

Gestão de Processos com Foco na Inovação



Apostila do Aluno

Sumário

Apresentação	5
Introdução	7
Capítulo I: Introdução ao gerenciamento de processos de negócio	13
1.1. A evolução dos conceitos de processos	13
1.2. Pilares, princípios e diretrizes que norteiam BPM	17
1.3. O que é processo, negócio, processo de negócio e BPM	22
1.4. Os tipos de processos – Classificação dos processos	23
1.5. Características dos processos.....	24
1.6. Arquitetura de processos – Hierarquia de processos	25
1.7. O que é instância de processo.....	30
1.8. Áreas de conhecimento de BPM	30
1.9. Ciclo de Vida de BPM.....	33
Capítulo II: Construção da cadeia de valor Integrada.....	36
2.1. O que é a cadeia de valor	36
2.2. Etapas importantes para construção da cadeia de valor	38
Capítulo III: Planejamento do gerenciamento de processos.....	38
3.1. O que é o planejamento de BPM	38
3.2. O desdobramento em estratégia de negócio.....	39
3.3. Partes envolvidas no planejamento de BPM	40
Capítulo IV: Análise de processos	40
4.1. Introdução aos conceitos de análise de processos	40
4.2. Mapear as informações dos processos e do ambiente de negócio	40
4.3. Efetuar a análise dos processos	42
Capítulo V: Transformação de processos	46
5.1. O que é transformação de processos de negócio	46
5.2. Amplitudes de transformação.....	47
5.3. Comprometimento gerencial e o gerenciamento de mudança	51
5.4. Preparação e condução da transformação de processos	52
Capítulo VI: Modelagem de processos	52
6.1. O que é modelagem de processos de negócio.....	53
6.2. Notações de modelagem de processos.....	53
6.3. Abordagens de modelagem	54
6.4. O que é desenho de processos?.....	56
6.8. Documentando o processos.....	58
6.5. Tecnologias de gerenciamento de processos de negócio.....	62
Capítulo VII: Gerenciamento de desempenho de processos	62
7.1. O que é gerenciamento de desempenho de processos.....	62
7.2. Medição, medida, métrica e indicador	63
7.3. Construção da capacidade de medição de desempenho.....	65
7.4. A Importância do Painel de Desempenho.....	68
Capítulo VIII: Organização do gerenciamento de processos.....	69
8.1. O que é organização orientada por processos.....	70
8.2. Estrutura funcional versus estrutura orientada por processos.....	70

8.3.	Papéis na orientação por processos.....	71
8.4.	Organismos de governança	74
Capítulo IX: Gerenciamento corporativo de processos		75
9.1.	O que é gerenciamento corporativo de processos?	75
9.2.	Repositório de processos de negócio.....	76
9.3.	Modelos de referência e estruturas de trabalho para processos	76
Referências		78

Lista de Figuras

Figura 01:	Evolução de BPM.....	13
Figura 02:	Pilares para estratégia de negócio.	18
Figura 03:	Ciclo de Gestão PDCA.....	21
Figura 04:	Integração entre os Processos Gerenciais, Finalísticos e de Apoio (suporte).....	24
Figura 05:	Componentes de um processo.....	25
Figura 06:	Arquitetura de Processos e seus Modelos Gráficos.....	27
Figura 07:	Hierarquia simples de um processo.	30
Figura 08:	Área de Conhecimento do BPM (CBOK, 2013).....	31
Figura 09:	Ciclo de Vida de BPM.	34
Figura 10:	Cadeia de Valor de Porter.	36
Figura 11:	Desdobramento da Estratégia.....	39
Figura 12:	Tarefas do mapeamento de informações e do ambiente.....	41
Figura 13:	Tarefas do processamento da análise de processos.	42
Figura 14:	Elementos básicos de BPMN.....	56
Figura 15:	Cadeia de Valor e os 6Es do Desempenho.	66
Figura 16:	Elementos da Cadeia de Valor e suas contribuições.....	67
Figura 17:	Dimensões que constituem os 6Es do Desempenho.	67
Figura 18:	Business Activity Monitoring (BAM)	69
Figura 19:	Business Intelligence (BI).....	69
Figura 20:	Evolução das organizações em estruturas organizacionais	70
Figura 21:	Visão dos Processos na Estrutura Organizacional.....	71
Figura 22:	Modelo de Governança Corporativa.....	77

Lista de Tabelas

Tabela 01:	Descrição do Ciclo PDCA.....	22
Tabela 02:	Nível Sigma.	48
Tabela 03:	Estágios da cidadania corporativa, Mirais e Googins	51

Apresentação

O Curso está desenvolvido de modo que todos os participantes possam exercitar, sob a supervisão dos facilitadores, a condução de atividades ligadas à Gestão de Processos, identificando, na prática, a importância da disciplina para melhorar a forma como os negócios das organizações são realizados e administrados.

Objetivo do Curso

Debater a disciplina gerencial que integra estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas de uma organização com expectativas e necessidades dos clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta. Apresentar métodos e tecnologias para analisar, transformar, modelar, implementar, gerenciar desempenho e estabelecer a governança de processos. Preparar os servidores públicos para aplicação de métodos e procedimentos referentes ao Gerenciamento de Processos de Negócio - *Business Process Management*. (BPM).

Objetivos de Aprendizagem

Ao final do curso, o participante será capaz de:

- Identificar os fundamentos do Gerenciamento de Processos de Negócio;
- Reconhecer a importância da disciplina para a facilitação e melhoria das organizações dos negócios.
- Identificar a relevância do enfoque sistêmico para o desempenho das atribuições;
- Aplicar os fundamentos de Gerenciamento de Processos de Negócio na execução dos processos da organização.

Principais Tópicos (Capítulos):

- a) Introdução ao gerenciamento de processos de negócio;
- b) Avaliação de prospecção e tendência de negócio;
- c) Construção da cadeia de valor integrada;
- d) Análise de processos;
- e) Transformação de processos;
- f) Modelagem de processos;
- g) Gerenciamento de desempenho de processos;
- h) Organização do gerenciamento de processos;
- i) Gerenciamento corporativo de processos.

Metodologia de Ensino

- Exposições dialogadas;
- Dinâmicas;
- Exercícios individuais e em grupo.

Introdução

Iniciaremos o nosso curso de Gestão de Processos de Negócio convidando-o a participar de um exercício em grupo que visa discutir a visão dos participantes sobre **processos**. Esse exercício será o ponto de partida para a nossa segunda atividade: dialogarmos sobre como conduzimos nossas atividades no dia a dia. Nesta seção, publicamos um texto que esclarece o propósito da Gestão por Processos, ou seja, entregar melhores serviços e produtos a clientes através de processos melhorados ou inovação em processos. Esse propósito é alcançado pela integração de estratégias e objetivos da organização com as expectativas e necessidades de clientes através de processos **ponta a ponta**.

Boa leitura!



Texto: “Sem essa de cada um na sua.” Por Cristiane Mano.

Página | 7

Como a gestão por processos está mudando a rotina e os resultados da Johnson & Johnson no Brasil.

Adilson e Maira mal se conheciam até poucos meses atrás. Ele, vendedor. Ela, assistente de logística. Uma era para o outro apenas uma voz na outra ponta da linha telefônica. O assunto quase sempre era algum problema na entrega de determinado produto. Para vender, Adilson oferecia os prazos de entrega que o cliente pedisse. Maira entregava, mas dentro dos limites de custos e das possibilidades da fábrica. Era comum que a encomenda, definida sem a participação do pessoal de logística, esbarrasse em algumas dessas limitações. Adilson só sabia que o pedido não havia sido entregue dentro do prazo combinado quando o próprio cliente lhe telefonava para reclamar. Embora trabalhassem na mesma empresa, a divisão de produtos de consumo da Johnson & Johnson, Adilson Melguizo e Maira Matteis cumpriam suas tarefas isoladamente e só se comunicavam se algo enroscasse. E, quando isso acontecia, o cliente esperava até que os dois encontrassem uma solução.

Esse episódio da vida cotidiana dos dois profissionais é apenas um pedaço do tortuoso caminho de um pedido de compra numa organização tradicional, compartimentada por funções. Mudar isso tem sido o desafio da subsidiária brasileira da J&J. Em abril deste ano, os 220 funcionários envolvidos no processo de atendimento ao cliente -- vendas, trade marketing, logística e crédito e cobrança -- passaram a integrar um único time que ocupa o quinto andar da sede da J&J na marginal Pinheiros, na zona oeste de São Paulo. A equipe, a maior da companhia no país, é comandada por José Vicente Marino, que deixou de responder apenas pelas funções de diretor de vendas. "Ninguém olhava além das próprias

tarefas", diz. "Depois das mudanças, as informações passaram a fluir e as pessoas trabalham com o mesmo objetivo." Esses funcionários, antes dispersos pelo escritório e pela fábrica, em São José dos Campos, no interior paulista, passaram a integrar sete células multifuncionais, organizadas por tipo de cliente - grandes varejistas, farmácias, distribuidores e atacadistas. Os executivos da J&J buscaram a base teórica para a implantação do novo sistema no conceito de gestão por processos, propagado nos anos 90, quando o consultor americano Michael Hammer criou o termo reengenharia, que para muitas empresas virou sinônimo de corte de pessoal.

Recentemente, Hammer passou a fazer mais explicitamente a apologia dos processos que, segundo ele mesmo, era desde o início sua ideia original. "Embora o conceito não seja novo, ainda há uma longa distância entre a teoria e a prática", diz Luiz Vieira, vice-presidente da consultoria Booz Allen Hamilton. "Isso faz com que uma iniciativa como a da Johnson possa ser considerada pioneira."

O começo da reorganização foi em março de 2000, quando o paulista José Antônio Justino, vindo da diretoria da subsidiária colombiana da J&J, assumiu o comando da companhia no Brasil. A J&J brasileira vinha de um período de estagnação desde meados da década de 90. A empresa não conseguia reagir com energia ao avanço de concorrentes como Kimberly-Clark e Procter & Gamble e de empresas menores em mercados tradicionalmente dominados por ela, como o de fraldas. Logo ao chegar, Justino reuniu 70 executivos da J&J por três dias na sede da consultoria especializada em mudança organizacional Amana-Key, em Cotia, na Grande São Paulo. Depois, juntou-se a um grupo de 270 funcionários com diferentes níveis de chefia.

A pauta: como voltar a crescer. Desses encontros ficou decidido que a orientação por processos seria o principal passo para atingir a meta de faturar algo equivalente a 1 bilhão de dólares em 2006 -- quase o dobro das receitas da J&J no ano passado. "As decisões foram tomadas por consenso", diz Oscar Motomura, diretor da Amana-Key.

Uma das mudanças imediatas foi a reorientação da equipe de vendas organizada, até aquele momento, por quatro categorias de produtos — artigos para bebê, para cuidados pessoais, medicamentos de venda livre e os relacionados à saúde, que incluíam os preservativos Jontex e itens de higiene bucal. "A antiga estrutura causava dispersão de esforços", diz Marino. "Era comum os vendedores de diferentes categorias esbarrarem pelos corredores de uma mesma rede de varejo."

O passo seguinte foi a criação de uma força-tarefa liderada pelo então diretor de logística, Nelson Cattaruzzi, de 54 anos. Seu objetivo era redefinir a organização do pessoal envolvido na área de atendimento ao cliente. "Não havia modelos de outras unidades da Johnson no mundo a seguir", diz Cattaruzzi. O grupo passou cerca de seis meses perambulando pelos diversos departamentos a fim de conhecer o caminho exato de um pedido. Ao colocar as informações no papel, chegaram ao espantoso número de 5 493 atividades realizadas pelas pessoas envolvidas no processo de atendimento. Mais surpreendente foi a descoberta de

que um terço delas era dispensável, como alguns relatórios diários sobre a participação de mercado dos produtos. Os gerentes, na verdade, liam apenas o consolidado depois de vários dias. A revisão das tarefas ajudou a definir os papéis das pessoas na nova organização, que passaria a se basear em três células piloto a partir de setembro de 2002. Cada uma atenderia um tipo de cliente. No final daquele ano, os executivos da J&J distribuíram uma cartilha que trazia noções básicas do conceito de gestão por processos. (Alguns deles já estão circulando por outras unidades da J&J na América Latina, interessadas em implantar o mesmo sistema).

Com as novas tarefas, vieram também novas nomenclaturas. Os assistentes passaram a ser gestores de informação. Os vendedores passaram a ser gestores de negócio, encarregados do planejamento de determinada venda até o momento em que o produto chega ao cliente. A responsabilidade de integrar a equipe e mantê-la andando no mesmo compasso é do gerente de célula. Os gerentes de departamento tornaram-se uma espécie de treinadores, especialistas em suas áreas de conhecimento. Sua missão é disseminar as melhores práticas entre as células. Cattaruzzi, o antigo diretor de logística e os dois gerentes nacionais de vendas, por exemplo, passaram a desempenhar a função de arquitetos, termo usado por Hammer para indicar os responsáveis pela manutenção do processo. Todos respondem a Marino.

A mudança no fluxo de informações possibilitou que alguns problemas comuns acabassem, entre eles os descontos em produtos premium que contrariavam a estratégia da companhia, e prazos de pagamento mais longos que o fluxo de caixa da empresa permitia. "Agora trocamos informações o tempo todo", diz Melguizo, gestor de negócios. Em vez de dividir espaço com outros vendedores, como antes, ele agora fica na mesma mesa que seus colegas de célula.

Todos passaram a ser avaliados por indicadores de faturamento, lucratividade e eficiência na entrega dos pedidos. Disso depende a remuneração variável mensal dos vendedores. Para os demais integrantes da célula, o resultado da avaliação determina o quanto podem levar de bônus no fim do ano.

Mais motivados, os funcionários passaram a dar ideias de melhorias que ultrapassam as fronteiras da J&J. Descobriu-se, por exemplo, que seria melhor fechar determinados pedidos em dias específicos para evitar que um caminhão viajasse com espaço ocioso na caçamba.

Os integrantes das células também passaram a sugerir mudanças na operação dos clientes. O caminhão da rede de supermercados Wal-Mart saía do centro de distribuição de São Paulo levando mercadorias para as lojas em São José dos Campos, no interior paulista. Voltava sempre vazio. A sugestão do pessoal da J&J: por que não passar na fábrica da J&J, também em São José dos Campos, e carregar o caminhão com mercadorias que abasteceriam o centro de distribuição da Wal-Mart em São Paulo? Com isso, a J&J economizaria uma viagem.

E a redução de custos obtida seria compartilhada pelas duas empresas. "Antes, cuidando da entrega de todos os clientes ao mesmo tempo, não tínhamos como perceber detalhes como esse", diz Maira Matteis, gestora de informação de atendimento ao cliente.

Outras formas de integração com os clientes estão sendo colocadas em prática, o que resultou em previsão de vendas mais precisas e processos logísticos mais azeitados. Antes 89% dos pedidos chegavam nas condições combinadas. Atualmente são 97%. E os custos da J&J baixaram em cerca de 2% do faturamento. "Com essa parceria também estamos melhorando nossa operação", diz Jorge Faiçal, diretor de compras do Wal-Mart. "A Johnson já foi conhecida como uma empresa lenta e burocrática, mas dessa vez a iniciativa de mudar as coisas foi dela."

Para produzir esse tipo de resultado, a gestão por processos requer funcionários com bom grau de autonomia. "**É o que chamamos de compartilhar decisões**", diz Luís Fernando Lenski, antigo gerente nacional de vendas e um dos três "arquitetos" da J&J. Um exemplo prático disso é a mudança na forma de fazer as previsões de vendas. Até o ano passado, o planejamento era fruto apenas das necessidades da companhia, definidas pelos executivos de logística e de vendas e impostas aos vendedores. Hoje, as metas começam a ser estabelecidas na base da organização. Todos os vendedores preenchem um formulário com as perspectivas de vendas para o mês seguinte. Essa informação é levada em conta pelos gerentes. Também houve outra modificação, que possibilitou a realização de metas mais realistas: antes as previsões de vendas eram divididas por canal — direto, composto por grandes varejistas, ou indireto, no qual estão distribuidores e atacadistas. Hoje, elas são feitas por cliente.

Para que isso pudesse ser feito, a relação com os 35 distribuidores teve de ser repensada. Cada um deles passou a ter uma área geográfica delimitada para trabalhar. "Antes havia vários distribuidores atuando numa mesma região, enquanto outras estavam descobertas", diz Lenski. Em contrapartida, a J&J deslocou um funcionário para dar expediente nos distribuidores, a fim de ajudá-los a aumentar a eficiência. O vendedor José Luiz Raymundo, de 42 anos, ex-especialista em produtos para bebê, agora é responsável por difundir boas práticas, como gestão de estoques, na Armarinhos Paraná, baseado em Curitiba. "Com a ajuda da Johnson reduzimos os estoques de 60 para 30 dias", diz Juliano de Paula, diretor da Armarinhos Paraná.

Em 2000, os distribuidores exclusivos representavam 11% das vendas. Hoje, a participação chega a 58%. "Em outros tempos, o caminho natural para aumentar as vendas seria tentar empurrar produtos para esses compradores", diz Lenski. "Hoje, dentro e fora da companhia, estamos atrás de algo mais duradouro: relacionamento."

TUDO NUMA CAIXA

A J&J reorganizou as áreas envolvidas no atendimento ao cliente. Antes os funcionários estavam isolados em seus próprios departamentos e cada um tinha um objetivo diferente. Hoje eles se agrupam em células e compartilham metas.

Veja um exemplo de como era antes...

<p>Adilson Melguizo: vendedor. PRINCIPAL OBJETIVO: fechar pedidos. A QUEM SE REPORTAVAM: ao gerente regional de vendas.</p>
<p>Débora Silva: assistente de administração de vendas. Maira Matteis: assistente de logística. PRINCIPAL OBJETIVO: entregar as encomendas aos clientes. A QUEM SE REPORTAVA: ao gerente de logística.</p>
<p>Daniela Moribe: assistente de trade marketing. PRINCIPAL OBJETIVO: desenvolver ações promocionais nas lojas. A QUEM SE REPORTAVA: ao gerente de trade marketing.</p>
<p>Fátima Jorge: assistente de crédito e cobrança. PRINCIPAL OBJETIVO: manter o fluxo de caixa em dia. A QUEM SE REPORTAVA: ao gerente de crédito e cobrança.</p>

...e de como funciona agora.

<p>Adilson Melguizo: gestor de negócios sênior.</p>
<p>Débora Silva: gestora de informação de administração de vendas.</p>
<p>Maira Matteis: gestora de informação de logística e de serviços a clientes.</p>
<p>Daniela Moribe: gestora de informação de trade marketing</p>
<p>Fátima Jorge: gestora de informação de crédito e cobrança.</p>
<p>PRINCIPAIS OBJETIVOS COMUNS A TODOS: Fechar e entregar pedidos, preocupando-se em desenvolver ações promocionais nas lojas e em manter o fluxo de caixa.</p>
<p>A QUEM SE REPORTAM: Marcos Mattar, gestor de célula de negócios. Na estrutura antiga, ele era o gerente regional de vendas</p>

Fonte: empresa.

Podemos perceber que estamos muito preocupados somente com as nossas atividades. Não temos a visão sistêmica da organização, nem ao mesmo dos nossos processos de trabalho. Não sabemos quais os insumos e os produtos dele, só nos preocupamos com a nossa “caixinha”. A aplicação da disciplina Gerenciamento de Processos de Negócio permitiu uma análise das atividades desnecessárias, a organização dos processos e a visão sistêmica. Neste sentido, todos passaram a se enxergar como parte do processo e buscar atender os objetivos comuns. É este o papel da Gestão por Processos, servir de instrumento de ligação entre tudo o que se faz na organização. Visa facilitar a comunicação e a

cooperação, servindo de elo entre as estratégias e competências organizacionais e as atividades diárias.

