

Augustinho
PALUDO

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

12ª edição

revista e atualizada

2026

 **EDITORA**
*Jus***PODIVM**
www.editorajuspodivm.com.br

GESTÃO POR/DE PROCESSOS

INTRODUÇÃO

As Organizações – independentemente do período considerado – sempre procuraram modelos de gestão que resultassem em aumento da eficiência e da eficácia e, mais recentemente, que proporcionem melhores resultados e assegurem a sustentabilidade. Ênfase na estrutura, na tarefa, em funções, em recursos humanos, entre outras, foram utilizadas com certo sucesso. Até recentemente, **e ainda de forma predominante**, a organização e divisão do trabalho em funções foi/é aplicada pela maioria das empresas privadas e públicas, com fragmentação do trabalho em atividades e tarefas – em regra rotineiras, repetitivas e sem criatividade.

O **modelo de organização funcional** (em departamentos como finanças, recursos humanos, informática, produção etc.) utiliza a forma vertical e baseia-se na especialização das atividades como forma de obter ganhos de economia de escala na produção de bens e serviços. Nesse modelo, não há alinhamento e integração entre as diversas áreas da empresa; falta cooperação entre os departamentos; o trabalho concentra-se nas tarefas; e há dificuldade na comunicação – o que, **em regra, gera ineficiência** e demanda dispêndios desnecessários de esforços e recursos.

No entanto, com o surgimento das novas tecnologias da informação e comunicação, mais acentuadamente a partir da década de 1990, e com a globalização da economia, **a produção de bens e serviços passou a considerar padrões mundiais de consumo** – cada vez mais exigentes – em que a organização do trabalho mediante divisão em funções demonstrou-se inadequada frente ao aumento da competitividade e às exigências dos clientes.

As organizações **modernas** aperfeiçoaram suas operações e passaram a adotar a visão do trabalho em forma de **processos** como meio de melhorar a eficiência na produção de bens e serviços, e melhorar a eficácia dos resultados.

É um novo modo de se ver as organizações e uma nova forma de gestão: a gestão de processos.

Embora o processo exista também nas organizações funcionais, de forma fragmentada, ele não é gerenciado e as atividades não têm a preocupação de, ao final, gerar valor para o cliente, pois são vistas de forma isolada.

Atenção → O processo existe em todas as empresas – de forma bem definida ou de forma fragmentada (ainda que as empresas não consigam visualizá-lo e defini-lo como tal).

A visão organizacional por processos rompe os antigos departamentos funcionais em busca de maior coordenação de esforços e está baseada num conjunto de atividades inter-relacionadas e sequenciais, **focadas no cliente e na geração de valor** em produtos e serviços. Nessa visão, cada área departamental é apenas parte do resultado, e para que o resultado seja considerado bom todos os departamentos devem ser bons. O trabalho em equipe é valorizado e a cooperação estimulada, assim como a inovação e a flexibilidade, como forma de ajustar seus processos às mudanças no ambiente e às necessidades dos clientes.

A gestão baseada em processos exige comprometimento dos empregados e empregadores, pois **as decisões passam a ser tomadas no âmbito dos processos** e a estrutura organizacional assume a forma mais matricial, mais horizontalizada, sem extinção dos departamentos, porém os processos ganham maior importância, com organizações mais flexíveis em que o trabalho é organizado em torno dos processos e das pessoas que o realizam (Carla Marques, 2015).

Segundo Mozar Ramos (2011) “a orientação por processos possibilita que a organização seja vista, não como um conjunto de departamentos estanques, mas sim como um fluxo contínuo de atividades encadeadas que começam e terminam no cliente”.

Esse novo modelo de gestão empresarial, que **considera o cliente como ponto de partida, como ponto de chegada e como base para a tomada de decisão**, estimula a criatividade, aumenta a motivação e agrega esforços organizacionais, no sentido de oferecer bens e serviços com maior valor para o cliente, com algum benefício ou vantagem a mais que seus concorrentes, **de modo a satisfazer completamente suas necessidades**.

Atenção → O valor do produto/serviço é o cliente quem atribui, reconhecendo sua importância e demonstrando disposição em pagar o preço estabelecido.

O quadro a seguir ajuda a compreender as **principais diferenças**¹ entre a estrutura funcional e a estrutura por processos.

