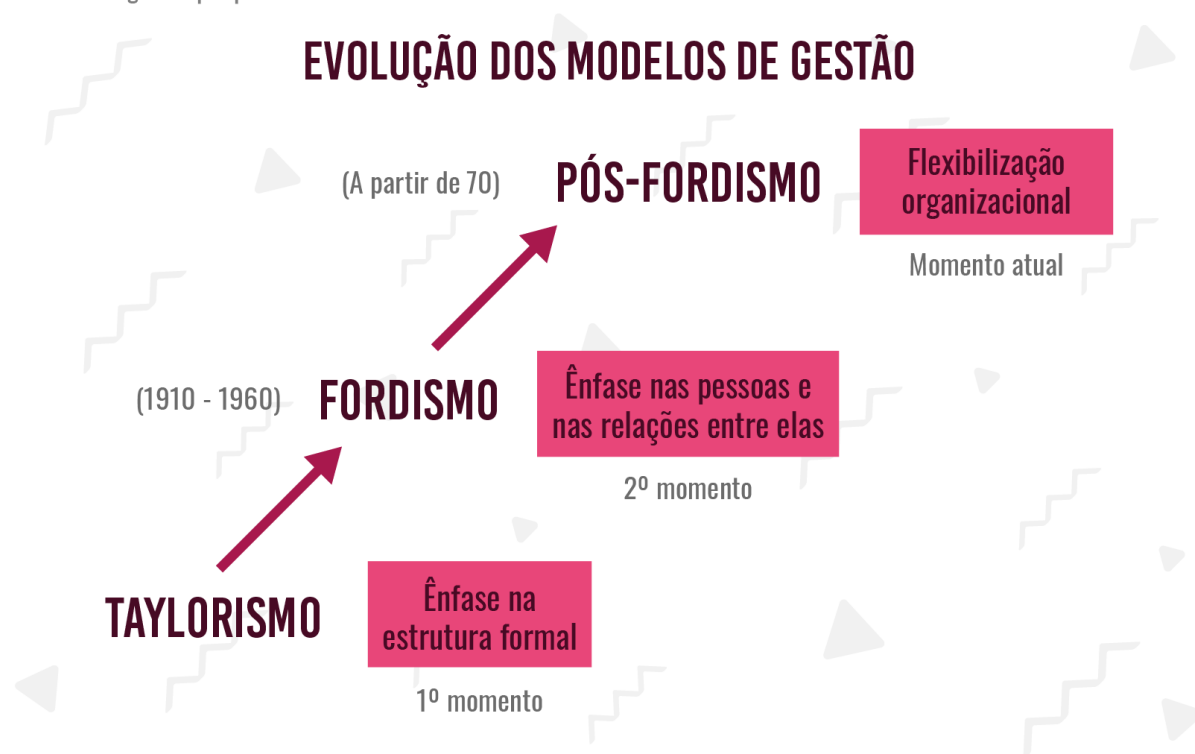
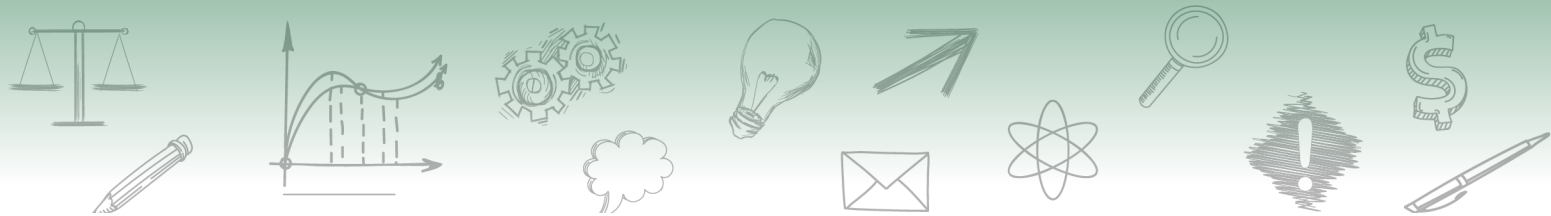


Imagem 1 – Evolução dos modelos de gestão  
Fonte: Elaboração própria

A intensificação do processo de globalização, inaugurando um novo tipo de relação entre a economia, o Estado e a sociedade; o ritmo acelerado das mudanças tecnológicas, remodelando a estrutura econômica e social; a transição de uma sociedade industrial para a sociedade de conhecimento; e as mudanças do modelo de produção fordista para um novo método de gerenciamento mais flexível são acontecimentos históricos que transformaram o cenário social e a vida humana nas últimas décadas.

Esses fenômenos têm produzido, entre tantos outros impactos, o surgimento de novos modelos e dinâmicas organizacionais. As necessidades de eficiência, associadas a ganhos de escala dados pela ampliação do mercado a níveis globais, somadas a complexos modelos de logística, têm provocado a criação de megaconglomerados a partir de fusões, aquisições e alianças entre empresas. De bancos a empresas automobilísticas, de seguradoras a indústrias químicas, são raros os setores que ainda não vivenciaram essa realidade.

As empresas, em um contexto de maior competitividade, buscam concentrar esforços em torno de competências ou negócios centrais, abandonando ou contratando terceiros para as atividades periféricas. Associado a essa mudança, também a sociedade em geral e os empregados passaram a ter maior poder dentro das organizações.



Preocupações com o nível de emprego, a utilização de recursos naturais, a produção de dejetos, o aumento do tráfego e da poluição, entre outros, necessitam cada vez mais ser identificados.

Entre os impactos gerados pelas referidas mudanças, observam-se:

- Aumento do nível de exigência do consumidor.
- Formação de blocos econômicos.
- Abertura de fronteiras comerciais.
- Maior competitividade entre empresas.
- Aumento do desemprego e da exclusão social.
- Declínio da influência do movimento dos trabalhadores.
- Aumento da população, em face da maior expectativa de vida e novos padrões de consumo.
- Adoção de métodos de gerenciamento flexível da produção, implicando padrões de relacionamentos diferenciados.
- Avanço das multinacionais, aumentando o fosso entre países centrais e periféricos.
- Aumento da concentração de renda.
- Enfraquecimento do Estado nacional.
- Aumento da violência e do crime organizado.

A necessidade de identificação e atendimento das expectativas internas e de *stakeholders* torna-se condição necessária à sobrevivência das organizações atuais, tanto quanto a sua interação e adaptação às mudanças do cenário global.

Adaptar-se às mudanças do atual cenário requer das organizações uma completa modificação na sua forma de atuação.

A criação do conceito de valor público apresenta para as organizações públicas questionamentos sobre importância, necessidade e razão de existir, provocando a busca de intensa atualização metodológica para atender às expectativas das partes interessadas e demonstrar eficiência, eficácia e efetividade.

A evidência de que a evolução das organizações não depende apenas de adaptação às mudanças do seu ambiente externo, mas, sobretudo, da evolução do padrão de interação entre a organização e o seu meio, complementada com a ideia de que essa evolução depende da sua capacidade cognitiva e de gestão das suas contradições internas, torna mais complexo e difícil o desafio da transformação.



A restrição imposta pela crescente complexidade ambiental, a qual torna impossível conhecer e controlar múltiplas e ilimitadas variáveis cujo comportamento segue padrões diversos, somada à capacidade da organização em reproduzir-se de forma independente do ambiente, podendo inclusive modelá-lo em parte, dificulta a melhoria organizacional.

Ademais, o pensamento estratégico e a capacidade dos atores organizacionais de se situarem nos contextos interno e externo – baseados na ideia de aprendizado organizacional (aprender a ampliar o domínio cognitivo sobre a organização e sobre o ambiente) – apontam para a necessidade de rever conceitos, quebrar paradigmas, redefinir estruturas, melhorar processos organizacionais e mudar a forma de relacionamento com os *stakeholders*.

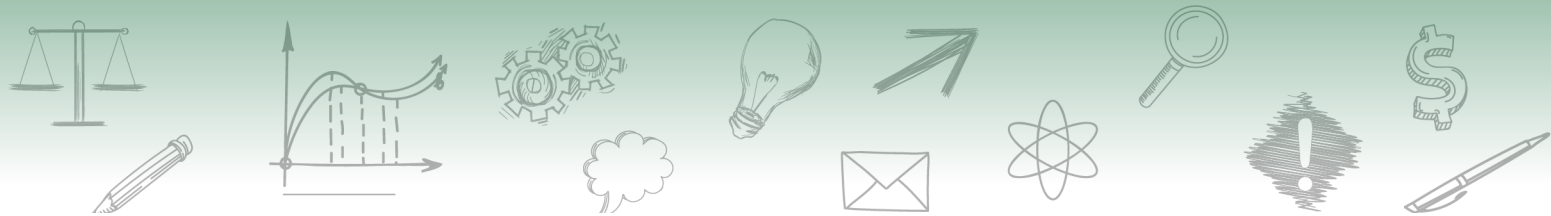
O surgimento de métodos de gerenciamento flexível da produção, implicando padrões de relacionamentos diferenciados entre os diversos atores organizacionais, constitui também um dos fatores determinantes das mudanças atuais.

