



**Uniftec**  
centro universitário

# **GESTÃO DE PROCESSOS**

Zaida Cristiane dos Reis

# SUMÁRIO

## GESTÃO DE PROCESSOS

Conceitos introdutórios de Processos: definições, tipos, hierarquia e Layout dos processos  
Tipos e hierarquia

## VISÕES TEÓRICAS E ATUAÇÕES DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

Atuação dos processos na análise e gestão organizacional.

Visões teóricas acerca dos processos nas organizações

Ferramentas de Apoio a Gestão de Processos de Destaque:

Estudos de Layout.

Organograma, Fluxograma e Cronograma.

## ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM

Estrutura organizacional: componentes e tipos de estruturas; integração de processos.

Mapeamento de processos: metodologias, técnicas de levantamento, instrumentos de medição e ferramentas de gestão de processos.

Considerações Finais

5

6

7

14

15

16

26

27

32

41

42

43

43

51



**CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIFTEC**  
Rua Gustavo Ramos Sehbe n.º 107.  
Caxias do Sul/ RS

### REITOR

*Claudino José Meneguzzi Júnior*

### PRÓ-REITORA ACADÊMICA

*Débora Frizzo*

### PRÓ-REITOR ADMINISTRATIVO

*Altair Ruzzarin*

### DIRETORA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA (NEAD)

*Lígia Futterleib*

Desenvolvido pelo Núcleo de Educação a  
Distância (NEAD)

### Designer Instrucional

*Sabrina Maciel*

### Diagramação, Ilustração e Alteração de Imagem

*Igor Zattera*

### Revisora

*Caiani Martins*

## INTRODUÇÃO

Prezados,

O presente estudo busca enriquecer o estudo acerca das atividades e práticas docentes relativas à disciplina de Gestão de Processos na modalidade de educação a distância da FTEC.

Deste modo, preocupei-me em propor atividades auto instrutivas, para auxiliar a aplicação da ação didática do professor, associando atividades práticas aliadas ao caráter teórico e reflexivo.

Cada unidade foi desenvolvida pensando em retomar conceitos fundamentais da Gestão de Processos, sendo associado dentro do contexto de sua comunidade, da sociedade em geral, e principalmente da sua vida profissional. Os assuntos apresentados estão divididos nas necessidades do dia a dia nas mais diferentes situações profissionais e pessoais.

O material foi elaborado com o intuito de desenvolver em você as habilidades necessárias, com elementos diferenciados para tornar-se um profissional de sucesso na sua respectiva área.



Por isso, os assuntos abordados foram escolhidos a partir da premissa de que um profissional precisa dominar alguns modelos de gestão. A proposta no desenvolvimento dos textos é de facilitar a sua compreensão, capacitando-o para o mundo corporativo.

Neste sentido, busquei utilizar critérios de aprendizado que enriqueçam o seu conhecimento, porém de fácil assimilação, apresentando de forma gradativa a evolução dos conceitos e das técnicas dos temas estudados. A intenção é apreciar cada ponto como se fosse uma unidade individual, levando os alunos a inúmeras reflexões, a uma análise comportamental e a uma aprendizagem eficiente, eficaz e com efetividade.

A disciplina de Gestão de Processos pretende desenvolver estas competências no estudante, tornando-o capaz de Gerenciar e mensurar os processos organizacionais através dos diversos métodos e técnicas dos processos organizacionais, promovendo ganhos para as empresas, tanto em termos financeiros, quanto aos relacionados aos processos de trabalho.



# VISÕES TEÓRICAS E ATUAÇÕES DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

Veja como hoje , no século XXI, a Gestão de Processos está mais focada justamente nos processos

Sobre estes estudos, tenho percebido que as organizações veem esta área de uma forma mais planejada para dar suporte a estratégia organizacional.

Dentro desta perspectiva note como a Gestão de Processos vem utilizando melhor as ferramentas e os métodos para alcançar os objetivos da organização. Sua finalidade está focada em auxiliar na elaboração e/ou melhoria dos procedimentos, usando como ferramentas no processo de melhoria das empresas: organogramas, formulários e fluxogramas, que você vai ver na sequência dos estudos.