Organização por FUNÇÕES	Organização por PROCESSOS
Processos são ignorados	Processos projetados, mensurados e entendidos
Cliente é uma variável que causa distúrbio	Objetivos ajustáveis segundo as necessidades dos clientes
Funcionários têm foco restrito na atividade	Funcionários têm visão ampla do processo
Gerentes têm visão geral e são supervisores controladores de resultado	Gerentes assumem a responsabilidade e são instrutores e líderes facilitadores
Unidades funcionais focadas em atividades	Equipes de processo focadas em resultados
Trabalho individual	Trabalho em equipe
Tarefas simples	Tarefas multidimensionais
Habilidade	Competência
Especialização do conhecimento	Múltiplos conhecimentos
Sobrevivência contra o ambiente	Convivência com o ambiente

Comparativo entre Organização por Funções e Organização por Processos.

Diversos autores entendem que, na atualidade, **os processos de negócio “são a essência das empresas”** e que sobre esses processos é que deve incidir o gerenciamento do negócio, monitorando seu desempenho e aperfeiçoando-o.

Cabe destacar, no entanto, a **séria dificuldade** enfrentada pelas organizações na implantação da gestão por processos. Muitas tentativas frustradas surgiram em face da cultura (ainda presente) de tratar separadamente as atividades por funções, departamentos e tarefas, em confronto com o modelo de processos que exige atuação conjunta, compartilhada e interdependente.

Não há consenso entre os autores se a transição para a gestão por processos deve ocorrer de uma só vez **ou** se deve ser feita por fases, porém, qualquer das formas escolhida necessitará de treinamento específico e de um período de adaptação à nova filosofia e à nova arquitetura tecnológica (sistemas informatizados) que serão utilizados no gerenciamento das atividades.

Sem dúvida **trata-se de um paradigma**, de uma mudança ligada à estratégia de negócios da organização, que mexe com a estrutura, com a arquitetura tecnológica, com a alta direção, gerentes e funcionários, em busca de uma vantagem competitiva mais sólida e um novo patamar em flexibilidade, agilidade, custos, qualidade e resultados.

Atenção → Embora a tecnologia seja uma aliada essencial na gestão de processos, proporcionando muitas vantagens – **para efeitos de con-**

1. Adaptado de Hammer (1994; 1997), Schiar (2002), Sentanin (2004).

cursos – afirma-se que é possível a implementação da gestão de Processos sem a utilização de TI.

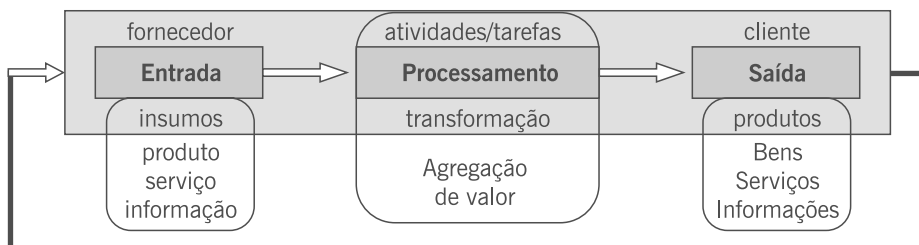
Para a ABPMP, a área de **TI é um facilitador** em esforços de BPM, e não um líder. A implementação de BPM não é um projeto de TI, mas uma aplicação coordenada de práticas de gerenciamento de processos que podem ser habilitados por tecnologia.

Assim – **apesar de possível** – é difícil imaginar a gestão de processos sem as TIs – basta pensar na automação, nos ganhos em produtividade, que simplesmente não existem sem elas. Para Carlos Santos (2016) “A tecnologia da informação é uma das chaves para a melhoria dos processos”. Portanto, na comparação da gestão de processos – com ou sem o uso de TI – **as que optarem pelo uso das TIs terão os melhores resultados**.

Registre-se, ainda, que a gestão de processos é incentivada pelos Programas de Qualidade – sendo **indispensável na implementação da Gestão do Conhecimento** no meio público, visto que o conhecimento é aplicado em todos os processos: gerenciais, de apoio e finalísticos – tanto para agregar valor aos serviços prestados aos cidadãos, como para alcançar desempenho institucional superior.

17.1. CONCEITOS

As organizações privadas ou públicas, quer queiram ou não, podem ser vistas como um conjunto de processos. Todo processo deve ter, **no mínimo**, entrada, processamento e saída. Os produtos mais típicos da saída são: bens, serviços e informações. É no “processamento” que estão concentradas as atividades do processo.