Autora: Cristiane Mano.

Capítulo I: Introdução ao gerenciamento de processos de negócio

- A evolução dos conceitos de processos;
- Pilares, princípios e diretrizes que norteiam BPM;
- O que é processo, processo de negócio e BPM;
- Quais são os tipos de processos – Classificação dos processos;
- Características dos processos;
- Arquitetura de processos – Hierarquia de processos;
- O que é instância de processo;
- Áreas de conhecimento de BPM.

1.1. A evolução dos conceitos de processos

A evolução dos conceitos de processos:

- **Etapa da produção primitiva:** solo como condição natural de produção;
- **Divisão do trabalho:** similar à divisão familiar;
- **Integração das pessoas:** união das pessoas e a geração de comunidades;
- **Escambo:** troca da produção excedente; troca da força de trabalho por mercadoria;
- **Artesões:** trabalho artesanal e desenvolvimento de oficina.

Os pensamentos dos Homens que estavam à frente de seu tempo:

- **Adam Smith:** Defende o mercado livre;
- **Karl Marx:** Modo de produção capitalista, acumulação primitiva, capital, mais-valia;
- **Taylor:** Organização racional do trabalho;
- **Henry Ford:** Linha de montagem;
- **Fayol:** Divisão do trabalho, disciplina, unidade de comando, ordem, remuneração, hierarquia.

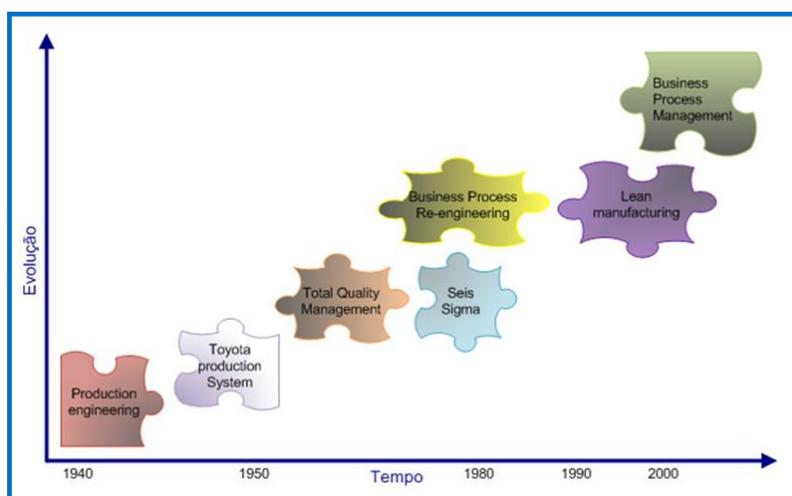


Figura 01: Evolução de BPM.

A Administração Pública institucionalizou o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA) e do Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, **Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005**, insere-se na necessidade de aprimoramento da gestão pública focada em ações de melhoria de serviços, *in verbis*:

Art. 2º O GESPÚBLICA deverá contemplar a formulação e implementação de medidas integradas em agenda de **transformações da gestão**, necessárias à promoção dos resultados preconizados no plano plurianual, à consolidação da administração pública profissional **voltada ao interesse do cidadão** e à aplicação de instrumentos e abordagens gerenciais, que objetivem:

- I - eliminar o déficit institucional, visando ao integral atendimento das competências constitucionais do Poder Executivo Federal;
- II - promover a governança, aumentando a capacidade de formulação, implementação e avaliação das políticas públicas;
- III - promover a eficiência, por meio de melhor aproveitamento dos recursos, relativamente aos resultados da ação pública;
- IV - assegurar a eficácia e efetividade da ação governamental, promovendo a adequação entre meios, ações, impactos e resultados; e
- V - promover a **gestão democrática, participativa, transparente e ética**.

BRASIL. DECRETO N. 5.378, DE 23 DE FEV. DE 2005. **Decreto n. 5.378, de 23 de fev. de 2005**, Brasília, DF, fev 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2005/decreto/d5378.htm>. Acesso em: 06 fev 2018.

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública) é o resultado da evolução histórica de uma série de iniciativas do Governo Federal para promover a gestão pública de excelência. Criado em 2005, por meio do Decreto nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005, o Programa tem como principais características ser essencialmente público, ser contemporâneo, estar voltado para a disposição de resultados para a sociedade e ser federativo.

Dentre as ferramentas de gestão disponibilizadas pelo GESPÚBLICA existem duas que estão voltadas para a **Gestão por Processos**:

- **O Guia de Gestão de Processos**: consiste em um documento de orientação metodológica de suporte à gestão de processos, contemplando um conjunto de conceitos de Gerenciamento de Processos de Negócio a serem utilizados pelos agentes de processos durante as atividades de construção e melhoria de modelos de processos. Além da orientação metodológica à elaboração e evolução de processos, o guia tem a função de fornecer um olhar comum a respeito do gerenciamento de processos. A segunda parte do guia foca na contratação de serviços de modelagem de processos. Tendo em vista que os órgãos que adotam a gestão por processos podem passar por uma fase de contratação de serviços, o guia exemplifica algumas dessas boas práticas.

- **O Guia “d” Simplificação Administrativa:** elaborado para auxiliar qualquer organização pública interessada em simplificar seus processos e normas, eliminando exigências de rotinas que geram fluxos desconexos na tramitação de documentos que não agregam valor ao serviço prestado pela organização e, por consequência, pelo Estado. O guia deve ser entendido como uma ferramenta de trabalho, eminentemente prática, para realizar a análise e melhoria de processos organizacionais. O documento está organizado em uma sequência lógica de 10 passos, subdivididos em quatro grandes etapas: planejamento da simplificação; mapeamento do processo; análise e melhoria dos processos e implementação das melhorias.

A melhoria dos níveis de desempenho organizacional é um requisito fundamental a ser atendido por quem pretende obter ganhos em eficácia, eficiência e efetividade, pois assim a organização estará preparada para alcançar seus objetivos estabelecidos. A busca da qualidade e da melhoria dos serviços prestados em todas as áreas de negócios, por meio da gerência dos processos ao longo da cadeia de valor, possibilita tanto a visualização das atividades que agregam valor, quanto a eliminação daquelas que não o agregam, fator extremamente importante para a edificação da estrutura organizacional.

As organizações que utilizam a gestão de processos como instrumento que habilita o foco dos clientes externos e internos, desenvolvem um potencial competitivo significativo, pois preparam sua estrutura para a implementação de ações que resultam em expressivos ganhos de performance.

O **Decreto nº 6.944, de 21 de agosto de 2009** estabeleceu o conjunto de medidas que propiciam aos órgãos ou entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, a melhoria das suas condições de funcionamento, compreendendo a de caráter organizacional, que lhe proporcione melhor desempenho no exercício de suas competências institucionais, *in verbis*, **grifo nosso**:

Art. 20. Ficam organizadas sob a forma de sistema, com a designação de **Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal (SIORG)**, as atividades de **desenvolvimento organizacional** dos órgãos e entidades da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Federal, com as seguintes finalidades:

- I - uniformizar e integrar ações das unidades que o compõem;
- II - constituir rede colaborativa voltada à **melhoria da gestão pública**;
- III - desenvolver padrões de qualidade e de racionalidade;
- IV - proporcionar meios para melhorar o desempenho institucional e otimizar a utilização dos recursos disponíveis; e
- V - **reduzir custos operacionais e assegurar a continuidade dos processos de organização e inovação institucional.**

Parágrafo único. Para os fins deste Decreto, consideram-se funções básicas de organização e inovação institucional:

- I - definição das competências dos órgãos e entidades e das atribuições de seus dirigentes;

- II - organização e funcionamento da administração federal;
- III - estabelecimento de programas de melhoria do desempenho dos órgãos e entidades;
- IV - geração, adaptação e disseminação de tecnologias de inovação;
- V - **racionalização de métodos e processos administrativos**;
- VI - elaboração de planos de formação, desenvolvimento e treinamento do pessoal envolvido na área de abrangência do sistema; e
- VII - disseminação de informações organizacionais e de **desempenho da gestão administrativa**.

BRASIL. DECRETO N. 6.944, DE 21 DE AGO. DE 2009. **Decreto n. 6.944, de 21 de ago. de 2009**, Brasília, DF, ago 2009. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6944.htm>. Acesso em: 06 fev 2018.

O **Decreto nº 6.932, de 11 de agosto de 2009**, que dispõe sobre a simplificação do atendimento público prestado ao cidadão, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma em documentos produzidos no Brasil, institui a “Carta de Serviços ao Cidadão” e dá outras providências, **grifo nosso**:

Art. 1º Os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal observarão as seguintes diretrizes nas **relações entre si e com o cidadão**:

- I - presunção de boa-fé;
- II - compartilhamento de informações, nos termos da lei;
- III - atuação integrada e sistêmica na expedição de atestados, certidões e documentos comprobatórios de regularidade;
- IV - **racionalização de métodos e procedimentos de controle**;
- V - eliminação de formalidades e exigências cujo custo econômico ou social seja superior ao risco envolvido;
- VI - aplicação de soluções tecnológicas que visem a **simplificar processos e procedimentos de atendimento ao cidadão e a propiciar melhores condições para o compartilhamento das informações**;
- VII - utilização de linguagem simples e compreensível, evitando o uso de siglas, jargões e estrangeirismos; e
- VIII - articulação com Estados, Distrito Federal, Municípios e outros poderes para a **integração, racionalização, disponibilização e simplificação de serviços públicos prestados ao cidadão**.

O **Decreto Nº 8.638 de 15 de janeiro de 2016**, que institui a Política de Governança Digital no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, onde o principal foco é a modelagem de serviços para o alcance digital, *in verbis*, **grifo nosso**:

Art. 3º A Política de **Governança Digital** observará os seguintes princípios:

- I - foco nas **necessidades da sociedade**;
- II - abertura e **transparência**;
- III - compartilhamento da **capacidade de serviço**;
- IV - **simplicidade**;
- V - priorização de **serviços públicos disponibilizados em meio digital**;
- VI - segurança e privacidade;
- VII - participação e **controle social**;

VIII - governo como plataforma; e
IX - **inovação**.

BRASIL. DECRETO N. 8.638, DE 15 DE JAN. DE 2016. **Decreto n. 8.638, de 15 de jan. de 2016**, Brasília, DF, jan 2016. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/d8638.htm>. Acesso em: 06 fev 2018.

Neste contexto apresentado podemos dizer que a gestão pública está habilitada a promover a melhoria contínua dos processos de negócio a partir do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal (SIORG) e dos demais normativos que agregam valor aos serviços públicos a partir da **disciplina de gestão de processos de negócio**.

1.2. Pilares, princípios e diretrizes que norteiam BPM

a) Pilares: valores, crenças, liderança e cultura:

BPM se concentra em processos de negócio **ponta a ponta** que fornecem valor aos clientes. Um compromisso com o valor do processo e do cliente é o alicerce da prática de BPM. Como pedra angular, uma discussão sobre valores, crenças, liderança e cultura que sustentam e habilitam BPM é tecida nas Áreas de Conhecimento contidas neste guia para o BPM CBOK® 2013.

Página | 17

A prática de BPM é definida por um **conjunto de valores, crenças, liderança e cultura** que formam os alicerces do ambiente no qual uma organização opera, influenciando e guiando o comportamento e a estrutura organizacional. A organização fornece oportunidades a seus profissionais para uma discussão aberta e crescimento pessoal e profissional formando a base para relacionamentos externos com clientes, fornecedores e comunidade em geral. Tais valores, crenças, cultura e estilos de liderança determinam o sucesso ou fracasso das iniciativas empreendidas pela organização. O compromisso com o valor do processo e do cliente é o alicerce da prática de BPM. (BPM CBOK, 2013.)

b) Pilares para estratégia de negócio:

- Gestão de Processos de Negócio (BPM);
- Planejamento Estratégico com *Balanced Scorecard* (BSC);
- Gestão da Informação Corporativa (EIM).



Figura 02: Pilares para estratégia de negócio.

c) Princípios que norteiam BPM:

A gestão de processos está pautada em alguns princípios que norteiam o desenvolvimento das ações, representados a seguir:

- **Satisfação dos clientes:** um processo projetado corretamente considera as necessidades, perspectivas e requisitos dos clientes internos e externos. É preciso conhecê-los para que o processo seja projetado de modo a produzir resultados que satisfaçam as necessidades do cliente;
- **Gerência participativa:** a liderança de uma organização deve conhecer e avaliar a opinião dos seus colaboradores. Esse aspecto é importante para que as ideias sejam discutidas e o melhor desempenho seja alcançado para um processo;
- **Inovação e criatividade:** muito mais do que apenas implantar processos de desenvolvimento e qualidade de software é importante oferecer soluções de grande impacto, capazes de gerar valor de forma rápida e eficiente, através de processos otimizados, de alta produtividade e com segurança e controle, bem como a captura de novas ideias para o negócio.
- **Transformação de negócio:** o ambiente de mudanças contínuas promove junto às organizações a necessidade de aprimorar suas capacidades como resultado de um processo de transformação de negócio, no repensar de seus modelos, das arquiteturas de estruturas organizacionais, no estabelecimento de novos padrões de comportamento, com foco no cliente e em suas necessidades. A transformação organizacional depende diretamente da transformação dos processos de maneira disciplinada e planejada para assegurar que estes continuem dando suporte aos objetivos de negócio.

- **Metodologia padronizada:** é importante ser fiel aos padrões e à metodologia definida, que poderá ser constantemente reavaliada, e persistir na sua aplicação, para evitar desvios de interpretação e alcançar os resultados esperados;
- **Melhoria contínua:** o comprometimento com o aperfeiçoamento contínuo e a melhoria do desempenho dos processos com foco no resultado, deve ser um dos objetivos permanentes da gestão de processos;
- **Informação e comunicação:** disseminar a cultura, divulgar os resultados e compartilhar as informações interna e externamente;
- **Busca da excelência:** é preciso a definição clara do que é certo para traçar os objetivos da gestão de processos no caminho para excelência;
- **Flexibilidade e versatilidade:** oferecer soluções que possam ser adaptadas à lógica operacional e às características específicas de cada cliente, através de serviços e projetos capazes de dar a agilidade necessária e que satisfaça as necessidades do cliente;
- **Modernidade e vanguarda:** estar em constante processo de busca e utilização de novas tecnologias de hardware, software e processos de negócio, a fim de poder oferecer a mais moderna, inteligente e eficaz solução para seus clientes;
- **Desenvolvimento humano:** é com base no conhecimento, nas habilidades, na criatividade, na motivação e na competência das pessoas, que se pode chegar à melhor eficiência, eficácia e efetividade da organização. O sucesso das pessoas depende cada vez mais de oportunidades para aprender e de um ambiente favorável ao pleno desenvolvimento de suas potencialidades;
- **Diferencial competitivo:** oferecer soluções que possam agregar tecnologia, aliados aos mais modernos conceitos e técnicas de gestão e operação de negócios, garantindo aos seus clientes um importante diferencial competitivo;
- **Know-how e competência:** agregar conhecimento e competência, tanto em processos, gestão de negócios, quanto em tecnologia;

Segundo Hammer (1994), qualquer trabalho realizado nas organizações faz, de modo geral, parte de algum processo. Não existe um produto ou serviço oferecido sem um **processo organizacional** que o sustente.

d) Diretrizes de Gestão de Processos:

Precisa-se definir as diretrizes que nortearam a elaboração e o desenvolvimento dos trabalhos de gestão de processos. Apresentam-se, em princípio, os seguintes enfoques

abaixo descritos, os quais são, de certa forma, princípios básicos de definição de gestão de processos em uma organização:

- Abordagem Sistêmica;
- Foco no Cliente;
- Abordagem do Ciclo de Gestão PDCA;
- Gestão da Estratégica;
- Gestão Participativa e de Liderança;
- Equipes Multifuncionais.

Mas o que envolve um processo?

Um processo representa um conjunto de atividades desenvolvidas por um conjunto de responsabilidades/papéis para alcançar uma meta. Os atores cumprem os papéis. Um papel utiliza recursos para cumprir as atribuições. Papéis interagem. Um processo possui metas e resultados (saídas). A noção de processo é que ele diz respeito a como as atividades são feitas para as organizações poderem funcionar e como as pessoas trabalham.

Os impactos que a Gestão de Processos de Negócio pode trazer às organizações: o BPM visa melhoria em processos. Dentre as melhorias, destacam-se os pontos abaixo:

- Visão da cadeia de valor e processos;
- Formalização dos processos;
- Maior agilidade na disponibilização dos serviços e redução de custos;
- Monitoramento das atividades;
- Melhor uso dos recursos;
- Identificação de pontos críticos nos processos de trabalho;
- Eliminação de situações de retrabalho;
- Clarificação das operações e das responsabilidades;
- Construção da memória organizacional;
- Monitoramento de indicadores de desempenho;
- Eliminação de entraves dos processos.

Abordagem Sistêmica:

É necessário analisar a organização com uma visão global e integrada, como um sistema, onde todas as partes são necessárias, se inter-relacionam e são interdependentes. Identificar, entender e gerenciar os processos inter-relacionados como um sistema contribui para a eficácia e eficiência da organização, no sentido de atingir os seus objetivos. Ter visão sistêmica é perceber as inter-relações entre as partes. É não ver somente o ponto, mas ver também suas causas ou efeitos no restante da cadeia associada ao negócio ou à atividade da organização. A organização deve ser vista como um sistema que está inserido num ambiente que demanda relacionamentos com entidades externas, órgãos diretivos de governo, fornecedores etc.

Foco do Cliente:

Na Gestão de Processos de Negócio a organização precisa colocar o foco no cliente externo, já que os processos começam e terminam nele. Os processos enxergam uma linha de atividades que começa com o entendimento exato do que o cliente externo deseja e termina com o cliente externo, adquirindo o que ele precisa e deseja de um negócio. Cada processo possui início e término no cliente, identificando suas necessidades explícitas ou implícitas e se estruturando para que estas sejam plenamente atendidas. Para cada conjunto de clientela e necessidade existe um processo na organização para atendê-la.

Abordagem do Ciclo de Gestão PDCA:

O detalhamento de cada processo deve nortear-se pela aplicação dos conceitos do Ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Action* - Planejar, Fazer, Verificar e Agir), metodologia consagrada de Willian Deming. Os componentes do Ciclo de Gestão PDCA:

- **Método do Ciclo de Gestão PDCA:** baseia-se no controle de processos e aplica conceitos de qualidade. A análise e medição dos processos são relevantes para a manutenção e melhoria dos mesmos, contemplando inclusive o planejamento, padronização, modo como os processos devem ser geridos e melhorados e a documentação gerada por estes.
- **Abordagem por Processos:** considera que os resultados são alcançados de forma mais eficiente quando as atividades e os recursos que lhes estão associados são geridos como um processo.
- **Melhoria Contínua:** convém que a melhoria contínua do desempenho global da organização seja seu objetivo permanente.



Figura 03: Ciclo de Gestão PDCA

Conceito	Descrição
Planejar (<i>Plan</i>)	Estabelecer os objetivos e os processos necessários para fornecer resultados de acordo com os requisitos do cliente e as políticas da organização.

Fazer (Do)	Implementar os processos.
Verificar (Check)	Monitorar e medir processos e produtos em relação às políticas, aos objetivos e aos requisitos para o produto, relatando os resultados.
Agir (Action)	Executar ações para promover continuamente a melhoria do desempenho do processo.

Tabela 01: Descrição do Ciclo PDCA.