Esses novos métodos implicam mudanças significativas da filosofia de administração, controle e gestão da produção, cuja evolução, ao longo do tempo, pode ser compreendida, sequencialmente, em três momentos: taylorismo, fordismo e pós-fordismo ou administração flexível.

#### + **Taylorismo**

O taylorismo, sistema de gestão concebido por Frederick Winslow Taylor (1856-1915) no final do século XIX, cuja filosofia básica teve como máxima a expressão *the one best way*, apresentava as seguintes características:

- Ganhos de produtividade, baseados na racionalização e melhor aproveitamento dos tempos e movimentos.
- Foco nas estruturas e processos - tempos e movimentos.
- Especialização excessiva.
- Produtividade não incorporada ao salário.
- Padronização da produção, da tecnologia e do processo de trabalho.
- Necessidade de adaptação do homem à tecnologia.
- Divisão de trabalho não comunicativa.
- Rigidez hierárquica.
- Separação entre planejamento e execução .
- Relações de RH não negociadas.
- Salário como único fator motivador.
- Controle da qualidade externo à produção.



A partir do pós-guerra, a alteração do padrão de vida, a consolidação da democracia e a consequente mudança no comportamento dos trabalhadores levaram ao questionamento dos pontos centrais do taylorismo enquanto sistema de produção e gerenciamento. Esse momento de críticas abriu espaço para o surgimento do fordismo.

#### + **Fordismo**

O fordismo surgiu a partir das ideias de Henry Ford (1863-1947) sobre a produção em massa, podendo ser considerado um sistema de gestão complementar ao taylorismo, uma vez que manteve algumas de suas principais características, introduzindo as seguintes inovações:

- Incorporação de ganhos de produtividade ao salário.
- Divisão do trabalho horizontal (parcelamento de tarefas) e vertical (separação entre concepção e execução).
- Intensificação da produção, com redução do estoque.
- Produção em massa de bens padronizados.
- Preocupação com o bem-estar físico e mental dos trabalhadores.
- Livre negociação de salários e de condições de trabalho.
- Outros incentivos motivacionais.

Importante salientar que, apesar de Ford ser mais conhecido como o criador da linha de montagem, uma de suas maiores contribuições aos sistemas de gestão é a ideia da produção em massa, a qual permitiu pela primeira vez a produção de carros populares em grande escala. Os automóveis de Ford eram produzidos não só a baixo custo, mas, sobretudo, voltados para um amplo mercado de consumidores.

As relações salariais e a forma de gestão fordista fizeram parte dos anos dourados da economia mundial, entre a década de 1940 até a primeira metade da década de 1970, quando a crise econômica gera a necessidade do surgimento de novos estilos e práticas de gestão nos países centrais.

O enfrentamento da crise econômica obrigou as empresas a buscar formas mais criativas de gerenciamento para fazer face à concorrência, surgindo, então, o novo modelo de gestão conhecido como pós-fordista ou administração flexível.

#### + **Pós-Fordismo ou administração flexível**

Esse novo modelo de gestão se caracteriza por defender o princípio de que as organizações, particularmente as empresariais, precisam adquirir sensibilidade e capacidade de resposta, no curto prazo, para as alterações no ambiente externo, tais como a demanda dos clientes, as inovações tecnológicas e as novas formas



de concorrência. Entre as características do modelo de administração flexível, destacam-se:

- Melhoria da qualidade, da entrega e redução de custos.
- Maior sensibilidade às condições de mercado (foco na satisfação das necessidades do cliente).
- Proximidade com fornecedores (cadeia cliente-fornecedor).
- Relação flexível entre homem e tecnologia - utilização de tecnologia para vantagem competitiva.
- Adoção de políticas inovadoras de RH (trabalho em equipe, capacitação continuada, salários e condições de trabalho negociados de forma flexível).
- Maior autonomia do trabalhador (participação no aumento da produtividade e na melhoria dos produtos).
- Divisão de trabalho comunicativa.
- Controle de qualidade durante o processo.
- Estruturas horizontais e menos compartimentalizadas.

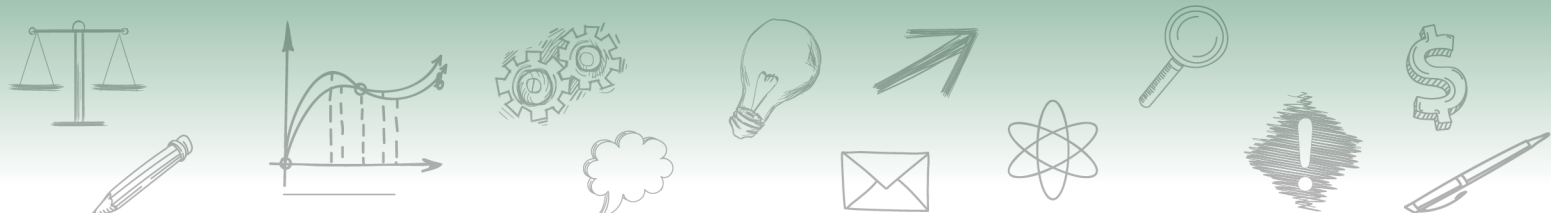
Com o avanço do paradigma da administração flexível, surge também a preocupação com os padrões de qualidade nas organizações. A Gerência da Qualidade Total – GQT, a qual consolida e norteia as características desse paradigma, é uma filosofia de gestão que se desenvolveu em meados dos anos 50, primeiramente no Japão, com auxílio de William Edwards Deming (1900-1993) e Joseph Moses Juran (1904-2008) e, posteriormente, na Europa e Estados Unidos.

A implementação do novo sistema de gestão flexível tornou-se incompatível com a manutenção de estruturas do estilo tradicional, caracterizadas por uma forma de organizar o trabalho que considerava a organização como um sistema fechado, buscar definir comportamentos individuais e grupais e enfatizar o controle e a rígida subordinação hierárquica das pessoas.

No enfoque contemporâneo, as estruturas são vistas como um instrumento gerencial, modificando-se de acordo com as dimensões internas e as condições ambientais. Ela é um arranjo arbitrário e momentâneo.

Essa nova concepção destaca as seguintes características para as estruturas:

- Baseadas em processos e equipes de trabalho.
- Utilizam intensivamente a TI.
- Permitem flexibilidade de autoridade e responsabilidade.



- Funcionam em rede.
- Têm o foco na demanda.
- Possuem níveis hierárquicos reduzidos.

Você já deve ter percebido que a evolução dos paradigmas acentua, cada vez mais, a perspectiva estratégica da organização. O que compreende exatamente essa perspectiva?

Ora, embora uma organização não prescindir da gestão de seus processos, ou seja, da definição, mensuração e monitoramento do conjunto de suas atividades – condição indispensável para que obtenha resultados efetivos –, a tendência atual é cada vez mais observar a inter-relação entre os diversos processos organizacionais de forma dinâmica e sistêmica.

Nada impede que possamos, por exemplo, observar microscopicamente os processos da área de gestão de pessoas ou da área de logística, mas, quando os consideramos como sistemas em uma rede, a perspectiva é outra. Daí a noção de uma organização gerida por processos.

No entanto, nem toda organização encontra-se preparada para a gestão por processos. Esse tipo de opção depende de uma cuidadosa análise da natureza, condições e características de cada organização. Depende obviamente da maturidade das organizações. Algumas podem preferir migrar para um estágio intermediário de gestão por processos em vez de adotar a opção plena.

É importante que cada organização conheça seus processos essenciais, a fim de que ela possa priorizar seus recursos nesses processos, concentrar cada vez mais seus esforços nos seus usuários e decidir sobre a estrutura mais adequada para a obtenção dos melhores resultados.

