



# GESTÃO POR PROCESSOS NAS IFES

Alexander Perelló de Freitas



# O curso

- *Foco Gerencial.*
- *Não visa dizer o COMO e sim apresentar conceitos e situações que incitem pensar e discutir o novo.*

- *Estruturação:*

| 1º dia – 4 horas                | 2º dia – 4 horas                  |
|---------------------------------|-----------------------------------|
| A Gestão por Processos nas IFES | A Gestão por Indicadores nas IFES |

- *Dinâmica:*

- *Discussões conforme os temas são apresentados*
- *Apresentação de realidades e experiências dos participantes*

# Conceituando

- **BPM – Business Process Management** é uma [disciplina gerencial](#) que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos.
- Engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos.

Fonte: Guia CBOK 3.0

# Conceituando

## PROCESSO DE NEGÓCIO:

- Um PROCESSO de NEGÓCIO é um trabalho que entrega VALOR para os CLIENTES ou apoia/gerencia outros processos, sendo este trabalho ponta a ponta, interfuncional e, muitas vezes, interorganizacional.

Fonte: Guia CBOK 3.0

# Fundamento básico

PRODUTO/SERVIÇO → MEIO

CLIENTE → QUER O BENEFÍCIO DO PRODUTO/SERVIÇO

VALOR → RECONHECIMENTO

# Conceituando

## BPM x Enfoque tradicional

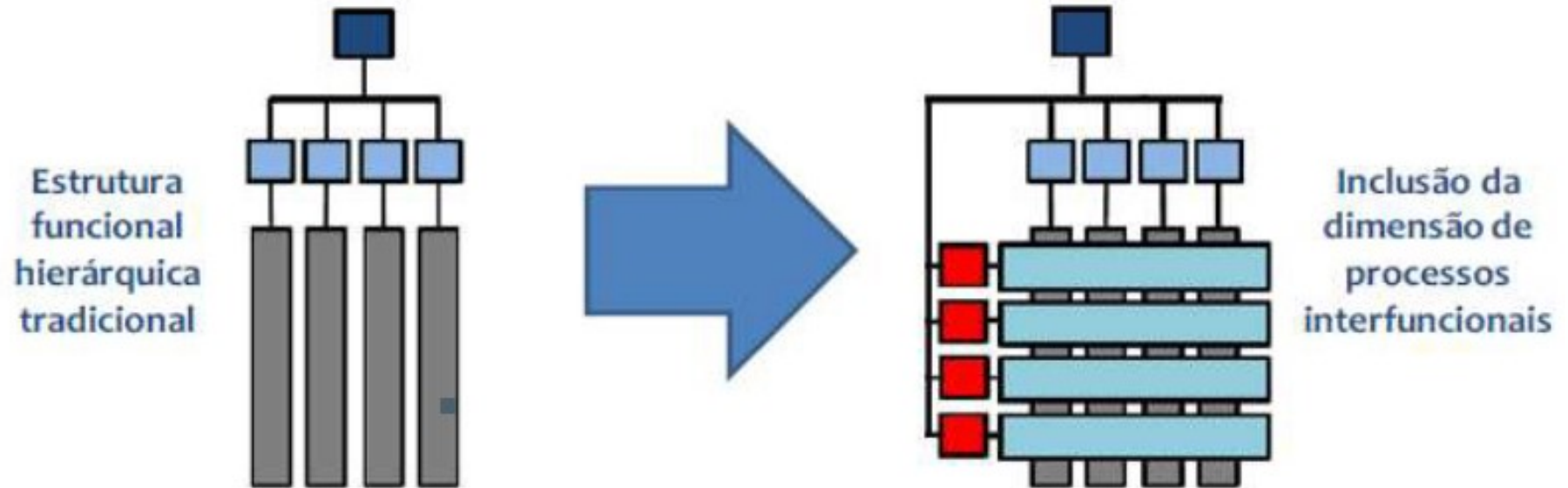
- BPM → Visão do processo como um todo
  - *Trabalha o processo inteiro, considerando todos os setores envolvidos*
- Enfoque tradicional → Visão do setor como um todo
  - *Manualiza o setor inteiro, considerando todos os **procedimentos** realizados*

# Conceituando

## BPM x GESTÃO POR FUNÇÕES

- Gerenciar por processos compreende uma visão mais ampla posicionando os processos como a pedra angular da estrutura organizacional.
- Estruturação funcional continua válida, pois a especialização leva à produtividade.
- A tendência são as funções se tornarem “centros de serviços”, regulados por acordos de nível de serviço (ANS) e orquestrados por processos de negócio.

# ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



Fonte: BPM CBOK, 2013

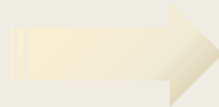
# Aspectos relevantes

- BPM **NÃO É** uma prescrição de estrutura de trabalho, metodologia ou conjunto de ferramentas.
- BPM é um ativo institucional.
- BPM requer novos papéis e responsabilidades
- A tecnologia desempenha **papel de apoio** e não de liderança na implementação de BPM
- BPM visa entregar valor para o cliente / beneficiário do processo

# Novos papéis

- ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

- DONO DO PROCESSO



- GESTOR DO PROCESSO

- Gerente de Processo

- *Coordena e gerencia o desempenho no dia a dia e lidera iniciativas de transformação, reportando ao Gestor do Processo.*
- *Realidade em organizações mais maduras na Gestão por Processos de Negócio.*



# Novos papéis

## ■ Analista de Processo

- *Realizam o trabalho de análise de processos e apoiam o desenho de processos em iniciativas de transformação.*
- *Vinculados ao Escritório de Processos*

## ■ Designer de processos

- *Desenham os processos. São hábeis na descrição visual e lógica dos passos e na forma de organização do trabalho.*
- *Geralmente é o Analista de Processos. Vinculado ao escritório de processos.*



# Novos papéis

## ■ Analista de Negócios

- *Responsáveis pelo levantamento de requisitos e propostas de solução de tecnologia da informação. Vinculado a área de TI*

## ■ Representante Funcional

- *Responsável por desenvolver competências, manter padrões e garantir o alcance das metas em nível funcional.*
- *Responsável por subprocessos utilizados por vários processos.*

## ■ Agente integrador / especialista no negócio institucional \*



# O Escritório de processos

## ■ É O MANTENEDOR DOS PADRÕES

- *Garante que a metodologia e padrões definidos são seguidos por toda a organização, atuando também nas definições do mesmos.*

## ■ É O PROVEDOR DE CONHECIMENTO

- *Garante a disseminação de conhecimento e melhores práticas, capacita e dá “coaching”, fomentando uma cultura de processos dentro da organização, sendo também o responsável pelo repositório de processos.*

## ■ É A CONSULTORIA INTERNA

- *Auxilia a execução das atividades de melhoria/ inovação e do gerenciamento do dia-a-dia dos processos. É um grande articulador na implementação de melhor*

# Escritório de Processos



Trajetória de Evolução do papel no  
Escritório de Processos

# Gestor de Processos

- *Pessoa (ou grupo de pessoas) com a responsabilidade de prestação de contas pelo desenho, execução e desempenho de **um ou mais processos de negócio***
- *Responsabilidade em tempo integral ou parcial*
- *Podem ter autoridade direta ou indireta sobre a estratégia, orçamentos e recursos.*

Seja qual for o título, autoridade ou escopo, todos os gestores de processos compartilham uma responsabilidade única de prestação de contas para o processo de negócio;

# Gestor de Processos

| Etapa | Descrição da Atividade   |
|-------|--|
| 1     | Definir os poucos indicadores de desempenho sob o ponto de vista do cliente / beneficiário do processo       |
| 2     | Avaliar o desempenho atual do processo   |
| 3     | Determinar o nível de desempenho desejado para o processo expressando objetivos estratégicos e operacionais  |
| 4     | Avaliar o tamanho da lacuna de desempenho entre o desempenho atual e o desejado para o processo              |
| 5     | Desenvolver um plano de melhoria e de gerenciamento que indique claramente o escopo desejado                 |
| 6     | Comunicar o plano , engajar e inspirar pessoas para tomar ação e conduzir treinamento em uma abordagem comum |
| 7     | Ouvir continuamente o processo e os agentes do processo  |

# Governança de Processos

“Genericamente definindo, governança de processos diz respeito à definição de diretrizes e regras para a condução das ações de Gerenciamento de Processos, e à consequente determinação das responsabilidades e autoridades pelas ações, dentro de uma organização.”

