



01

02

03

04

#6

# GESTÃO POR PROCESSOS

**FNQ** FUNDAÇÃO  
NACIONAL DA  
QUALIDADE

EXCELÊNCIA EM GESTÃO

# ÍNDICE

- 1.** Apresentação
- 2.** Definição de processo
- 3.** Gestão de processos no MEG
- 4.** Processos gerenciais e o MEG
- 5.** Gestão POR processos ou gestão DE processos?
- 6.** Organização funcional e organização por processos
- 7.** Estruturação de processos
- 8.** Sobre a FNQ

# Apresentação

Esta publicação faz parte da série de e-books que a Fundação Nacional da Qualidade lançou em junho deste ano. Todo mês, é publicado um novo conteúdo sobre temas pertinentes à gestão organizacional, mais especificamente sobre o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG). Com esta iniciativa, pretendemos auxiliar os leitores a buscar a excelência na gestão das organizações brasileiras.

A publicação deste mês aborda o tema Processos. Neste e-book vamos apresentar os conceitos básicos sobre a definição de processos, diferenças entre gestão POR processos e gestão DE processos e como tudo isso se relaciona com o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG).

É uma valiosa ferramenta para quem pretende aprimorar a gestão de sua organização, preparar uma candidatura ao Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ) ou aperfeiçoar-se como membro da Banca Avaliadora do PNQ.

Desejamos uma boa leitura e esperamos que você se sinta estimulado a continuar seu processo de capacitação.

# Definição de processos

Processos são constituídos pelo conjunto das atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas). Ou, em uma abordagem mais técnica, é um 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.

Existem duas divisões essenciais:

- processos de negócio
- processos de apoio

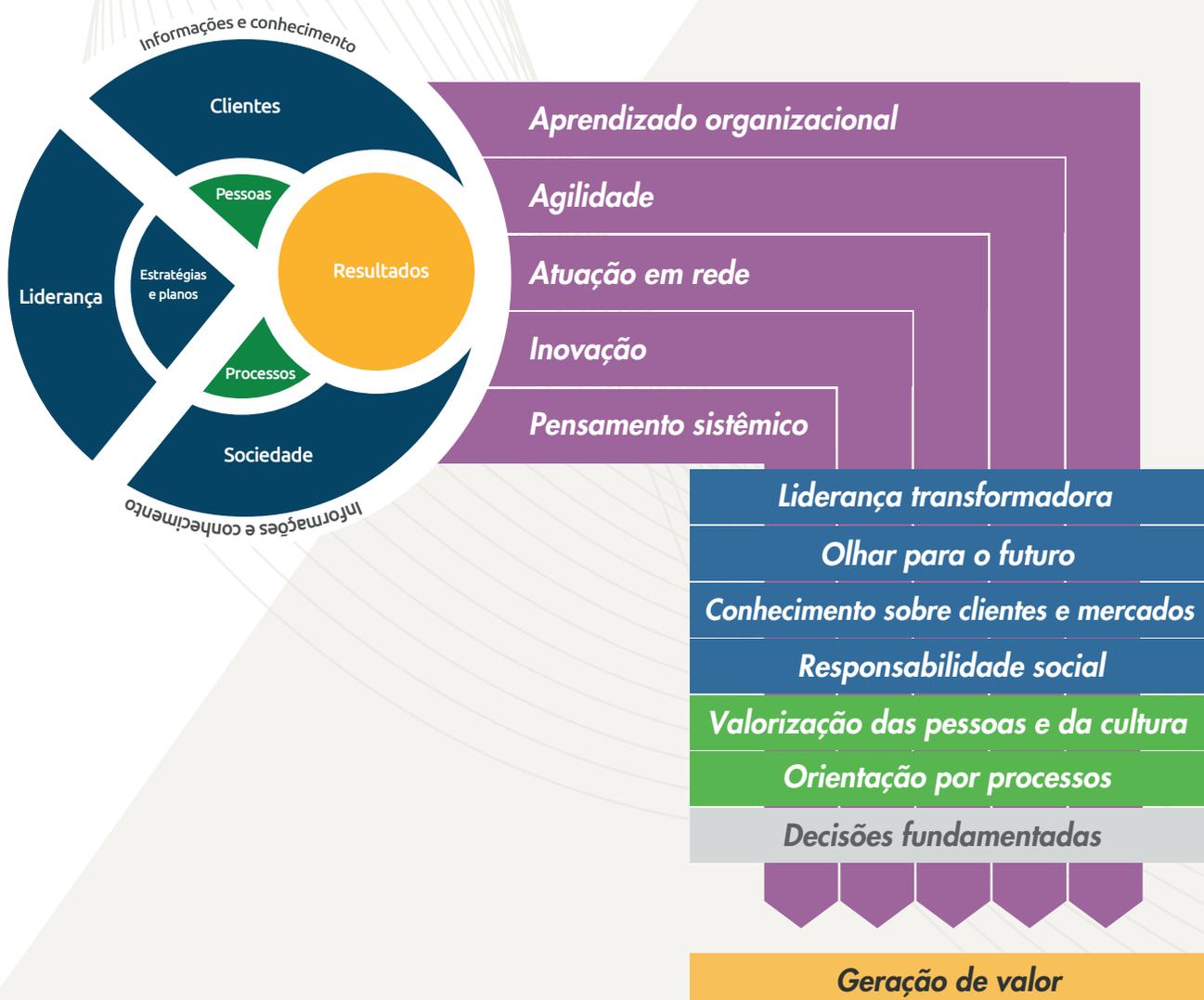
Os processos de uma organização têm por objetivo maior transformar insumos em produtos de valor para o cliente. Esse pode ser interno ou externo. Os requisitos de um processo representam as necessidades dos clientes.



# Gestão por Processos no MEG

A orientação por processos é um dos Fundamentos da Excelência, pois busca eficiência e eficácia nos conjuntos de atividades que formam a cadeia de agregação de valor para os clientes e demais partes interessadas.

Os Fundamentos da Excelência revelam padrões culturais internalizados nas organizações de classe mundial e reconhecidos internacionalmente, expressos por meio de seus processos gerenciais e consequentes resultados (ver na figura abaixo).