## Atuação dos processos na análise e gestão organizacional

A Gestão de Processos requer profissionais especializados que possuam uma visão sistêmica de toda a organização, sobre sua gestão do negócio da empresa, assim como domínio do seu mercado de atuação.

Segundo Chiaventado (2010), resumidamente, pode ser destacado que para atuar nesta área, o profissional deve possuir os seguintes requisitos:

- a. ser eterno pesquisador;
- b. ser versátil e possuir uma visão empresarial;
- c. ter forte capacidade de análise e síntese;
- d. ser altamente criativo;
- e. saber promover a integração interdepartamental;

- f. ter capacidade de liderança para processar negociações

Você deve estar se perguntando neste momento: **Mas afinal, qual a atuação dos processos na gestão organizacional????!!!**

Pois bem, baseado em Araújo (2011) e Chiaventado (2010) pretendo lhe responder resumidamente que o trabalho de atuação da Gestão de Processos, e consequentemente dos profissionais que atuam na área, está direcionado ao estudo das estruturas e os processos organizacionais.

O que quero destacar é que neste sentido, cabe aos profissionais atuantes nesta área observar a estrutura e os procedimentos administrativos em uma organização com o intuito de aperfeiçoar o fluxo de trabalho e de informações.

Com esta visão, contrariando o que se imagina, a essência do trabalho não está em dedicar-se a métodos burocráticos que emperram a organização, mas sim, em aprimorar sua visão crítica sobre a distribuição das atividades dentro da estrutura do negócio organizacional.



## Visões teóricas acerca dos processos nas organizações

Dentro das visões teóricas na evolução do conceito de Gestão de Processos, verifiquei, pela abordagem de Chiavenato (2010) que gerenciar processos foi desenvolvida a pouco mais de cem anos. Notem que suas ideias, tem origem nas ideias remanescentes da administração moderna. Vejam o foco dado em cada período das abordagens administrativas conhecidas:

- a. **Administração científica:** foi nesta escola da administração que originou-se a administração moderna. Como personagem atuante principal, Frederick Winslow Taylor (1856-1915), iniciou a luta pela eliminação do desperdícios nas indústrias americanas no início do século XX. Uma das maiores contribuições de Taylor para o aparecimento da Gestão de Processos, foi a racionalização do trabalho (organização racional do trabalho) e os princípios da administração científica destaca-

dos a seguir:

- **Princípio do planejamento:** nesta concepção, Taylor objetivou substituir no trabalho o critério individual do operário, a improvisação e a atuação empírico-prática por métodos baseados em procedimentos científicos. Com este enfoque, o planejamento passa a ser uma responsabilidade da gerência e não do trabalhador. O operário é responsável somente pela execução da tarefa.
- **Princípio do preparo:** enfatiza-se aqui a opção cientificamente pelos trabalhadores, ou seja, a base é prepará-los e treiná-los para produzirem mais e melhor, pois anterior a este período, o próprio operário escolhia o seu trabalho e a maneira de executá-lo e treinava a si mesmo como podia. Nesta visão, a seleção de pessoal e o treinamento são responsabilidades da gerência.

- **Princípio do controle:** o objetivo é controlar o trabalho para se certificar de que o mesmo está sendo executado de acordo com as normas estabelecidas e segundo o plano previsto. Neste sentido, a gerência deve verificar as ocorrências que se afastam dos padrões para corrigi-las adequadamente.
- **Princípio da exceção:** a ideia neste princípio é distribuir as atividades e as responsabilidades para que a execução do trabalho seja a mais disciplinada possível.

Destaca-se pela percepção de Chiavenato (2010), que esses princípios básicos de Taylor originaram-se outros princípios secundários, apontados a seguir:

- Estudo de tempos e movimentos;
- seleção científica do trabalhador;
- preocupação com a fadiga;
- padrão de produção;

- plano de incentivo salarial;
- supervisão funcional e;
- condições ambientais de trabalho.

