

GESTÃO DE PROCESSOS: O QUE É, ETAPAS E APLICAÇÃO EM EMPRESAS DE ENGENHARIA

Entenda o que é gestão de processos, suas etapas, indicadores, AS-IS, TO-BE, automação e aplicação prática em empresas de engenharia.

SUMÁRIO

1. O QUE É GESTÃO DE PROCESSOS?	4
2. POR QUE OS PROCESSOS PRECISAM SER GERENCIADOS?	5
3. PROCESSO, PROJETO, PROCEDIMENTO E WORKFLOW: QUAL É A DIFERENÇA?	5
3.1. PROCESSO	5
3.2. PROJETO	6
3.3. PROCEDIMENTO	6
3.4. WORKFLOW	6
4. GESTÃO FUNCIONAL E GESTÃO POR PROCESSOS	6
5. TIPOS DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	7
5.1. PROCESSOS FINALÍSTICOS OU PRINCIPAIS	7
5.2. PROCESSOS DE APOIO	7
5.3. PROCESSOS DE GESTÃO E GOVERNANÇA	7
6. QUAIS ELEMENTOS DEFINEM UM PROCESSO?	7
7. ETAPAS DA GESTÃO DE PROCESSOS	8
7.1. 1. ENTENDER O CONTEXTO E OS OBJETIVOS	8
7.2. 2. IDENTIFICAR E PRIORIZAR PROCESSOS	8
7.3. 3. MAPEAR O ESTADO ATUAL – AS-IS	8
7.4. 4. ANALISAR PROBLEMAS, RISCOS E CAUSAS	9
7.5. 5. DESENHAR O ESTADO FUTURO – TO-BE	9
7.6. 6. DEFINIR PAPÉIS, REGRAS E DOCUMENTAÇÃO	9
7.7. 7. PLANEJAR E REALIZAR A IMPLANTAÇÃO	10
7.8. 8. MONITORAR DESEMPENHO E CONFORMIDADE	10
7.9. 9. MELHORAR CONTINUAMENTE	10
8. COMO REPRESENTAR UM PROCESSO?	10
9. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES NA GESTÃO DE PROCESSOS	10
9.1. PATROCINADOR	11
9.2. PROPRIETÁRIO DO PROCESSO	11
9.3. GESTORES FUNCIONAIS	11
9.4. EXECUTORES, VERIFICADORES E APROVADORES	11
9.5. ANALISTA OU EQUIPE DE PROCESSOS	11
9.6. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E ADMINISTRADORES DE SISTEMAS	11
10. INDICADORES DE GESTÃO DE PROCESSOS	11
11. AUTOMAÇÃO E DIGITALIZAÇÃO DE PROCESSOS	12
12. GESTÃO DE PROCESSOS EM EMPRESAS DE ENGENHARIA	12

13. EXEMPLO PRÁTICO: APROVAÇÃO DE UM DOCUMENTO TÉCNICO	13
13.1. ENTRADAS	13
13.2. FLUXO BÁSICO	13
13.3. CONTROLES	13
13.4. INDICADORES	13
14. RISCOS E CONTROLES NOS PROCESSOS	13
15. ERROS COMUNS NA GESTÃO DE PROCESSOS	13
15.1. MAPEAR O PROCESSO IDEAL E IGNORAR A PRÁTICA	13
15.2. COMEÇAR PELA FERRAMENTA	14
15.3. CONFUNDIR DOCUMENTAÇÃO COM GESTÃO	14
15.4. CRIAR APROVAÇÕES EM EXCESSO	14
15.5. IGNORAR EXCEÇÕES	14
15.6. MEDIR SOMENTE VOLUME	14
15.7. NÃO DESIGNAR PROPRIETÁRIO DO PROCESSO	14
15.8. TRATAR IMPLANTAÇÃO COMO TREINAMENTO ISOLADO	14
16. MATURIDADE EM GESTÃO DE PROCESSOS	14
17. RELAÇÃO ENTRE GESTÃO DE PROCESSOS, PMO E GOVERNANÇA	15
18. CONCLUSÃO	15
18.1. SOLUÇÕES RELACIONADAS	16
18.2. SERVIÇOS DE ENGENHARIA	16
18.3. GESTÃO, GOVERNANÇA E RESPONSABILIDADES	16
18.4. DOCUMENTAÇÃO E PLATAFORMAS DIGITAIS	16

A **gestão de processos** é a disciplina usada para identificar, compreender, organizar, controlar e melhorar a forma como atividades interdependentes transformam entradas em resultados. Seu objetivo não é produzir fluxogramas por obrigação, mas assegurar que o trabalho gere valor, cumpra requisitos, mantenha responsabilidades claras e possa ser medido e aperfeiçoado.