Visualização gráfica simplificada do processo.

Um **processo** compreende uma série de atividades, racionalmente sequenciais e inter-relacionadas, que devem ser executadas para se obter determinado resultado pretendido. **É um modo de transformar insumos em**

produtos para atender a necessidade de algum cliente. O processo inicia com a identificação de uma necessidade e termina com a entrega do produto (bem ou serviço) ao cliente.

Na visão de Thomas Davenport “o processo é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo e um fim, *inputs* e *outputs* claramente identificados”. Segundo o mesmo autor, tais atividades são estruturadas com a finalidade de agregar valor às entradas (*inputs*), resultando em um produto para um cliente.

Para Michael Hammer e James Champy, “processo é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes”. Ainda segundo os autores, os clientes não estão interessados na estrutura ou filosofia da empresa, mas nos produtos e serviços oriundos dos processos.

Segundo as normas ISO 9000 “processo é um conjunto de atividades inter-relacionadas que transforma insumos (entradas) em produtos (saídas)”. Para a ABPMP um processo é um conjunto definido de atividades e comportamentos, realizados por humanos ou máquinas para atingir uma ou mais metas.

Para a FNQ (2017), processos são constituídos pelo conjunto das atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas) – ou conjunto de atividades preestabelecidas que, executadas em uma sequência determinada, conduzirão a um resultado esperado, o qual assegure o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes e de outras partes interessadas.

Atenção → A Gestão **DE** Processos tem visão limitada e trata os processos individualmente; a gestão **POR** Processos tem Visão Sistêmica e considera todos os processos. No entanto, para a FNQ, as organizações utilizam tanto a Gestão POR como a e Gestão DE Processos.

Para o GesPública, o “processo é um conjunto de decisões que transformam insumos em valores gerados ao cliente/cidadão”.

Assim, é possível afirmar que toda vez que tivermos um conjunto de atividades e tarefas sendo executadas de forma integrada **para produzir um produto** (bem ou serviço) com vistas a atender necessidades de clientes – **teremos um processo** – seja ele reconhecido ou não, nominado ou não, compreendido como tal ou não.

Outra forma de conceituar o processo é definindo-o como um conjunto de meios articulados de forma organizada para alcançar os fins/efeitos/resultados pretendidos.

Os processos podem ser assim classificados:

- processos **principais/primários/chaves/essenciais/finalísticos** que são os processos que resultam na entrega de algum bem ou serviço ao cliente final – devem satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes e demais partes interessadas;
- processos **secundários/de suporte/auxiliares/meio** que são os processos internos que geram apenas bens e serviços internos, mas que, ao mesmo tempo, são indispensáveis para que os processos principais possam ser executados (dão suporte à execução dos processos principais e gerenciais), contribuindo para o sucesso da organização; e
- processos **gerenciais**, são os ligados às estratégias e utilizados na tomada de decisão, no estabelecimento de metas, na coordenação dos demais processos e na avaliação dos resultados.

Para a FNQ (2017), os processos gerenciais são fundamentais para que os conhecimentos e as informações sejam compartilhados internamente e retidos pela organização.

TIPOS DE PROCESSOS	APLICAÇÃO	EXEMPLO
Processos PRINCIPAIS/...	Resultam na entrega de bens/serviços diretamente ao cliente final	Produção de um bem/prestação de serviço direto ao cliente final
Processos SECUNDÁRIOS/...	Fornecem as condições necessárias para a execução dos processos principais e gerenciais	Gestão de pessoas, compras, manutenção em geral, TI etc.
Processos GERENCIAIS/...	Ligados às diretrizes e estratégias e utilizados nas decisões e na coordenação dos demais processos	Governança, Planejamento estratégico, gestão do conhecimento etc.

Descrição e exemplificação dos tipos de processos.

Atenção → Enquanto os processos principais/primários rompem os limites funcionais da organização, os processos secundários/de suporte podem estar associados apenas a áreas funcionais.



Visão simplificada do Posicionamento da Governança, Administração, Gestão e Processos – na Estrutura Organizacional.

O termo “processos de governança” tecnicamente não é o mais correto: observe a figura acima e veja que a Governança vem de Governo (reler item 6.2.2), e está acima da administração e da gestão (onde ocorrem os processos). O mais correto é “processos de gestão orientados pela Governança”. Todavia, “processos de governança” já está consolidado e continuará a ser usado como verdadeiro tanto em concursos como no meio público e profissional, por isso, inserimos os processos de governança como um subtipo do processo gerencial.