Gestão Participativa e de Liderança:

A Gestão Participativa se concretiza pela existência de processos de coletas de opiniões, críticas e sugestões dos envolvidos, sejam eles clientes externos ou internos. A Liderança deve estar representada por líderes que estabelecem a unidade de propósito e o rumo da organização. Convém que eles criem e mantenham um ambiente interno, no qual as pessoas possam estar totalmente envolvidas no propósito de atingir os objetivos da organização.

Equipes Multifuncionais:

A atividade de cada pessoa da organização deixa de ser um fim em si e passa a compor uma parte do objetivo maior. Isto exige a execução do trabalho em equipes compostas de especialistas de duas ou mais áreas visando atingir um resultado único. Pessoas de todos os níveis é a essência da organização, e seu total envolvimento possibilita que as suas habilidades sejam usadas em benefício próprio e da organização.

1.3. O que é processo, negócio, processo de negócio e BPM

Um **processo** é um fluxo coordenado e padronizado de atividades executadas por pessoas ou máquinas, as quais podem atravessar os limites funcionais ou departamentais para alcançar uma meta de negócio que cria valor para um cliente interno ou externo.

Processo é uma série de tarefas e, sucessivamente, uma série de atividades pré-estabelecidas e interrelacionadas que, executadas em uma sequência determinada, vão conduzir a um resultado esperado, que assegure o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes internos e externos.

Para um mundo de organizações orientadas por processos, é preciso repensar tudo: os tipos de trabalho que as pessoas fazem, as formas nas quais o desempenho é avaliado e recompensado, as carreiras que seguem, o papel desempenhado pelos gerentes, os princípios estratégicos que as empresas adotam. (HAMMER, 1994)

Negócio:

O negócio de uma organização é a definição de quais produtos e serviços a organização pretende fornecer, para quais mercados e quais clientes (MAXIMIANO, 2005). Segundo o CBOK, o termo “negócio” se refere a pessoas que interagem para executar um conjunto de atividades de entrega de valor a clientes e gerar retorno de investimento a partes

interessadas. No CBOK, negócio abrange todos os tipos de organizações com ou sem fins lucrativos.

Processo de Negócio:

São atividades previamente estabelecidas cujo objetivo é determinar como o trabalho será realizado em uma organização. Em outros termos, constituem um conjunto de ações relacionadas entre si, de forma lógica e coerente, a fim de promover um output favorável à empresa (qualidade total e satisfação do cliente), tanto a nível interno como externo. (Management Information Systems, Information Systems in the Enterprise, Kenneth C. Laudon; Jane P. Laudon, 9ª edição, Prentice Hall).

Gestão de Processos de Negócio - *Business Process Management* (BPM)

É uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta. Engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, transformar, modelar, implementar, gerenciar desempenho e estabelecer a governança de processos. (CBOK, 2013)

Onde encontramos os processos?

- Leis, regulamentos, normas;
- Planejamento estratégico;
- Projeção de serviços;
- Implementação de Governança de TI (Cobit);
- Melhores Práticas de Gestão de Serviços de TI (ITIL);
- Sistema Gestão da Qualidade;
- Gestão de projetos;
- Em todos os processos de trabalho realizado nas organizações.

1.4. Os tipos de processos – Classificação dos processos

Os processos de negócio podem ser classificados em três tipos:

- a) Processos Gerenciais:** são processos que buscam promover uma visão corporativa em toda organização e a implementação de estratégias globais, permitindo que todos os processos da organização tenham um direcionador em comum e permeiem toda a estrutura hierárquica e os demais processos, definindo bases para a estratégia e diretrizes dos Processos Finalísticos e Processos de Apoio. Referem-se aos processos de decisão, que fornecem as diretrizes, as políticas, os métodos e as normas, a forma de acompanhamento e avaliação dos processos e determinam ações corretivas. Exemplos: planejamento, gestão da informação e documentação; controles institucionais; gerenciamento de riscos.

b) Processos Primários ou Finalísticos: representam os processos-chave da organização. São voltados diretamente para a consecução da missão. Envolvem mais de uma função na organização, cuja operação tem impactos significativos nas demais funções. São aqueles que tocam o cliente, qualquer falha, o cliente logo identifica, ou seja, são os processos de execução que estão relacionados à missão da organização.

c) Processos de Suporte ou de Apoio: são processos que permeiam toda a organização e visam de modo integrado, suportar operacionalmente as atividades e as demandas de recursos necessários para a execução dos outros processos. São os que contribuem com os Processos Finalísticos na obtenção do sucesso junto aos clientes, bem como os responsáveis por garantir os recursos necessários aos outros processos da organização. Exemplos: contabilidade, recrutamento, manutenção, suporte de TI, logística.

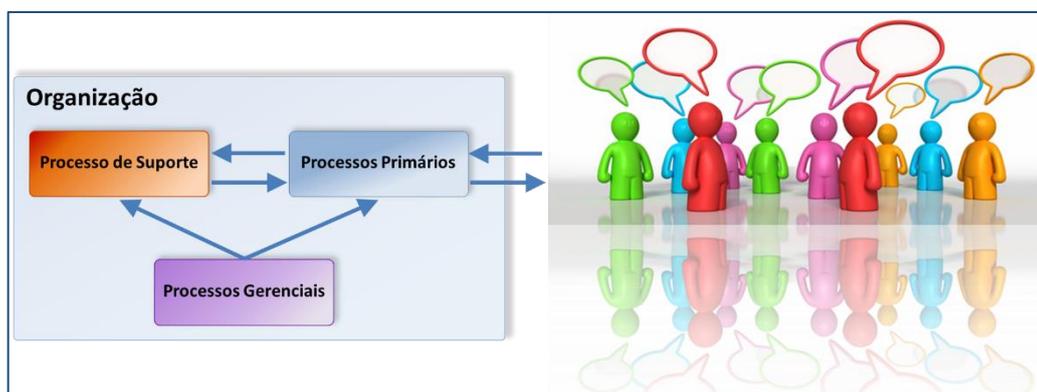


Figura 04: Integração entre os Processos Gerenciais, Finalísticos e de Apoio (suporte).

Os Processos Gerenciais e Processos de Apoio se integram, trocam informações e insumos para sua operacionalização, conforme demonstrado na Figura 04 - Integração entre os Processos Gerenciais, Finalísticos e de Apoio.

1.5. Características dos processos

Os **processos de negócio:**

- São disparados por eventos específicos;
- Possuem dois ou mais resultados;
- São compostos por atividades ou tarefas inter-relacionadas;
- Devem estar aptos a atender às necessidades dos clientes.

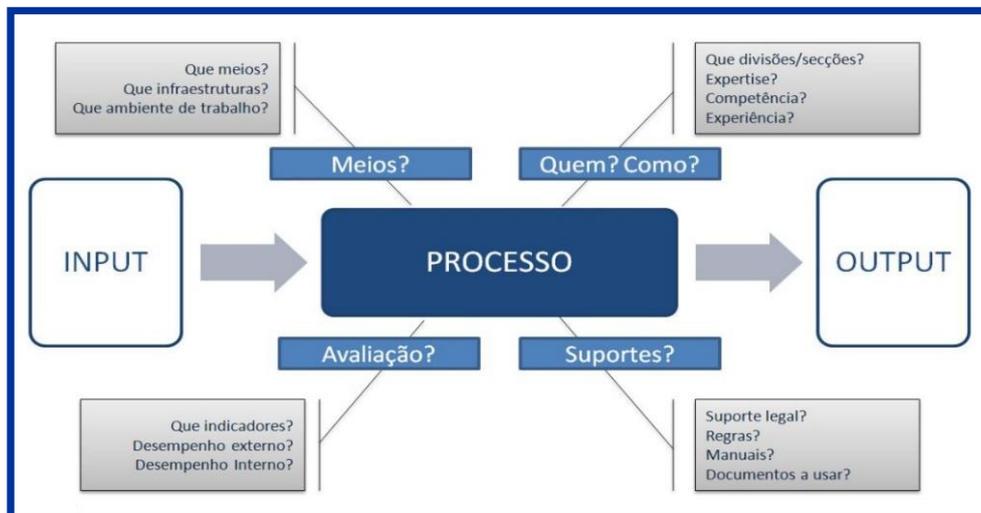


Figura 05: Componentes de um processo.

Os processos têm responsáveis para garantir o fluxo e os recursos adequados dos processos, avaliar e aperfeiçoar seu funcionamento, tais como:

- Ter **claras as fronteiras** (*inputs* e *outputs*), ou seja, entradas e saídas;
- Ter claro aquilo que é **transformado em execução**;
- Ter **definido** como e quando uma **atividade** ocorre;
- Obter um **resultado** específico;
- Ter **gerenciabilidade**, ou seja, um responsável definido e os problemas conhecidos e acompanhados;
- Transferibilidade, ser **devidamente documentado**;
- Ser mensurável, possuir pontos de **controle e medidas de eficiência e eficácia**;
- Ter alterabilidade, por meio de **mecanismos de feedback** para melhoria.

Quanto aos clientes: os processos devem estar aptos a atender às necessidades dos clientes. Esse cliente o qual o resultado/serviço deve ser entregue, pode ser **externo ou interno à organização**. Nesse contexto, a organização é uma **coleção de fluxos (processos) de valor voltados à satisfação** das expectativas de um determinado grupo ou **cliente**.

1.6. Arquitetura de processos – Hierarquia de processos

A hierarquia de processos é a forma de classificar os processos de acordo com o seu grau de abrangência na organização. Os processos são organizados em uma hierarquia, que representa o entendimento de integração dos processos e sua organização lógica.

São representados em níveis de detalhamento. Esse detalhamento é uma ação importante, que deve ter uma percepção clara da utilidade de cada nível de abstração. Entende-se que um processo em um nível maior de abstração é composto da integração de vários

processos de menor complexidade, mas que guardam similaridades em relação ao seu objetivo comum.

Os principais benefícios do modelo de hierarquia de processos é permitir uma visão ampla da organização; e assimilação do relacionamento e da influência mútua entre os processos.

Essa identificação somente é admissível se o modelo de hierarquia de processos a partir de uma visão macro da organização, ou seja, como um conjunto de macroprocessos que se relacionam entre si. E os níveis mais detalhados, por sua vez, são necessários, para permitir a análise e a melhoria de aspectos pontuais.

O modelo de hierarquia de processos pode estar representado em **quatro níveis**:

- a) **Macroprocessos:** são conjuntos de processos do mais alto nível, pelos quais a organização cumpre a sua missão, gerando valor. Organizados e classificados de forma a proporcionar uma visão geral da organização, a fim de formar um modelo lógico de um subsistema com objetivos e indicadores singulares.
- b) **Processos:** cada macroprocesso engloba vários processos, que são entidades organizacionais dependentes, isto é, nenhuma delas, isoladamente, está capacitada à obtenção de resultados corporativos, e representam o último nível de divisão horizontal. Tais processos têm início e fim bem determinados, numa sucessão clara e lógica de ações interdependentes que geram resultados.
- c) **Processos de Trabalho (Subprocesso):** constituem um nível maior de detalhamento dos processos, que demonstra os fluxos de trabalho em atividades sequenciais e interdependentes, necessárias e suficientes para a execução de cada processo da organização. São ligados à essência do funcionamento da organização, detalhados e divididos em atividades, desenvolvidos para servir ao cliente, que pode ser externo e interno.
- d) **Atividades:** é a ação executada que tem por finalidade dar suporte aos objetivos da organização, desempenhadas por uma unidade, departamento ou pessoa, também são ligados à essência do funcionamento da organização. As Atividades correspondem a “o que é feito” e “como é feito” durante o processo.

As Tarefas: são trabalhos repetitivos executados por uma só pessoa e que não exigem nenhum nível de decisão. As Tarefas são o desdobramento das Atividades, uma parte específica do trabalho, o menor “**micro enfoque de um processo**”, podendo ser um único elemento e/ou um subconjunto de uma Atividade.

Um aspecto de destaque desse modelo hierárquico é a apresentação de critérios e objetivos para a subdivisão dos processos e classificação nos níveis hierárquicos. Os

componentes da hierarquia estão demonstrados na **Figura 06 – Arquitetura de Processos e seus Modelos Gráficos**.

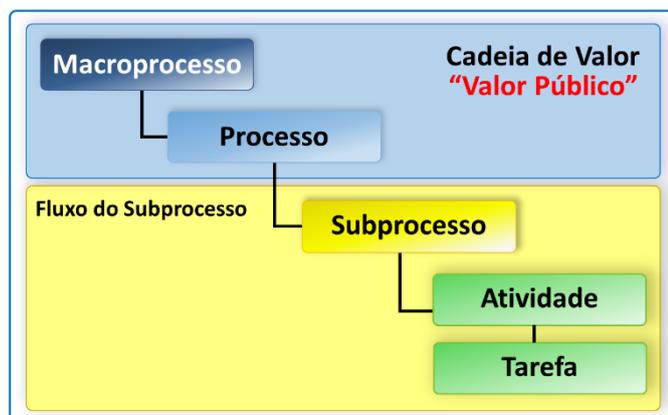


Figura 06: Arquitetura de Processos e seus Modelos Gráficos.

No **Primeiro Nível** estão os **Macroprocessos**, representados pelo conjunto dos processos-chave da organização, voltados diretamente para a consecução da missão, dos processos gerenciais e os processos de apoio, que darão sustentação aos processos-chaves. Tem início com o entendimento das necessidades do cliente e termina com a entrega do produto ou serviço que irá atendê-lo. A soma dos objetivos dos macroprocessos deve complementar-se para cumprir a missão da organização.

Levando em consideração a visão sistêmica, a organização é representada no primeiro nível hierárquico por um conjunto de macroprocessos horizontais que implementam a missão da organização e tem objetivos definidos para atender às necessidades de seus clientes externos. E através desses clientes, fornecedores e agentes de governança externos, que se tem uma visão global da organização e do ambiente externo.

Cada macroprocesso representa um centro de resultados, possui gestão sobre as competências decisórias, autonomia para aplicação dos recursos disponíveis para atender seu cliente e apresentam algumas características, destacadas a seguir:

- Tem "início" e "fim" nos clientes, estejam onde estiverem, transpondo as fronteiras da organização, ou seja, seus resultados serão os benefícios da clientela-alvo;
- Tem um resultado específico, não apenas quanto aos objetivos a serem atendidos, mas também aos meios necessários para a obtenção dos resultados;
- Têm claro aquilo que é transformado na sua execução e os fluxos informacionais sistematizados.

Os macroprocessos mantêm uma interdependência e complementaridade entre si, contribuindo de forma sinérgica para os objetivos corporativos, garantindo o cumprimento da missão. Esta interdependência entre os macroprocessos é estabelecida de forma

concreta, pela construção de fluxos informacionais sistematizados ou pela utilização de bases de dados de uso comum. Em síntese, os macroprocessos:

- Serão um centro de resultados autônomos e perfeitos;
- Contribuirão de forma sinérgica para os objetivos corporativos;
- Terão fluxos informacionais sistematizados;
- Seus resultados serão os benefícios da clientela-alvo;
- Serão um modelo lógico;
- Serão permanentes enquanto mantida a missão.

O **Segundo Nível** é representado pela divisão dos **Macroprocessos em Processos**, a partir da segmentação de clientes-alvo, utilizando como critério de segmentação as suas necessidades específicas. São direcionados para resultados específicos de cada tipo de cliente-alvo. Aqui, os **processos** ainda são horizontais à organização. São entidades organizacionais dependentes, isto é, nenhuma delas, isoladamente, está capacitada à obtenção de resultados corporativos. Os processos são subconjuntos de uma organização e devem ser entendidos como subsistemas interdependentes cujos objetivos singulares de forma sinérgica, venham contribuir para os objetivos corporativos.

A fragmentação dos **macroprocessos em processos** utiliza como critério, apenas as variáveis externas e internas relativas às “transações de fronteira”: solução, clientela, necessidade, gerando assim, subconjuntos horizontais. Uma extraordinária característica deste nível de abstração é que agora cada processo não mais é capaz de gerar seu resultado sozinho, mas depende dos resultados dos demais processos.

Os **processos** utilizarão um critério de agrupamento aplicando-se o **Ciclo de Gestão PDCA**¹, representando um modelo de segmentação do trabalho organizacional em etapas de ciclos de gestão de um processo. Em síntese, os Processos:

- Contribuirão de forma sinérgica para os objetivos corporativos;
- Comunicar-se-ão com os agentes ou os clientes, os fornecedores ou parceiros;
- Seus resultados serão sub-resultados do seu “pai”, o macroprocesso;
- Terão resultados de efetividade diferentes do anterior;
- Poderão depender dos demais Processos do Macroprocesso a qual pertencem;
- Serão razoavelmente estáveis.

O **Terceiro Nível** é a representação dos **Processos em Processos de Trabalho (subprocesso)** que representam a materialização do processo em suas atividades, estruturas organizacionais, pessoas, recursos, sistemas, dados, regras e controles. Aqui, a análise dos processos implica na identificação das diversas dimensões desses processos: fluxo,

¹ O Ciclo de Gestão **PDCA**, do inglês *Plan, Do, Check and Act*, representa o processo de melhoria do trabalho em um ciclo contínuo formado pelas etapas de: Planejamento, Execução/Implantação, Avaliação/Acompanhamento e Correção/Melhoria. Este ciclo pode ser utilizado para incorporar a abordagem de evolução incremental dos processos pela melhoria contínua ou aprendizagem organizacional, e pode ser aplicado a qualquer nível da hierarquia de processos.

sequência de atividades, esperas e duração de ciclo, dados e informações, pessoas envolvidas, relações e dependências entre as partes comprometidas no funcionamento do processo.

Os **processos de trabalho** são entidades organizacionais dependentes, nenhuma delas está, isoladamente, capacitada à obtenção de resultados corporativos. Em síntese, os processos de trabalho:

- Tem sua perspectiva voltada para a organização;
- Serão filiados ao processo identificado pelo Ciclo de Gestão PDCA;
- Poderão ser chamados também de “processo interno”;
- Dependerão de seus processos de trabalho na sua hierarquia.

O **Quarto Nível** é o detalhamento do **Processo de Trabalho em Atividades**, que será representado por um fluxo, ou seja, um conjunto de atividades sequenciadas, que são geralmente desempenhadas por uma unidade, departamento ou pessoa, para produzir um resultado particular.

As **atividades** por sua vez são constituídas por **procedimentos (tarefas)** que são trabalhos repetitivos, executados por uma só pessoa, que não exigem nenhum nível de decisão. As tarefas são uma parte específica do trabalho, o **menor enfoque do processo**, ou seja, a menor parte de execução de uma atividade no processo de trabalho.

Os **atributos das atividades**, dentre outros, podem ser assim descritos:

- **Valor Agregado:** atividades que contribuem para o resultado do processo de forma positiva.
- **Transferência de Controle (*Handoff*):** passa o controle do processo de trabalho para outro departamento ou unidade organizacional.
- **Controles e Atividades de Controle:** atividades que consistem em um ponto de verificação específico da validade de um processo. Pode prevenir, detectar ou corrigir condições indesejáveis ou mudar um fluxo de processo para assegurar que as metas sejam atingidas.



Figura 07: Hierarquia simples de um processo.

Exemplos de Atividades:

No processo de trabalho **Planejar contratações**, podemos ter as seguintes **atividades**: Elaborar Plano de Trabalho de Contratação; Analisar a demanda de contratação; Verificar a existência de material ou contrato para atender a demanda; Aprovar a demanda de contratação, Comunicar decisão da demanda de contratação; Formar a equipe de planejamento da contratação; Analisar a viabilidade da contratação; Elaborar plano de sustentação para a contratação, Elaborar estratégia de contratação; Analisar riscos da contratação; Proceder ao enquadramento do tipo de contratação; Elaborar termo de referência; Elaborar Projeto Básico; Elaborar projeto executivo; Pesquisar preços do objeto de contratação, Consultar disponibilidade orçamentária; Preparar processo de contratação no tipo indicado e; Comunicar ao requerente a possibilidade ou impossibilidade de contratação.