# Governança de Processos

- Governança de Processos deve adicionar uma visão processual à governança já existente, assegurando uma melhor capacidade de transformar e gerir, sem que isso implique em redundância de atribuições ou maior complexidade.

*O foco é otimizar a estrutura existente e não criar uma nova estrutura de gestão paralela.*

# Governança de Processos

- Governança de Processos busca o equilíbrio correto entre controle e flexibilidade.

*com muito controle tudo se torna uma exceção.  
com muita flexibilidade o controle se torna ineficiente.*

- Definição clara de regras sólidas e padrões sobre a relação de autoridade entre gestores funcionais e gestores de processos.

*responsabilidade sem autoridade simplesmente  
não funciona.*

# Tipos de processos

- **PROCESSOS PRIMÁRIOS** (*fim*) → *Formação do Aluno*
- **PROCESSOS DE SUPORTE** (*meio*) → *Processo de contratação*
- **PROCESSOS DE GERENCIAMENTO** → *Avaliação do Servidor*

# Foco no cliente x Foco do cliente

- Visão *inside out* (de dentro para fora) x *outside in* (de fora para dentro)



Visão do Mecânico: consertar o carro

Visão do dono do carro: continuar a locomover—se

Visão inside out →

Visão outside in →

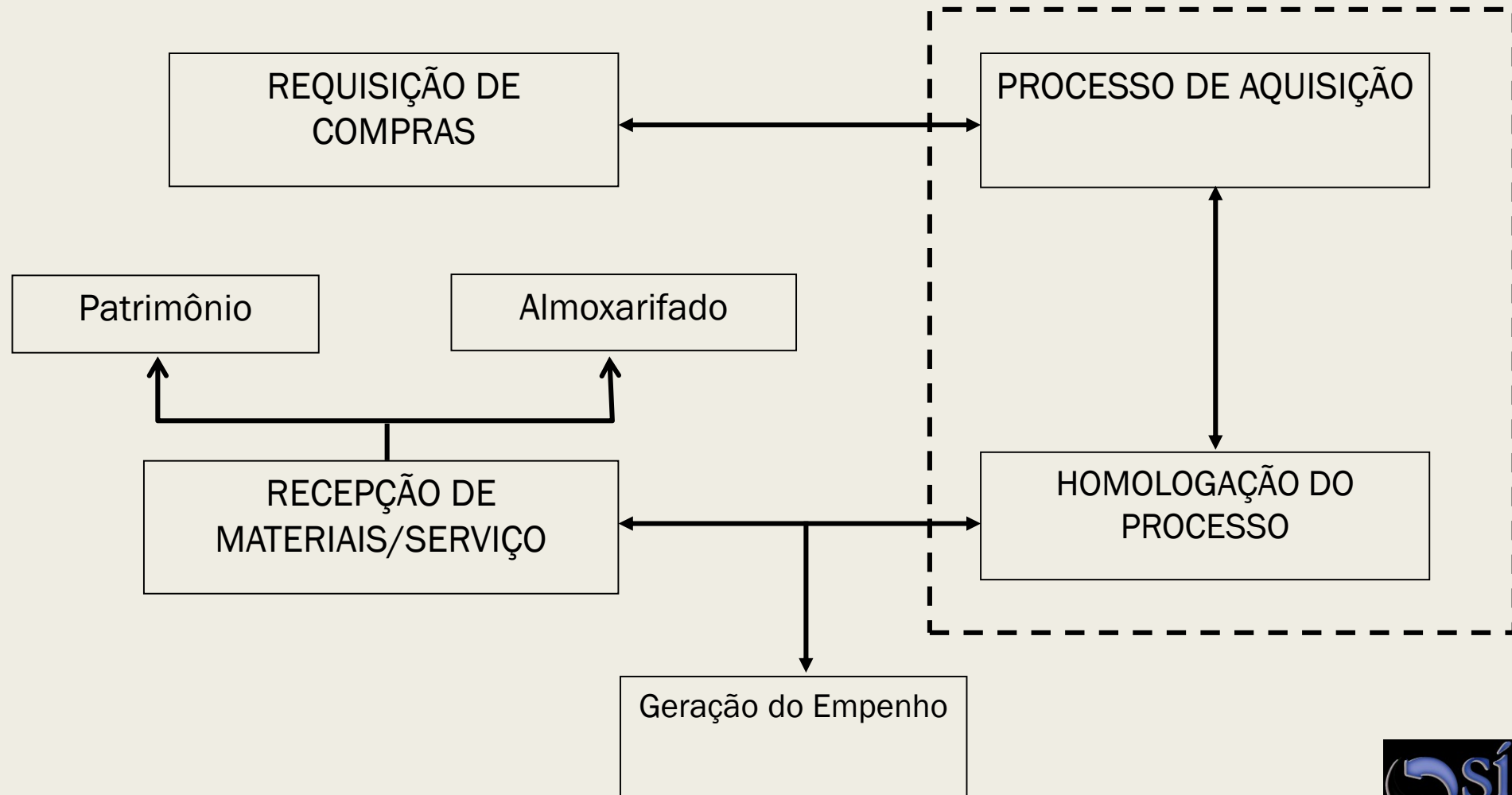
- Nova visão sobre *eficiência* (interna) x *eficácia* (externa) → EMPATIA