# Gestão por Processos no MEG

O Critério Processos aborda a gestão dos processos da organização que agregam valor de uma forma geral, para os clientes e demais partes interessadas.

Está baseado no Fundamento Orientação por Processos e Informações, que orienta a organização para a compreensão e gerenciamento por meio de processos, obtendo-se, em decorrência, o pleno domínio dos recursos empregados pela empresa, a previsibilidade dos seus resultados, a melhoria do seu desempenho e a implementação sistemática de inovações e melhorias.

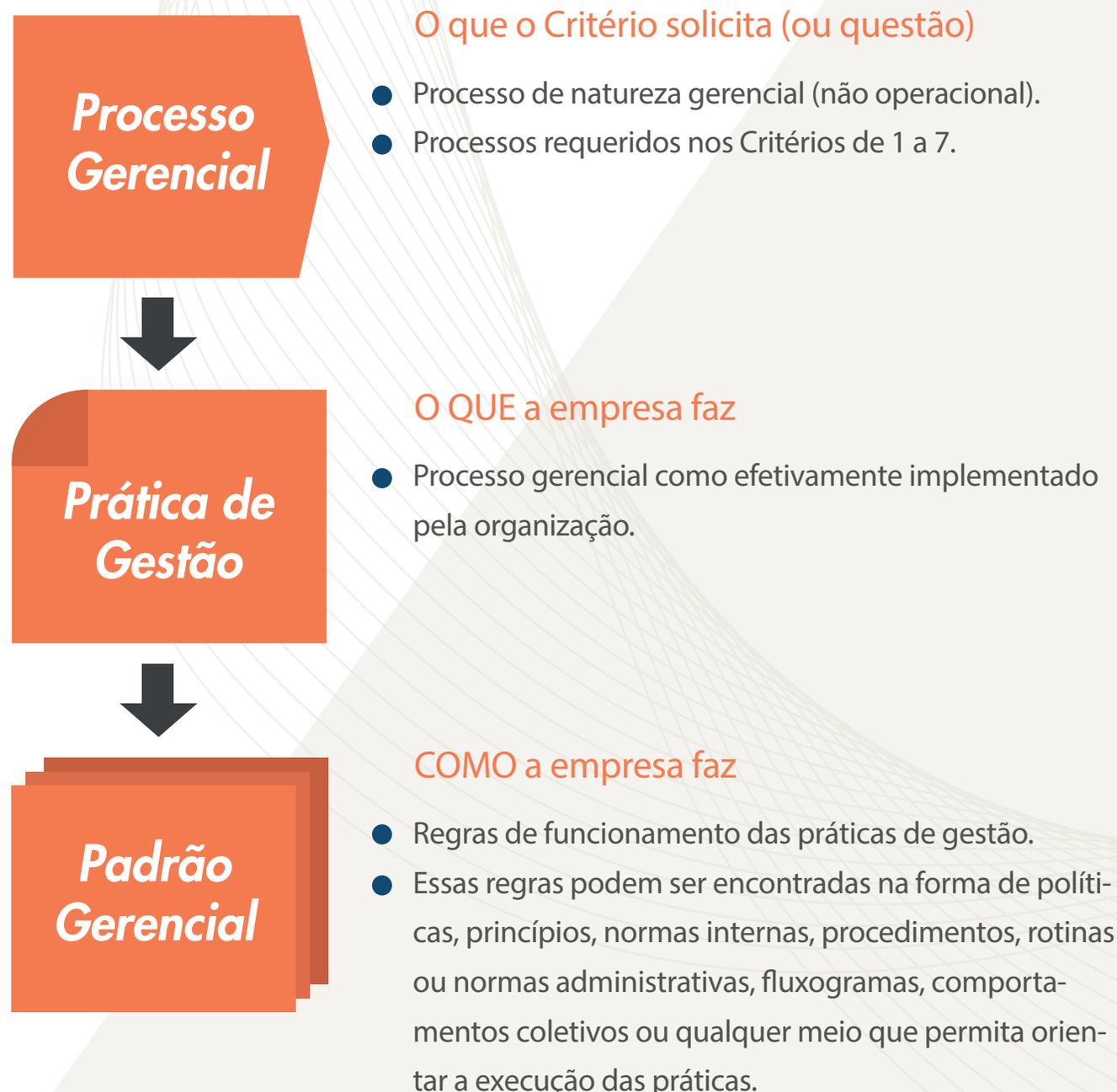
De acordo com a ótica dos processos da organização e considerando-se o MEG, podemos concluir que os processos estão presentes em todos os oito Critérios de Excelência, inclusive nos Resultados, uma vez que esses são a consequência dos próprios processos. Assim, aqueles que agregam valor, relativos à liderança, são tratados no Critério Liderança; os relacionados com a formulação e desdobramento das estratégias, no Critério Estratégias e Planos; os vinculados aos clientes, à sociedade e às pessoas, nos Critérios Clientes, Sociedade e Pessoas, respectivamente; os relativos ao tratamento das informações da organização e os conhecimentos adquiridos e acumulados, no Critério Informações e Conhecimento.

Conclui-se, portanto, que os processos estão inter-relacionados e interagem em todo o MEG.

# Processos gerenciais e o MEG

Os Critérios de Excelência são construídos a partir de processos gerenciais considerados necessários para que uma organização alcance a excelência da gestão.

Acompanhe na figura abaixo:



# Gestão POR Processos ou Gestão DE Processos?

Para uma organização ser considerada de classe mundial, ou seja, ter uma gestão de excelência, não basta somente ter uma Gestão DE Processos. Isso significa que há processos sendo monitorados, mantidos sob controle e que estão funcionando conforme foi planejado. No entanto, oferece uma visão limitada da organização.

Mais do que implementar sistemas de trabalho com descrições e medições de cada atividade, a Gestão POR Processos necessita de visão sistêmica. Sem ela, é impossível perceber como o todo significa muito mais do que uma simples soma das partes. Diferentemente da tradicional Gestão DE Processos, que prevê os detalhes em cada sistema em operação, uma Gestão POR Processos pode ser descrita como um trabalho dinâmico e em rede.