Resumidamente, o taylorismo enfatizou a realização da tarefa e o método do trabalho com isso a Gestão de Processos, neste período, priorizou a utilização de ferramentas e métodos de trabalho, por isso, a administração científica trabalhou fortemente ligada ao nível operacional da fábrica e na linha de produção.

**b. Abordagem clássica:** esta teoria, iniciada por Henri Fayol, manteve ênfase nas funções da empresa, com a divisão do trabalho e especialização, com as bases da departamentalização e com os princípios gerais de administração. Neste sentido, ela estabeleceu a compreensão de administração como um processo de prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, e que, segundo Chiavenato (2010) focou na organização e no controle. Para tanto, Fayol elaborou quatorze princípios

norteadores da administração. Vejam os princípios apontados a seguir:

1. Divisão do trabalho;
2. autoridade;
3. disciplina;
4. unidade de comando;
5. unidade de direção;
6. subordinação dos interesses individuais aos gerais;
7. remuneração;
8. centralização;
9. cadeia escalar
10. ordem;
11. equidade;
12. estabilidade ou permanência do pessoal;
13. iniciativa; e
14. espírito de equipe.

Fayol, conforme a percepção de Chiavenato (2010) enfatizou a estrutura

organizacional, promovendo a Gestão de Processos à categoria de ferramenta para a organização das empresas da época. Assim, a abordagem clássica focava a empresa como um todo.

**c. Abordagem neoclássica:** esta escola da administração foi uma reação à forte influência das ciências comportamentais na administração a partir do início da década de 1950, destacando a prática da administração, a reafirmação das escolas clássicas com uma nova visão e enfatizando os princípios gerais de administração, assim como os objetivos e resultados a serem alcançados. Iniciou, através de Drucker a chamada Administração por Objetivos (APO) demonstrando a importância dos objetivos na administração.

**d. Abordagem humanística:** iniciou em função da experiência de Hawthorne em Chicago realizada entre 1927 e 1932, que, conforme Chiavenato (2010), foi aplicada para avaliar a correlação entre a produtividade



e a iluminação no local de trabalho, porém, o resultado apresentou relação com o fator humano e a organização informal em função das seguintes observações:

- O trabalho é uma atividade tipicamente grupal;
- o operário não reage como indivíduo isolado, mas como membro de um grupo e em estreita relação de camaradagem e integração com os colegas;
- a tarefa da administração é formar chefes capazes de compreender e comunicar, com elevado espírito democrático;
- a pessoa humana é motivada essencialmente pela necessidade;
- além da organização formal oficialmente estabelecida pela organização, existe também uma organização informal composta pelos grupos sociais informais que se constituem espontaneamente e permeiam toda a organização.

Essa abordagem, segundo Chiavenato (2010) trouxe à tona as necessidades humanas básicas, por isso, é chamada de Teoria das Relações Humanas, além disso, apresentou os grupos sociais informais criados a partir dos relacionamentos sociais entre as pessoas.

- e. **Abordagem burocrática:** o início desta abordagem surgiu baseada nos trabalhos de Max Weber desenvolvida em meados da década de 1940, que como forma de organização existiu desde este período e predominou em boa parte do século passado. Weber havia descrito as particularidades do modelo burocrático como a melhor forma de estrutura organizacional até então encontrada pelas organizações. Para ele, as principais dimensões da burocracia baseavam-se na:

- Divisão do trabalho;
- hierarquia de autoridade;
- regulamentação;
- comunicações formalizadas;



- impessoalidade;
- competência profissional:

Para Chiavenato (2010) a burocracia proporciona uma maneira racional e lógica de organizar pessoas e atividades para alcançar objetivos específicos.

- f. Abordagem estruturalista:** este movimento estruturalista integrou conceitos derivados das abordagens anteriores em uma abordagem múltipla (como organização formal e informal, recompensas salariais e sociais, os diversos níveis da organização, a diversidade de organizações e a análise inter organizacional) para demonstrar a interdependência das empresas com a sociedade.
- g. Abordagem comportamental:** consiste em uma divisão mais recente da abordagem humanística, adaptando novas hipóteses sobre a motivação humana e sobre os estilos de gestão e sistemas de administração, revelando que a empresa pode ser considerada como um sistema social

cooperativo caracterizado por um processo decisório que envolve todas as pessoas, envolvendo vários tipos de participantes – como acionistas ou proprietários, dirigentes, clientes e fornecedores – que investem na organização na espera de diferentes tipos de retornos.