# Processo ponta a ponta

## CASO 1 – PROCESSO DE COMPRA

- ***Visão tradicional - funcional***
  - Inicia com o pedido autorizado no Setor de Compras
  - Termina com o processo de aquisição homologado
- ***Visão ampliada - interfuncional***
  - Inicia com a requisição pelo servidor/unidade interessada
  - Termina com o recebimento do produto/serviço adquirido

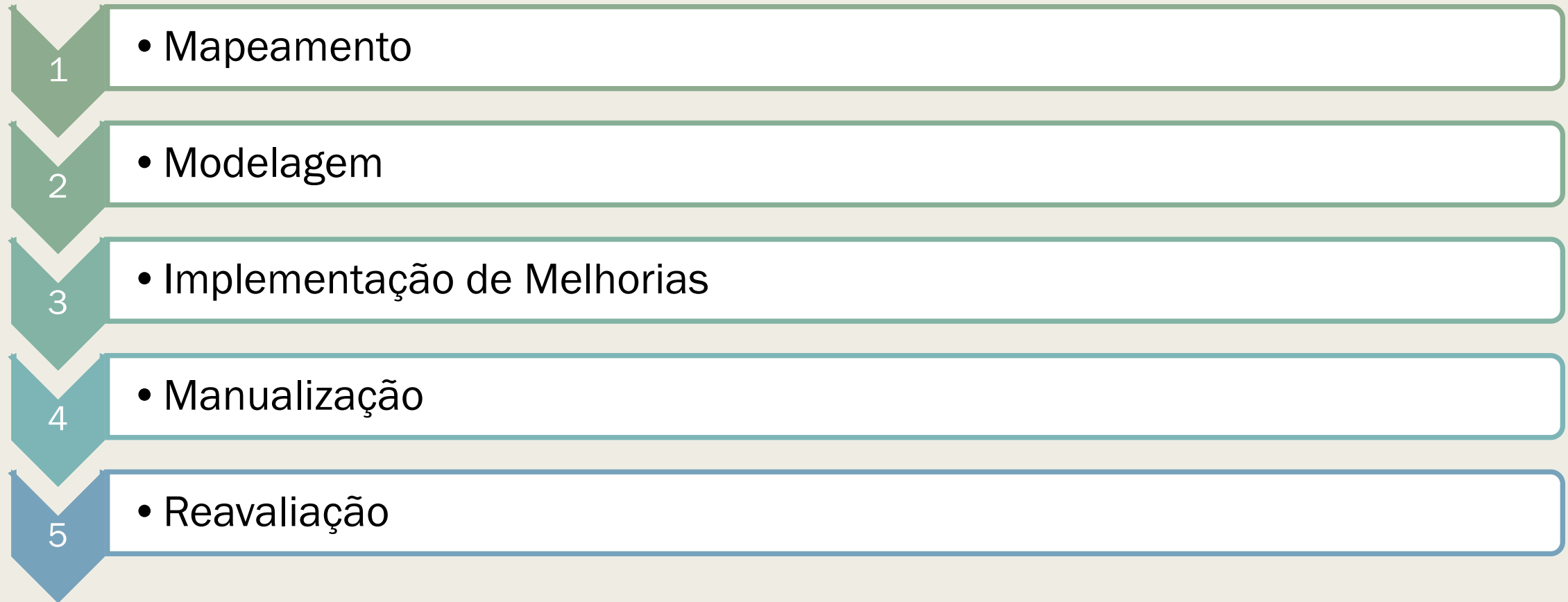
# Caso 1 – Processo de compra



# Resumo

**PRECISAMOS PRIMEIRO VISUALIZAR NOSSOS PROCESSOS COM ENFOQUE  
PONTA A PONTA PARA, ENTÃO, FAZERMOS O MAPEAMENTO, MODELAGEM E  
IMPLEMENTAÇÃO DE MELHORIAS NECESSÁRIAS!!!**

# Etapas da gestão de processos



# Etapas da gestão de processos

1

- [Entendimento do processo](#)

2

- [Rediscutindo o processo](#)

3

- Transformando o processo

4

- Publicizando o processo

5

- Melhoria contínua

# Entendimento do processo (mapeamento)

- ***Algumas estratégias***

- *Leitura da legislação vigente aplicada*
- *Entrevistas*
- *Pesquisas*
- *Execução das atividades / convivência*

- ***Resultados esperados:***

- *Visualização completa do processo ponta-a-ponta*
- *Identificação de todos os agentes envolvidos*
- *Diagnóstico dos principais problemas enfrentados (oportunidades de melhorias)*
- *Identificação das boas práticas (pontos positivos a serem mantidos)*



# Rediscutindo o processo (modelagem)

- ***Algumas estratégias***

- *Brainstorm*
- *Relação causa x consequência*
- *Métodos de análise de soluções de problemas*

- ***Resultados esperados:***