1.7. O que é instância de processo

- É cada **execução** de um processo de trabalho.
- Para um processo de trabalho de atendimento ao cliente, **cada atendimento realizado** é uma instância desse processo de trabalho.
- É análogo ao conceito de dados em uma tabela em que cada **registro na tabela representa uma instância de dado**.

Os Atores que participam e/ou executam os processos:

A sociedade, cidadãos, clientes, servidores, parceiros, fornecedores, unidades organizacionais, ou seja, todas as partes interessadas.

1.8. Áreas de conhecimento de BPM

As áreas de conhecimento de **Gerenciamento de Processos de Negócio** se concentram nos conceitos essenciais de BPM, tais como definições principais, processos pontaaponta, valor ao cliente e a natureza do trabalho interfuncional. Os tipos de processos, os componentes

do processo, o ciclo de vida BPM, juntamente com as habilidades essenciais e fatores-chave de sucesso são introduzidos e explorados. Essa área de conhecimento define BPM e fornece fundamentos básicos para a exploração das outras áreas de conhecimento. (BPM CBOK, 2013.)

Segundo o **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM) Corpo Comum de Conhecimento CBOK®**, BPM é um “enfoque disciplinado para identificar, projetar, executar, documentar, mensurar, monitorar e controlar processos de negócio, automatizados ou não, para se obter resultados consistentes alinhados com objetivos estratégicos da organização” (BPM CBOK, 2013).

Existe um corpo de conhecimento sobre BPM, incluindo dezenas de livros, artigos, apresentações, modelos de processos e melhores práticas que se baseiam na experiência, no estudo acadêmico e em lições aprendidas. A tendência atual de BPM concentra-se em processos organizacionais e multifuncionais que agregam valor aos clientes. Os **processos de negócio** definem como as organizações executam o trabalho para entregar valor aos seus clientes. O gerenciamento determinado desses processos cria práticas organizacionais mais fortes que conduzem a processos mais eficazes, a uma maior eficiência, mais agilidade e, finalmente, a um retorno mais alto dos investimentos das partes interessadas. (BPM CBOK, 2013).

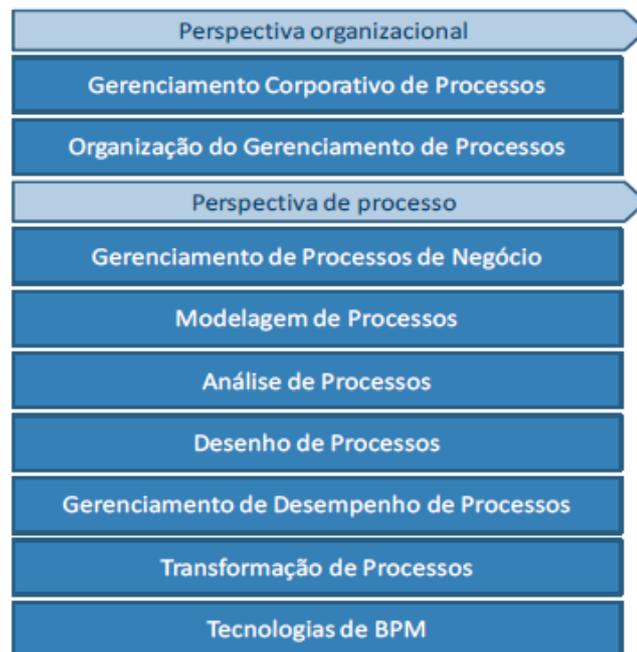


Figura 08: Área de Conhecimento do BPM (CBOK, 2013).

Gerenciamento de Processos de Negócio: concentra-se nos conceitos de BPM, tais como definições-chave, processo ponta a ponta, valor para o cliente, o ponto em que processo e função se juntam e a natureza do trabalho interfuncional. Tipos de processo, componentes de processo, ciclo de vida de BPM, juntamente com capacidades e fatores-chave de sucesso

são apresentados e examinados. O capítulo define BPM e fornece as bases para explorar as demais áreas de conhecimento.

Modelagem de Processos: inclui um conjunto-chave de habilidades e técnicas que possibilitam às pessoas compreender, formalizar e comunicar os principais componentes de processos de negócio. A área de conhecimento de modelagem de processos fornece uma visão geral e definições-chave dessas habilidades e técnicas. Também fornece o entendimento do propósito e benefícios da modelagem de processos, uma discussão dos tipos e utilizações de modelos de processos, ferramentas e padrões de modelagem.

Análise de Processos: envolve a compreensão de processos de negócio, incluindo sua eficiência e eficácia para atendimento dos objetivos para os quais foram desenhados. O capítulo explora o propósito da análise de processos e atividades que proveem suporte à decomposição de processos, técnicas analíticas, papéis, escopo, contexto de negócio, regras e métricas de desempenho. O foco é compreender os processos atuais ("AS-IS").

Desenho de Processos: é a concepção de novos processos de negócio e a especificação de como esses funcionarão, serão medidos, controlados e gerenciados. Envolve a criação do modelo futuro de processos de negócio ("TO-BE") no contexto dos objetivos de negócio e de desempenho de processos, e fornece planos e diretrizes sobre como fluxos de trabalho, aplicações de negócio, plataformas tecnológicas, recursos de dados e controles financeiros e operacionais interagem com os processos. Essa área de conhecimento explora papéis, técnicas, princípios e boas práticas de desenho de processos, simulação, padrões comuns de desenho e considerações sobre conformidade, liderança executiva e alinhamento estratégico.

Gerenciamento de Desempenho de Processos: é o monitoramento formal e planejado da execução de processos e o acompanhamento do desempenho com o objetivo de apurar a eficiência e eficácia dos processos. A informação é usada para comparar o desempenho real com as metas dos processos e tomar decisões a respeito de melhorar ou descontinuar processos existentes e/ou introduzir novos processos a fim de conectar os objetivos estratégicos da organização ao foco do cliente e demais partes interessadas. Os tópicos cobertos incluem a importância e benefícios da medição de desempenho, definições-chave de desempenho de processos, operações de monitoramento e controle, alinhamento de processos de negócio e desempenho corporativo, o que medir, métodos de medição, apoio à decisão para donos de processos e gestores e a estrutura de medição centrada em cliente.

Transformação de Processos: discorre sobre mudanças em processos. Várias abordagens de melhoria, redesenho, reengenharia e mudança de paradigma são discutidas, juntamente com as tarefas associadas a construção, controle de qualidade, introdução e avaliação de novos processos. Adicionalmente, é discutido o tópico de gerenciamento de mudança que é chave para o sucesso da transformação em muitas organizações, incluindo os aspectos psicológicos e fatores-chave de sucesso desse gerenciamento.

Organização do Gerenciamento de Processos: endereça papéis, responsabilidades e estrutura organizacional para prover suporte a organizações orientadas por processos. Traz uma discussão a respeito do que define uma organização orientada por processos e considerações culturais a respeito do trabalho interfuncional. A importância da governança de processos de negócio é examinada, em conjunto com estruturas de governança e ao conceito de escritório de processos.

Gerenciamento Corporativo de Processos: é dirigido pela necessidade de maximizar os resultados de processos para garantir alinhamento das estratégias de negócio com o foco do cliente e demais partes interessadas. Essa área de conhecimento trata os requisitos de gerenciamento corporativo de processos, modelos de referência e estruturas de trabalho para processos, avaliação de maturidade em processos, gerenciamento de portfólio e repositório de processos e melhores práticas de gerenciamento corporativo de processos.

Tecnologias de BPM: essa área de conhecimento discute tecnologias para apoiar a modelagem, análise, desenho, execução e monitoramento de processos de negócio. Tais tecnologias incluem o conjunto de aplicações, pacotes, ferramentas de desenvolvimento, infraestrutura tecnológica e armazenamento de dados e informações. Adicionalmente, discute suítes de gerenciamento de processos de negócio (BPMS – *Business Process Management Suite*), repositórios de processos, padrões, abordagens e tendências tecnológicas.

1.9. Ciclo de Vida de BPM

A prática de **Gerenciamento de Processos de Negócio** refere-se a um ciclo de vida contínuo de processo e de atividades integradas de etapas do ciclo de gerenciamento de negócio que podem ser aplicadas em um processo específico da organização ou em processos que possuam uma gestão já existente e integrada, com a proposta de melhorá-la para o futuro.

À medida que os processos de negócio se movem, são iniciados ou paralisados por diversos fatores como: **valores, crenças, lideranças e culturas**.

Na **Figura 08** estão descritas as etapas do **Ciclo de Vida BPM**. Estas etapas são os processos do **gerenciamento de processos de negócio** alinhados às áreas de conhecimento, para melhor entendimento na aplicação e no desenvolvimento de um Projeto de BPM.

Para processos menores, a sequência de atividades de implementação de um processo é composta por:

- Explicar as mudanças que ocorrerão aos operadores dos processos;
- Testar a melhoria do processo;
- Avaliar o resultado de aplicação da melhoria.

Na implementação, são essenciais as presenças de alguns atores: Primeiro, os responsáveis por implantar uma determinada ação. É ele quem vai envolver as pessoas; Segundo, responsáveis pelas ações. Eles irão acompanhar o avanço das ações, reportar conflitos, problemas, imprevistos e levar dúvidas aos responsáveis pela implementação. Em geral recomenda-se a realização de reuniões periódicas do grupo, ou seja, a cada uma semana o grupo se reúne, debate sobre os problemas e define as ações para remediá-los.

Atenção! O sucesso da implementação depende significativamente da aceitação e suporte contínuo dos patrocinadores, donos dos processos e operadores (que são os responsáveis pelas tarefas mais críticas).

Etapa - Monitorar processos:

Esta etapa será desenvolvida dentro do gerenciamento de desempenho de processos. A avaliação após uma implementação não indica fim do ciclo de vida BPM. O monitoramento continua para identificar: problemas a serem resolvidos; oportunidades de melhorias.

Mudanças na legislação podem resultar em modificações nos processos de negócio. A medição e monitoramento proveem informações-chave de desempenho de processos por meio de métricas relacionadas às metas e ao valor para a organização. A análise dessas informações pode resultar em melhorias, redesenho ou reengenharia.

É o monitoramento que vai proporcionar garantia de alinhamento dos processos com os objetivos organizacionais. Nesta etapa são monitorados indicadores e medidores para avaliar os resultados dos processos.

São métricas fundamentais:

- Tempo: métrica de duração do processo;
- Custo: métrica de valor monetário do processo;
- Capacidade: métrica de volume de produção do processo;
- Qualidade: métrica de satisfação, variação ou erro do processo.

O monitoramento pode ser realizado com ou sem o apoio de ferramentas de monitoria. Nesta etapa, é necessário definir indicadores de desempenho dos processos, que podem ser iniciados durante a etapa de Planejamento e Alinhamento Estratégico ou na etapa de Desenho.

Quando o processo está automatizado, é possível realizar a monitoria com o apoio de ferramentas de BPMS (BAM) de forma automática.

Etapa - Corrigir processos:

O refinamento diz respeito aos ajustes e melhorias pós-implementação de processos com base nos indicadores e informações-chave de desempenho, ou seja, após a análise dos resultados encontrados na etapa de monitoramento. Esta fase é responsável pela criação da melhoria contínua dos processos de negócio. Mas como fazer o refinamento? Começa com a comparação dos resultados encontrados e as metas estabelecidas. É uma forma de realizar a transformação dos processos.

Capítulo II: Construção da cadeia de valor Integrada

- O que é a cadeia de valor;
- Etapas importantes para construção da cadeia de valor.

2.1. O que é a cadeia de valor

A Cadeia de Valor de Porter:

O intuito de Michael Porter (1985) foi de observar o interior das organizações e identificar as vantagens competitivas no contexto do setor industrial. Porter (1985) ressalta uma série de atividades desenvolvidas pelas organizações, a partir dos elos interligados com finalidade de definir as necessidades dos clientes, considerando as relações com os fornecedores, os ciclos de produção e/ou a entrega dos bens e serviços ao consumidor final.

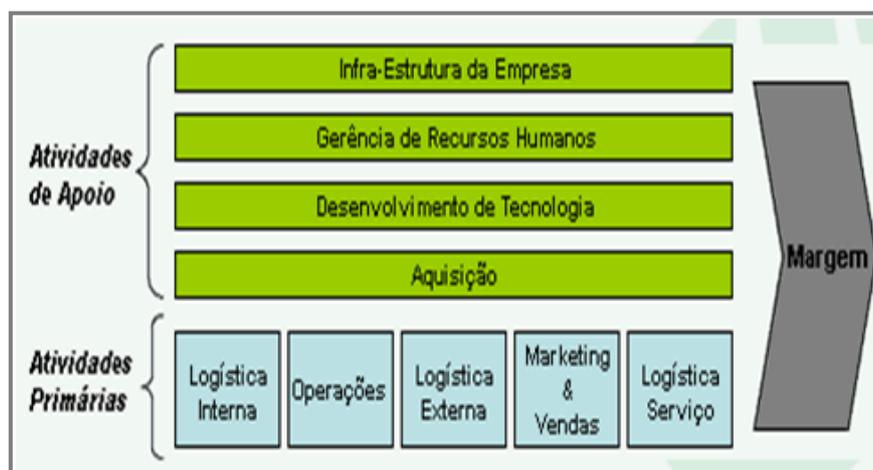


Figura 10: Cadeia de Valor de Porter.

A **Cadeia de Valor** representa o conjunto de processos desempenhados por uma organização, que consiste na representação de uma visão sistêmica da organização. Tratam desde as relações com os usuários, partes interessadas, fornecedores e os ciclos de entendimento dos processos e serviços, até a fase de prestação de serviços e entregas de produtos. O conceito de cadeia de valor foi introduzido por Michael Porter em 1985.

A cadeia de valor de uma organização insere-se num contexto mais amplo de processos e subprocessos e constitui um sistema de valores onde estão integradas também as cadeias de valor dos usuários, parceiros e fornecedores.

O conceito de arquitetura de processos representa o desdobramento de uma cadeia de valor, por meio do detalhamento dos níveis estratégico, tático e operacional. Na análise hierárquica da criação de valor de uma organização estão os processos e subprocessos finalísticos e integradores (gerenciais e de apoio) que compõem a organização (Brocke, 2011). A cadeia de valor permite a compreensão do fluxo de agregação de valor ao usuário final no âmbito de uma ou mais unidades organizacionais, isto é, retrata uma cadeia de atividades situadas em uma ou mais organizações independentes (Braga, 2010).

Cada organização deve ser entendida, no contexto da cadeia global das atividades geradoras de valor, como sendo apenas uma parte. Como duas organizações, mesmo em um único setor, não atuam exatamente no mesmo conjunto de negócio, com o mesmo conjunto de fornecedores, podemos dizer que a cadeia de valor para cada organização é única.

A Cadeia de Valor tem por objetivo:

- Descrever a estrutura hierárquica da criação de valor e o encadeamento dos processos por meio da identificação da adição de valor de um processo ao seu predecessor. Esse modelo visa apresentar a horizontalidade dos processos podendo ser sequenciais ou paralelos. Também permite melhorias e um estudo contínuo e constante dos processos;
- Declarar a criação de valor público dos macroprocessos finalísticos, os que tocam o usuário diretamente;
- Representar os processos superiores e processos inferiores, para que se tenha uma visão macro daquilo que a organização faz;
- Demonstrar a relação de precedência entre os macroprocessos, processos e subprocessos e a descrição em níveis menores representadas em fluxos dos processos de trabalho.

A cadeia de valor deve ser elaborada utilizando como base os macroprocessos da organização, que se inicia a partir do nível mais alto de cada processo. O detalhamento em processos menores se dá nos fluxos de processos que podem ser detalhados até no nível de atividades ou tarefas.

“A construção de cenários é uma reflexão sistemática que visa orientar a ação presente à luz de futuros possíveis”. (MICHEL GODET, 1997)

As organizações públicas estão estabelecidas por leis e decreto quanto ao seu negócio. Porém, para o alcance estruturado da definição e/ou declaração de negócio, precisa-se avaliar as prospecções e tendências do negócio.

A prospecção dos serviços e processos de negócio consiste na compreensão dos segmentos de clientes e na identificação e criação de serviços e produtos. Momento em que se aborda “O quê?” e “Para quem?”. A organização identifica ou cria, entrega e captura valor aos seus clientes com objetivo de buscar uma perfeita adequação com aquilo que esses usuários desejam. Os conceitos em relação aos modelos de negócios e propostas de valor se traduzem perfeitamente com os de Marketing de Conteúdo, considerando que todos estão perfeitamente centrados em promover experiências memoráveis para os usuários.

2.2. Etapas importantes para construção da cadeia de valor

- Analisar normativos do negócio;
- Mapear os macroprocessos de finalísticos;
- Mapear os macroprocessos gerenciais;
- Mapear os macroprocessos de apoio;
- Mapear os segmentos de usuários;
- Mapear os serviços prestados;
- Mapear a proposta de valor;
- Formalizar a proposta de valor;
- Diagramar a cadeia de valor integrada.

Capítulo III: Planejamento do gerenciamento de processos

- O que é o planejamento de BPM;
- O desdobramento em estratégia de negócio;
- Partes envolvidas no planejamento de BPM.

3.1. O que é o planejamento de BPM

Trata-se da elaboração dos Planos de Projetos que vão viabilizar e estabelecer as estratégias dirigidas aos processos da organização. É o desdobramento do Planejamento Estratégico em ações ou iniciativas que contribuem com a estratégia organizacional. O desdobramento do planejamento estratégico parte das necessidades dos processos críticos, que precisam ser priorizados para melhoria contínua ou outras amplitudes de inovação, ou seja, é estabelecida a estratégia e o direcionamento dos processos da organização.

O plano inicia por um entendimento das estratégias e metas da organização desenhadas para assegurar uma proposição de valor atrativa para os clientes. Fornece uma estrutura e

o direcionamento para gerenciamento contínuo de processos centrados no cliente. Estabelece fundação para uma abordagem BPM holística para assegurar o alinhamento com a estratégia organizacional e a integração de estratégia, pessoas, processos e sistemas ao longo de seus limites funcionais. Essa fase estabelece a estratégia e o direcionamento do processo BPM.

3.2. O desdobramento em estratégia de negócio

A partir dos objetivos estratégicos, descritos no Planejamento Estratégico, são desdobradas ações estratégicas de melhoria de processos apontadas pelas unidades organizacionais que buscam alavancar a estratégia para o melhor desempenho de seus processos. Momento onde ocorre o compromisso de resultados, por meio do desempenho dos processos.