Em empresas de engenharia, essa abordagem conecta atividades técnicas, administrativas, contratuais e documentais que normalmente atravessam diferentes áreas. Solicitações de projeto, revisões de documentos, mudanças de escopo, RFIs, inspeções, medições, aprovações e critérios de aceite são exemplos de processos que dependem de interfaces bem definidas para funcionar.

1. O QUE É GESTÃO DE PROCESSOS?

Gestão de processos é o gerenciamento sistemático de processos e de suas interações. Ela estabelece quais resultados devem ser alcançados, quais atividades são necessárias, quem participa, quais regras devem ser respeitadas, quais recursos são utilizados e como o desempenho será acompanhado.

A abordagem de processo adotada pela ABNT NBR ISO 9001 considera a organização como um sistema de processos inter-relacionados. Cada processo recebe entradas, executa atividades, produz saídas e se conecta a processos anteriores e posteriores. Os controles e pontos de medição variam conforme o contexto, os requisitos e os riscos envolvidos.

Um processo bem gerenciado precisa deixar claro qual resultado se pretende alcançar, o que inicia e encerra o fluxo e quais entradas são necessárias para produzir as saídas esperadas. Também deve explicitar quem executa, verifica, aprova e responde pelo resultado.

Além disso, o desenho precisa registrar as regras e os critérios de decisão, os sistemas e documentos utilizados, os riscos que podem comprometer a execução e a forma como prazo, qualidade, capacidade e eficiência serão medidos. Exceções, mudanças e oportunidades de melhoria também precisam ter tratamento definido.

Da gestão de processos à implantação de workflows. A A3A estrutura processos técnicos, responsabilidades, regras de aprovação, SLA, evidências e trilhas de auditoria, com implantação em plataformas existentes ou no ENGiOS.

[Conheça a solução de Gestão de Processos e Workflows](#)

2. POR QUE OS PROCESSOS PRECISAM SER GERENCIADOS?

Muitas organizações possuem processos, mas não os gerenciam. O trabalho acontece por experiência individual, mensagens, reuniões, planilhas paralelas e acordos informais. Enquanto o volume é pequeno, esse modelo pode parecer suficiente. À medida que aumentam a quantidade de projetos, fornecedores, documentos e decisões, surgem atrasos, retrabalho e perda de rastreabilidade.

A gestão de processos procura reduzir essa dependência de conhecimento tácito. Ela torna o trabalho compreensível e repetível sem eliminar a análise técnica nem a autonomia profissional.

Na prática, a gestão de processos procura assegurar atendimento consistente aos requisitos e reduzir variações que geram retrabalho. Ao tornar responsabilidades e alçadas explícitas, melhora a coordenação entre áreas, fornecedores e projetos que dependem do mesmo fluxo.

Outro objetivo é produzir informações confiáveis para decisão, preservar registros e evidências e tratar riscos e exceções de forma estruturada. Com isso, a organização ganha previsibilidade de prazo e capacidade e passa a identificar com maior clareza onde simplificar, padronizar ou automatizar.

O resultado esperado não é um processo estático, mas um sistema de trabalho que possa ser acompanhado e melhorado continuamente.

3. PROCESSO, PROJETO, PROCEDIMENTO E WORKFLOW: QUAL É A DIFERENÇA?

Esses conceitos se relacionam, mas não são equivalentes.

3.1. PROCESSO

É um conjunto recorrente ou repetível de atividades relacionadas que transforma entradas em saídas. Um processo pode ser executado muitas vezes, ainda que cada ocorrência possua particularidades.