#### Vídeos ilustrativos:

Henry Ford

<https://www.youtube.com/watch?v=Jv4AkrZZtAA>

Taylorismo, Fordismo e Toyotismo || Entenda as diferenças || Sistemas de Produção #1

[https://www.youtube.com/watch?v=2ZBwin\\_akiE](https://www.youtube.com/watch?v=2ZBwin_akiE)

#### Vídeo 2 – [Fordismo e as 5 disciplinas](#). Duração: [3:23]

# SAIBA MAIS

 Textos – [Fordismo, Toyotismo e Volvismo](#); e – A organização-aprendizado





## 1.4 O que é gestão de processos?

A gestão de processos é baseada na estrutura da organização por funções.

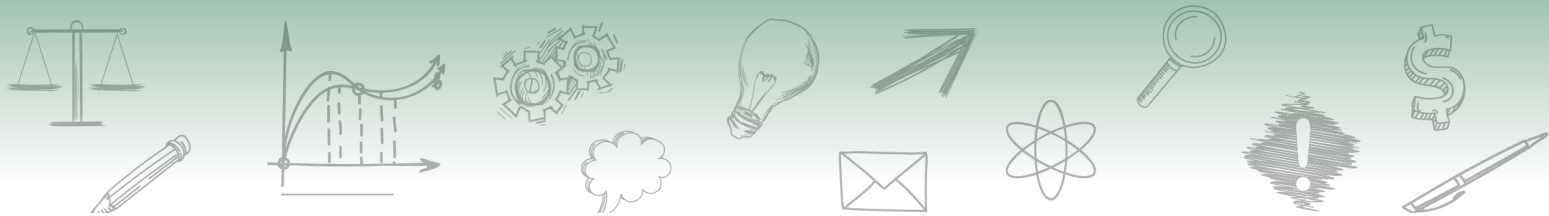
Mas o que é uma estrutura por funções?

É uma estrutura baseada em divisões hierárquicas (por caixas). Nesse modelo tradicional, as organizações geralmente constituem um conjunto de unidades funcionais verticalizadas, ou seja, isoladas e operando com pouquíssima interação. A imagem mais comum nesse caso é a da torre de caixinhas, que muitos associam com centralização e morosidade na tomada das decisões.

- Características da Gestão Tradicional:
- Compartimentação (silos).
- Subotimização do todo.
- Impede o contato interdepartamental e interfuncional.
- Gestão lenta e pesada (não consegue acompanhar o novo ritmo tecnológico e gerencial).
- Estruturas verticalizada.
- Estruturas gerenciais e processos de trabalho desenhados há décadas.
- Esforços centrados para tarefas, pessoas ou estruturas.

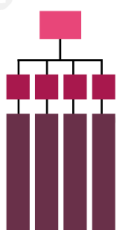
## 1.5 O que é gestão por processos?

As organizações estruturadas por processo pretendem ser exatamente o contrário. Nesse caso, o foco é conduzido para os recursos e fluxos na perspectiva dos processos estratégicos. A lógica é a dinâmica da organização em prol de resultados efetivos, e não mais a visão compartimentada de uma abordagem funcional. A estrutura de processos bem-definida possibilita à organização operar como uma rede de serviços, com poucos níveis hierárquicos, agregando valor ao cliente.



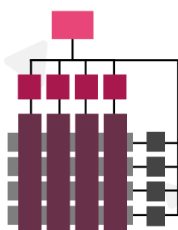
## ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS POR PROCESSOS

Vertical  
Funcional

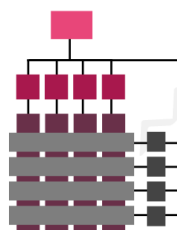


Gestão Funcional  
Tradicional

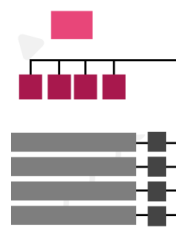
Funcional  
com processos  
em segundo plano



Processual  
com funcional  
em segundo plano



Processos  
horizontais



Estrutura orientada  
por processo

Imagem 2 – Estruturas Organizacionais por processos  
Fonte: Elaboração própria

### Características da Gestão por Processos:

- Divisão do trabalho.
- Responsabilização.
- Estruturas horizontalizadas.
- Tomada de decisão compartilhada.
- Visão integrada dos processos (ultrapassam os limites das unidades funcionais).
- Agrupamento de atividades.
- Redução de fluxos (eficiência).
- Relações de alianças, parcerias, participação e acordos.
- Baseada em objetivos, políticas e estratégias comuns.
- Trabalho em equipe.
- Solução de conflitos pela negociação ou eliminação das causas.
- Foco em resultados.



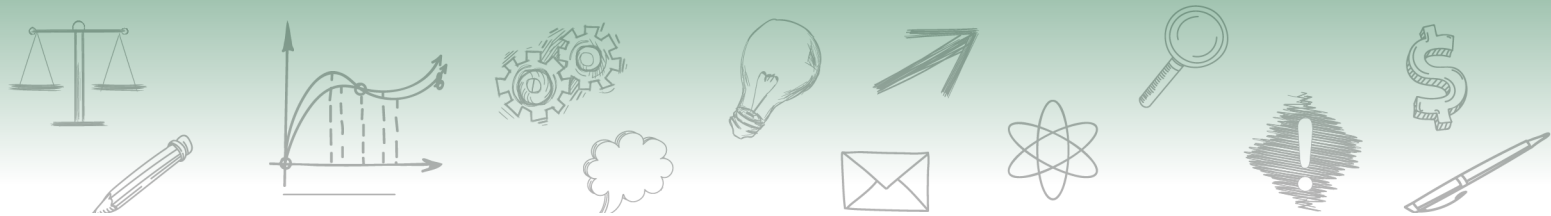
Comparativamente, a gestão por processos difere da gestão tradicional nos seguintes aspectos:

- Emprega objetivos externos.
- Funcionários e recursos são agregados de forma a produzir um produto ou serviço completo.
- Informação segue diretamente para onde é necessária, sem o filtro da hierarquia.
- Membros da equipe asseguram que o trabalho seja realizado, estabelecem padrões para avaliação da performance da equipe e incentivam toda a equipe para a superação dos objetivos.
- Líderes da equipe (*process owners*) não são definidos por sua posição hierárquica, portanto, necessitam negociar com os membros da equipe e exercer influência. Tal estrutura demanda grande esforço de colaboração.

Nesse caso, a gestão se baseia na medição do desempenho dos processos, sendo os resultados da organização avaliados dessa forma. A essência da gestão por processos é, portanto, a coordenação integrada das atividades realizadas na organização, em particular aquelas executadas por diversas equipes de diversas áreas. O funcionamento adequado da organização depende exatamente da competência com que essa coordenação é executada.

### Diferenças importantes entre a gestão funcional e a gestão por processos

Característica	Funcional	Por processos
Alocação de pessoas	As pessoas são distribuídas por áreas funcionais.	Times de processos envolvendo diferentes perfis e habilidades.
Avaliação de desempenho	Centrada no desempenho funcional do indivíduo.	O que conta é o resultado final do processo.
Cadeia de comando	Forte supervisão de níveis hierárquicos superpostos.	Dirigida às múltiplas competências da multifuncionalidade requerida.
Natureza do trabalho	Repetitivo e com escopo bastante restrito, mecanicista.	Bastante diversificado, voltado ao conhecimento / evolutivo-adaptativo
Utilização de tecnologia	Sistema de informações com foco em áreas funcionais.	Integração e “orquestração” dos sistemas de informação.



## Quais as vantagens da Gestão por processos?

- A organização desenvolve-se além do seu desempenho básico;
- Direciona os esforços para resultados, por meio da melhoria efetiva dos processos essenciais
- Mudança cultura (de visão por função para visão do todo).
- Facilita a gestão do conhecimento organizacional
  - Compreensão como as coisas são feitas na organização, revelando problemas, estrangulamento e ineficiências;
  - Redução de custos (Retrabalho, logísticos, etc...) e conflitos;
  - Aumento da satisfação dos clientes (Cidadão e colaboradores)
- Concentra o foco no que realmente interessa
- Facilita a gestão de competências
- Flexibilidade organizacional (descentralização, organização em rede, alianças estratégicas entre organizações).