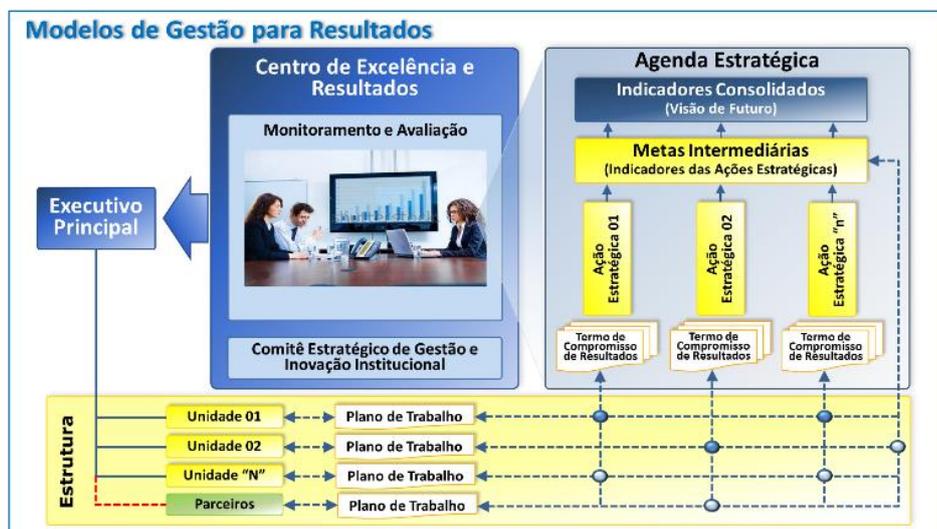
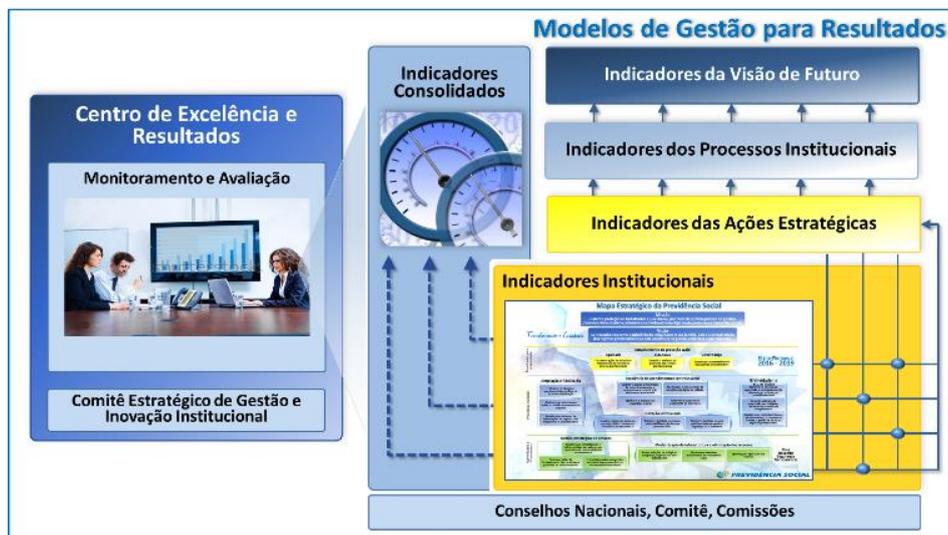


Figura 11: Desdobramento da Estratégia.

3.3. Partes envolvidas no planejamento de BPM

Etapa fundamental para o gerenciamento de processos de negócio, que também identifica papéis e responsabilidades organizacionais apropriadas de BPM, patrocínio executivo, metas, expectativas de medições de desempenho e metodologias. Caso se espere que atividades transformadoras significativas possam ocorrer, são analisadas mudanças organizacionais em estratégias de negócio. (CBOK, 2013).

Capítulo IV: Análise de processos

- Introdução aos conceitos de análise de processos;
- Mapear as informações dos processos e o ambiente de negócio;
- Efetuar a análise dos processos.

4.1. Introdução aos conceitos de análise de processos

O que é análise de processo?

Inclui estudo do ambiente de negócio e fatores que contribuem ou interagem com o ambiente, tais como regulamentações, pressões de mercado e concorrência.

Por que análise de processo?

Gera informação necessária para a organização tomar decisões conscientes (e não intuitivas) sobre as atividades do negócio.

Quando executar análise de processo?

Como resultado de monitoramento contínuo de processos ou disparado por evento específico.

A **análise de processos** é também chamada de “**AS IS**”, ou seja, como a organização está funcionando no momento. Por que devemos realizar a análise de processos? Porque, se não conhecermos como o processo é executado em detalhes, até o nível de atividades, não teremos informações para propor melhorias. Portanto, a análise de processos é essencial, pois dela surgirão informações que subsidiarão a tomada de decisões. Quando fazer a análise? Os momentos mais propícios são quando se inicia um projeto de BPM, quando do monitoramento, quando são realizadas fusões, aquisições e reorganizações corporativas, dentre outros.

4.2. Mapear as informações dos processos e do ambiente de negócio

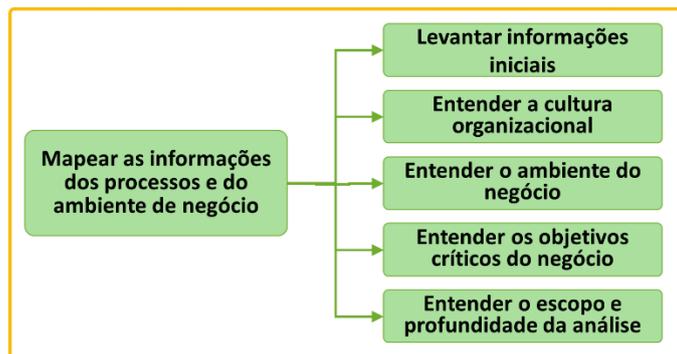


Figura 12: Tarefas do mapeamento de informações e do ambiente.

a) Levantar as informações iniciais.

Momento de conseguir e reunir o máximo de informações relevantes. O tipo de informação dependerá do objetivo do projeto, que pode envolver a análise:

- De informação estratégica (oportunidade, ameaças, forças, fraquezas etc.)
- Dos competidores e a elaboração de comparativos;
- Da lógica do processo sua consistência dentro da organização;
- Das pessoas envolvidas no processo;
- De relatórios de auditoria;
- Do organograma;
- Do regimento interno.

Estas informações podem ser conseguidas com:

- Entrevistas com usuários ou grupos;
- Relatórios com dados: históricos, documentos, registros etc.;
- Identificação e análise de modelos e diagramas existentes;
- Simulação das situações;
- Aprendizado assistido;
- *Brainstorming*.

b) Entender a cultura organizacional:

É descobrir como o trabalho é realizado e **“o que”** motiva seus atores para sua realização:

- Entender as “regras implícitas” ao processo;
- Identificar “Quem tem o poder de influência”: se este não houver concordância com as melhorias, a implantação não terá sucesso;
- Identificar os líderes envolvidos no processo: se há concordância dos líderes, a implantação poderá bem-sucedida;
- Identificar as redes sociais estabelecidas com o atual processo e seu impacto;
- Identificar qual a real motivação dos colaboradores/atores do processo para a realização das tarefas diárias;
- Identificar como a mudança no processo permite a promoção dos atores;

- Identificar a percepção dos colaboradores/atores do processo em relação ao projeto.

c) Entender o ambiente do negócio:

É entender como funcionam as interações entre o negócio e o ambiente onde está inserido, que inclui:

- O mercado;
- Os fatores externos que o afetam;
- As necessidades dos clientes e sua demografia;
- As estratégias;
- Os fornecedores e parceiros;
- Como o trabalho é realizado para atender às necessidades dos clientes;
- As oportunidades e as ameaças: pode se valer da Análise de SWOT.

d) Entender os objetivos críticos do negócio:

- Um negócio pode ter mais de um objetivo crítico: quando identificados todos os processos que os suportam;
- Classificar e qualificar os processos por importância e impacto: processos selecionados é fundamental buscar e definir métricas para o futuro gerenciamento e monitoramento.
- Objetivo principal: descobrir, definir e fazer com que o processo escolhido tenha um impacto positivo no objetivo crítico do negócio.

e) Entender o escopo de profundidade da análise:

- Definir bem o início e o fim da análise de processos;
- Decidir a abrangência do projeto e o quanto da organização será envolvida no projeto;
- Pode envolver entrevistas complementares para a definição dos domínios do projeto e seu escopo;
- Quanto mais funções e atividades inseridas no projeto, mais complicada e demorada será esta fase.

4.3. Efetuar a análise dos processos

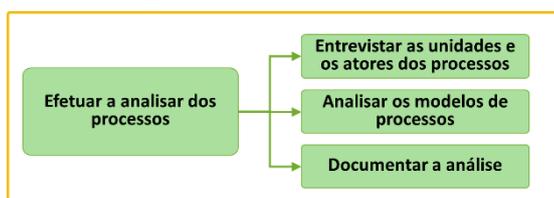


Figura 13: Tarefas do processamento da análise de processos.

a) Entrevistar as unidades e os atores dos processos:

- É um importante método para a obtenção de informações mais detalhadas e ricas;
- Busca-se entrevistar os donos do processo, *stakeholders* (internos e externos), participantes do processo, e atores que gerem entradas ou recebam saídas do processo;
- Maior produtividade na realização das entrevistas presenciais;
- As entrevistas podem acontecer durante quase toda a fase de análise;
- Pode haver demandas de entrevistas adicionais à medida que a análise e o entendimento do processo evolui;
- Buscar o uso de ferramentas de suporte ao entendimento e documentação das entrevistas.

A primeira coisa a se fazer para uma análise de processos é o **levantamento de processos**, que é composto por várias fases: As entrevistas, uma das formas de levantamento com os atores dos processos, análise da documentação dos processos, a documentação da análise e a validação e entendimento da documentação.

Na fase de entrevistas, os analistas procuraram entender como as atividades são executadas no dia a dia, reunindo documentos existentes sobre os processos que o ajudarão na análise. A entrevista deve posteriormente ser documentada e submetida ao entrevistado para sua validação, a fim de ratificar o entendimento dos processos e a qualidade das informações recebidas. Elas são realizadas com os representantes das unidades organizacionais, no levantamento das funções e atividades de cada setor, bem como dos documentos que produzem e recebem.

São levantadas as seguintes informações:

- Dados gerais das unidades organizacionais;
- Identificação das funções e atividades;
- Identificação dos atos normativos e dos sistemas que dão sustentação aos processos;
- Identificação dos agentes intervenientes;
- Informações complementares.

Consideram-se **Agentes Intervenientes** os Agentes do Sistema de Governança, os Clientes e Usuários, Fornecedores, Parceiros e outros Agentes Intervenientes, que influenciam positiva ou negativamente a gestão da organização.

- a) **Agentes do Sistema de Governança:** são os que influenciam as decisões da organização, impõem diretrizes, metas, planos, projetos a cumprir, criticam, sugerem, exigem, fiscalizam, cobram e punem. É a quem a organização deve responder e prestar contas.
- **Agentes do sistema de governança externa:** os que demandam e os que recebem da organização.
 - **Agentes do sistema de governança interna:** os que demandam e os que recebem da organização internamente.

- b) Clientes e Usuários:** todos que direta ou indiretamente se utilizam ou se beneficiam dos serviços ou produtos oferecidos pela organização. Os que solicitam e os que recebem da organização.
- c) Fornecedores:** são os que fornecem os serviços ou produtos necessários à organização, com objetivo de prover elementos na execução de seus processos. Os que oferecem ou disponibilizam e o que é solicitado pela Previdência Social.
- d) Parceiros (Externos e Internos):** são os colaboradores que estão envolvidos na execução dos processos.

De posse da entrevista validada, partimos para a análise em si. Consiste na identificação de necessidades de melhoria de fluxos de trabalho, estabelecimento de objetivos de desempenho dos processos, escolha da alternativa mais adequada para atendimento aos fluxos e padronização dos processos.

Pode acontecer, no momento da entrevista, a identificação rápida de gargalos e fluxos de trabalho desnecessários, muitas vezes, apontados pelos próprios entrevistadores. Isso são sintomas, ou seja, problemas existentes. Tais sintomas podem retratar reclamações de clientes, retrabalhos, atrasos, acúmulo de serviços.

A análise de processos deve começar por fatos conhecidos. Numa análise é preciso identificar os problemas, avaliá-los e propor soluções. Há várias metodologias para a execução dessas etapas, dentre as quais se destacam:

- **Para identificar os problemas:** *Brainstorming* e Diagrama de Pareto;
- **Para efetuar a análise:** Diagrama de Espinha de Peixe ou Ishikawa, 5 Por Quês, GUT;
- **Para propor a solução dos problemas:** 5W2H.

As técnicas de análise de processo:

- Análise de custo (ABC – *Activity Based Costing*);
- Análise de ciclo de tempo: analisar o processo em termos do tempo necessário para completar com objetivo de reduzir esse tempo;
- Análise de forma: melhorar a forma que o processo executa visando melhor eficiência;
- Análise de decisão e resolução (DAR – *Decision Analysis and Resolution*): processo estruturado para determinar a melhor alternativa entre várias;
- Análise de causa raiz (*Root Cause Analysis*);
- Análise “*What-if*” (E se?);
- *Gap analysis*;
- Análise do ambiente de negócio / SWOT;
- Análise dos sistemas de informação;
- Análise do desempenho das pessoas.

A etapa de **análise de processos** permite a criação da base de conhecimento necessária para a realização de iniciativas de melhoria de processos de negócio.

b) Analisar os modelos de processos:

Trata de responder às diversas questões sobre o processo, gerar dados que possam garantir que as conclusões sobre o processo estão baseadas em fatos. São modelos recebidos, existentes ou criados na fase de análise.

Deve-se buscar um entendimento global sobre o ambiente do negócio, sua razão de existir:

- O que o processo busca realizar?
- Quais os sistemas necessários para suportar o processo?
- Onde o processo se encaixa na cadeia de valor?
- Qual o real estado de seu funcionamento atual?

Deve-se identificar as métricas de desempenho (previsto X realizado):

- Quais os parâmetros e os indicadores de desempenho?
- O processo atual está em conformidade com as métricas definidas?
- O processo está consumindo muito tempo para sua realização?
- Se tempo é a métrica, podemos ignorar custos?
- Onde estão os pontos de monitoramento?

É importante na análise a verificação:

- **Interações entre Clientes:** o número de interações do cliente e determinado serviços;
- **Handoffs:** identificar os pontos no processo onde o trabalho ou a informação passa de um sistema, pessoa, de departamento para outros ou de um grupo para outro;
- **Regras do Negócio:** declarações formais sobre a forma de realização de atividades;
- **Gargalos:** limitações no processo que criam acúmulo de trabalho;
- **Custo:**
 - ✓ Qual o custo total do processo?
 - ✓ Podemos refinar o processo até o menor ponto de alocação de custo?
 - ✓ Estamos em consonância com o padrão de mercado?
 - ✓ Automação ou tecnologia podem ajudar na redução?
- **Variações:**
 - ✓ Qual o limite tolerável de variação para o processo?
 - ✓ Quais os pontos de maior ocorrência?
 - ✓ Pode-se eliminar a automação?
- **Controle do Processo:**
 - ✓ Controle do Processo ≠ Processo de Controle;
 - ✓ Necessidade de assinatura de um documento = Controle do Processo;
 - ✓ Passos necessários para obter a assinatura = Processo de Controle.
- **Considerações Humanas: Atividades Humanas = Atividades mais complexas:**
 - ✓ Quantas variações são inseridas com a participação humana?
 - ✓ Podemos automatizar determinada atividade?
 - ✓ Qual a complexidade real da tarefa, e quais as habilidades necessárias para a sua realização?

c) Documentar a análise:

- Pode ser considerado o último passo da fase de análise de processos;
- Atua como um acordo formal entre os participantes;
- Ratifica o entendimento e a qualidade da informação;
- É a base para apresentação dos resultados da fase do projeto;
- Deve representar o entendimento do estado atual do processo.

Capítulo V: Transformação de processos

- O que é transformação de processos;
- Amplitudes de transformação;
- Comprometimento gerencial e o gerenciamento de mudança;
- Preparando-se para a transformação de processo;
- Preparação e condução da transformação de processos.

“Cada transformação terá escopo, objetivos e direcionadores diferentes. Algumas transformações serão orientadas funcionalmente e confinadas em uma área funcional. Outras serão orientadas por processos interfuncionais. O plano de projeto irá refletir esse escopo e objetivos e delimitará os limites da transformação.” (CBOOK, 2013)

5.1. O que é transformação de processos de negócio

Trata a transformação de processos de maneira disciplinada e planejada para assegurar que processos continuem suportando objetivos de negócio:

- Implementa a saída do ciclo de análise e projeto interativo;
- Trata desafios de gerenciamento de mudança organizacional e é orientado a melhoria contínua e otimização de processo.

Iniciativas de transformação que têm visões inspiradoras alcançam alinhamento e sinergia bem mais rápido que aquelas que se limitam a apresentar um racional econômico. Isso é importante ao vender a ideia de mudança a gestores e suas equipes, bem como evitar o ceticismo com a mudança e ser considerada apenas "a última moda da gerência". (CBOOK, 2013)

A transformação dos processos é a evolução planejada de um processo de negócio utilizando uma metodologia claramente definida e abordagem disciplinada para garantir que o processo de negócio continue a atingir os objetivos de negócio. Dependendo do nível de maturidade da organização, ela poderá adotar alguns métodos para monitorar e reagir a fatores internos e externos para atender cada situação. Isso é alcançado pela estratégia de melhoria contínua.

5.2. Amplitudes de transformação

Do produzir mais como prioridade do começo do século XX, seguido pelo autodesenvolvimento de Dale Carnegie, a burocracia de Weber, a escola de relações humanas, a importância do marketing e dos valores, as forças competitivas de Porter, a futurologia de Toffler, a ascensão, queda e renascimento da estratégia, e o imperialismo da globalização pode-se afirmar que as últimas décadas trouxeram profundas mudanças no pensamento. As questões atuais passam a ser: Como conciliar longo prazo e sobrevivência de curto prazo? O futuro pode ser construído ou nossa vida está limitada ao presente? (CBOK, 2013)

Os vencedores atuais são o resultado do trabalho realizado ontem. Eles se utilizam de capital e conhecimento que adquirem com um domínio instantâneo e temporário como fonte de investimento para vencer na próxima vaga. Estão conscientes de que a autossatisfação e a complacência representam um perigo mortal e que ninguém pode se dar ao requinte de se acomodar à mudança ou mesmo ao progresso de forma lenta. Nesse contexto não há respostas e soluções mágicas. As organizações precisam se apropriar de instrumento para ampliar a sua capacidade de se adaptar e reinventar. As ideias e as estruturas organizacionais ultrapassadas estão apontando oportunidades e abrindo espaço a novos conceitos e abordagens de forma muito acelerada.

As amplitudes de transformação de processos podem ocorrer em escopos que vai desde a implementação de melhorias incrementais até uma mudança de paradigma. Estão relacionadas a instrumentos diferentes para tomada de decisão. São elas: (i) Melhoria de processos; (ii) Redesenho de processos; (iii) Reengenharia de processos; e (iv) Mudança de paradigma.

A transformação de processos, para implementação, requer:

- Gerenciamento de mudança;
- Comprometimento gerencial;
- Engajamento das partes interessadas;
- Definição metodológica para implantação.

Para os motivos para a transformação de processos, recomenda-se que a transformação seja centrada no processo ponta a ponta, ela também pode ser aplicada a áreas funcionais e outros agrupamentos de trabalho e deve ser centrada em processos interfuncionais:

- Construir processos com foco do cliente;
- Aumentar produtividade;
- Reduzir defeitos;
- Reduzir desperdícios;

- Garantir a sustentabilidade das operações;
- Reduzir o tempo de ciclo dos processos;
- Melhorar a qualidade;
- Aumentar a capacidade;
- Aproveitar ou desenvolver oportunidades;
- Inovar;
- Mudar paradigma;
- Reduzir risco e custos.
- Outros.

As melhores práticas que tratam a amplitudes de transformação estão abaixo relacionadas:

a) Melhoria de processos de negócio (BPI – Business Process Improvement): é uma iniciativa específica para melhorar o alinhamento e o desempenho de processos com a estratégia organizacional e as expectativas do cliente. As abordagens: *Lean*; Six Sigma; TQM (*Total Quality Management*):

a1) Lean Thinking:

- Reduzir desperdícios (produção em excesso, tempo de espera, transporte, processamento, inventário, movimento, refugo);
- Amplificar conhecimento;
- Decidir o mais tarde possível;
- Entregar o mais rápido possível;
- Fortalecer a equipe;
- Construir integridade;
- Ver o todo.

a2) SIX Sigma (6-σ): é uma abordagem para eliminar defeitos com base em fatos e dados estatísticos em qualquer processo, desde a manufatura até o transacional e do produto ao serviço. Reduzir as variações dos processos e eliminar defeitos. Não produzir mais do que 3,4 defeitos por milhão.