Exemplos: aprovação de documentos técnicos, tratamento de RFIs, gestão de mudanças, medição de contratos e controle de não conformidades.

3.2. PROJETO

É um esforço temporário realizado para alcançar objetivos definidos. Possui início e término, organização própria, entregas e restrições. A ABNT NBR ISO 21502 caracteriza o projeto pela sua natureza temporária.

Um projeto utiliza processos organizacionais, mas não se confunde com eles. Vários projetos podem usar o mesmo processo de aprovação documental ou de gestão de mudanças.

3.3. PROCEDIMENTO

É a forma especificada para executar uma atividade ou processo. Pode definir instruções, critérios, sequência, documentos e responsabilidades. Nem todo processo precisa de um procedimento extremamente detalhado, mas processos críticos geralmente necessitam de orientação documentada proporcional ao risco.

3.4. WORKFLOW

É a representação executável ou operacional do fluxo de trabalho. Define etapas, transições, responsáveis, prazos, condições, notificações e registros. Pode existir em papel ou planilha, mas normalmente é associado à implantação digital em uma plataforma.

4. GESTÃO FUNCIONAL E GESTÃO POR PROCESSOS

Na gestão funcional, o trabalho é organizado principalmente por departamentos: Engenharia, Suprimentos, Contratos, Financeiro, Operação e Qualidade. Essa estrutura é necessária para concentrar competências, mas pode criar silos.

A **gestão por processos** observa o fluxo de ponta a ponta. Em vez de analisar somente o desempenho de cada departamento, acompanha-se como uma demanda atravessa diferentes funções até produzir o resultado esperado.

Um processo de alteração de engenharia, por exemplo, pode envolver:

Nenhuma área isolada controla todo esse resultado. Por isso, a gestão por processos exige integração entre responsabilidades funcionais e uma visão transversal.

5. TIPOS DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

Uma classificação simples ajuda a organizar o portfólio de processos.

5.1. PROCESSOS FINALÍSTICOS OU PRINCIPAIS

Entregam diretamente produtos, serviços ou resultados ao cliente ou usuário. Em uma empresa de engenharia, podem incluir desenvolvimento de projetos, fiscalização, comissionamento, inspeções, estudos e emissão de pareceres.

5.2. PROCESSOS DE APOIO

Fornecem recursos e capacidades aos processos principais. Exemplos: gestão documental, tecnologia da informação, suprimentos, recursos humanos, infraestrutura e gestão do conhecimento.

5.3. PROCESSOS DE GESTÃO E GOVERNANÇA

Direcionam, controlam e avaliam a organização. Incluem planejamento estratégico, gestão de portfólio, riscos, desempenho, auditoria, análise crítica, priorização e tomada de decisão.

A classificação deve apoiar a gestão. Não é necessário criar discussões excessivas sobre fronteiras conceituais quando o objetivo, o responsável e as interfaces já estão claros.

6. QUAIS ELEMENTOS DEFINEM UM PROCESSO?

Um processo não está suficientemente definido apenas porque existe um fluxograma. A descrição deve combinar visão gráfica, regras e informações operacionais.

Todo processo deve possuir um **objetivo**, um **evento de início** e um conjunto conhecido de **entradas**. A partir delas, as atividades transformam informações, requisitos ou recursos em saídas verificáveis.

O desenho também precisa representar as **decisões** que alteram o caminho do fluxo e os **papéis** responsáveis por executar, verificar, aprovar, apoiar e prestar contas. As saídas devem indicar o que foi produzido e quem são os clientes ou partes interessadas afetadas.

Requisitos técnicos, legais, contratuais e organizacionais determinam as condições que precisam ser atendidas. Os **controles** reduzem riscos e asseguram conformidade, enquanto os recursos abrangem pessoas, competências, ferramentas e infraestrutura.

Por fim, os **indicadores** mostram desempenho e resultado; os **registros** preservam evidências de execução, decisão e aprovação; e as **interfaces** explicam como o processo se conecta a outros fluxos, sistemas e organizações.

7. ETAPAS DA GESTÃO DE PROCESSOS

A gestão de processos é cíclica. O desenho inicial precisa ser validado, implantado, monitorado e revisto. Uma sequência prática pode ser organizada em nove etapas.