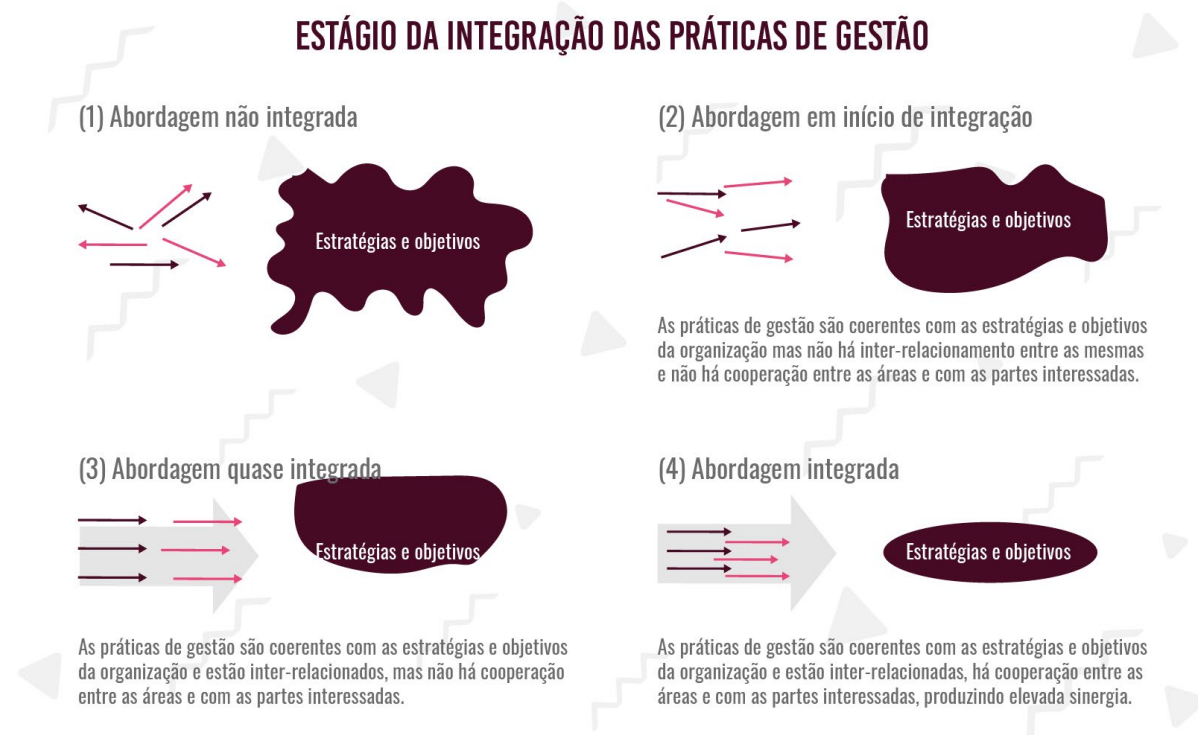


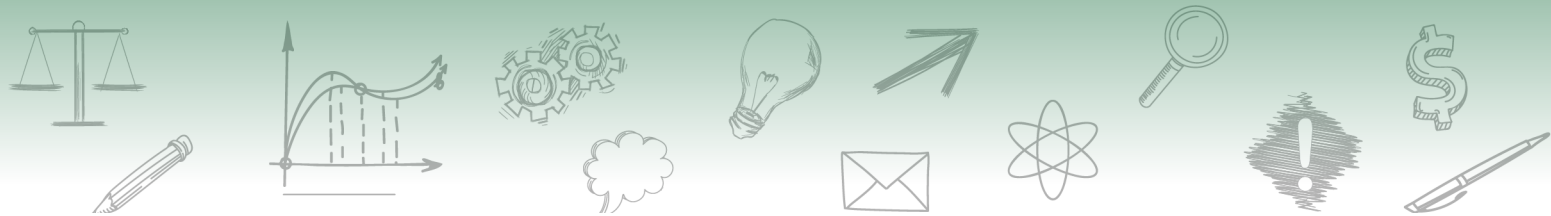
Imagem 3 – Estágios de integração das práticas de gestão

Fonte: Elaboração própria

## 1.6 Desafios da gestão por processos

A gestão por processo significa gerir a organização considerando a interação entre os processos e entre estes e o ambiente. Em outras palavras, a gestão de processos é uma abordagem administrativa e se apresenta com uma abrangência muito reduzida em comparação com a gestão por processos, que é um estilo de gerenciamento da própria organização (SORDI, 2008). Por ser uma perspectiva mais estratégica, a gestão por processos exige que a organização atenda a alguns requisitos:

- Clareza de sua missão e objetivos (para que a organização existe).
- Identificação e definição dos processos críticos (aqueles que impactam sua razão de ser e objetivos estratégicos).
- Definição dos serviços e/ou produtos que pretendem oferecer em função de um público determinado (cliente ou usuários).
- Disponibilidade dos recursos necessários para gerar os serviços ou produtos pretendidos.
- Capacidade para gerenciar o fluxo de informações e as atividades necessárias para atingir os resultados pretendidos e a satisfação dos clientes ou usuários.



São desafios da implantação da Gestão por Processos:

- Quebrar paradigmas internos.
- Reorganização estrutural por meio da horizontalização das estruturas hierárquicas.
- Buscar inovações tecnológicas, métodos modernos de gestão dos processos organizacionais.
- Integrar as cadeias de valor da organização (clientela e fornecedores).
- RH estratégico.
- Reformular as estruturas ultrapassadas reinventando os processos.
- Contribuir para o alinhamento entre estratégias, processos e pessoas no contexto organizacional.

Contexto da Gestão por processos

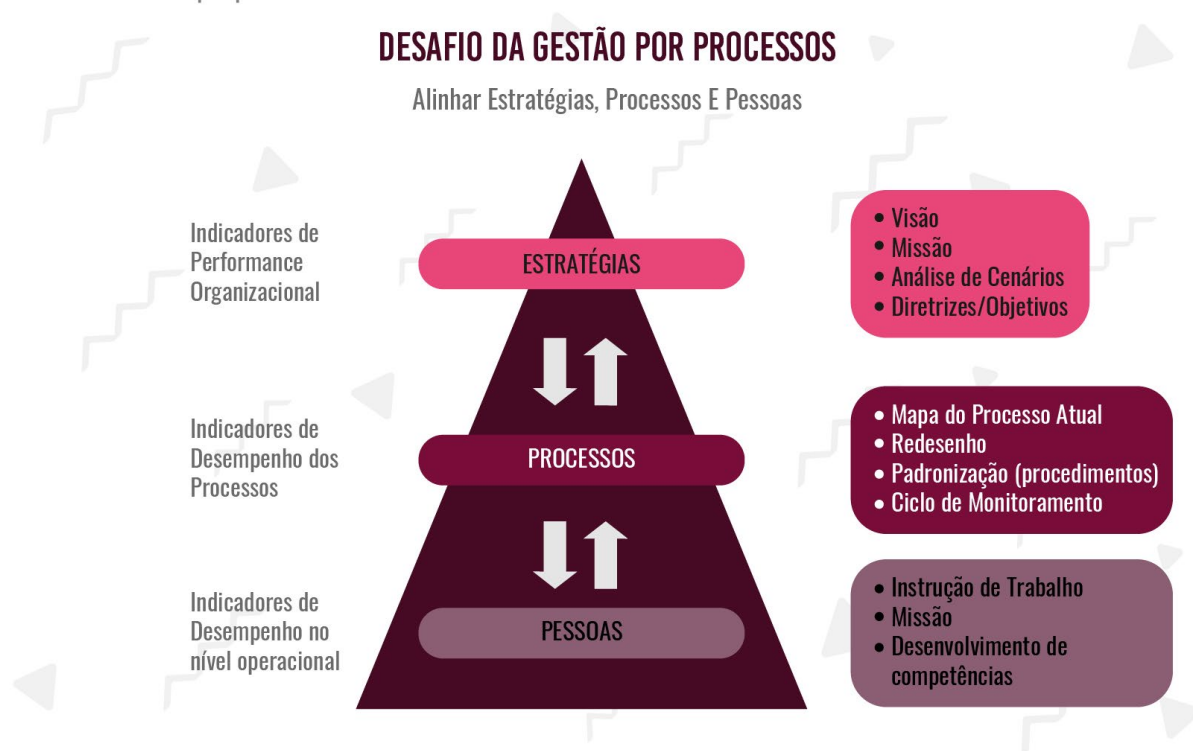


Imagem 4 – Desafios da gestão por processos

Fonte: Elaboração própria



Vídeo 3 – [Empresas são grandes coleções e processos. Que processos?](#)

Duração: [1:30]