Nível Sigma	Defeito por Milhão	Custo da Qualidade
2	308.537 (empresas não-competitivas)	Não se aplica
3	66.807	25 a 40% das vendas
4	6.210 (média da indústria)	15 a 25% das vendas
5	233	5 a 15% das vendas
6	3,4 (empresas "classe mundial")	< 1% das vendas

Cada variação no "nível sigma" acarreta uma melhora de 10% na receita líquida.
 (Fonte: M. Harry, 2000)

Tabela 02: Nível Sigma.

a3) TQM (Total Quality Management): é um conjunto de práticas ao longo da organização para **assegurar** que esta consistentemente satisfaça ou exceda os requisitos do cliente. Considerado um precursor do Six Sigma. Forte ênfase em medição e controles de processos como um meio para melhoria contínua.

a4) Melhoria de Desempenho: diz respeito a uma avaliação do relacionamento entre eficiência (forma) e eficácia (resultado) dos processos corporativos. Esta etapa cuida da avaliação de como o processo é realizado e o respectivo resultado esperado. Como é feito? Por meio da comparação do resultado de simulações realizadas durante o desenho do processo (3ª etapa) com o resultado realizado no monitoramento (5ª etapa). E também, pela análise do modelo do processo em execução para identificar problemas ou pontos de melhoria nos processos.

b) Redesenho:

É repensar ponta a ponta sobre o que o processo está realizando atualmente. Não é melhoria de processos, pois toma uma perspectiva de todo o processo em vez de incidir sobre mudanças incrementais e pontuais. Ferramentas como **Design Thinking** tem grande impacto nessa amplitude de transformação.

c) Reengenharia:

Mudança radical de processos para o alcance de melhorias dramáticas, tais como custo, qualidade, serviço e velocidade.

- É um repensar fundamental e um redesenho radical de processos para obter melhorias dramáticas no negócio. (CBOK, 2013);
- O objetivo é a aplicação criativa de novas abordagens de negócio, modelos de gestão, técnicas e tecnologias, nenhuma ideia está descartada;
- Melhoria não é o objetivo, mas o subproduto de uma mudança radical na maneira como o processo é abordado e executado.

d) Mudança de Paradigma:

Organizações devem ser capazes de se reinventarem não apenas uma vez por década, em meio a crises de substituição de seus presidentes ou diminuição nas receitas, mas de forma permanente. Riqueza não advém somente de se aperfeiçoar coisas existentes e o futuro pertence àqueles que agarram a oportunidade de criá-lo. Na era da abundância as pistas estão superlotadas, inovações radicais e sistêmicas atropelam as regras da concorrência e colocam a organização em situação de liderança. (CBOK, 2013)

As mudanças de paradigma:

- Baseiam-se na premissa de que é preciso ter um desprezo saudável pelo impossível e tentar coisas que a maioria das pessoas não tentaria;
- Inovar impõe riscos, mas capital de risco é uma das formas para geração de riqueza;

- Nem toda ideia ou inovação pode ser traduzida em uma capacidade real, mas, quando é, cria uma situação que permite resultados acima da média, sendo diferente, único, pelo menos por um período de tempo;
- Requer interações criativas entre pessoas e mobilização de conhecimento tácito, capacitação, perseverança, dedicação à causa, bem como: conhecimento do negócio, foco do cliente, pensamento centrado em processos, tecnologia, gerenciamento de mudança, gerenciamento de projetos, suporte gerencial, patrocínio e financiamento.

As amplitudes de transformação são impactadas pelos Processos *Outside-In*. *Moments of Truth* (MoT) de "fora para dentro", considerando toda e qualquer interação com os clientes. A essência da disciplina de Orientação a Clientes (*Outside-In*) requer que a organização tenha uma explícita razão baseada em **cliente** para tudo que faz em relação ao **mercado**:

- Cada MoT deve ser melhorado ou eliminado;
- Cada MoT é um motivo de trabalho;
- Um MoT é um diagnóstico dos processos;
- Cada MoT é uma oportunidade de lucro ou prejuízo;
- Cada trabalho gerado para cuidar de um MoT cria *Handoffs* internos (Pontos de Quebra).

Por que redesenho, reengenharia ou mudança de paradigma? Por que melhoria não é suficiente?

- Não basta melhorar as coisas e nem resolver os problemas racionalmente;
- Não basta apenas reformular um produto ou serviço, é preciso reformular o negócio e levar soluções novas para os clientes.

		Credibilidade	Capacidade	Coerência	Comprometimento	
	Estágio 1 Elementar	Estágio 2 Engajado	Estágio 3 Inovador	Estágio 4 Integrado	Estágio 5 Transformador	
Conceito de cidadania	Empregos, lucros e impostos	Filantropia, proteção ambiental	Gestão de <i>stakeholder</i>	Sustentabilidade ou <i>Triple Bottom Line</i>	Mudar o mercado	
Intenção estratégica	Cumprimento da legislação	Licença para operar	Casos de negócios	Proposta de valor	Criação de mercado ou mudança social	
Liderança	Expressão verbal, indisponível	Engajado, apoiador.	Auxilia os processos de cidadania corporativa	Campeão, à frente da sustentabilidade.	Visionário, à frente do seu tempo	
Estrutura	Marginal: direcionada à equipe	Propriedade Funcional	Coordenação entre funções	Alinhamento organizacional	<i>Mainstream:</i> Direcionada ao negócio	
Gestão das questões	Defensivo	Reativo, políticas	Responsiva, programas	Sistemas, proativa	Definidora	
Relacionamento com <i>stakeholders</i>	Unilateral	Interativo	Influência mútua	Parceria	Alianças multiorganizacionais	
Transparência	Proteção	Relações públicas	Reporte ao público	Garantia	Transparência total	

Tabela 03: Estágios da cidadania corporativa, Mirais e Googins².

5.3. Comprometimento gerencial e o gerenciamento de mudança

Transformações de processos mudam a forma como o negócio é abordado e realizado, portanto, exigem compromisso executivo de longo prazo, compromisso em termos de tempo (inclusive para analisar ideias), recursos (incluindo financeiros) e apoio. A liderança executiva também deve prover orientações sobre como o desenho da nova operação deverá prover suporte a estratégias organizacionais. Além disso, haverá problemas políticos e prioridades conflitantes à medida que a transformação é conduzida. O patrocinador deve ter autoridade para resolver esses conflitos ou ter acesso aos que possuam essa autoridade. (CBOOK, 2017)

Para o compromisso gerenciar a transformação de processos precisa-se conhecer:

- O que é exigido da liderança executiva;
- O que é necessário dos gestores funcionais envolvidos no processo;
- Obtenção de apoio para transformação.

Quanto ao gerenciamento de mudança, este cabe em qualquer projeto organizacional, que exige tomada de decisão e atitudes que vão além da gestão do dia a dia da organização:

- Atividades do gerenciamento de mudança;

² Mirvis, P.; Googins, B. Beyond Good Company - Next Generation Corporate Citizenship. Palgrave Macmillan, 1st edition, 2007.

- Superando a resistência à mudança;
- Gerenciando expectativas;
- Envolvimento de partes interessadas;
- Envolvimento dos gestores de negócio;
- Plano de comunicação;
- Criando uma situação ganha-ganha;
- Sumário do gerenciamento de mudança.

5.4. Preparação e condução da transformação de processos

Para a transformação de processos faz-se necessário, além de tudo aqui já colocado, o planejamento e preparação para a transformação. Deve-se levar em consideração:

- A criação de uma operação preparada para mudança;
- Um pensamento fora da caixa;
- O levantamento das restrições que impactam a transformação de processos;
- O envolvimento de pessoas diferentes com diferentes habilidades;
- O envolvimento de partes interessadas; etc.

Para iniciar qualquer esforço de transformação, a organização deve entender a maneira como a operação funciona atualmente e não apenas como se pensa que funcione. Esse é o ponto em que o entendimento conceitual e a realidade física se encontram. Cada operação existe para desempenhar um trabalho e produzir algum serviço ou produto. No entanto, na hierarquia normal de uma organização, o entendimento do negócio e por que ela existe muda à medida que navegamos para cima ou para baixo no organograma. (CBOK, 2017)

Os projetos de transformação de processos terão escopo, objetivos e direcionadores diferentes, considerando que algumas transformações serão orientadas funcionalmente e confinadas em uma área funcional e outras serão orientadas por processos interfuncionais. A importância do plano de projeto irá refletir esse escopo e objetivos e delimitará os limites da transformação. Alguns aspectos que devem ser levados em consideração:

- Transformando o negócio;
- Adotando o foco do cliente;
- Redesenho da estrutura organizacional;
- Novas habilidades;
- Alinhamento estratégico;
- Utilização de ferramentas BPMS que apoiam a transformação.

Capítulo VI: Modelagem de processos

- O que é modelagem de processos de negócio;
- Notações de modelagem de processos;

- Abordagens de modelagem;
- O que é desenho de processos;
- Fundamentos de desenho de processos;
- Desenhando o estado futuro do processo;
- Simulação de processo.

6.1. O que é modelagem de processos de negócio

- Uso de modelos;
- Conteúdos de modelo de processos;
- Diagrama, mapa ou modelo;
- Componentes de processo e ferramentas.

Então, de acordo com o CBOK 2013:

- **Diagrama:** retrata uma notação simples do fluxo de trabalho de um processo. Evidencia os principais elementos de um fluxo de processo, sem detalhes menores, que não são necessários ao entendimento do fluxo de trabalho de forma geral.
- **Mapas:** Mais detalhados que o diagrama. Possuem elementos como: atores, eventos, etc. Os mapas podem variar entre si quanto ao nível de detalhe que foi utilizado em sua elaboração.
- **Modelo:** É a representação de atributos que sejam capazes de mostrar o desempenho do que está sendo modelado, e, portanto, maior precisão, mais dados sobre o processo e sobre os fatores que afetam seu desempenho são utilizados. Com frequência, modelos são feitos em ferramentas que fornecem capacidade de simulação.

6.2. Notações de modelagem de processos

Abordagens especializadas para modelagem de processos;

- *Business Process Model and Notation (BPMN);*
- Fluxograma;
- *Event-driven Process Chain (EPC);*
- *Unified Modeling Language (UML);*
- *Integration Definition for Function Modeling (IDEF);*
- *Value Stream Mapping;*
- *Raias de piscina (Swim lanes);*

Os **padrões e notações** permitem fazer uma representação gráfica das atividades, regras de negócio, papéis e fluxo de trabalho do processo.

Fluxogramas:

- Simbologia muito simples de fácil compreensão;
- Origem no Gerenciamento da Qualidade Total (TQM) no início dos anos 50;
- Aprovado como um padrão ANSI na década em 1970;
- Rummler e Branche adicionaram as piscinas às caixas e setas para representar como o processo cruza a organização.

Event Process Chain (EPC): parte do *framework* da ferramenta ARIS do Prof. Wilhelm-August Scheer no início dos anos 90. Notação de negócio usada para comunicar os gestores Eventos de entrada > Atividades > Eventos de saída. Não possuem os detalhes necessários para permitir a automação.

Business Process Modeling Notation (BPMN): uma notação da metodologia de gerenciamento de processos de negócio e trata-se de uma série de ícones padrões para o desenho de processos, que facilita o entendimento do usuário. A modelagem é uma etapa importante da automação, pois é nela que os processos são descobertos e desenhados. É nela, também, que pode ser feita alguma alteração no percurso do processo visando a sua otimização. A notação também pode ser utilizada para a modelagem de Arquitetura de Processos.

Participantes da modelagem, os especialistas no assunto podem ser:

- Liderança executiva expressando a dinâmica de negócios de alto nível;
- Gerência intermediária definindo mecanismos de monitoramento e controle;
- Executores que realmente realizam o trabalho sendo modelado.

6.3. Abordagens de modelagem

Padrões de Modelagem e Notação - Business Process Modeling Notation (BPMN)

BPMN (*Business Process Modeling Notation*), ou Notação para Modelagem de Processos de Negócio, em português, é a mais adotada mundialmente para desenho de modelos de processo de negócios. É uma notação baseada em fluxograma, ou seja, em uma representação gráfica de um determinado processo efetuado, geralmente, com a utilização de diferentes figuras geométricas normatizadas e com setas que unem essas figuras geométricas para a definição do processo de negócio, como podemos ver na figura do exemplo apresentado aqui no slide.

Elementos básicos de BPMN:

Objetos de Fluxo Eventos, atividades e <i>gateways</i> . Conferem à lógica e compõem o fluxo do processo.	
	Evento de início: Define onde o processo começa.
	Evento de Fim: Define onde o processo termina.
	Atividade: O primeiro tipo de atividade que temos na notação BPMN. É uma atividade qualquer e “indivisível” que é executada em processo. Dentro do retângulo deve ser escrita a operação que é realizada no processo.
	Subprocesso: É atividade que pode ser decomposta ou um conjunto de tarefas que pode ser analisado com mais detalhe. A cruz indica que a atividade pode ser expandida, contendo um segundo nível de detalhamento dentro dela.
	Gateway: Desvios – elementos de decisão utilizados para controlar a convergência (junção) ou divergência (bifurcação) da sequencia de um fluxo.
	Paralelo: é utilizado quando se tem ramificações que acontecem simultaneamente, ou seja, que acontecem em paralelo.
	Exclusivo: é utilizado quando se tem uma decisão e só pode ser tomada uma das saídas propostas, somente uma primeira opção ou uma segunda opção será aplicada.
	Inclusivo: é utilizado quando se tem uma decisão onde podem ser tomadas uma ou mais saídas propostas; ou seja, ou um caminho ou outro caminho, ou ambos os caminhos, em paralelo, são possíveis após o <i>gateway</i> .
Conectores Unem os objetos de fluxo e artefatos entre si.	
	Fluxo de sequencia: usado para mostrar a sequencia em que as atividade serão executadas.
	Fluxo de mensagem: usado para mostrar o fluxo das mensagens entre dois participantes diferentes que as emitem e recebem.
	Associação: usada para associar dados, anotações em formato de texto e outros artefatos a objeto de fluxo.
Swimlanes	

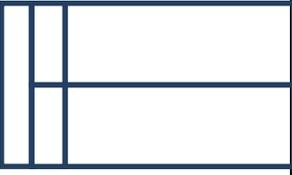
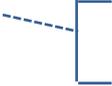
Objetos de Fluxo Eventos, atividades e <i>gateways</i> . Conferem à lógica e compõem o fluxo do processo.	
Os processos são desenhados dentro das piscinas, sendo cada ator ou executor do processo representado dentro da sua respectiva raia.	
	Piscina: representa um processo de negócio.
	Raias: subdivisão da piscina utilizada para organizar as atividades em função dos executores.
Artefatos Mostram informações além da estrutura do fluxo do processo.	
	Objeto de dados: fornecem informações necessárias para a realização das atividades.
	Anotações: fornecem informações adicionais para um leitor do diagrama BPMN.

Figura 14: Elementos básicos de BPMN³.

6.4. O que é desenho de processos?

Princípios de desenho:

- Desenhar considerando interações de clientes;
- Desenhar considerando atividade de agregação de valor;
- Minimizar fluxo de trabalho;
- Realizar a atividade onde e com quem faz sentido;
- Fornecer ponto único de contato;
- Criar processo separado para cada assunto;
- Assegurar fluxo contínuo;
- Reduzir tamanho da atividade, subdividir se necessário;
- Entender as necessidades do próximo na cadeia de valor;
- Capturar informação uma vez na fonte e compartilhá-la;
- Envolver pessoas necessárias e suficientes;
- Redesenhar e, então, automatizar;
- Assegurar qualidade desde o início;
- Padronizar processos;
- Expor membros da equipe de projeto ao dia a dia das operações;

³ <https://neuronconsultoria.files.wordpress.com/2014/11/guia-bpmn-v6-1.pdf>

- Considerar *outsourcing* de processos.

Esta etapa é também conhecida como **“TO BE”**. Trata da proposição de melhorias nos processos organizacionais. No ciclo de vida BPM, representa a fase específica de definição do novo processo e precede a fase de implantação. Responde a questões como: o quê, quando, onde, quem e como o trabalho ponta a ponta é realizado. Serve de documentação do processo, pois se compõem do detalhamento das atividades, interações com os clientes, regras de negócio e produtos. Quanto mais simples, melhor o processo!

O desenho do novo processo (redesenho) é o estabelecimento dos conhecimentos, das modificações e da aplicação das melhorias propostas e sugeridas ao melhorado processo. Nesta etapa, realiza-se a análise do processo atual (AS IS) e o desenho com o refinamento do modelo.

Cuidado! Diagramas, mapas e modelos não são sinônimos! Segundo o CBOK, têm diferentes propósitos e aplicações. Basicamente, diagramas, mapas e modelos frequentemente representam diferentes estágios do desenvolvimento, cada qual agregando um pouco mais de informação, tendo certo tipo de utilidade específica e capacidade no entendimento, na análise e no desenho de processos.

Razões comuns para criação de modelos, segundo o CBOK:

- Documentar claramente um processo existente;
- Utilizar o modelo para ações de suporte a treinamentos;
- Ferramenta para avaliação do processo em relação a padrões e conformidade requeridos;
- Entender como um processo se comportará em diferentes situações ou em resposta a alguma mudança antecipada;
- Servir como base para análise na identificação de oportunidades de melhoria;
- Desenhar um novo processo ou uma nova abordagem para um processo existente;
- Fornecer uma base para comunicação e discussão;
- Descrever requisitos para uma nova operação do negócio.

Fundamentos de desenho de processos:

- Entendimento do estado atual;
- Entendimento da cultura organizacional;
- Determinação da natureza da mudança;
- Gerenciamento do desenho de processos;
- Níveis de modelo.

Desenhando o estado futuro do processo:

- Desenho do novo processo;
- Criação do "TO-BE";
- Definição de atividades no novo processo;

- Desenho de tarefas;
- Regras de negócio;
- Desenho de serviços;
- Terceirização de processos;
- Serviços compartilhados;
- Simplicidade no desenho de processos;
- Sustentabilidade social e ambiental;
- Ideal *versus* possível.

6.8. Documentando o processo

Durante a fase de detalhamento do processo, podem ser desenvolvidos os manuais dos processos. Eles servem para deixar a organização estruturada. É o início da busca pela qualidade total. Os Manuais de Processos têm ênfase relacionada à Cadeia de Valor Integrada de cada processo, definindo o que cada processo deve fazer. A reestruturação de processos da organização é proposta num cenário de visão futura, considerando conceitos e princípios de Gestão por Processos.

Para a obtenção do Manual de Processos, cada Processo de Trabalho (PT) será detalhado em Atividades, ou seja, identificados os grupamentos de ações que devem ser executadas. As Atividades e os Eventos disparadores ou resultantes da execução das Atividades serão explicitados em fluxo no modelo de Cadeia de Atividades. Para geração do Manual de Processos é necessário a agregação de **Atributos**, que são informações textuais que definem as propriedades de um objeto. Os processos devem ser especificados por meio da descrição dos atributos, fornecendo uma visão global e abrangente de cada processo, e subsidiando a construção dos Manuais de Processos que coletam as informações adicionais no âmbito dos processos, das atividades a ele pertinentes.