7.1. 1. ENTENDER O CONTEXTO E OS OBJETIVOS

Antes de mapear atividades, é necessário compreender o problema. O trabalho deve partir da estratégia, das necessidades das partes interessadas, dos requisitos aplicáveis e dos resultados pretendidos.

O diagnóstico precisa identificar qual problema será resolvido, qual resultado deve melhorar e quais requisitos não podem ser comprometidos. Também deve delimitar as áreas, os projetos e os fornecedores afetados, além dos riscos e das restrições que condicionam a mudança.

É igualmente importante avaliar a capacidade de absorção da organização. Um processo tecnicamente correto pode fracassar quando exige mudanças simultâneas demais, recursos inexistentes ou uma maturidade que ainda não foi desenvolvida.

7.2. 2. IDENTIFICAR E PRIORIZAR PROCESSOS

Não é eficiente mapear toda a organização simultaneamente. Os processos devem ser inventariados e priorizados conforme impacto e necessidade.

Critérios possíveis:

7.3. 3. MAPEAR O ESTADO ATUAL – AS-IS

O mapeamento AS-IS registra como o trabalho realmente acontece. Ele não deve reproduzir apenas o procedimento formal. Entrevistas, análise de documentos, observação, dados de sistemas e amostras de casos ajudam a identificar o fluxo efetivamente praticado.

O mapa atual deve revelar:

7.4. 4. ANALISAR PROBLEMAS, RISCOS E CAUSAS

Depois de compreender o estado atual, é possível separar sintomas de causas. Um atraso pode decorrer de capacidade insuficiente, informação incompleta, alçada inadequada, excesso de aprovações ou ausência de critérios.

A análise deve observar onde se formam gargalos e filas, quais atividades não agregam valor e onde existem duplicidades ou transferências excessivas entre áreas. Falhas de comunicação, conflitos de responsabilidade e sistemas desconectados costumam explicar parte relevante dos atrasos.

Também é necessário examinar os riscos e controles existentes, a disponibilidade de dados e evidências e as causas de não conformidades e retrabalho. O objetivo é entender por que o processo falha antes de propor uma solução.

A ABNT NBR ISO 31000 reforça que riscos precisam ser integrados às atividades e à tomada de decisão. Portanto, o redesenho não deve buscar apenas rapidez; deve manter controles proporcionais às consequências de falhas.

7.5. 5. DESENHAR O ESTADO FUTURO – TO-BE

O TO-BE descreve como o processo deverá funcionar. O desenho futuro deve resolver causas prioritárias e preservar requisitos técnicos, legais, contratuais e de segurança.

O redesenho pode eliminar etapas redundantes, combinar verificações compatíveis e ajustar alçadas que concentram decisões sem necessidade. Critérios objetivos de entrada e saída ajudam a impedir que demandas incompletas avancem e retornem repetidamente.

Também pode ser necessário padronizar formulários e dados, antecipar validações, reduzir transferências entre áreas e criar caminhos próprios para exceções. A automação entra depois, apoiando notificações, tarefas repetitivas, integrações, indicadores e alertas.

7.6. 6. DEFINIR PAPÉIS, REGRAS E DOCUMENTAÇÃO

O processo futuro precisa ser operacionalizável. Isso exige definir quem executa, quem decide, quais informações são obrigatórias e como as evidências serão preservadas.

Os principais produtos dessa etapa podem incluir:

7.7. 7. PLANEJAR E REALIZAR A IMPLANTAÇÃO

A aprovação do desenho não significa que o processo foi implantado. É necessário preparar sistemas, documentos, pessoas, dados e estruturas de apoio.

A implantação pode começar por um projeto-piloto, usado para validar o fluxo, os papéis, os formulários e os indicadores em condições reais. Em paralelo, são configuradas as ferramentas e preparados os dados que precisarão ser migrados ou saneados.

Depois do treinamento e da comunicação, é recomendável manter um período de operação assistida. Nessa fase, a equipe acompanha a aderência, corrige problemas identificados no uso cotidiano e somente então amplia o processo para outras áreas, contratos ou unidades.