Quando se fala em Gestão POR Processos, procura-se ver a organização de forma mais ampla. Exemplificando: dentro de uma organização existe a área de suprimentos, de logística, de produção, comercial, entre outras, e cada uma tem o seu processo controlado. No conceito mais tradicional, cada área procura ter a gestão do seu processo e otimizar sua performance.

Pelo modelo proposto pelo MEG, a Gestão POR Processos implica trabalhar esse conjunto sob a ótica da visão sistêmica, enfim, gerir considerando a interação entre os macro processos e entre esses e o ecossistema.

Na prática, as organizações de maneira geral operam de forma híbrida, isto é, com a GESTÃO "POR" e "DE" PROCESSOS.

# Organização funcional e organização por processos

Uma organização avançada do mundo real tende a ser um híbrido entre os dos dois modelos: Gestão POR Processos e Gestão DE Processos. Em termos conceituais, podemos dizer que uma organização na qual prevalece a Gestão DE Processos é chamada de Organização Funcional. Já as empresas com uma visão mais sistêmica são chamadas Organizações Orientadas a Processos.

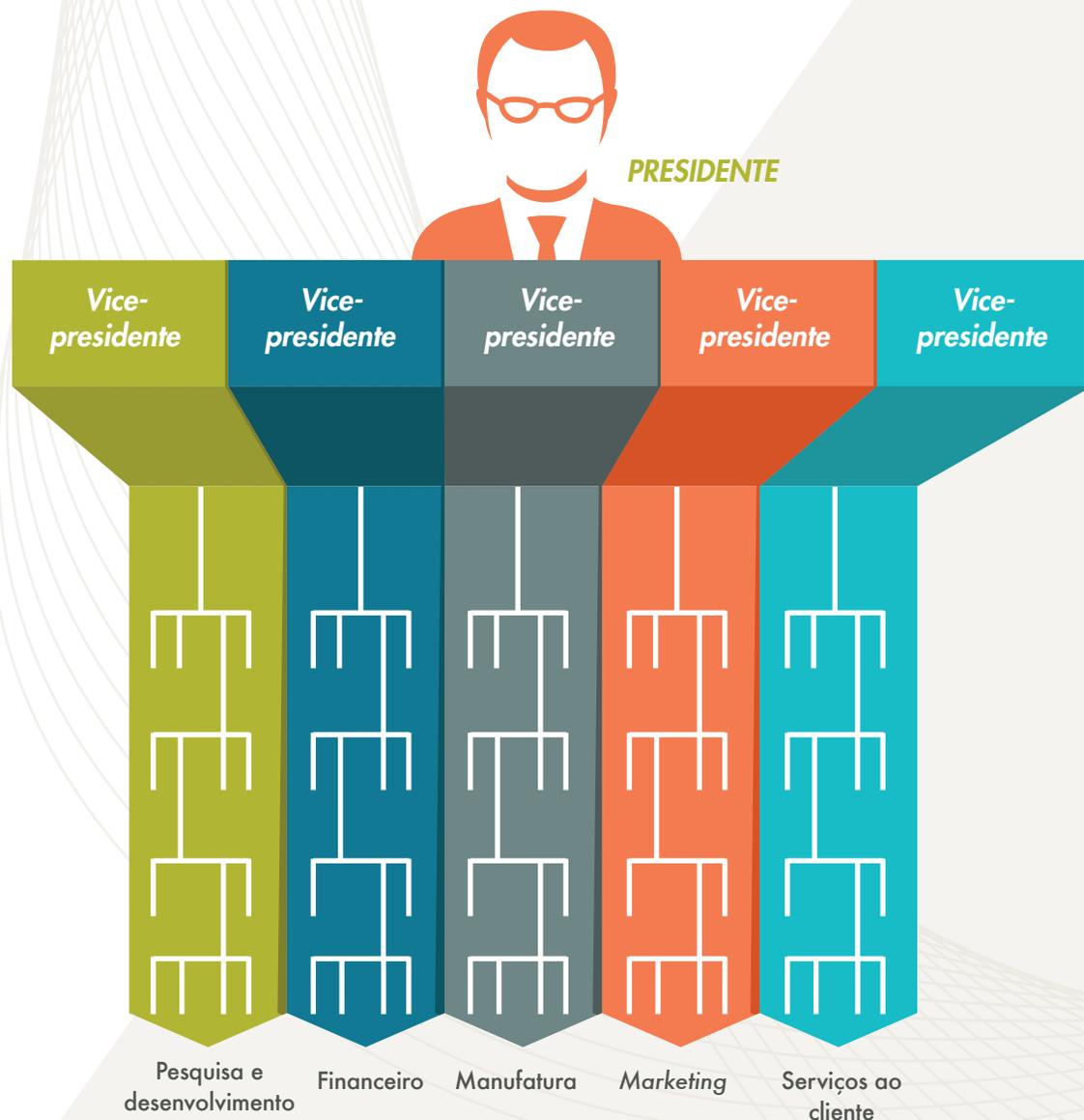
Veja, no quadro abaixo, as principais diferenças:

<b>Organização funcional</b>	<b>Organização orientada a processo</b>
Não entende como uma visão interfuncional de processos pode trazer benefícios à organização	Entende a importância dos processos para atingir objetivos estratégicos e rompe a visão intrafuncional
Foco primário é no gerenciamento do departamento	Foco primário é no gerenciamento do processo
Apoia iniciativas isoladas de BPM	Envolve BPM na estratégia
Entende que processo é importante pelos problemas que causa	Alta administração possui foco em processos
Pode possuir alguns processos modelados	Possui clara visão de seus processos e há donos de processos designados
Estrutura da organização reflete departamentos	Estrutura da organização reflete processos
Mentalidade de punição	Mentalidade de melhorar o processo e treinar pessoas
Funcionalidades não cruzam departamentos	Dono de processo com responsabilidade interfuncional
Recompensas com base em metas departamentais	Recompensas com base em metas de processos

# Organização funcional e organização por processos

## Organização vertical clássica

A figura representa uma estrutura organizacional convencional, já ultrapassada, baseada em funções, com muitos níveis hierárquicos e não orientada por processos.