- *Árvore de soluções*
- *Mapa de riscos*
- *Proposições de melhorias*
- *Memória*



# Transformando o processo (implementação de melhorias)

## ■ AMPLITUDES DE TRANSFORMAÇÃO

### – *Melhoria contínua:*

- Fluxo de trabalho
- LEAN, SIX-SIGMA, TQM (Gerenciamento da Qualidade Total)

### – *Redesenho de processo*

- Amplia para a interfuncional
- Consiste em repensar o processo ponta a ponta sobre o que o processo está realizando atualmente

### – *Reengenharia de processos (BPR)*

- Redesenha, reinventando os processos
- Difere da reengenharia das organizações (Michael Hammer e James Champy)

A melhoria de processos é transformação  
A Melhoria contínua se esgota!

# 10 dicas para a Gestão por Processos

1. Defina corretamente a **estrutura** de Governança de Processos
2. Defina a prioridade dos processos. Publicize
3. Forme uma equipe com o perfil adequado
4. Invista na tecnologia. Use a mesma a seu favor.
5. Envolver a Alta Gestão

# 10 dicas para a Gestão por Processos

6. Estabeleça **parceria** com a Auditoria Interna.
7. Considere cada processo a ser trabalhado como um projeto
8. Evite a “proliferação” de mapeamentos, “modelagens” e manualizações de maneira desordenada.
9. **Implemente e Institucionalize** as melhorias nos processos trabalhados
10. Dê visibilidade, agenda, espaço para ouvir e agilidade de adaptação.



MUITO  
OBRIGADO  
E ATÉ AMANHÃ!

Alexander Perelló de Freitas

[alexander@sinteseconsultores.com.br](mailto:alexander@sinteseconsultores.com.br)