7.8. 8. MONITORAR DESEMPENHO E CONFORMIDADE

Os indicadores devem demonstrar se o processo entrega seu resultado e se os controles funcionam. Medir apenas quantidade de atividades pode incentivar volume sem valor.

O monitoramento deve combinar resultado, eficiência, qualidade, risco e capacidade.

7.9. 9. MELHORAR CONTINUAMENTE

A gestão de processos não termina após a implantação. Mudanças em requisitos, tecnologia, contratos, estrutura e volume podem tornar o modelo inadequado.

O ciclo PDCA oferece uma estrutura simples:

8. COMO REPRESENTAR UM PROCESSO?

A representação deve ser adequada ao público e ao objetivo. Um mapa executivo pode mostrar apenas macroetapas e interfaces. Um fluxo operacional precisa detalhar atividades, decisões e responsabilidades.

Formatos comuns incluem:

A notação não substitui o entendimento. Diagramas sofisticados, mas incompatíveis com a prática, não melhoram o processo.

9. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES NA GESTÃO DE PROCESSOS

A governança do processo deve evitar a ideia de que todos são responsáveis por tudo.

9.1. PATROCINADOR

Autoriza a iniciativa, remove impedimentos e apoia mudanças que atravessam áreas.

9.2. PROPRIETÁRIO DO PROCESSO

Responde pelo desempenho de ponta a ponta, pelas interfaces e pela evolução do processo. Não necessariamente executa todas as atividades.

9.3. GESTORES FUNCIONAIS

Asseguram recursos, competências e aderência nas áreas sob sua responsabilidade.

9.4. EXECUTORES, VERIFICADORES E APROVADORES

Realizam atividades e decisões conforme critérios definidos. A segregação entre elaboração, verificação e aprovação pode ser necessária em processos críticos.

9.5. ANALISTA OU EQUIPE DE PROCESSOS

Facilita diagnóstico, mapeamento, análise, redesenho, documentação e implantação.

9.6. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E ADMINISTRADORES DE SISTEMAS

Configuram plataformas, integrações, permissões, automações, dados e trilhas de auditoria.

Responsabilidades precisam ser explícitas. A Matriz RACI complementa o desenho do processo ao distinguir quem executa, responde, é consultado e deve ser informado em cada atividade ou decisão.

[Entenda como aplicar a Matriz RACI](#)

10. INDICADORES DE GESTÃO DE PROCESSOS

Um conjunto equilibrado de indicadores pode incluir:

A meta deve considerar criticidade, recursos e variabilidade. Reduzir o tempo de aprovação sem avaliar qualidade pode aumentar erros e custos posteriores.

11. AUTOMAÇÃO E DIGITALIZAÇÃO DE PROCESSOS

Automação é uma etapa possível da gestão de processos, não seu ponto de partida obrigatório. Digitalizar um fluxo mal definido apenas acelera problemas e torna exceções mais difíceis de administrar.

Antes da implantação tecnológica, convém definir:

A automação pode gerar tarefas, validar campos, controlar prazos, emitir alertas, encaminhar aprovações e consolidar indicadores. Decisões técnicas complexas, entretanto, continuam exigindo julgamento profissional e responsabilização adequada.

Automação com governança e rastreabilidade. O ENGiOS conecta processos, documentos, projetos, contratos, atividades, pendências e indicadores em um ambiente voltado a empresas de engenharia.

[Conheça o ENGiOS](#)

12. GESTÃO DE PROCESSOS EM EMPRESAS DE ENGENHARIA

Empresas de engenharia combinam trabalho intelectual, requisitos normativos, contratos, documentação controlada e interfaces multidisciplinares. Os processos precisam refletir essa realidade.

Na frente comercial e de mobilização, a gestão de processos pode abranger qualificação de oportunidades, análise de requisitos, elaboração de propostas e planejamento inicial dos projetos. O objetivo é evitar que informações críticas se percam na transição entre Comercial, Engenharia e Contratos.

Durante a execução, ganham importância os processos de emissão, verificação e aprovação de documentos, controle de revisões, gestão de requisitos e interfaces, tratamento de RFIs, riscos, mudanças, inspeções, testes e não conformidades.