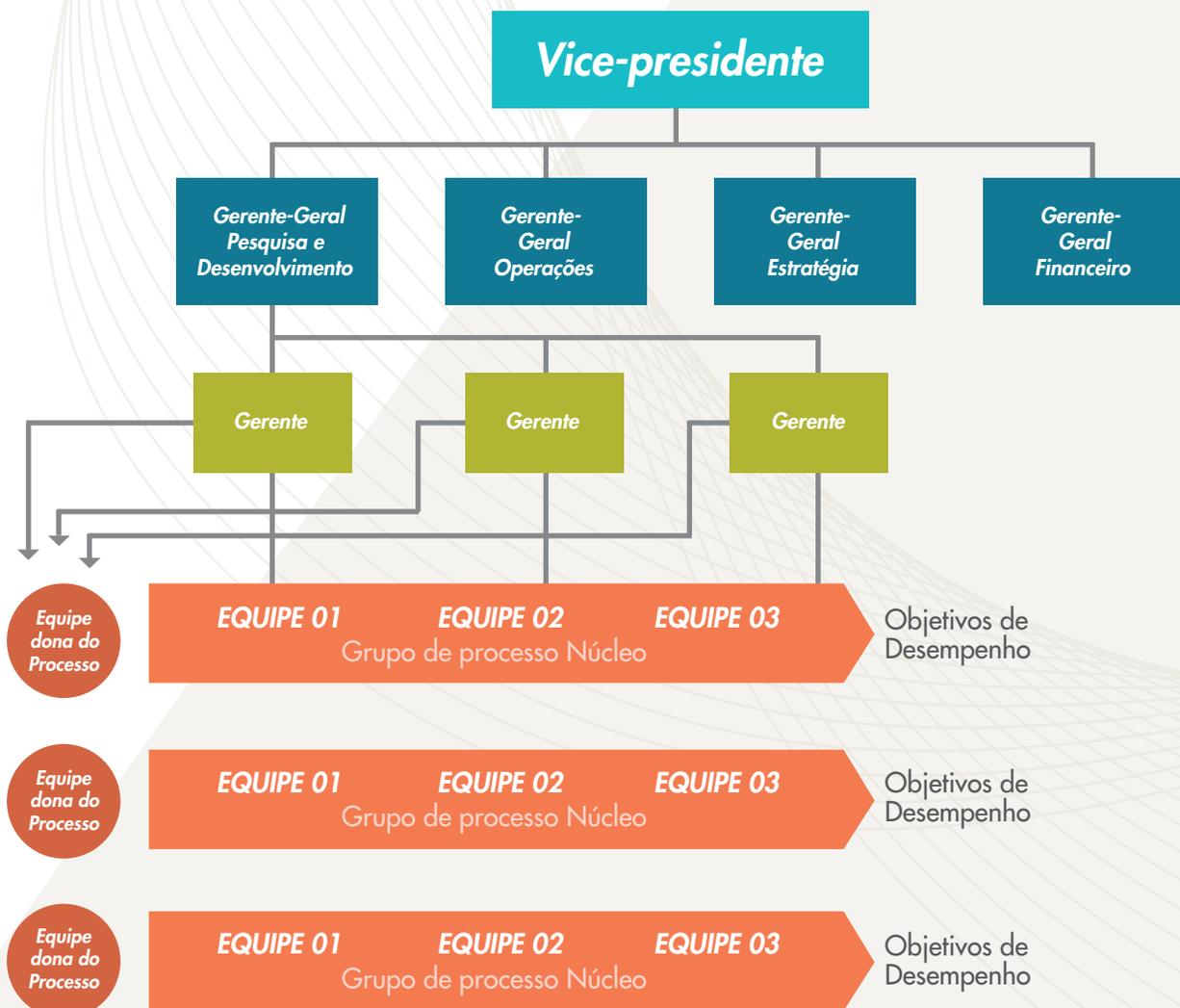


Na organização funcional, a visão é departamentalizada, ou seja, cada processo é executado de forma independente, sem considerar a interrelação dos outros processos.

# Organização funcional e organização por processos

## Organização horizontal genérica

Já a Organização por Processos possui uma estrutura horizontal. A figura abaixo representa esquematicamente o tombamento organizacional com foco na transversalidade operacional, onde o resultado global está acima do ótimo isolado. Neste tipo de organização, um processo ponta a ponta “desobedece” a estrutura hierárquica clássica, perfazendo um caminho crítico diferenciado e que, normalmente, tem seu começo com alguma iniciativa de um stakeholder e seu fim também beneficia algum stakeholder. Ou seja, os processos são transversais a toda organização.



# Organização funcional e organização por processos

Em uma organização assim, o processo de compras, por exemplo, envolve a área financeira, que depois envolve a área de manufatura e, em alguns casos, pode envolver o P&D. A equipe é formada por pessoas que podem estar em diferentes departamentos.

Na organização na qual prevalece a Gestão POR Processos, o gerenciamento interfuncional é um dos principais fundamentos. O planejamento envolve todos os gestores de departamentos/unidades para que a execução seja realizada pelas equipes funcionais orientadas aos objetivos globais. Os resultados são checados em conjunto com todos os gestores e as ações de correção são implementadas em cada departamento/unidade pelas suas respectivas equipes.

# Estruturação de processos

Neste tópico, entenderemos o que deve ser feito para estruturar uma cadeia de processos para uma gestão eficiente.