Os processos também podem ser vistos em **diversos níveis, em forma de hierarquia**, começando com os macroprocessos, os processos propriamente ditos, os subprocessos, as atividades e as tarefas. Convém especificar cada um desses termos:

- **Macroprocesso:** compreende a visão mais geral do processo, que, em regra, abrange vários processos principais ou secundários e envolvem mais de uma função organizacional;

Atenção → Os macroprocessos representam/demonstram a **cadeia de valor** da organização.

- **Processo:** conjunto de operações (atividades e tarefas) que recebe um insumo, agrega valor e transforma num produto (bem/serviço) destinado ao atendimento de necessidades dos clientes internos e externos;

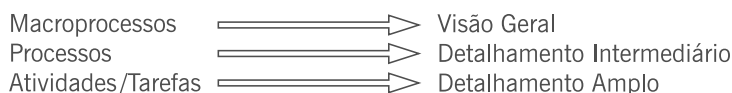
- **Subprocesso:** refere-se a uma parte específica do processo, composto por um conjunto de atividades que demandam insumos próprios e resultam em subproduto(s) que concorre(m) para o produto final do processo;
- **Atividade:** é um conjunto de tarefas com procedimentos definidos que descrevem o passo a passo para a execução de acordo com algum método/técnica. A atividade terá nome próprio, será precedida por um *input* (entrada) e resultará num *output* (saída), num produto parcial que concorre para o produto final do processo.

Atenção → São as atividades que agregam valor ao processo, assim, a cada atividade executada o processo deve adquirir um valor maior.

- **Tarefa:** é a menor divisão do trabalho, exclusivamente operacional, que corresponde ao fazer. É uma partição da atividade com rotina ou procedimento específico.

Atenção → Salvo se automatizada, a **atividade** é executada por um departamento ou pessoa. A **tarefa** é executada por pessoa.

Nos macroprocessos a visão é geral, sem detalhamentos, nos processos tem-se um nível intermediário de detalhamento, já para as atividades e tarefas o nível de detalhamento deve ser amplo, de forma a permitir que cada detalhe importante que compõe o processo possa ser claramente visualizado, compreendido e executado.



17.2. GESTÃO E GERENCIAMENTO

Tratando-se de administração, a gestão compreende um conjunto de decisões e ações que tem a finalidade de garantir que todos os recursos existentes na organização sejam utilizados de forma ágil e eficiente, a fim de assegurar a eficácia quanto aos resultados pretendidos. **Compete à administração/gestão definir os rumos e otimizar o funcionamento da organização** mediante decisões racionais embasadas em informações confiáveis e relevantes, harmonizando, coordenando e motivando todos os colaboradores envolvidos, e direcionando os esforços para o alcance dos objetivos.

Gerir processos significa **planejar, executar, monitorar, avaliar e revisar** os processos da organização, procurando melhorá-los continuamente a fim de que os objetivos a eles vinculados possam ser alcançados de forma satisfatória e no tempo estabelecido. Trata-se, portanto, de uma metodologia de gestão do trabalho focada na melhoria contínua e no alcance dos objetivos estratégicos da organização.

A **cúpula de gestão/administração** tem diversas áreas de gestão; a **gestão de processos** tem diversos gerentes/donos de processos; e o **gerente/dono do processo** trabalha com equipes de execução interdepartamentais. A **área de gestão de processos é quem atribui o gerenciamento do processo ao gerente/dono**, que utiliza competências pessoais e as melhores práticas de gerenciamento para que a execução do processo ocorra conforme previsto, controlando sua execução.

Compete **mais ao gerenciamento** (gerente/dono do processo) identificar gargalos, monitorar e controlar a execução, corrigir falhas e sugerir melhorias. Compete **mais à área de gestão** acompanhar o desempenho, identificar oportunidades, avaliar resultados e melhorar continuamente os processos de negócio com vistas a alcançar os resultados esperados. A **gestão** é responsável pelas principais decisões, o **gerente/dono** por decisões de ordem prática, ligadas à execução. A **gestão** designa os gerentes/donos de processos, e o **gerente/dono** trabalha com as equipes de execução de todas as áreas envolvidas no processo.

Atenção → As **bancas de concursos não diferenciam** – nem os níveis de gestão (cúpula de gestão X área de gestão de processos) nem os termos gestão e gerenciamento de processos.