Na etapa de entrega, entram os fluxos de medição, aceite técnico, encerramento, gestão de fornecedores, comissionamento, transferência para a operação e registro de lições aprendidas. Esses processos se conectam; por isso, não devem ser estruturados como rotinas isoladas.

O desenho precisa considerar que diferentes contratos podem exigir fluxos, alçadas e documentos específicos. A padronização deve criar uma base comum com regras de adaptação, em vez de impor um único fluxo rígido a qualquer projeto.

13. EXEMPLO PRÁTICO: APROVAÇÃO DE UM DOCUMENTO TÉCNICO

Considere o processo de emissão e aprovação de um memorial descritivo.

13.1. ENTRADAS

13.2. FLUXO BÁSICO

13.3. CONTROLES

13.4. INDICADORES

Esse exemplo mostra que o processo não é apenas a sequência de tarefas. Ele também inclui requisitos, responsabilidades, documentos, controles, riscos e indicadores.

14. RISCOS E CONTROLES NOS PROCESSOS

A melhoria não deve retirar controles sem avaliar sua finalidade. Alguns controles parecem burocráticos porque foram mal implantados, mas podem existir para evitar consequências relevantes.

Uma revisão independente, por exemplo, reduz o risco de erro técnico; já a definição de alçadas financeiras evita compromissos não autorizados. O controle de versões impede o uso de informação obsoleta, enquanto o registro de aceite reduz disputas contratuais.

Da mesma forma, a segregação de funções ajuda a controlar conflitos de interesse e a validação dos requisitos reduz a probabilidade de uma entrega incompleta avançar para as etapas seguintes.

O redesenho deve perguntar se o controle é necessário, se está no ponto correto e se existe uma forma mais eficiente de atingir o mesmo objetivo.

15. ERROS COMUNS NA GESTÃO DE PROCESSOS

15.1. MAPEAR O PROCESSO IDEAL E IGNORAR A PRÁTICA

O AS-IS precisa retratar o trabalho real, inclusive atalhos, planilhas e exceções.

15.2. COMEÇAR PELA FERRAMENTA

Escolher software antes de entender processo, dados e responsabilidades costuma gerar customizações excessivas e baixa adoção.

15.3. CONFUNDIR DOCUMENTAÇÃO COM GESTÃO

Procedimentos são importantes, mas não substituem responsáveis, indicadores, análise crítica e melhoria.

15.4. CRIAR APROVAÇÕES EM EXCESSO

Cada aprovação deve possuir finalidade, critério e autoridade. Aprovações sem análise real aumentam o tempo de ciclo sem reduzir riscos.

15.5. IGNORAR EXCEÇÕES

Processos reais possuem urgências, rejeições, cancelamentos e casos incompletos. O desenho deve prever como tratá-los.

15.6. MEDIR SOMENTE VOLUME

Quantidade de itens concluídos não demonstra qualidade, prazo, valor ou risco.

15.7. NÃO DESIGNAR PROPRIETÁRIO DO PROCESSO

Sem responsabilização de ponta a ponta, cada área otimiza sua etapa e os problemas permanecem nas interfaces.

15.8. TRATAR IMPLANTAÇÃO COMO TREINAMENTO ISOLADO

A mudança exige apoio da liderança, sistemas configurados, recursos, acompanhamento e correção de problemas após o início da operação.

16. MATURIDADE EM GESTÃO DE PROCESSOS

A maturidade pode evoluir de forma gradual:

A organização não precisa levar todos os processos ao mesmo nível. Processos críticos, regulados ou de alto impacto exigem maior controle do que rotinas simples e de baixo risco.

17. RELAÇÃO ENTRE GESTÃO DE PROCESSOS, PMO E GOVERNANÇA

A gestão de processos organiza como o trabalho recorrente é executado. O PMO estrutura ou apoia capacidades para gerenciar projetos, programas e portfólios. A governança define direção, autoridade, supervisão e responsabilização.

Essas camadas se complementam. A governança estabelece políticas, alçadas e critérios decisórios; o PMO converte parte dessas diretrizes em métodos, serviços e controles aplicados aos projetos; e a gestão de processos organiza os fluxos utilizados pelas equipes no trabalho cotidiano.