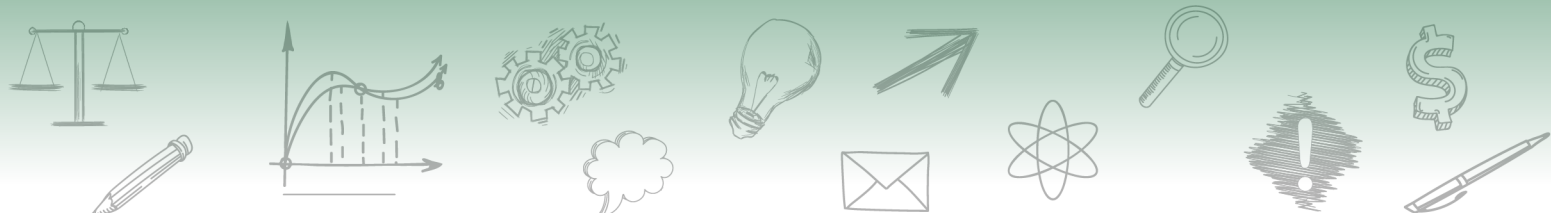
Exercício: Acompanhe o quadro a seguir e localize onde você está na gestão por processos:

### Onde estamos em relação à organização por processos?

	Nível 1 A	Nível 2 B	Nível 3 C	Nível 4 D	Nível 5 E
Situação	Processos, que processos?	A organização identifica seus processos.	A organização melhora seus processos.	A organização define responsáveis por processos e usa os processos como base para alocação de recursos.	A organização foi desenhada pela lógica de seus processos essenciais.
Características principais	A organização sequer deu conta da ideia de processo e de seu potencial. Existe apenas percepção do processo.	O foco do esforço de melhoria ainda está nas funções. Os processos são enquadrados na estrutura funcional.	A organização ainda raciocina por funções, mesmo que conheça bem seus processos. O poder ainda reside nas unidades verticais.	A organização começa obter resultados da ênfase em processos. Existe um nível de atrito entre a estrutura funcional e os processos.	Áreas funcionais praticamente não existem. As metas e métricas são definidas para os processos.
Possibilidades de melhorias	Limitadas e relacionadas ao processo de produção.	Relacionam-se ao tratamento de gargalos em aspectos pontuais.	Relacionam-se à racionalização de atividades nos processos essenciais.	Pode-se melhorar a gestão de processos isolados e a integração com processos de apoio.	Relacionam-se à gestão integrada dos processos essenciais.

Em seguida, identifique no próximo quadro o que deve ser feito:





O que falta fazer para atingir uma organização por processos									
	O que falta								
<b>A</b>	Conscientizar	Mapear processos	Selecionar processos essenciais	Melhorar processos essenciais + tecnologia	Redistribuir recursos + process owner	Adotar modelo estrutural rompendo com as principais funções	Reformular o referencial e os Mecanismos de gestão	Implantar	<b>E</b> Monitorar a definição do negócio  Ajustar a organização
<b>B</b>			Selecionar processos essenciais	Melhorar processos essenciais + tecnologia	Redistribuir recursos + process owner	Adotar modelo estrutural rompendo com as principais funções	Reformular o referencial e os Mecanismos de gestão	Implantar	
<b>C</b>					Redistribuir recursos + process owner	Adotar modelo estrutural rompendo com as principais funções	Reformular o referencial e os Mecanismos de gestão	Implantar	
<b>D</b>						Adotar modelo estrutural rompendo com as principais funções	Reformular o referencial e os Mecanismos de gestão	Implantar	

## Unidade 2: Conceitos chave

### Objetivo de aprendizagem

Ao final da unidade, você será capaz de identificar os principais conceitos sobre análise e melhoria de processos.

## 2.1 Qualidade, macroprocessos, processos, subprocessos e atividades

Qual a relação entre processos e qualidade?

Você pode estar se fazendo essa pergunta neste exato momento.

É importante destacar que a melhoria de processos tem sido cada vez mais requerida e recorrente nas organizações que se preocupam com a qualidade dos seus serviços ou dos seus produtos, podendo ser entendido como a busca por aprimorar o uso dos recursos e das formas de trabalho em função dos melhores e mais efetivos resultados. A qualidade implica o estabelecimento de um sistema eficaz de liderança, que garanta coesão e uniformidade às atividades da organização,



a definição clara dos clientes – diversos são os usuários dos serviços públicos - e dos resultados por eles esperados; o gerenciamento de informações por meio da geração de indicadores de desempenho; as ações de planejamento e acompanhamento, a preocupação constante com o fazer certo o que é certo da primeira vez, envolvendo, estimulando e desenvolvendo todos os servidores dentro do compromisso de satisfazer o usuário do serviço público.

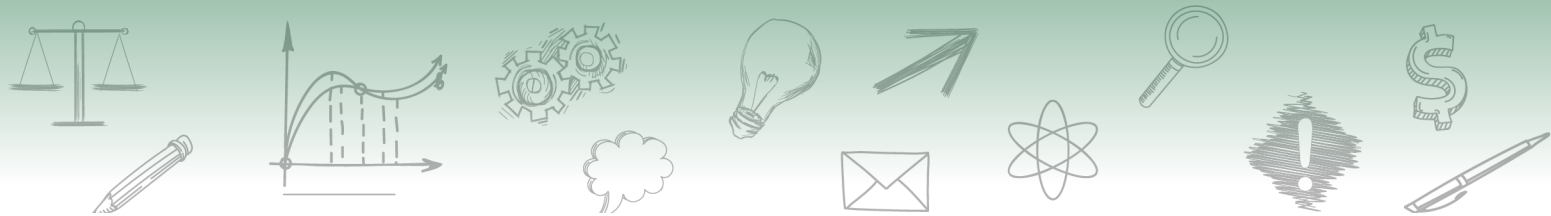
É imperativo, no entanto, que a adoção da filosofia, dos métodos e das ferramentas da qualidade como instrumentos de transformação gerencial da administração pública brasileira leve em consideração as especificidades decorrentes da natureza da atividade pública, que desaconselha a mera reprodução da qualidade aplicada no setor privado.

Definição	Autoria da Definição
Qualidade é adequabilidade para o uso.	Joseph Moses Juran
Possui qualidade o produto que satisfaz ao cliente.	Kaoru Ishikawa
Qualidade é fazer certo a coisa certa, já na primeira vez, com excelência no atendimento.	GESPÚBLICA (Ministério do Planejamento – Brasil).
Qualidade é atingir ou buscar o padrão mais alto em vez de se contentar com o mal feito ou fraudulento.	Bárbara W. Tuchmam.
Qualidade refere-se às quantidades de atributos sem preço presentes em cada unidade do atributo com preço.	Keith B. Laffer
Na análise final de mercado, a qualidade de um produto depende de até que ponto ele se ajusta aos padrões das preferências do consumidor.	Alfred A Kuehn
Qualidade (quer dizer) conformidade com as exigências.	Philip B. Crosby
Qualidade quer dizer o melhor para certas condições do cliente. Essas condições são (a) o verdadeiro uso e (b) o preço de venda do produto.	Armand V. Feigenbeum
Qualidade é um grau previsível de uniformidade dependência, baixo custo e satisfação do mercado.	William Edwards Deming
É o encontro do Estado e do setor produtivo – que cumprem com eficiência suas missões – com a sociedade organizada – que também se sente responsável pelo desenvolvimento do País.	Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP)

## Diferenças entre os setores público e privado

Entre as diferenças existentes entre os setores público e privado, destacam-se as seguintes:

- A principal finalidade das atividades de caráter privado é o lucro, que lhe dá capacidade de sobrevivência em um ambiente de alta competitividade; por sua vez, a principal finalidade das atividades públicas é prestar serviços à sociedade.



- A preocupação em satisfazer o cliente no setor privado é baseada no interesse, enquanto no setor público, no dever.
- Cliente atendido, no setor privado, remunera diretamente a organização, pagando pelo serviço recebido ou pelo produto adquirido. No serviço público, o cliente atendido paga indiretamente via imposto. Não há qualquer simetria entre a quantidade e a qualidade do serviço recebido e o valor do tributo que recolhe.
- As políticas voltadas para a qualidade no setor privado referem-se a metas de competitividade no sentido da obtenção, manutenção e expansão de mercado; enquanto no setor público, a meta é a busca da excelência no atendimento a todos os cidadãos e com menor custo possível.
- As diferentes contingências a que estão submetidos os dois setores, como limites de autonomia estabelecidos pela legislação e o perfil da clientela. O governo federal menciona, inclusive, a adoção da qualidade como instrumento de modernização da Administração Pública brasileira, levando em conta simultaneamente a sua dimensão formal – que se refere à competência para produzir e aplicar métodos, técnicas e ferramentas – e a sua dimensão política – a qual se refere à competência para oferecer aos cidadãos organizações públicas que atendam às suas necessidades.