- h. Abordagem sistêmica:** seu aparecimento foi com a Teoria de Sistemas e sua influência na administração moderna. Com esta visão, as empresas são vistas como sistemas sociais abertos e em intensa interação com seu meio ambiente, do qual recebem insumos que são processados e transformados em produtos e serviços que são retornados ao ambiente.
- i. Abordagem contingencial:** foram aplicadas pesquisas que demonstraram o forte impacto ambiental sobre o desempenho de empresas. Esta abordagem, salienta que como o ambiente é dinâmico e mutável, as empresas precisam se adaptar e ajustar-se às demandas ambientais para poderem sobreviver.

**j. Abordagem complexa:** surgiu recentemente baseado na teoria do caos e da complexidade. Neste sentido, esta abordagem salienta que tudo é dinâmico e mutável, e diversas situações atuam simultaneamente definindo estratégias, operações, oferecendo produtos e serviços ao mercado e provocando um poderoso dinamismo que conduz à mudança, transformação e imprevisibilidade. Destacando, explica-se a seguir as teorias que sustentam a abordagem complexa:

- **Teoria do caos:** sustenta que tudo na natureza muda e evolui continuamente. Neste sentido, a realidade está sujeita a perturbações e ruídos que redundam em imprevisibilidade e incerteza.
- **Teoria da complexidade:** aborda sistemas complexos como as empresas, os mercados, as condições climáticas, a competição, entre outros fatores do ambiente.

A figura expõe a relação das abordagens administrativas, sua ênfase e os principais enfoques relacionados a Gestão de Processos. Veja a seguir:

ÊNFASE	TEORIAS ADMINISTRATIVAS	PRINCIPAIS ENFOQUES
Tarefas	Administração Científica	Racionalização do trabalho no nível operacional
Estrutura	Teoria Clássica Teoria Neoclássica	Organização formal. Princípios gerais da Administração. Funções do administrador.
	Teoria da Burocracia	Organização formal burocrática. Racionalidade organizacional.
	Teoria Estruturalista	Múltipla abordagem: Organização formal e informal. Análise intra-organizacional e interorganizacional.
Pessoas	Teoria das Relações Humanas	Organização informal. Motivação, liderança, comunicações e dinâmica de grupo.
	Teoria do Comportamento Organizacional	Estilos de Administração. Teoria das Decisões. Integração dos objetivos organizacionais e individuais.
	Desenvolvimento Organizacional	Mudança organizacional planejada. Abordagem de sistema aberto.
Ambiente	Teoria Estruturalista	Análise intra-organizacional e análise ambiental. Abordagem de sistema aberto.
	Teoria da Contingência	Análise ambiental (imperativo ambiental). Abordagem de sistema aberto.
Tecnologia	Teoria da Contingência	Análise ambiental (imperativo ambiental). Abordagem de sistema aberto.
Competitividade	Novas Abordagens na Administração	Caos e complexidade. Aprendizagem organizacional. Capital Intelectual.

A apresentação destas abordagens foram necessárias para enfatizar o quanto a Gestão de Processos baseia-se na administração, e que acompanha de perto seus passos e sua evolução.

## Sinopse da Unidade

O conhecimento da Gestão de Processos e sua relação com as bases teóricas da administração tornam-se importante, principalmente, para identificar que linha do estudo da administração a empresa no qual o profissional atua está inserida.

Para que este possa identificar oportunidades de melhoria e assim, fornecer informações para melhores tomadas de decisão e elaboração de metas, avaliando e coordenando o aperfeiçoamento das rotinas e resultados.

Com base nisso, é possível para o profissional atuante na área de Gestão de Processos enfatizar as oportunidades de mercado e necessidades dos clientes, bem como acentuar seu interesse nos processos organizacionais e na sua importância para o incremento de uma empresa com base inovadora e competitiva em ambientes turbulentos, com o qual as organizações se deparam constantemente .