Os sistemas entram como infraestrutura de registro e execução, conectando tarefas, documentos, decisões e indicadores. Quando uma dessas camadas é tratada isoladamente, surgem lacunas entre direção, método e operação.

Um PMO depende de processos claros para planejamento, riscos, mudanças, relatórios e encerramento. Da mesma forma, processos técnicos precisam de governança para resolver conflitos de prioridade, autoridade e responsabilidade.

18. CONCLUSÃO

Gestão de processos é uma capacidade organizacional para transformar atividades dispersas em fluxos compreensíveis, controlados e melhoráveis. Seu valor está em conectar pessoas, requisitos, decisões, documentos, riscos e sistemas para produzir resultados consistentes.

Em empresas de engenharia, o maior benefício surge quando processos técnicos, administrativos e contratuais são tratados de ponta a ponta. O trabalho começa pelo entendimento do contexto e do estado atual, avança para o desenho futuro e somente então chega à padronização, implantação e automação.

A tecnologia pode acelerar e dar rastreabilidade ao processo, mas não substitui objetivos claros, responsabilidades, critérios técnicos e gestão contínua.

[1] ABNT. ABNT NBR ISO 9001:2015 — Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos.

[2] ABNT. ABNT NBR ISO 31000:2018 — Gestão de riscos — Diretrizes.

[3] ABNT. ABNT NBR ISO 21502:2021 — Gerenciamento de projetos, programas e portfólios — Orientação sobre gerenciamento de projetos.

O que é gestão de processos? É o gerenciamento sistemático de processos e de suas interações para assegurar resultados, responsabilidades, controles, indicadores e melhoria contínua. **Qual é a diferença entre gestão de processos e gestão de projetos?** A gestão de processos trata fluxos recorrentes ou repetíveis da organização. A gestão de projetos trata esforços temporários criados para alcançar objetivos definidos. Projetos utilizam processos organizacionais, mas não se confundem com eles. **O que significa gestão por processos?** É uma abordagem que acompanha o trabalho de ponta a ponta, atravessando departamentos e fornecedores, em vez de analisar apenas o desempenho isolado de cada área funcional. **O que são AS-IS e TO-BE?** AS-IS representa como o processo funciona atualmente. TO-BE representa como ele deverá funcionar após o redesenho, incluindo melhorias, responsabilidades, regras, controles e indicadores. **Todo processo precisa ser automatizado?** Não. A automação deve ser aplicada quando agrega valor, reduz esforço repetitivo ou melhora controle e rastreabilidade. Processos mal definidos devem ser compreendidos e redesenhados antes de serem digitalizados. **Quais indicadores podem ser usados na gestão de processos?** Tempo de ciclo, tempo de espera, cumprimento de SLA, aprovação na primeira passagem, retrabalho, backlog, idade das pendências, capacidade, exceções, não conformidades, satisfação e exposição a riscos. **Quem deve ser responsável por um processo?** Convém designar um proprietário do processo responsável pelo desempenho de ponta a ponta. Gestores funcionais, executores, verificadores, aprovadores, especialistas de processos e TI possuem responsabilidades complementares. **BPM e BPMN são a mesma coisa?** Não. BPM é a disciplina de gestão de processos de negócio. BPMN é uma notação usada para representar processos graficamente. A notação pode apoiar o BPM, mas não substitui análise, governança, implantação e melhoria.

18.1. SOLUÇÕES RELACIONADAS

18.2. SERVIÇOS DE ENGENHARIA

18.3. GESTÃO, GOVERNANÇA E RESPONSABILIDADES

18.4. DOCUMENTAÇÃO E PLATAFORMAS DIGITAIS

Sobre a A3A Engenharia de Sistemas

Com 30 anos de história, a A3A Engenharia de Sistemas se consolidou como referência em serviços de Engenharia, oferecendo soluções integradas de Telecomunicações, Segurança Eletrônica, Segurança Digital e Instalações Elétricas.

A empresa atua em todas as etapas do ciclo de Engenharia, desde a elaboração de projetos e consultoria técnica até a implantação, manutenção e retrofit de sistemas, sempre em conformidade com as normas técnicas e melhores práticas do setor.