O **gerente/dono do processo** é a pessoa a quem foi atribuído o encargo de gerenciar a execução do processo – é o responsável por assegurar que os requisitos do processo sejam cumpridos e o objetivo final seja alcançado – ele atua com liderança e como um facilitador que, com suas competências, habilidades e empenho pessoal, faz toda a diferença na correta execução e no alcance dos objetivos dos processos.

Embora o gerente/dono do processo seja o principal responsável – **todos têm responsabilidade pela correta execução do processo**: a alta direção, o diretor/chefe da área/departamento de gestão/gerenciamento de processos, o gerente/dono do processo e as equipes interdepartamentais de execução.

Atenção → O Dono do Processo e o Gerente do Processo podem ser pessoas diferentes. É possível também existir mais de um gerente para o mesmo processo.

Administração/Gestão Superior	Toma as principais decisões
	Opta pela gestão por processos
	Cria estrutura para gestão e gerenciamento de processos
	Acompanha o desempenho e avalia os resultados
Área/Departamento de Gestão de Processos	Documenta o processo
	Disponibiliza Metodologias e Treinamento
	Oferece suporte para a execução dos processos
	Monitora e controla o desempenho da execução
	Armazena informações para melhoria dos processos
	Emite relatórios periódicos sobre a execução
	Padroniza as melhores práticas em gestão de processos
	Assessora a Administração Superior sobre processos
Gerente/Dono do Processo	Principal responsável pela execução do processo de acordo com os prazos e requisitos estabelecidos
	Fornecer informações e indica falhas/gargalos
	Corrige pequenas falhas e/ou gargalos
	Sugere melhorias

Principais responsabilidades quanto à gestão de processos.

Foi importado da gestão de projetos o termo “Escritório de Processos” para designar a Área/Departamento de Gestão/Gerenciamento de Processos. Além do suporte à execução dos processos, foca na gestão e automação dos processos organizacionais, de forma otimizada e alinhada com os objetivos a eles vinculados.

Segundo o GesPública, a gestão de processos “é um mecanismo utilizado para identificar, representar, minimizar riscos e implementar processos de negócios, dentro e entre organizações”.

Na visão de Paim, Caulliraux & Cardoso (2007) a gestão de processos é “um conjunto articulado de tarefas permanentes para projetar e promover o funcionamento e aprendizado sobre os processos”. Huntress (2006) entende que a gestão de processos é usada para “documentar, desenvolver, implementar, monitorar e otimizar múltiplos tipos de aplicações de automação de processo integrando sistemas e pessoas”.

A **maturidade em gestão de processos** pressupõe que a organização tenha “alinhamento estratégico, governança efetiva e cultura organizacional

favorável ao BPM” (UNB, 2015). **A governança de processos**, por sua vez, ajuda a gestão a melhorar a performance dos processos. Facilita o alinhamento da estratégia do negócio com os processos, bem como a organização e definição de elementos da gestão de processos, como: estrutura; atores e responsabilidades; padrões, tarefas, formas de controle e avaliação.

Tecnicamente não existe “Governança de Processos”². A Governança é estratégica, vem de Governo e está acima da Gestão (ver figura do item anterior [17.1] e relever item 6.2.2): a Governança governa a Instituição Pública, mas **não existe** “governo de processos”, porque processos não são “governados”, mas geridos e gerenciados pela administração e a gestão: processos são atribuições típicas da Gestão e Gerenciamento.

O que se pode admitir para o termo “governança de processos” é que a Governança Organizacional exerça influência superior na gestão e gerenciamento de processos, em situações de tomada de decisão e/ou de mudanças que afetam mais de uma área e/ou toda a organização; e que a gestão mantenha os processos alinhados com as diretrizes da governança.

Todavia, “governança de processos” já está consolidado e continuará a ser usado como verdadeiro tanto em concursos como no meio público e profissional, até que as pessoas estudem mais e compreendam o que realmente é a governança.

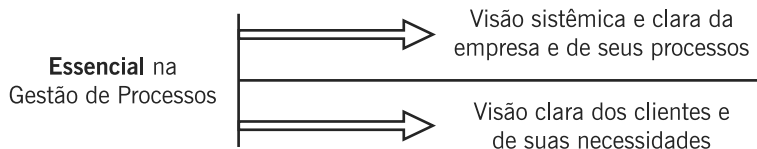
Em todo e qualquer processo haverá pequenas (ou grandes) falhas e sempre haverá oportunidades de melhoria. Parcela significativa das falhas já identificadas na gestão/gerenciamento de processos **é oriunda da falta de visão sistêmica da empresa** (falta de visão do todo e de suas inter-relações), que resulta em tomadas de decisões inadequadas, que até resolvem momentaneamente um problema, mas que culminam por prejudicar outro segmento do processo, e que, **no todo**, são prejudiciais.