A estruturação de processos de uma organização compreende quatro fases distintas:

## 1. Estrutura da Cadeia de Valor

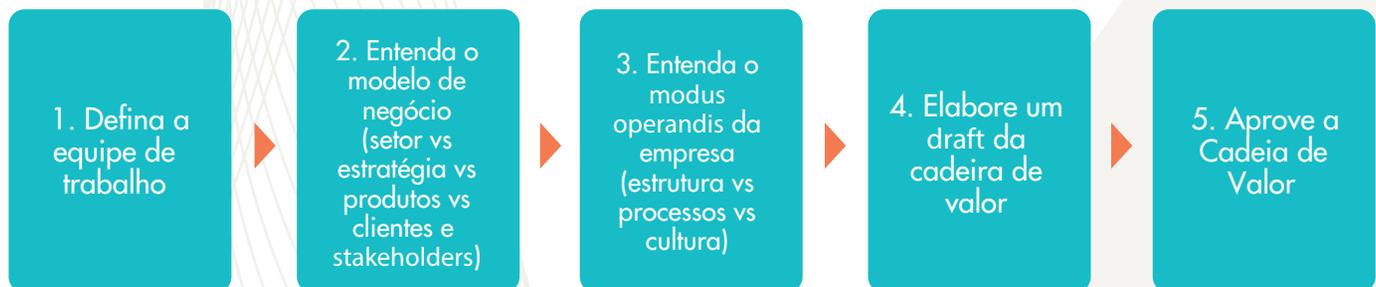
A Cadeia de Valor reflete a forma como a empresa organiza os seus diversos macro-processos, com o objetivo de criar valor para as partes interessadas e assegurar seu posicionamento estratégico atual e futuro. São processos relativos às operações principais do negócio e operações de apoio.

Para construir a Cadeia de Valor, deve-se promover o entendimento básico do negócio e da organização por meio da identificação do fluxo de valor, partes interessadas e suas necessidades, estrutura organizacional e objetivos estratégicos da empresa.

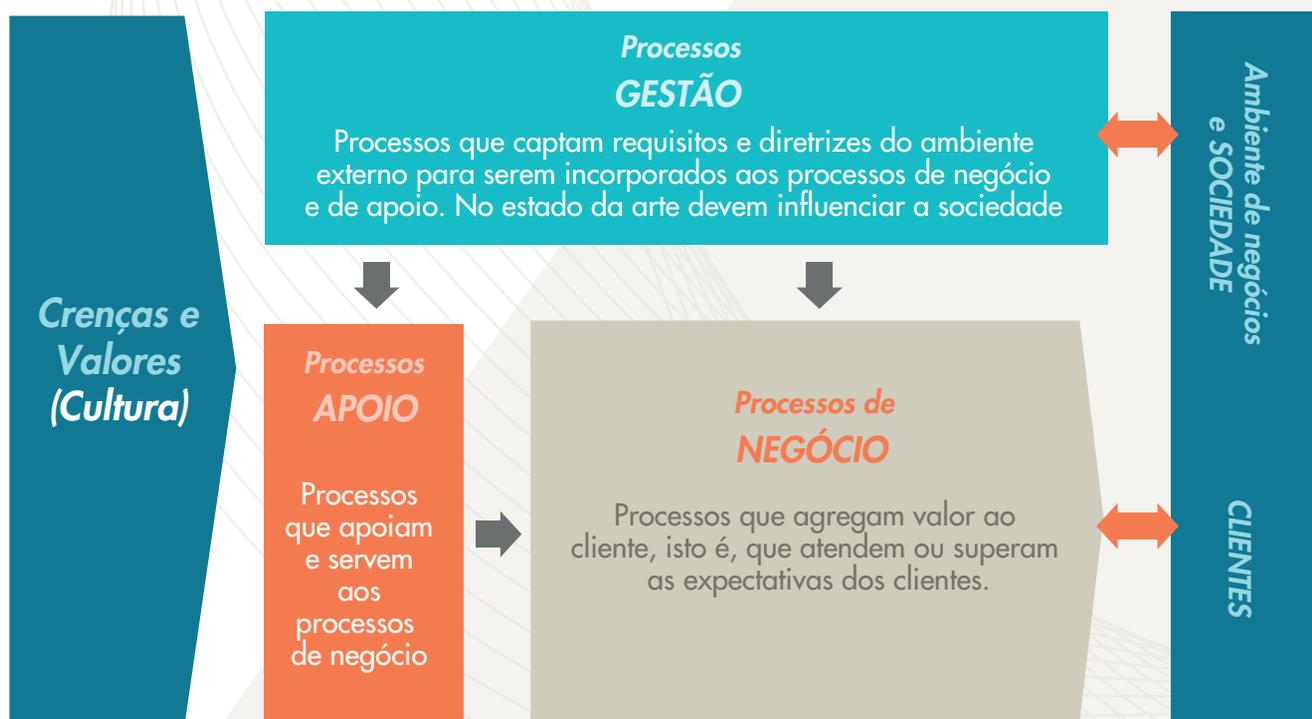
No MEG, esse item é abordado no Critério Estratégias e Planos, o qual inclui todos os processos gerenciais utilizados para analisar o macroambiente, os mercados, o setor de atuação, os ativos intangíveis e o ambiente interno e para definir as estratégias e avaliar o modelo de negócio. Saiba mais na publicação Critérios de Excelência - 20º Edição (página 46).

# Estruturação de processos

## Passo a passo para a estruturação da Cadeia de Valor



## Modelo Genérico de Cadeia de Valor



Observação: Os Critérios de Excelência do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) considera os processos de gestão como processos de apoio.

# Estruturação de processos

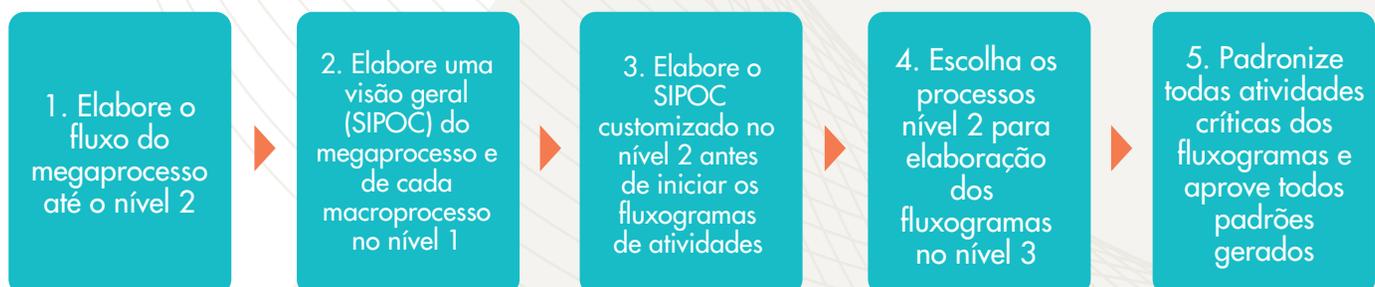
A Cadeia de Valor é um sistema vivo, pois é formada por um conjunto de processos inter-relacionados que se retroalimentam com o feedback dos clientes e da sociedade (vide o sentido das setas na cor laranja).