É a partir da gestão pela qualidade que o Estado brasileiro busca instrumentalizar o alcance da dimensão política em sua expressão mais ampla: a cidadania.

## 2.2 Classificação dos processos

Observe que há várias definições de processo, mas é possível estabelecer interseções entre elas. Na maioria das definições, identifica-se a referência ao sequenciamento lógico de atividades e tarefas voltado para um resultado. É importante reter essa ideia: processos devem gerar resultados e agregação de valor.

Definição	Autoria da Definição
Conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transforma insumos (entradas) em produtos (saídas).	Norma NBR ISO 9000:2000
Conjunto de atividades, funções ou tarefas identificadas que ocorrem em um período e que produzem algum resultado.	Integration Definition for Modeling of Process (IDEFO)
Reunião de tarefas ou atividades isoladas.	Michael Hammer
Grupo organizado de atividades relacionadas, que juntas criam um resultado de valor para o cliente.	(The Reengineering Revolution Handbook)



Definição	Autoria da Definição
<p>Conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar em um produto especificado para um determinado cliente ou mercado.</p> <p>Ordenação específica das atividades de trabalho, no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e inputs e outputs claramente identificados.</p>	<p>Thomas H. Davenport</p> <p>(Reengenharia de Processos)</p>
<p>São sequencias de atividades que são necessárias para realizar as transações e prestar o serviço.</p>	<p>Rohit Ramaswamy</p> <p>(Design and Management of Service Processes)</p>
<p>Uma sequência de passos, tarefas ou atividades que convertem entradas de fornecedores em uma saída. Um processo de trabalho adiciona valor às entradas, transformando-as ou usando-as para produzir alguma coisa nova.</p>	<p>Dianne Galloway</p> <p>(Mapping Work Processes)</p>
<p>Uma série de etapas criadas para produzir um serviço ou um produto.</p>	<p>Geary A. Rummler e Alan P. Brache</p> <p>(Melhores Desempenhos das Empresas)</p>

Estabelecer classificações é sempre um exercício de redução. Por essa razão, é importante esclarecer que a categorização dos processos é relativa. Em verdade, se fizermos uso prático da classificação, como apresentaremos a seguir, devemos estar atentos para o tamanho e a complexidade da organização e dos seus processos.

Estabelecida essa advertência, podemos classificar os processos da seguinte forma:

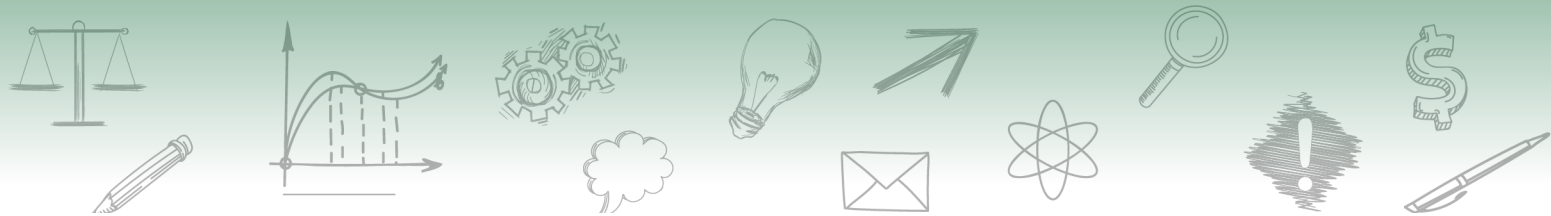
## Por Níveis

### + Macroprocessos

Deve-se compreender por macroprocessos o conjunto de processos fundamentais ou críticos para o cumprimento da missão organizacional. Estão diretamente relacionados com fornecedores e clientes. Eles se voltam para a obtenção de soluções integradas de produtos e serviços capazes de satisfazer as necessidades dos clientes.

### + Processos

Os processos podem ser definidos, já indicado anteriormente, 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. Compõem os macroprocessos e referem-se ao segundo nível de detalhamento.

#### + **Subprocessos**

Os subprocessos são conjuntos de atividades inter-relacionadas ou interativas, que transformam insumos (entradas) em produtos ou serviços (saídas), 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.

#### + **Etapas**

As etapas são conjuntos de atividades necessárias e suficientes para a execução de cada subprocesso.

#### + **Atividades**

As atividades são conjuntos de tarefas, com início e fim identificáveis, 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, fundamentando a construção ou definição de procedimentos.

### Por Tipo

#### + **Processos Finalísticos**

Processos finalísticos são processos técnicos que compõem as atividades-fim da organização, diretamente envolvidos no atendimento às necessidades dos clientes ou usuários. Eles se relacionam com a razão de ser ou com a essência do funcionamento da organização. Os processos enquadrados nesta categoria estão diretamente relacionados a os fundamentos estratégicos da organização: missão, visão de futuro e objetivos estratégicos.

#### + **Processos de Apoio**

Processos de apoio são aqueles que dão suporte às atividades de natureza finalística da organização. Esta categoria de processos está diretamente relacionada à gestão dos recursos internos da organização (atividades-meio). Exemplos clássicos de processos de apoio são os que envolvem a gestão de pessoas, a gestão orçamentária e financeira, a gestão de aquisições de bens e serviços ou o desenvolvimento de tecnologias da informação. Eles também dizem respeito aos processos gerenciais relacionados à definição de sistemas de monitoramento e avaliação dos resultados alcançados pela organização.



## + Processos Críticos

Os processos críticos são aqueles de natureza estratégica para o sucesso institucional. Em geral são assim denominados os principais processos finalísticos, embora alguns processos de apoio (processos-meio) possam ser considerados críticos pela importância ou impacto que têm nos resultados institucionais. Os processos críticos podem dificultar ou impedir a realização dos objetivos estratégicos quando não são gerenciados de forma adequada.

## Macroprocessos e Processos de Suporte no Serviço Público

PROCESSOS FINALÍSTICOS LIGADOS AO CLIENTE OU DO NÉGOCIO	PROCESSOS DE APOIO ATIVIDADES-MEIO OU DE INTEGRAÇÃO	GERENCIAIS
<ul style="list-style-type: none"> <li>São ligados à essência do funcionamento da organização</li> <li>São suportados por outros processos internos</li> <li>Resultam no produto/serviço que é recebido pelo cliente/usuário/cidadão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>São centrados na organização</li> <li>Viabilizam o funcionamento coordenado dos subsistemas organizacionais</li> <li>Garantem o suporte operacional e tecnológico aos processos do negócio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>São centrados nos gerentes e nas relações</li> <li>Incluem ações de medição e ajuste do desenvolvimento da organização</li> <li>Incluem ações de suporte que os gerentes devem realizar</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Serviços diretos ao cidadão</li> <li>Desenvolvimento de produtos/serviços</li> <li>Distribuição</li> <li>Cobrança/controlador/monitoramento</li> <li>Atendimento de pedidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planejamento estratégico</li> <li>Recrutamento e seleção</li> <li>Logística</li> <li>Treinamento/capacitação</li> <li>Operacional</li> <li>Manutenção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fixação de metas</li> <li>Avaliação dos resultados da Organização</li> <li>Gestão de Interfaces</li> <li>Alocação de recursos</li> <li>POCCC</li> </ul>

## 2.3 Visão sistêmica, cliente, usuário, cidadão, fornecedor e cadeia cliente-fornecedor

Para iniciarmos este tópico, vamos analisar o esquema a seguir e assistir ao vídeo 5, em que são detalhadas as informações a respeito da Cadeia Cliente-Fornecedor.