A visão sistêmica/holística e clara dos processos é essencial e **possibilita também a identificação de alternativas extras** como terceirizações e parcerias, que podem revelar-se mais vantajosas para a organização. Portanto, o domínio gerencial e operacional dos processos numa visão sistêmica pode ser considerado condição *sine qua non* para uma boa gestão de processos.

Outra questão **essencial na gestão/gerenciamento de processos é ter uma clara visão do cliente**. A identificação desse cliente e a compreensão de suas necessidades é indispensável, pois não se pode atender uma necessida-

2. O livro *Governança organizacional pública e planejamento estratégico para órgãos e entidades públicas*, 2ª ed. (Editora Foco, 2024) mostra essa e outras explicações acerca da Governança. A Tese de Doutorado em Governança de Augustinho Paludo (UTFPR-2025) também demonstra essa questão.

de que não foi adequadamente identificada e compreendida. Para o cliente, não faz diferença a forma como a organização é gerenciada, o que importa mesmo é o atendimento efetivo de suas necessidades (bem ou serviço).



Nenhum processo faz sentido se não atender à necessidade de um cliente – interno ou externo – devendo, no mínimo, concorrer para esse atendimento, ainda que indiretamente. Se o processo não possui essa característica, **deve ser extinto**, visto ser um peso para a organização a sugar esforços e recursos sem apresentar resultados.

Portanto, esse deve ser o foco do processo e cada uma de suas atividades deve ser realizada com essa preocupação – a de atender a necessidade do cliente –, o que passa por questões como prazos, segurança e qualidade.

Atenção → O foco de todo o processo está no atendimento das necessidades dos clientes.

Convém destacar que, independentemente da metodologia utilizada, existe uma série de questões determinantes que devem ser observadas para assegurar o sucesso na implantação e manutenção da gestão por processos com vistas a obter e consolidar a eficiência na gestão e criar uma cultura de gestão de processos na organização.

Segundo Vladimir Valladares (2008), esses **fatores determinantes** são: O apoio e a participação efetiva da Alta Direção da empresa; A disciplina na execução dos processos, por todos os profissionais, de qualquer nível hierárquico; O monitoramento permanente dos processos por meio de indicadores, com metas alinhadas aos objetivos da empresa; A comunicação objetiva e clara sobre os processos e seus resultados para todas as pessoas envolvidas; A manutenção de canais e programas permanentes direcionados à análise de resultados e melhoria dos processos; O direcionamento dos recursos tecnológicos para maximizar os resultados dos processos (ao invés de adequar os processos às tecnologias); A priorização da visão “horizontal” (por processo) em relação à visão vertical (departamentalização); A definição de um dono para os processos da empresa, com foco na condução das ações de análise e melhoria dos processos, garantindo a manutenção da “visão sistêmica” e direcionada aos objetivos da empresa.

17.3. ETAPAS DA GESTÃO/GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

Talvez por ser um modelo ainda recente, e considerando a existência de diversos tipos de processos, os autores **não apresentam de forma unânime as etapas** mais indicadas para a gestão de processos nas organizações, **nem indicam uma ordem rígida** a ser seguida³. Assim as etapas a seguir apresentadas⁴ representam aquelas que julgamos indispensáveis para a compreensão do tema:

1. Planejar: nada é possível fazer da melhor forma se não for adequadamente planejado. Assim, o planejamento da gestão de processos implica estabelecer previamente um plano contendo roteiro completo para a implantação da gestão de processos, quer seja em organizações privadas e/ou instituições públicas, incluindo a definição de objetivos, estratégias, análise de riscos, etc.

2. Identificar/analisar os processos: a forma mais simples e direta de identificar cada processo é **listando todas as atividades**, que devem começar com a necessidade do cliente e terminar com o produto/serviço que atende essa necessidade: se possuir esse requisito – geração de produto/serviço ao cliente – com certeza trata-se de um processo.

Atenção → Não haverá processo se não existir, ao final, a entrega de um produto/serviço.