As crenças e os valores da organização devem permear a execução de todas atividades diretas e indiretas para que seja percebido o valor da organização por todas as partes interessadas em cada atitude/comportamento.

## 2. Desdobramento da Cadeia de Valor

Nesta fase, os processos que compõem a Cadeia de Valor são detalhados até o nível que for suficiente para executá-los na rotina das áreas. A sistemática para o desdobramento inicial da Cadeia de Valor está baseada no conceito de hierarquia de processos. As organizações, em sua maioria, costumam adotar até quatro níveis de desdobramento a partir dela.

### Passo a passo para o Desdobramento da Cadeia de Valor



# Estruturação de processos

Para desdobrar a Cadeia de Valor, deve-se ter uma noção clara do tamanho dos processos e alinhá-los a hierarquia de processos definida pela organização. Além disso, também é preciso levantar as necessidades e expectativas dos clientes internos e externos para que seja possível estabelecer indicadores com níveis de serviços e entregas sob medida, além de incorporar esses requisitos nos processos.

A hierarquia de processos é uma abordagem que permite à organização visualizar como seus processos desdobram-se desde uma "visão do todo" - normalmente representada pela Cadeia de Processos - até uma "visão operacional", em geral representada por fluxogramas e procedimentos.

Para iniciar o desdobramento, indicamos usar a Matriz SIPOC, que é uma forma de visualização geral do processo. O SIPOC é composto pelos seguintes campos:

- **Suppliers** - Fornecedores - aqueles que fornecem as entradas;
- **Inputs** - Entradas/Insumos - o que entra no processo para ser processado como: documentos, materiais etc;
- **Process** - Processos - a atividade de transformação que, aplicada a uma entrada, vai gerar uma saída;
- **Outputs** - Saídas/Resultados - resultado de um processo de transformação;
- **Consumers or customers** - consumidores ou Clientes - Clientes do processo, podendo incluir outras partes interessadas.

# Estruturação de processos

Visão Geral do Processo da Cadeia de Valor, de acordo com o SIPOC

No exemplo abaixo, a imagem dá uma ideia de como deve ser construído o diagrama da Cadeia de Valor.

**Megaproceto:** Planejamento Estratégico

**Objetivo:** dar as condições para a empresa definir e implementar sua estratégia atual e futura



## Principais requisitos(R) para os fornecedores

- Definir prazo para conclusão do ciclo de revisão
- Definir nível de participação dos stakeholders na revisão da estratégia
- Definir diretrizes do triple-bottom line

## Principais fatores críticos de sucesso do processo

- Qualidade das informações
- Qualidade das análises de cenário
- Envolvimento de todas áreas organizacionais

## Principais requisitos(R) dos clientes

- Sustentabilidade do negócio
- Geração de valor para partes interessadas

# Estruturação de processos

## Modelo SIPOC Simplificado

A elaboração do SIPOC simplificado permite o entendimento do início e fim de cada processo mapeado antes que sejam feitos os fluxogramas de atividades. Além disso, também é possível incorporar nos fluxos de atividades os requisitos dos clientes/interfaces.

**Processo:** avaliação e revisão da identidade organizacional

**Objetivo:** avaliar se os dogmas, a missão e a visão de futuro estão alinhados com o pensamento dos administradores ou donos da empresa.

<b>Entradas</b>	<b>Fornecedor</b>	<b>Produtos</b>	<b>Clientes</b>
Competitividade do setor Requisitos legais Reclamações Denúncias Pesquisa de cultura	Concorrência Sociedade Clientes Fornecedores Colaboradores Partes Interessadas	Visão, missão, valores e código de ética e conduta atualizados	Donos Administradores Partes Interessadas

### **Requisitos do processo**

Transparência das partes interessadas e tendências fundamentadas de mudanças dos cenários internos e externos do ambiente de negócio e da sociedade.

### **Requisitos dos clientes**

Alinhamento da proposta de valor e dogmas da organização com os pensamentos dos acionistas e administradores.

# Estruturação de processos

## 3. Avaliação da Maturidade dos Processos

Neste tópico, vamos mostrar que não é possível estruturar ou melhorar todos os processos de uma organização ao mesmo tempo e que, para isso, é recomendável avaliar de alguma forma a maturidade dos processos e estabelecer uma onda de processos críticos para serem melhorados, levando em consideração direcionadores relevantes da estratégia e de outros elementos-chave do contexto atual da organização.

Nesta fase, os processos são avaliados para entender o nível de atendimento das práticas atuais em relação a práticas de classe mundial.

A avaliação de maturidade permite apoiar a análise de cenário interno no ciclo de revisão da estratégia. Com isso, é possível direcionar esforços e recursos para avançar processos com focos estratégicos com maior assertividade.

### Passo a passo para a avaliação da maturidade



# Estruturação de processos

No MEG, os fatores para avaliar a maturidade dos processos são analisados por intermédio do SISTEMA DE PONTUAÇÃO.

## Dimensão Processos Gerenciais - Critérios 1 a 7



**ENFOQUE:** refere-se à abordagem adotada pela organização na concepção de práticas de gestão que visam atender aos processos gerenciais.



**APLICAÇÃO:** é o escopo de abrangência das práticas de gestão relativas aos processos gerenciais e apresentação de algumas evidências.



**APRENDIZADO:** refere-se ao aperfeiçoamento, exemplaridade demonstrada e inovação incorporada nas práticas de gestão relativas aos processos gerenciais.



**INTEGRAÇÃO:** inter-relacionamento com outras práticas, a cooperação entre as áreas e com partes interessadas e a coerência com valores, princípios, estratégias e objetivos, na realização das práticas de gestão relativas aos processos gerenciais.