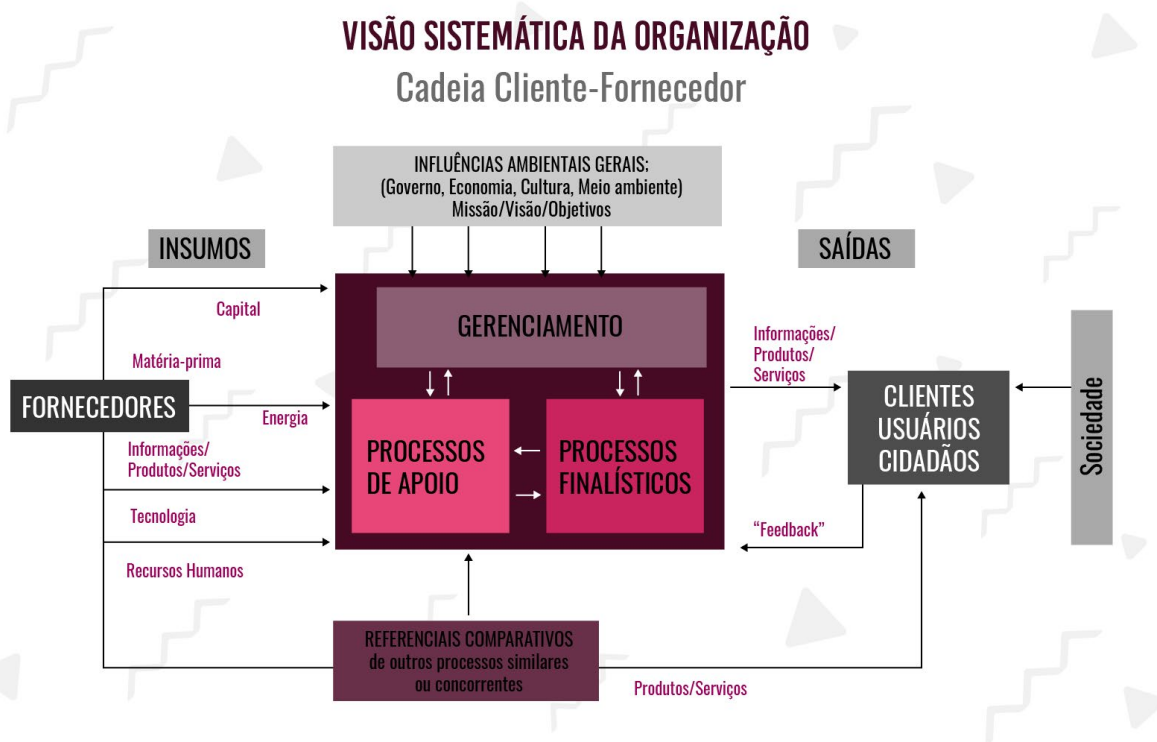
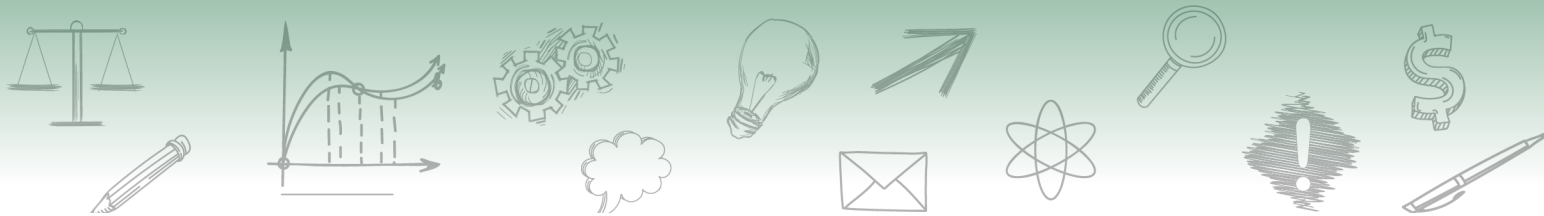


Imagem 5 – Cadeia Cliente-Fornecedor  
Fonte: Elaboração própria

## Vídeo 5 – [Cadeia Cliente-fornecedor](#)

Duração: [6:16]

Nesse contexto, vamos entender os principais conceitos relacionados aos elementos da Cadeia Cliente-fornecedor:

### + Visão sistêmica

A **GESTÃO DE PROCESSOS** é um método para planejar atividades, recursos e indicadores por meio de um claro desenho do sequenciamento e interação ideal a partir dos resultados desejados de um processo qualquer.

Todo o planejamento, se corretamente feito, permite gerar resultados concretos para a organização.

As organizações são constituídas por uma complexa combinação de recursos (capital humano, capital intelectual, instalações, equipamentos, sistemas informatizados, etc.) interdependentes e inter-relacionados, que devem perseguir os mesmos objetivos, e cujos desempenhos podem afetar positiva ou negativamente a organização em seu conjunto. A isto podemos chamar de **VISÃO SISTÊMICA**.





## + Cliente/Usuário

São as pessoas físicas e/ou jurídicas (públicas ou privadas) que demandam ou utilizam diretamente serviços ou produtos fornecidos por organizações públicas.

Podem também ser denominados usuários, quando não tem poder de escolha sobre características do produto ou mesmo opção de utilização.

Em geral, os clientes que demandam ou utilizam serviços finalísticos da organização são denominados clientes externos.

Os clientes internos são aqueles que utilizam os resultados parciais de processos internos (subprodutos ou serviços intermediários) como insumo em outro processo de natureza interna.

São clientes internos de uma unidade as demais unidades que dependem dos serviços/ produtos por ela gerados para darem prosseguimento às suas atividades, como no exemplo anterior da confecção do relatório.

### Termos Chave



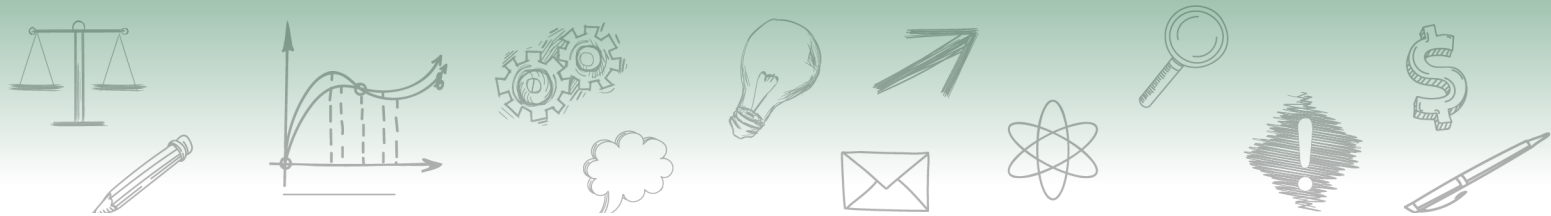
Imagem 6 – Cliente/Usuário

Fonte: Elaboração própria

## + Fornecedor

É o indivíduo ou organização que fornece insumos para os processos da organização, que podem ser tanto informações ou orientações quanto prestação ou fornecimento de serviços/produtos.

No setor público, você deve lembrar que as relações entre organização e fornecedor,



que envolvem a aquisição de bens ou serviços mediante processo de compra, são regulamentadas por lei e regidas por contrato administrativo com peculiaridades em relação aos contratos privados comuns.

A principal é a exigência de realização de uma prévia licitação, só dispensável em situações expressamente previstas em lei, mediante o parecer oficial do setor jurídico da organização. Atualmente, os processos licitatórios têm sido muito rigorosos com os fornecedores, a fim de garantir a qualidade de serviços e produtos oferecidos.

Um exemplo claro é a Caixa Econômica Federal, a qual pontua os fornecedores de obras que possuem a certificação nas Normas ISO série 9000.

#### **+ Cadeia Cliente-Fornecedor**

A cadeia cliente-fornecedor refere-se ao conjunto de processos integrados que compõem a organização, caracterizado pelo fato de que um processo ora é cliente do processo que lhe antecede, ora é fornecedor do processo ou subprocesso que lhe sucede.

Acompanhe outras experiências no Portal Concurso Inovação no Setor Público: <http://inovacao.enap.gov.br/>).

## **2.4 Padrão, requisitos, requisitos do cliente, problema e indicador**

### **a) Padrão**

O padrão é uma referência de comparação ou o nível de desempenho desejado e em relação ao qual um processo pode ser avaliado. Ele envolve registro de especificações, métodos, procedimentos, tecnologias e habilidades escolhidos como referencial de comparação para a gestão de processos.

### **b) Requisitos (ou pré-requisitos)**

Os requisitos dizem respeito às condições que devem ser satisfeitas, sendo exigências legais ou particulares essenciais para o sucesso de um processo, serviço ou produto.

### **c) Requisitos do cliente**

Requisitos do cliente são as especificações que definem claramente como o cliente deseja receber o produto ou o serviço de seu fornecedor. No caso das organizações públicas, envolve as necessidades básicas dos cidadãos ou das demais partes interessadas, explicitadas por eles, de maneira formal ou informal, essenciais e importantes para sua satisfação.



### e) Indicadores

São formas de representação quantificável de características de produtos, serviços e processos, utilizados para acompanhar e melhorar os resultados ao longo do tempo.