Para geração do Manual de Processos é necessário a agregação de Atributos, que são informações textuais que definem as propriedades de um objeto. Os processos devem ser especificados por meio da descrição dos atributos, fornecendo uma visão global e abrangente de cada processo, e subsidiando a construção dos Manuais de Processos que coletam as informações adicionais no âmbito dos processos, das atividades a ele pertinentes.

Atributos dos Processos:

Os atributos dos processos que compõem os Manuais serão os instrumentos de auxílio na aplicação dos procedimentos de cada Processo de Trabalho modelado. São exemplos de atributos:

- Nome:** descreve o nome do Macroprocesso, Processo, Processo de Trabalho constante na Árvore de Funções, bem como o nome da Atividade constante no fluxo do Processo

de Trabalho. Iniciar o nome do processo com verbo no infinitivo, que explicita a real ação do processo.

- b) Descrição:** esse atributo propõe-se a esclarecer “o quê” é o processo e suas finalidades em todos os níveis hierárquico: Macroprocesso, Processo, Processo de Trabalho e Atividade, ou seja, como estes são realizados. Iniciar a descrição com "verbo no infinitivo". Se possível, evitar repetir o mesmo verbo do nome do processo.
- c) Referências Legais:** relacionar a legislação incidente no processo, indicando o ato normativo (leis, decretos, instruções normativas, resoluções, portarias, provimentos, enunciados etc.), sempre que possível, até o nível de artigo, associado às Atividades do Processo de Trabalho.
- d) Atores das Atividades:** aqueles que interagem e/ou executam a Atividade. Pessoas, unidades organizacionais etc. Exemplo: cliente, sistema, servidor etc. O ator quando se tratar de Unidades Organizacionais deve ser representado no fluxo de Processo de Trabalho por um objeto específico.
- e) Canal de Relacionamento:** indicar quais canais de comunicação que estão disponíveis para o processo. Aplica-se principalmente em processos relacionados ao “Atendimento”;
- f) Tarefas:** relacionar as tarefas necessárias para execução da Atividade.
- g) Documentação exigida:** descrever os documentos exigidos para a execução da Atividade. Exemplo: formulários, relatórios, despachos, documentos eletrônicos etc., ou a expressão “Não há”.
- h) Documentação gerada:** relacionar os documentos que são gerados em decorrência da realização do processo. Documentos resultantes da Atividade. Exemplo: formulários, relatórios, despachos, documentos eletrônicos, etc. ou a expressão “Não há”.
- i) Glossário:** apresentar esclarecimentos quanto às siglas e às expressões pertinentes aos processos: vocábulos, termos específicos e siglas relacionadas.

Requisitos Gerais da Norma NBR ISO 9001:2000:

A organização deve estabelecer, documentar, implementar e manter um sistema de gestão da qualidade e melhorar continuamente a sua eficácia de acordo com os requisitos desta norma. A organização deve:

- a) Identificar os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade e sua aplicação por toda a organização;
- b) Determinar a sequência e interação destes processos;
- c) Determinar critérios e métodos necessários para assegurar que a operação e controle desses processos sejam eficazes;
- d) Assegurar a disponibilidade de recursos e informações necessárias para apoiar a operação e o monitoramento desses processos;
- e) Monitorar, medir e analisar esses processos; e
- f) Implementar ações necessárias para atingir os resultados planejados e a melhoria contínua desses processos.

Esses processos devem ser gerenciados pela organização de acordo com os requisitos da Norma NBR ISO 9001:2000. Quando uma organização optar por adquirir externamente algum processo que afete a conformidade do produto em relação aos requisitos, a organização deve assegurar o controle desses processos. O controle de tais processos deve ser identificado no sistema de gestão da qualidade.

Convém que os processos necessários para o Sistema de Gestão da Qualidade incluam processos para atividades de gestão, provisão de recursos, realização do produto e medição.

Sobre Sistema de Gestão da Qualidade:

Os **Requisitos da Documentação** do Sistema de Gestão da Qualidade devem incluir:

a) Declarações documentadas da política da qualidade e dos objetivos da qualidade:

NBR ISO 9000:2000: aquilo que é buscado ou almejado, no que diz respeito a qualidade.

Nota 1: Objetivos da qualidade são geralmente baseados na política da qualidade da organização.

Nota 2: Objetivos da qualidade são geralmente especificados para as funções e níveis relevantes na organização.

b) Manual da Qualidade:

NBR ISO 9000:2000: documento que especifica o sistema de gestão da qualidade de uma organização.

Nota: Manuais da qualidade podem variar em detalhe e formato para se adequarem ao tamanho e à complexidade de uma organização.

c) Procedimentos documentados requeridos pela Norma:

NBR ISO 9000:2000: forma especificada de executar uma atividade ou um processo.

Nota 1: Procedimentos podem ser documentados ou não.

Nota 2: Quando um procedimento é documentado, o termo “procedimento escrito” ou “procedimento documentado” é frequentemente usado. O documento que contém um procedimento pode ser chamado de “documento de procedimento”.

d) Documentos necessários à organização para assegurar o planejamento, a operação e o controle eficazes de seus processos:

NBR ISO 9000:2000: informação e o meio no qual ela está contida. Exemplo: registro, especificação, documento de procedimento, desenho, relatório, norma.

Nota 1: O meio físico pode ser papel, magnético, disco de computador de leitura ótica ou eletrônica, fotografia, amostra padrão ou uma combinação destes.

Nota 2: Um conjunto de documentos, por exemplo, especificações e registros, é frequentemente chamado de “documentação”.

Nota 3: Alguns requisitos (por exemplo: o requisito de ser legível) relacionam-se a todos os tipos de documentos. Entretanto, pode haver diferentes requisitos para especificações (por exemplo: o requisito de ter revisão controlada) e registros (por exemplo: o requisito de ser recuperável).

e) Registros requeridos pela Norma (Ver Controle de Registros):

NBR ISO 9000:2000: documento que apresenta resultados obtidos ou fornece evidências de atividades realizadas.

Nota 1: Registros podem ser usados, por exemplo, para documentar a rastreabilidade e fornecer evidência de verificação, ação preventiva e ação corretiva.

Nota 2: Registros, normalmente, não precisam ter controle de revisão.

Nota 3: Onde o termo “**procedimento documentado**” aparecer na Norma, significa que o procedimento é estabelecido, documentado, implementado e mantido.

Nota 4: A abrangência da documentação do sistema de gestão da qualidade pode diferir de uma organização para outra devido: a) ao tamanho da organização e ao tipo de atividades; b) à complexidade dos processos e suas interações e c) à competência do pessoal.

NBR ISO 9000:2000: capacidade demonstrada para aplicar conhecimento e habilidades.

Nota 5: A documentação pode estar em qualquer forma ou tipo de meio de comunicação.

A modelagem gera uma base referencial que permite, entre outras aplicações, criar condições para a construção da estrutura organizacional, a definição e avaliação de indicadores de resultados de atendimento em nível interno e/ou institucional, a formulação de planos de sistemas de informações e a aplicação do Ciclo PDCA.

Podemos utilizar dois tipos de abordagens para o levantamento e modelagem de processos:

- **Top-Down** (de cima para baixo): Neste tipo de abordagem, o levantamento e detalhamento dos processos se iniciam partindo-se de uma visão mais genérica e as informações são refinadas durante a evolução do trabalho, cada vez mais detalhando o processo. Isso ocorre quando o trabalho é iniciado nas hierarquias superiores;
- **Bottom-Up** (de baixo para cima): Na abordagem *Bottom-Up*, o trabalho se inicia com a coleta de informações diretamente com os atores envolvidos na execução dos processos, ou seja, nível mais operacional. Neste tipo de abordagem, pode haver dificuldade de agrupar as atividades por afinidade e relacionamento, para posteriormente, subir mais um nível em direção aos processos e, finalmente, aos macroprocessos.

6.5. Tecnologias de gerenciamento de processos de negócio

Você já aprendeu o que é BPM e BPMN. E BPMS, você já ouviu falar?

Business Process Management System (BPMS): é uma tecnologia de apoio ao BPM, é um ambiente integrado de componentes de software que automatizam o ciclo de vida de processos de negócios. O ciclo de vida de desenvolvimento, implementação, medição e monitoramento de processos pode envolver várias atividades complicadas. Sistemas computacionais para prover suporte a essas atividades têm amadurecido em sofisticação. Todos os estudos de programas bem-sucedidos de BPM apontam que BPMS são componentes importantes e necessários de qualquer esforço BPM.

A experiência mostra que a aplicação de tecnologia é efetiva quando a complexidade do processo ou a quantidade de informação a ser processada é demasiada grande para ser gerenciada com métodos manuais.

As aplicações listadas abaixo estão geralmente embutidas em sistemas integrados ou corporativos que provêm várias ferramentas de suporte BPM. Algumas das aplicações mais importantes podem ser identificadas nas seguintes categorias:

- a) Sistemas de Gerenciamento Eletrônico de Documentos que capturam, organizam e provêm informações necessárias à execução de passos em um processo;
- b) Formulários eletrônicos para captura e distribuição de informações;
- c) Redirecionamento e gerenciamento de fluxo de trabalho;
- d) Colaboração em grupos de trabalho (*workgroup*).

A automação por meio de BPMS permite integração entre todas as atividades que compõem um processo, facilitando e controlando o fluxo de informações entre elas e contribuindo para um aprimoramento global de todo o processo.

Capítulo VII: Gerenciamento de desempenho de processos

- O que é gerenciamento de desempenho de processos;
- Medição, medida, métrica e indicador;
- Construção da capacidade de medição de desempenho
- Importância do Painel de desempenho de processos.

7.1. O que é gerenciamento de desempenho de processos

O termo gerenciamento de desempenho de processos é usado para indicar o gerenciamento tanto em nível de fluxo de processo (interfuncional) quanto em nível de fluxo de trabalho (intrafuncional). No contexto de BPM, indica ainda que algum grau de gerenciamento de fluxo está ocorrendo para identificar atrasos e

deslocar ou redistribuir trabalho, além de identificar problemas de qualidade a tempo de corrigi-los. Isso implica controle de como o trabalho se desenvolve, resposta consistente a eventos, medição da qualidade (em tempo real) e controle sobre regras que direcionam o trabalho. Essa definição se aplica ao nível de fluxo de processo e de fluxo de trabalho de maneira diferenciada – o escopo e nível de monitoramento mudam conforme se avança de fluxo de trabalho para fluxo de processo. Em nível de fluxo de trabalho, o foco deve ser no movimento físico de trabalho de uma atividade para a próxima e nos locais onde os problemas ocorrerem. Em nível de fluxo de processo, o foco é no movimento de trabalho entre áreas funcionais e no que é entregue para a próxima área na sequência do trabalho ou fluxo de processo. Em ambos os níveis, entretanto, as medições devem ser consistentes – tempo, custo, capacidade e qualidade. A diferença é de contexto e em como a informação pode ser aplicada para melhorar a operação. (CBOK, 2013)

Não devemos supor que tudo esteja certo para começar – tudo deve ser revisto e justificado. Considere perguntar:

- Por que estamos nesse negócio? Ele é exclusivo?
- Em que mercados estamos? Quais os desafios desses mercados?
- Quem é nosso cliente? O que ele procura?
- Estamos fornecendo o que os clientes querem? O que pensam de nós?
- O que organizações similares fazem melhor do que nós?
- O que precisamos fazer para apoiar o negócio?
- O processo de negócio atual apoia os objetivos estratégicos?
- Quais são os maiores problemas ou desafios que enfrentamos?
- Quais problemas precisamos resolver primeiro?
- O que precisamos fazer para resolvê-los?

7.2. Medição, medida, métrica e indicador

Definições-chave de desempenho de processo

Medida:

- Quantificação de dados em um padrão e qualidade aceitáveis;
- Representa um dado.

Métrica:

- **Extrapolação de medidas**, uma conclusão com base em **dados finitos**;
- Representa uma informação.

O que são indicadores?

Indicadores são informações associadas ao desempenho do processo, que têm por objetivo básico suportar a tomada de decisão. São formados por valores de referência e valores medidos, cuja comparação permite a identificação de desvios e a tomada de ações.

- Representação de uma **métrica ou medida** comparada a uma **referência ou alvo**;
- Traz **orientação** para a ação.

Todos os processos têm uma medição e métrica associadas com o trabalho ou saída do processo que é executado. As medições e métricas são baseadas nas seguintes dimensões fundamentais:

- Tempo;
- Custo;
- Capacidade;
- Qualidade.

TEMPO: métrica de duração do processo:

- Tempo de ciclo: mede o tempo que leva entre o início e o fim do processo;
- Tempo de espera entre os eventos: mede tempo de ociosidade do processo;
- Tempo total para completar: tempo previsto total para que o processo cumpra a sua meta.

Exemplo: Tempo de desenvolvimento de produto ou serviço; Tempo para atender ao pedido dos clientes.

TEMPO: métrica de duração do processo:

- Tempo de entrega: a partir da data de solicitação;
- Tempo de preenchimento do pedido;
- Tempo de espera;
- Tempo de ciclo e entrega;
- Tempo Médio Entre Falhas (MTBF) e Tempo Médio de Reparos (MTTR).

CUSTO: métrica do valor monetário associado a um processo:

- Custo de recurso: está relacionado aos recursos humanos (ou não) necessários para se completar um processo;
- Custo de oportunidade: valor que é perdido em um processo por não produzir o resultado esperado.

Exemplo: Custo de vendas; Custo da logística; Custo de produção.

CAPACIDADE: montante ou volume de uma saída, produto, serviço viável associado a um processo; capacidade de estar associada à rendimento:

- Capacidade associada à conotação de rentabilidade;
- Capacidade associada à rendimento.

QUALIDADE: percentual do real em relação ao ótimo ou máximo em termos de processo e pode ter várias formas:

- Erro ou taxa de defeito: associado à saída de um processo;
- Nível de serviço: avaliado pelo cliente;
- Precisão da previsão;
- Confiabilidade: do produto e do serviço;

- Satisfação: percepção pelo cliente, experiência de consumo, associada à satisfação do cliente (expectativas);
- Resultado correto, no tempo e custo corretos.

Exemplo: Variação de lançamento de produto ou serviço; Precisão da previsão.

Importância e benefícios de medição de desempenho: “... aquilo que não pode ser medido, não pode ser gerenciado...”.

- Alinhar o desempenho dos processos com os objetivos da organização;
- Focar no ponta a ponta para a melhoria interfuncional;
- Promover decisões com base em fatos e dados corretos;
- Possibilitar acompanhamentos históricos;
- Monitorar melhorias efetivas nos processos de negócio;
- Medir grau de satisfação dos interessados/envolvidos;
- Balizar mudanças nos processos de negócio.

7.3. Construção da capacidade de medição de desempenho

Medição de Desempenho e Indicadores

A abordagem e construção dos modelos de indicadores de desempenho na gestão de processos poderão seguir o **“Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores”**, publicado pelo Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão (MP) em 2010. O maior desafio desse guia apresentado pelo MP é proporcionar a construção de modelos específicos de mensuração do desempenho.

Os indicadores são instrumentos de gestão essenciais nas atividades de monitoramento e avaliação das organizações, assim como seus projetos, programas e políticas, pois permitem acompanhar o alcance das metas, identificar avanços, melhorias de qualidade, correção de problemas, necessidades de mudança etc.

A **Gestão de Processos** deve preconizar a Cadeia de Valor Agregada dos Processos, que vem de encontro ao modelo a ser perseguido para Mensuração do Desempenho composta da Cadeia de Valor entre os insumos, processos, produtos/serviços e impactos; e as seis dimensões do Desempenho (6Es): eficiência, eficácia, efetividade, economicidade, excelência e execução.

A **Cadeia de Valor** é definida como o levantamento de toda a ação ou processo necessário para gerar ou entregar produtos ou serviços a um beneficiário. É uma representação das atividades de uma organização e permite melhor visualização do valor ou do benefício agregado no processo, sendo utilizada amplamente na definição dos resultados e impactos de organizações. (Bennett, 1976; Wholey, 1979).

Mensurar o desempenho da organização com base nesses elementos da cadeia de valor permite que as organizações analisem suas principais variáveis associadas ao cumprimento

dos seus objetivos: quantos e quais insumos são requeridos; quais ações (processos, projetos etc.) são executadas; quantos e quais produtos/serviços são entregues e quais são os impactos finais alcançados.

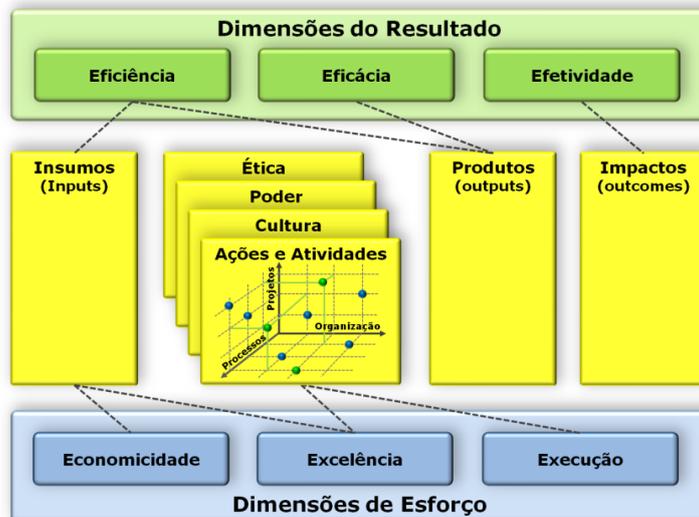


Figura 15: Cadeia de Valor e os 6Es do Desempenho.

O modelo da Cadeia de Valor e dos **6Es do Desempenho** está constituído das **dimensões de resultado** e **de esforço** e desdobradas em outras dimensões do desempenho. As dimensões de resultado são **eficiência, eficácia e efetividade** e as dimensões de esforço são **economicidade, excelência e execução**.

Vale ressaltar que o metamodelo pode ser aplicável em vários níveis da administração pública, tais como, nível macro (Governo), nível meso (política pública ou setor de governo), nível meso-micro (redes de organizações), nível micro (organizações) e nível nano (unidade de organização).

O modelo proposto pelo guia do MP traz uma tipologia de seis categorias de indicadores, que estão relacionados às dimensões de **esforço** e **resultado**. Por conseguinte, as seis categorias de indicadores estão relacionadas à alguns dos elementos da cadeia de valor, que representam a atuação da ação pública, desde a obtenção dos recursos até a geração dos impactos provenientes dos produtos/serviços. Os elementos da cadeia de valor são:

- Insumos (*inputs*);
- Processos/Projetos (ações);
- Produtos/serviços (*outputs*);
- Impactos (*outcomes*).

A representação da relação entre os elementos que compõem a cadeia de valor e sua contribuição para os resultados finais relacionam-se, também, à pergunta que os indicadores associados procuram responder:

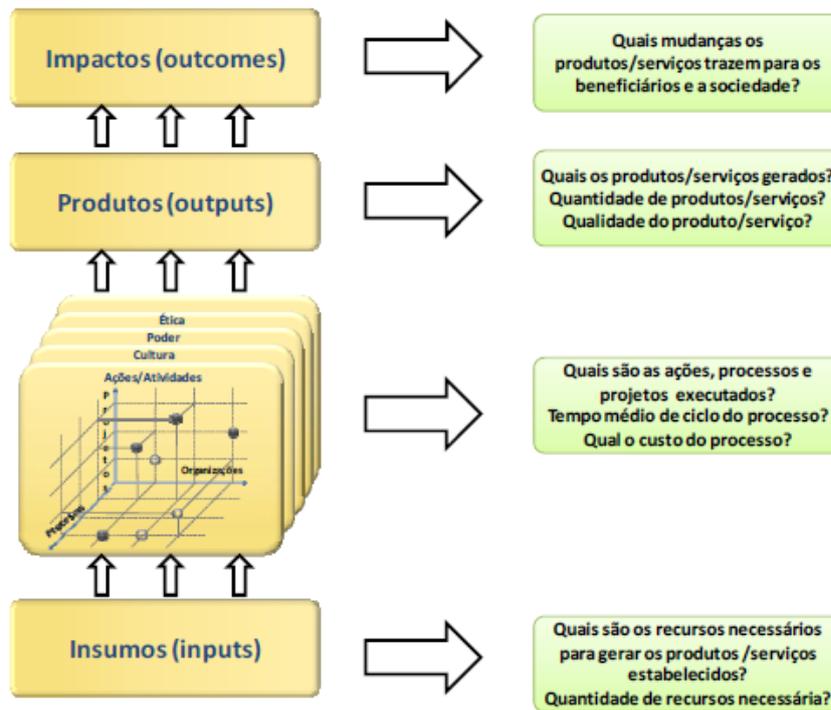


Figura 16: Elementos da Cadeia de Valor e suas contribuições.