# Estruturação de processos

## Dimensão dos Resultados Organizacionais - Critério 8



**RELEVÂNCIA:** conjunto de resultados estratégicos e operacionais, demonstrados por indicadores correspondentes.



**MELHORIA:** demonstração de melhoria contínua ou estabilização, compromisso com requisito de parte interessada, ou ambos, de forma compatível com as estratégias, considerando pelo menos os últimos três ciclos ou exercícios, para os resultados estratégicos e operacionais.



**COMPETITIVIDADE:** demonstração de níveis de desempenho equivalentes ou superiores a referenciais comparativos pertinentes para os resultados estratégicos e operacionais, comparáveis no setor ou no mercado.

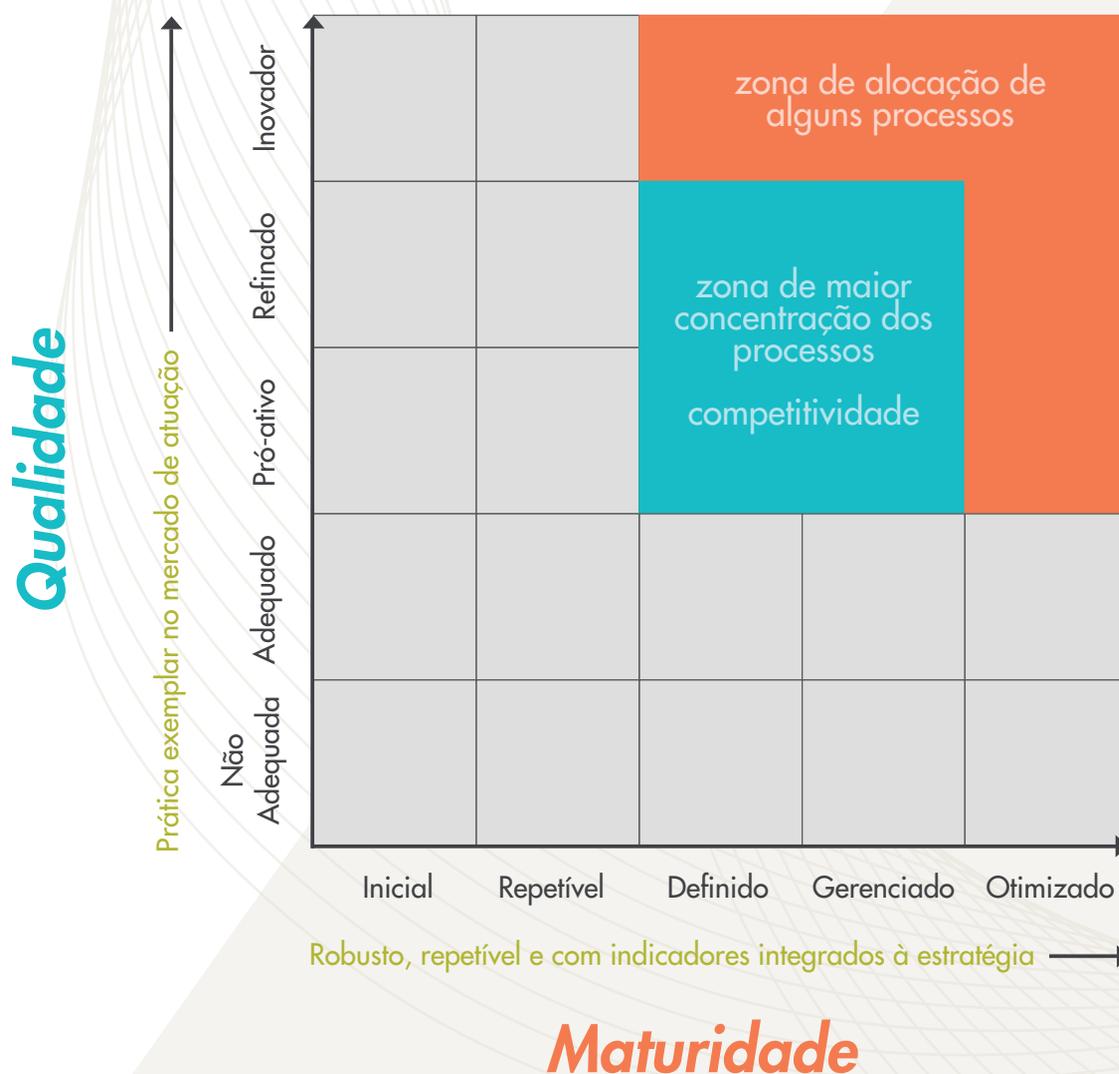


**COMPROMISSO:** demonstração de alcance ou superação de níveis de desempenho ou de melhoria esperadas, associados a requisitos de partes interessadas para os resultados estratégicos e operacionais.