### f) Indicadores de processos

Os indicadores de processo são formas de representação objetiva de características do processo que devem ser acompanhadas ao longo do tempo para avaliar e melhorar o seu desempenho. Eles medem o esforço realizado nas atividades do processo.

### g) Problema

Problema é a diferença entre a situação desejada (proposta) e a situação do momento (atual), ou seja, entre o que se quer (meta a ser alcançada) e o que se tem. Envolve resultados ou efeitos indesejados de um processo e, portanto, pode ser considerado sinônimo de erro, falha, desvio ou não conformidade. Essas ocorrências prejudicam a qualidade do processo e de seus resultados e, portanto, devem ser observadas com atenção pela gerência responsável.

## 2.5 Normalização, análise crítica, memória administrativa, produto e informações comparativas.

### a) Normalização

A normalização constitui atividade sistemática para estabelecer e utilizar padrões. Deve ser compreendida como o processo de formulação e aplicação de regras para atingir o desenvolvimento ordenado de uma atividade específica, para o benefício e com a cooperação de todos os envolvidos.



Aquilo que se estabelece como base ou medida para a realização ou a avaliação de alguma coisa.

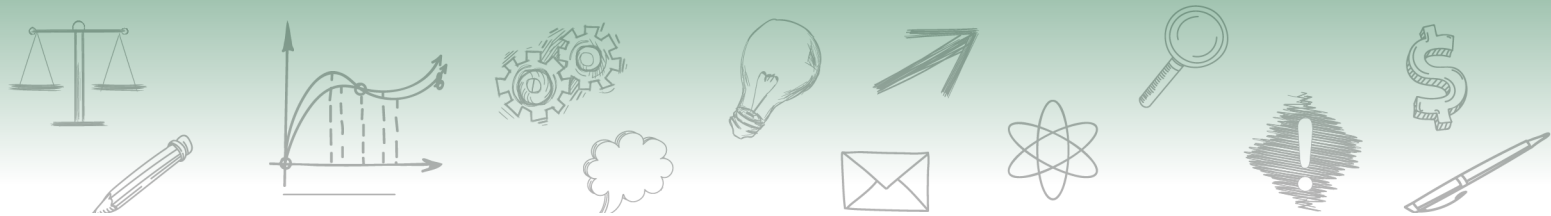
Documento que contém um conjunto de condições a serem satisfeitas.

- Conceito de forma



### b) Análise crítica

A análise crítica compreende a avaliação global de um projeto, serviço, produto, informação ou



processo organizacional com relação a requisitos, cujo objetivo é a identificação de problemas e a proposição de soluções.

### **c) Memória administrativa**

A memória administrativa compreende o conjunto singular de documentos legais, técnicos e históricos, formais e informais, que atendem às exigências legais, necessidades futuras de referência ou utilização de registro histórico da organização. Esses registros são importantes porque fornecem parâmetros para comparações e, conseqüentemente, para a avaliação dos processos.

### **d) Produto**

Produto (bens ou serviços) são as saídas dos insumos (entradas) transformados, ou o resultado final específico das atividades realizadas, podendo ser oferecido para satisfazer a um desejo ou necessidade.

Produto (bens ou serviços) Intermediário é a atividade de apoio realizada para a entrega do bem ou serviço final (saída ou produto final). É também o resultado parcial de algum ou alguns processos internos usados como insumo em outro processo de natureza interna.



Vídeo 6 – [Questionamentos](#)

Duração: [1:22]



## Referências

ALBRECHT, Karl; BRADFORD, Lawrence J. **Serviços com Qualidade: A Vantagem Competitiva**. Makron Books. São Paulo, 1992.

ALBUQUERQUE, Alan; ROCHA, Paulo. **Sincronismo organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ANSOFF, H. Igor.; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2ª ed. São Paulo. Atlas, 1993.

ASSUNÇÃO, M.A; MENDES, P.J.V. **Mudança e Gestão de Processo em Organização Pública – Painel: Gestão Estratégica para Excelência Organizacional de Órgãos Públicos**. V Congresso Internacional do CLAD. S<sup>to</sup> Domingo. República Dominicana, 24-27 Out 2000.

BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria Geral dos Sistemas**. Tradução de Francisco M. Guimarães. 3ª Ed. Petrópolis. Editora Vozes, 1977.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Guia D simplificação**. 2ª ed. – Brasília: MPOG/SEGES, 2006. 240 p.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA; Instrumento Para Avaliação da Gestão Pública – Ciclo 2008-2009** – Brasília: MP, GESPÚBLICA, SEGES, Versão 2/2008.

BRASSARD, Michael. **Qualidade: ferramentas para a melhoria contínua**. The Memory Jogger. Rio de Janeiro: Quality Mark Editora, 1994.

BROCKA, Bruce. **Gerenciamento da qualidade**. Tradução e revisão técnica: Valdênio Ortiz de Sousa. São Paulo. Makron Books, 1994.

CAMILO, Ronald Darwich. **Modelagem dinâmica da gestão: passos para a excelência e resultados superiores**. Belo Horizonte. Instituto Qualidade Minas, 2003.

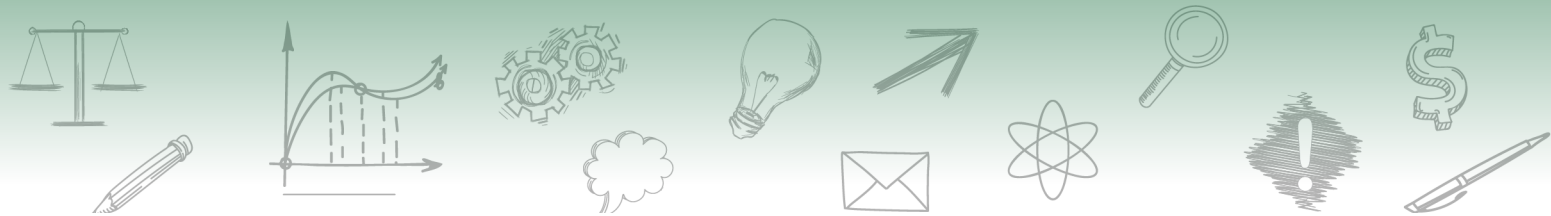
CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. 8. ed. Belo Horizonte: Bloch Editora, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4ª ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. 2ª ed. São Paulo. Saraiva, 2008.

DEMING, William Edwards. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

ENAP, Apostila de Apoio ao Treinamento On-line – Elaboração de Indicadores de Desempenho Institucional, 2001.



FERREIRA, André Ribeiro. **Análise e melhoria de processos; revisão e adaptação** Coordenação-Geral de Projetos de Capacitação. Brasília: ENAP/DDG, 2013. 106p.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, jan/mar. p. 6-19. 2000.

GONÇALVES, J. E. L. Processo, que Processo? **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, out-dez, p.8-19, 2000. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902000000400002>.

HOSOTANI, Katsuya. **The Qc problem solving approach**: solving workspace problems the japanese way. Tokio: 3A Corporation, 1992.

ISHIKAWA, Kaoru. **TQC – Total Quality Control**: estratégia e administração da qualidade. Trad. Mário Nishimura. São Paulo: IMC, 1986.

JURAN, J. M. **Juran na liderança pela qualidade**: um guia para executivos. São Paulo: Pioneira, 1990.

LAVORENTI, Mário Sérgio. **O tombamento da gestão empresarial por meio da gestão por processos**. Paper – Gauss Consulting Group. [www.gausconsulting.com.br](http://www.gausconsulting.com.br), 2012.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **Excelência em gestão pública**: a trajetória e a estratégia do gespública. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

MARANHÃO, Mauriti; MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. **O processo nosso de cada dia**: modelagem de processos de trabalho. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark., 2004.

MATIAS, Maria Sonalba Linhares Leitão. **Uma análise crítica da efetividade das competências da ANATEL para execução da sua missão institucional**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas - FGV, Rio de Janeiro, 2002.

TACHIZAWA, Takeshy; SCAICO, Oswaldo. **Organização flexível**: qualidade na gestão por processos. São Paulo: Atlas, 1997.

TENÓRIO, Fernando G. **Flexibilização organizacional. Mito ou realidade?** 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

WOOD Jr., T. (coord.). **Mudança organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. SãoPaulo: Atlas, 1995.

WOOD JR., T. **Fordismo, Toyotismo e Volvismo**: os Caminhos da Indústria em Busca do Tempo Perdido. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 32, n. 4, set-out, p.6-18, 1992. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901992000400002>. Acesso em: 07 jul. 2021.