Outra forma de identificar os principais processos é analisando a **cadeia de valor** (modelo desenvolvido por Michael Porter que compreende o conjunto de atividades desenvolvidas pela empresa desde a pré-produção ao serviço pós-venda).

Se a organização possuir um planejamento estratégico essa etapa será facilitada, pois **sempre há** ao menos um processo vinculado a cada objetivo estratégico.

A análise aqui é simples: o suficiente para ordenar as atividades e ter certeza de que se trata de um processo (a análise para melhorias ocorre ao final dessas etapas).

3. Criar um mapa preliminar que possibilite a visão sistêmica da organização e dos processos. Deve ser elaborado um mapa que contenha todos os

3. Melhor seria afirmar que os autores **divergem** quanto às etapas e sua ordem de execução.

4. Desenvolvidas pelo autor, com utilização parcial de ideias de Armistead *et al.* *apud* Mozar Ramos (2011) e Smith e Fingar *apud* Cesar Enoki (2006).

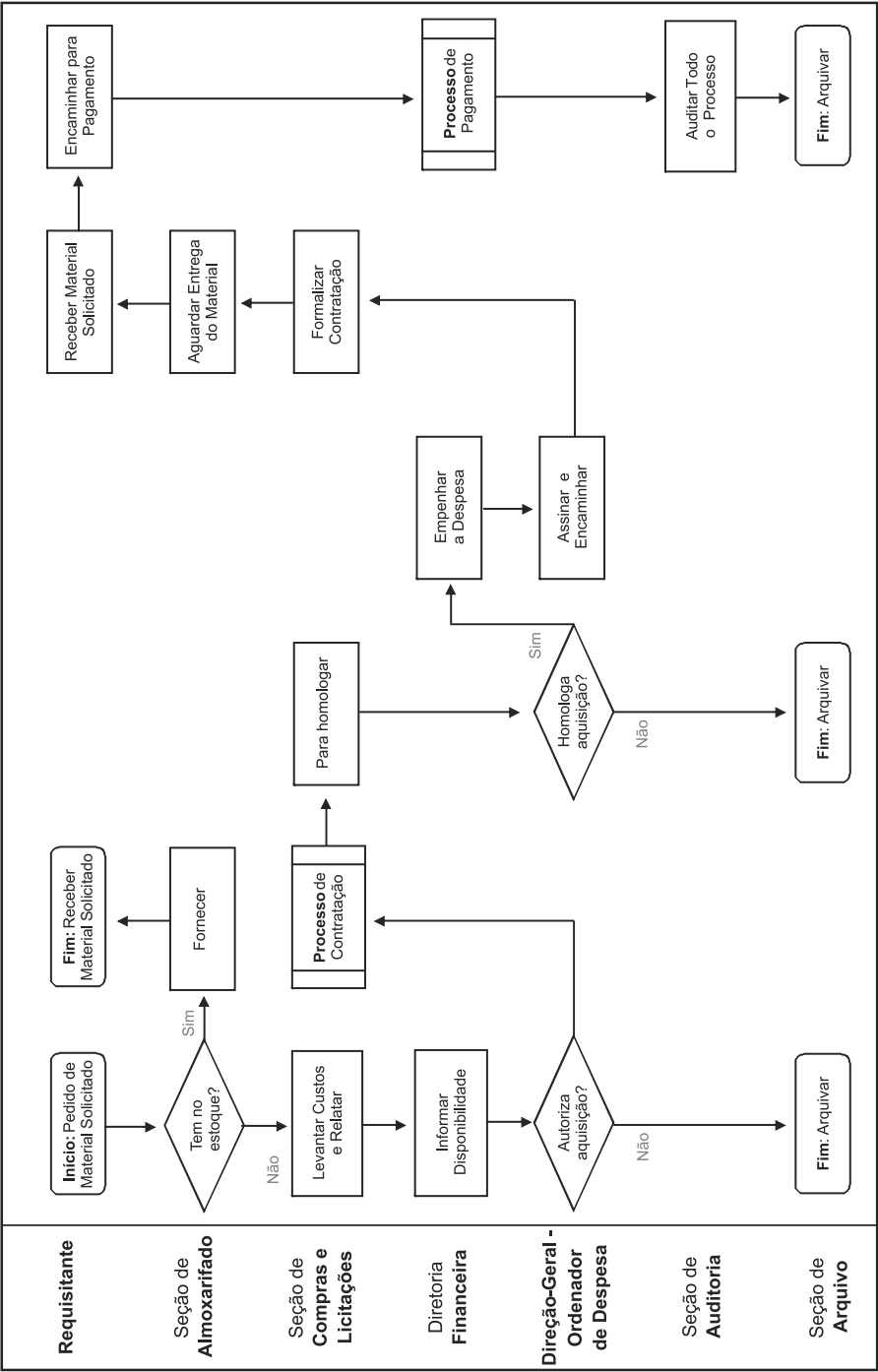
processos identificados, possibilitando assim a visão do conjunto, com suas principais inter-relações. Essa etapa compreende apenas os macroprocessos, processos e, eventualmente, subprocessos.