Espera-se que nesta unidade tenha sido possível estabelecer esta relação entre a teoria das escolas da administração e estas noções passem a ser uma fonte referencial de pesquisa sobre esse tema e que o conteúdo seja incorporado no conjunto de conhecimentos de profissionais e estudantes da área.







## Exercícios de Aprendizagem

1. A Gestão de Processos requer \_\_\_\_\_, que possuam uma visão sistêmica de toda a organização, sobre sua gestão do negócio da empresa, assim como \_\_\_\_\_ do seu mercado de atuação.

Assinale as palavras chaves que completam esta frase:

- a. profissionais especializados com processo / domínio
  - b. processos / pessoas sem chefia.
  - c. espírito de equipe / forma.
  - d. compartilhamento de informação/ produção.
  - e. resultados/ equipamentos.
2. Resumidamente, pode ser destacado que para atuar em Gestão de Processos, o profissional deve possuir os seguintes requisitos:
    - a. possuir uma visão empresarial; ter forte capacidade de análise e síntese; ser altamente criativo; ser focado e evitar gerenciamento de equipes; ter capacidade de liderança para processar negociações
    - b. ser eterno pesquisador; ser versátil e possuir uma visão butocrática; ter forte capacidade de ampliar o mercado; ser altamente criativo; saber promover desconforto na equipe, gerando conflitos.





- c.** ser inflexível e possuir uma visão empresarial; ter forte capacidade de análise e síntese; ser altamente criativo; saber promover a integração interdepartamental; ter capacidade de operacionalizar para processar negociações.
  - d.** ser eterno pesquisador; ser versátil e possuir uma visão empresarial; ter forte capacidade de análise e síntese; ser altamente criativo; saber promover a integração interdepartamental; ter capacidade de liderança para processar negociações
  - e.** Nenhuma das alternativas corretas.
- 3.** Os princípios da Administração Científica são ( assinale a alternativa correta):
- a.** princípio do design; princípio do preparo; princípio do controle; princípio da exceção.
  - b.** princípio do planejamento; princípio do reparo; princípio do controle; princípio da exceção.
  - c.** princípio do planejamento; princípio do preparo; princípio da descentralização; princípio da exceção.
  - d.** princípio do planejamento; princípio do preparo; princípio do controle; princípio da rotina.
  - e.** Nenhuma das alternativas corretas.



4. Com relação às contribuições da Abordagem burocrática, a Teoria da Burocracia, a partir de Weber, é CORRETO afirmar que:
- I. surgiu baseada nos trabalhos de Max Weber desenvolvida em meados da década de 1940;
  - II. Weber havia descrito as particularidades do modelo burocrático como a melhor forma de estrutura organizacional até então encontrada pelas organizações.
  - III. para Weber, as principais dimensões da burocracia baseavam-se somente na divisão do trabalho e na hierarquia de autoridade.
  - IV. a burocracia proporciona uma maneira racional e lógica de organizar pessoas e atividades para alcançar objetivos específicos.

Escolha uma alternativa correta:

- a. Somente a afirmativa I, II e III estão corretas.
- b. Somente as alternativas I e III estão corretas.
- c. Somente as alternativas II e IV estão corretas.
- d. Somente as alternativas I, II e IV estão corretas.
- e. Todas estão INCORRETAS.





**5.** Analise as afirmações a seguir com relação às teorias que compõem a Escola Clássica da Administração.

- I.** esta teoria, iniciada por Henri Fayol, manteve ênfase nas funções da empresa.
- II.** estabeleceu a compreensão de administração como um processo de prever, organizar, dividir em equipes e controlar.
- III.** focou na organização e no controle.
- IV.** Fayol elaborou dez princípios norteadores da administração.

Escolha uma alternativa correta:

- a.** Somente a afirmativa I, II e III estão corretas.
- b.** Somente as alternativas I e III estão corretas.
- c.** Somente as alternativas II e IV estão corretas.
- d.** Somente as alternativas I, II e IV estão corretas.
- e.** Todas estão CORRETAS.