# Estruturação de processos

## Nível de Qualidade do Processo

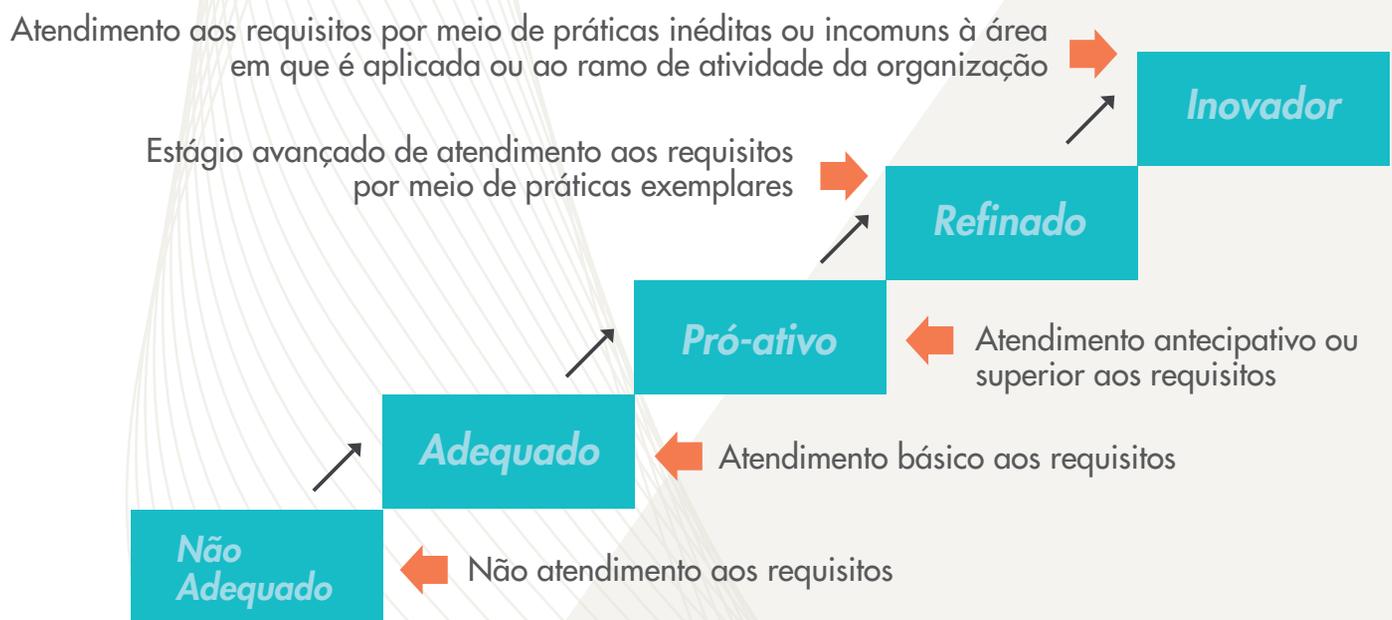
Após avaliação dos processos, uma das metodologias existentes e que pode ser utilizada é a matriz de qualidade x maturidade.



Fonte: EXO - Excelência Organizacional.

# Estruturação de processos

## Critérios para posicionamento na Matriz



Fonte: EXO - Excelência Organizacional.

# Estruturação de processos

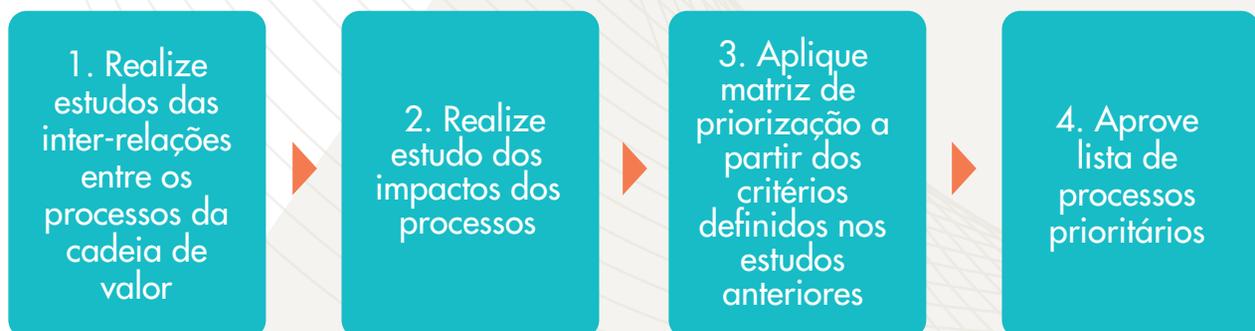
## 4. Priorização dos processos

A priorização dos processos deve ser feita com base no resultado da avaliação de maturidade. Vale ressaltar que o resultado da priorização deverá fazer sentido frente às prioridades da organização decorrentes da revisão da estratégia e do contexto.

### Processos críticos

Os processos considerados críticos ou prioritários podem ser analisados na matriz de priorização. Eles podem ser definidos como aqueles com maior importância para o êxito futuro da organização, isto é, que possuem forte impacto no alcance dos objetivos estratégicos e na satisfação das partes interessadas.

Também podem ser definidos por critérios como: problemas e/ou reclamações de clientes externos ou internos e processos de alto custo.



# Estruturação de processos

Para identificação dos processos mais críticos, pode-se usar uma matriz de priorização, como o exemplo abaixo.

## Crítérios de análise

	Impacto no cliente	Contribuição para a estratégia	Impacto financeiro	Impacto na qualidade do produto	Confidencialidade	TOTAL
Processo 1	4	2	2	5	5	43
Processo 2	4	2	5	5	5	46
Processo 3	3	5	5	5	1	41
Processo N	5	2	1	2	2	30
<b>Peso do Critério</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	

Com a lista de processos prioritários em mãos, agora é preciso validá-los com a alta gestão da organização. Após chegar a um consenso, é a hora de implementar as melhorias. E assim se fecha o ciclo de estruturação de processos e se inicia o ciclo de melhorias.

# Sobre a FNQ

Nossa missão é estimular e apoiar as organizações para o desenvolvimento e a evolução de sua gestão, por meio da disseminação dos Fundamentos e Critérios de Excelência, para que se tornem sustentáveis, cooperativas e gerem valor para a sociedade.

Para isso, promovemos cursos na área de gestão organizacional para aprimorar os modelos de gestão, que permitem aos participantes desenvolverem uma visão sistêmica, visando ao desempenho e ao aumento da competitividade do Brasil.

Ao participar das capacitações da FNQ, o participante tem como benefícios:

- Aprimoramento da gestão da sua organização;
- Visão sistêmica da gestão organizacional;
- Visão para o desempenho e aumento da competitividade;
- Estudo de práticas de melhorias de gestão;
- Foco em resultados em diversas perspectivas;
- Análise aprofundada da gestão;
- Identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria;
- Compreensão do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) e dos oito Critérios de Excelência.

Para este tema, a FNQ ainda tem a publicação "Cadernos de Excelência - Processos", na qual são abordados os processos da organização que agregam valor ao negócio.

**Para mais informações, clique aqui.**

A Fundação também disponibiliza o curso "Estruturação e melhoria de processos, que tem por objetivo criar as bases conceituais e a visão sistêmica necessárias para estruturar ou melhorar os processos de uma organização.

[www.fnq.org.br/aprenda/cursos](http://www.fnq.org.br/aprenda/cursos)