4. Mapear os processos: é uma etapa complexa, instável e contínua, visto que os processos não são estanques – mudam continuamente para adaptarem-se ao ambiente em que estão inseridos (nas instituições públicas há menos mudanças). Exige reflexão e debate de forma a retratar a lógica de entradas e saídas, que envolvem gerência, departamentos e pessoas. A descrição das atividades e tarefas deve ser bem detalhada, contendo seus inter-relacionamentos de forma a retratar todo o ambiente organizacional.

Essa etapa é responsável pela identificação e documentação das atividades e inter-relações do processo, incluindo as entradas, saídas, recursos e indicadores. É uma etapa de coleta e registro de informações sobre como o processo se desenvolve na prática. O Mapeamento de processos **deve conter a essência do processo**, de forma a permitir o adequado planejamento da execução das atividades, a definição de responsabilidades e o uso eficiente dos recursos existentes.

O **fluxograma** é a ferramenta utilizada para o mapeamento dos processos. Para elaborar esse fluxograma (desenho gráfico do processo que demonstra o fluxo das atividades) é necessário ouvir com atenção as pessoas envolvidas na execução de cada uma de suas partes para entender como o processo funciona realmente, identificando as atividades e os pontos de decisão. Também devem ser ouvidos os fornecedores e clientes do processo.

Os **fluxogramas permitem** a visão do processo, demonstram como os elementos se relacionam, mostram as entradas e as saídas, quem executa as atividades/tarefas, permitem comparar o processo gráfico com o processo real, mostram como melhorar as atividades, facilitam a comunicação e são essenciais para o melhoramento dos processos.



Fluxograma Simplificado de Processo de Compras em Órgão Público.

Alguns procedimentos somente são possíveis de serem identificados conversando com quem os executa ou observando diretamente sua execução. Dessa forma é possível identificar o real caminho do processo, visualizando, desde já, eventuais desvios e possibilidades de melhoria.

O mapeamento de processos é uma das etapas mais importantes nesse modelo de gestão – pois **sem esse mapeamento a gestão de processos simplesmente não existe**.

Atenção → O mapeamento dos processos é, sem dúvida, uma das etapas mais importantes na gestão de processos.

5. Definir o dono de cada processo: é escolher uma pessoa que será a responsável pela eficiência e eficácia do processo. Considerando que os processos envolvem diversas áreas da organização, o dono deve ter conhecimento de todo o processo e habilidade para lidar com as diversas lideranças envolvidas a fim de evitar conflitos e obter o máximo de colaboração.

Em regra, o dono é uma das lideranças envolvidas na execução da parte mais importante ou da maior parte do processo, porém, nada impede que seja designado um terceiro, ciente de que enfrentará maiores dificuldades no desempenho dessa atribuição.

6. Capacitar e executar: o treinamento envolve o ambiente operacional, tecnológico e gerencial e deve ser tanto prévio como concomitante. Treinar os envolvidos no processo de forma a garantir que todos sejam capazes de executar corretamente as atividades e tarefas de sua responsabilidade, atuando de forma integrada e colaborativa.

Envolve procedimentos, metodologias e técnicas, bem como a disponibilização de novos equipamentos/tecnologias e a definição das atividades a serem automatizadas, e sua implementação.

7. Definir indicadores para os processos: indicadores são instrumentos quantitativos ou qualitativos, cuja finalidade principal é fornecer informação mensurável para análise e avaliação de uma realidade/resultados. São os indicadores que quantificam, que medem os resultados.

Portanto, os **indicadores são instrumentos que possibilitam identificar e medir aspectos ligados a determinados esforços e resultados**. Eles são capazes de medir tanto o desempenho interno operacional (atendimento aos requisitos do processo) como o desempenho externo de resultados (alcance de objetivos e metas).