Os 6E do Desempenho

Há uma combinação dos elementos da cadeia de valor com as dimensões do desempenho, a qual permite identificar seis categorias básicas de indicadores de desempenho.



Figura 17: Dimensões que constituem os 6Es do Desempenho.

Método de Medição

A medição é tipicamente **capturada de duas formas:**

- **Manual:** dados são coletados manualmente, desenhados em papel ou ingressados em uma planilha ou ferramenta de modelagem.
- **Automática:** habilitada por softwares sofisticados como Sistemas de Gerenciamento de Processos de Negócio (BPMS) ou ferramenta de software de modelagem corporativa.

São três os enfoques comuns utilizados para **análise de desempenho do processo**:

- **Mapeamento do fluxo de valor: técnica Lean** para visualizar ou desenhar o fluxo de valor e identificar os sete tipos de desperdícios;
- **Custeio baseado em atividade:** metodologia contábil que **atribui custos às atividades** ao invés de atribuí-los aos produtos ou serviços;
- **Métodos estatísticos:** ciência da coleta, análise, apresentação e **interpretação de dados**. Entender o que **causa variabilidade do processo** ajudará a melhorar seu desempenho. Abordagem utilizada para **medição de taxa** de erros e retrabalhos.

7.4. A Importância do Painel de Desempenho

Permite aos níveis estratégico, tático e operacional acessar informações críticas do negócio necessárias para monitorar e gerenciar o desempenho da organização. Através da distribuição da informação certa, aos usuários certos, no momento certo, otimiza-se decisões, aumenta-se a eficiência e se acelera os resultados.

Balanced Scorecard (BSC - Balanced Scorecard):

- Sistema de gerenciamento e planejamento estratégico;
- Objetivos em quatro perspectivas usuais: financeira, clientes/mercado, processos internos e aprendizado & crescimento;
- Utilizado para alinhar atividades de negócio à visão e estratégia da organização, melhorar a comunicação e monitorar o desempenho organizacional em relação aos objetivos estratégicos;

Medição do Dia a Dia

- A medição é essencial como suporte à decisão para donos de processo;
- Informações insuficientes sobre processos de negócio podem conduzir a más decisões sobre onde investir e como melhorar o desempenho da organização;
- Prática: reuniões periódicas de monitoramento de processos.

Business Activity Monitoring (BAM):

Módulo gráfico, responsável por fornecer informações em tempo real sobre o status dos processos, atividades e operações através da definição de Indicadores de Desempenho (KPI), e apresentação de Painéis de Gerenciamento (*Dashboards*).



Figura 18: Business Activity Monitoring (BAM)

Business Intelligence (BI)

- Envolve a coleta e análise inteligente de largas quantidades de dados desestruturados;
- Usualmente atualizado em intervalos pré-determinados a partir da consulta a banco de dados.

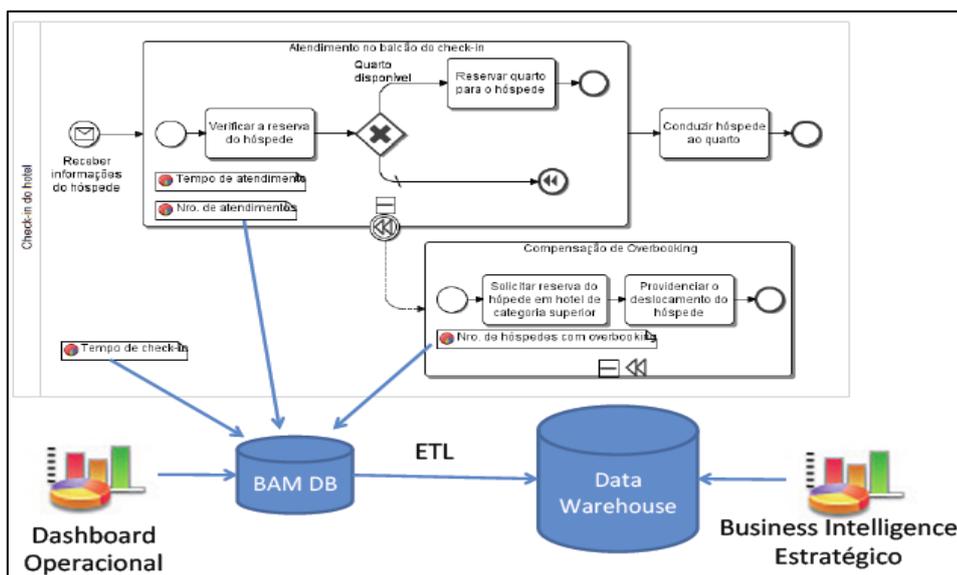


Figura 19: Business Intelligence (BI)

Capítulo VIII: Organização do gerenciamento de processos

- O que é organização orientada por processos;
- Migrando de estrutura funcional para estrutura orientada por processos;
- Papéis na orientação por processos;
- Organismos de governança.

8.1. O que é organização orientada por processos

- Organização orientada por processos é uma organização estruturada, organizada, mensurada e gerenciada em torno de seus processos de negócio (CBOK, 2013);
- A introdução da abordagem de BPM muda a forma como os executivos pensam e estruturam suas instituições;
- A mudança organizacional pode incluir alterações na estrutura organizacional, lógica de avaliação do desempenho, papéis e responsabilidades, valores e cultura.

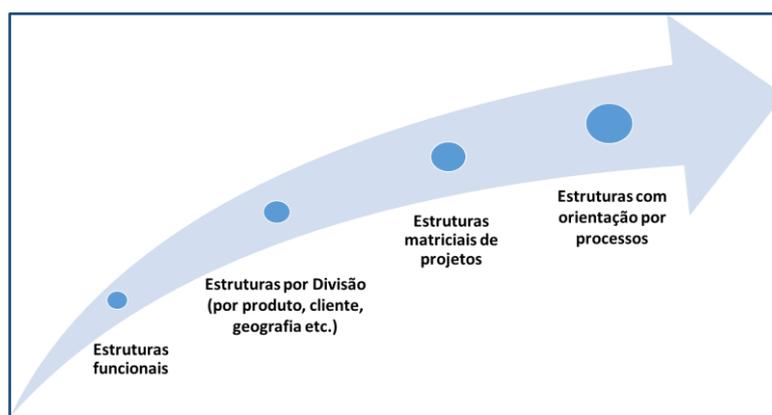


Figura 20: Evolução das organizações em estruturas organizacionais

8.2. Estrutura funcional versus estrutura orientada por processos

Gestão de Processos versus Gestão por Processos

Gestão de Processos:

Utiliza a abordagem BPM para efetuar o ciclo de BPM em um processo específico.

Gestão por Processos:

A estrutura de processos prevalece sobre a estrutura funcional. As metas são estabelecidas por processo.

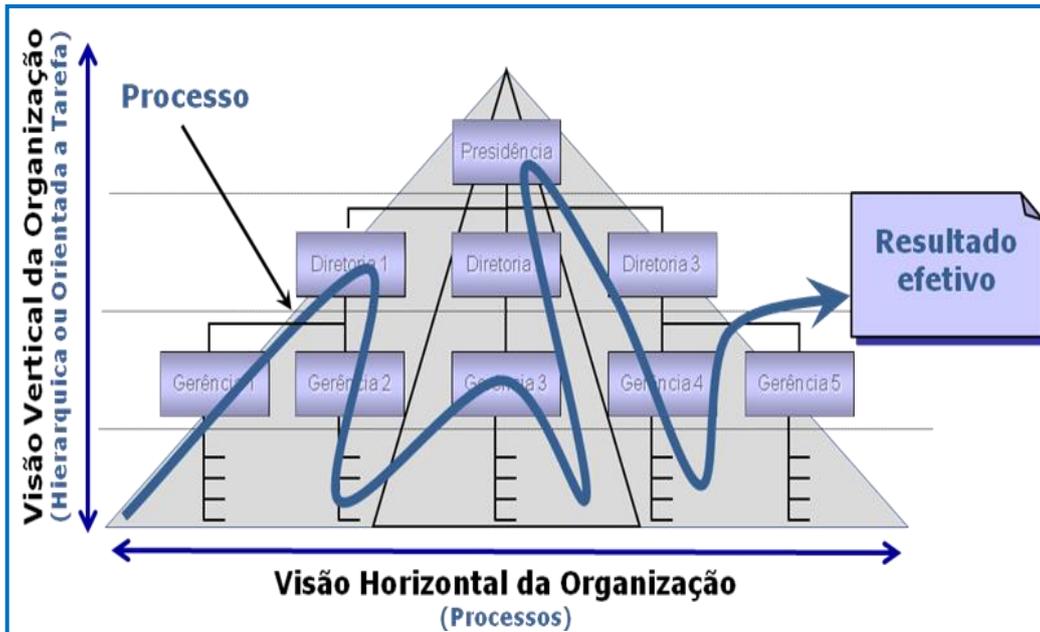


Figura 21: Visão dos Processos na Estrutura Organizacional.

Organização baseada em Função: aqui o trabalho dos funcionários é definido pelo que fazem e não pelos objetivos do processo.

Organização baseada em Processos: aqui o trabalho dos funcionários é definido pelos resultados esperados pelo processo e focados no cliente.

8.3. Papéis na orientação por processos

A orientação por processos requer novos papéis

- Dono de Processos;
- Gerente de Processos;
- Analista de Processos;
- Designer de Processos;
- Arquiteto de Processos;
- Representante Funcional;
- Analista de Negócio;
- Especialista;
- Tecnólogos;
- Patrocinador.



Papéis de gerenciamento de processos:

a) **Dono do Processos:**

- Pessoa ou grupo de pessoas com a responsabilidade e prestação de contas pelo desenho, execução e desempenho de um ou mais processos de negócio;
- Pode ser uma responsabilidade em tempo integral ou parcial, onde seu escopo de responsabilidade pode variar;
- Podem ter autoridade direta ou indireta sobre a estratégia, orçamentos e recursos;
- Seja qual for o título, autoridade ou escopo, todos os donos de processos compartilham uma responsabilidade única de prestação de contas para o processo de negócio;
- É um papel central na implementação de BPM com responsabilidade geral pelo processo ponta a ponta ou aos processos de suporte/gerenciais;
- O dono de processos é responsável, em última instância, por assegurar que o processo atenda às expectativas de desempenho estabelecidas (eficácia e eficiência) e satisfaça o cliente;
- O dono de processos é responsável por definir a meta de desempenho e assegurar que cada instância do processo atenda a essa meta.

b) Gerente de Processos:

- Coordena e gerencia o desempenho no dia a dia e lidera iniciativas de transformação, reportando ao Dono;
- Existente em organizações mais maduras;
- Também conhecido como “guardião de processo”.

c) Analistas de Processos:

- Tipicamente possuem grande habilidade em entendimento e documentação de processos e padrões de desempenho;
- Criam modelos de estado atual ("AS-IS"), realizam análise e avaliação de processos, sugerem melhorias de processos e alternativas de desenho e fazem recomendações de transformação;
- Realizam trabalhos de análise de processos e apoiam o desenho de processos em iniciativas de transformação.

d) Designers de Processos:

- Desenham novos processos e transformam processos de negócio;
- Possuem habilidades analíticas e criativas, são hábeis na descrição visual e lógica dos passos de processos e na forma de organização do trabalho;
- Asseguram que o desenho do processo esteja alinhado e em conformidade com as políticas e objetivos gerais do negócio;
- O papel de designer de processos também inclui como responsabilidades: (i) simular alternativas de desenho futuro; (ii) definir o melhor desenho futuro para o processo, adequado às necessidades do negócio; (iii) definir a melhor forma de automatização da execução e gerenciamento do processo

e) Arquitetos de Processos:

- Responsáveis por desenvolver um modelo de arquitetura corporativa de processos, implementar e manter um repositório de processos de negócio, metodologia, modelos de referência e padrões relativos a processos;
- São envolvidos na análise de processos de negócio e em desenho durante iniciativas de transformação;
- Seu envolvimento pode ser de uma perspectiva de padrões e conformidade ou como especialistas para aconselhar a equipe na metodologia e abordagens de processos da organização;
- As organizações, por meio da análise da arquitetura corporativa de processos, identificam oportunidades de vantagem competitiva, integração do negócio e diversas outras iniciativas de processos.

f) Representantes Funcionais

- O papel de representante funcional é desempenhado por gestores funcionais, incluindo membros de equipes operacionais que executam atividades no processo de negócio ponta a ponta;
- Responsável por desenvolver competências, manter padrões e garantir alcance das metas em nível funcional.

g) Analistas de Negócios:

- Um papel comum em iniciativas de mudança de processo;
- Responsáveis pelo levantamento de requisitos e propostas de solução de tecnologia da informação;
- Facilitador de reuniões para auxiliar a equipe no mapeamento de tecnologias ou estarem envolvidos em operações de negócio e desenho de novas funcionalidades de tecnologia de informação;

h) Especialistas

- Muitas iniciativas de transformação de processos ou equipes de gerenciamento de processos;
- São tipicamente pessoas que têm um profundo conhecimento sobre certas funções ou operações de negócio possuindo, frequentemente, anos de experiência como participante em uma determinada operação do negócio.

i) Tecnólogos:

- Arquitetos de solução, analistas de sistemas, especialistas em configuração de ferramentas, desenvolvedores de sistemas, administradores de banco de dados, entre outros.
- Ajudam a definir soluções de tecnologias de suporte e podem ajudar na definição de novas capacidades para os processos de negócio com base em tecnologias habilitadoras.
- Prestam suporte em iniciativas de transformação de processos por meio da implementação de novas tecnologias enquanto asseguram que os padrões técnicos da organização são respeitados.

j) Patrocinador:

- Papel fundamental para iniciativas de BPM;
- Determina a direção e a estratégia do gerenciamento de processos de negócio focando a organização em seus principais objetivos;
- Aloca recursos e recompensa sucessos;
- Pode unificar as várias missões e grupos ao longo da organização e designar indivíduos para assumir papéis-chave em BPM;
- São responsáveis pela criação do ambiente para o sucesso em BPM.

8.4. Organismos de governança

À medida que as organizações amadurecem no gerenciamento de seus processos de negócio, questões relacionadas à integração de processos vêm à tona. Por exemplo, como vários processos devem operar juntos, como um todo, para assegurar uma entrega efetiva de valor.

Organizações devem ter uma estrutura clara de governança para fornecer direcionamento e esclarecer limites de alçada de decisão, para habilitar transformação de processos interfuncionais e intrafuncionais ou programas de gerenciamento bem-sucedidos. (CBOK, 2013)

Algumas organizações criaram termos como:

- Escritório de Gerenciamento de Processos de Negócio (BPMO – *Business Process Management Office*) ou;
- Centro de Excelência em BPM (BPMCOE – *Business Process Management Center Of Excellence*).
- Muitos BPMO atuam de forma similar a Escritórios de Gerenciamento de Projetos (PMO – *Project Management Office*), identificando, consolidando e reportando a situação de vários projetos de processo de negócio ao longo da organização.

O Escritório de processos:

a) Desafios:

- Estabelecer processos-padrão incluindo metodologia, medições de desempenho, garantia de qualidade, técnicas e ferramentas;
- Manter posição de liderança no gerenciamento de processos de negócio.

b) Composição:

- Gerente de processos;
- Analista de processos;
- Arquiteto/designer de processos;
- Instrutor.

c) Lugar na organização:

- Nível corporativo, próximo às unidades de negócio.

Capítulo IX: Gerenciamento corporativo de processos

- O que gerenciamento corporativo de processos;
- Repositório de processos de negócio;
- Modelos de referência e estruturas de trabalho para processos.

9.1. O que é gerenciamento corporativo de processos?

No mundo da globalização, o BPM precisa se estender não somente pela organização, mas, também, pela cadeia de valor completa. As organizações não operam sozinhas e, em média, mais algumas dezenas de organizações completam uma cadeia de valor, podendo chegar a centenas. É relevante reconhecer que nenhuma organização é dona de uma cadeia de valor completa. Segundo Peter Drucker⁴:

"A pessoa jurídica, a organização, é uma realidade para acionistas, credores, empregados e coletores de impostos. Mas, economicamente, é uma ficção. O que importa no mercado é a realidade econômica, os custos de todo o processo independente de quem detém o quê. De tempos em tempos, uma organização desconhecida aparece do nada e em poucos anos supera os líderes estabelecidos sem muito esforço. A explicação sempre dada é a estratégia superior, tecnologia superior, marketing superior ou uso de Lean, mas, em todos os casos, essas novas organizações também dispõem de uma tremenda vantagem em custos, normalmente 30%. A razão é sempre a mesma: a nova organização conhece e gerencia os custos da cadeia econômica [de valor] em vez de somente focar custos isolados". (Drucker, P., 2011)

Gerenciamento Corporativo de Processos - (EPM – Enterprise Process Management) é a aplicação de princípios, métodos e práticas de BPM em uma organização para:

- Assegurar o alinhamento entre o portfólio e a arquitetura de processos ponta a ponta com a estratégia e os recursos da organização;
- Proporcionar um modelo de governança para o gerenciamento e a avaliação de iniciativas de BPM;
- Assegurar o alinhamento entre o portfólio e a arquitetura de processos ponta a ponta com a estratégia e os recursos da organização;
- Proporcionar um modelo de governança para o gerenciamento e a avaliação de iniciativas de BPM.

O que EPM tem a ver com processos?

⁴ 21 Drucker, P. Management Challenges of the 21st Century. HarperBusiness, 1st edition, 2001.

Gerenciamento Corporativo de Processos (EPM) envolve a transição de expressão de estratégia em termos gerais ou financeiros para expressar a estratégia em termos de processos interfuncionais.

Os passos para desenvolver uma visão de EPM e alguns entregáveis fundamentais:

- Esquema do nível de processos organizacional;
- Plano de gerenciamento e melhoria de processos organizacionais;
- Estrutura de medição centrada no cliente.

O Ponto de partida está na definição do modelo de arquitetura de negócio e de processos na organização.

Arquitetura de Negócio e de Processos:

- Arquitetos de Negócio: criam modelos de negócio, mas esses modelos estão em um alto nível de abstração e lidam com capacidades de negócio de executar ou entregar algo. Modelos de arquitetura de negócio são, dessa forma, conceituais e lidam com **O QUE** no negócio;
- Arquitetura de Processos: lidam com **O COMO** do negócio e o definem como um entregável, produto ou serviço que é construído e entregue. Dessa forma, modelos de arquitetura de processos, quando decompostos em maior nível de detalhe definem as atividades que um negócio deve ser capaz de realizar.

9.2. Repositório de processos de negócio

- Um repositório de processos é a localização central para armazenar informação sobre como os processos de uma organização operam (BPM CBOKTM);
- Atividades de administração do repositório de processos incluem: armazenamento, gerenciamento e alteração de conhecimento de processos (objetos, relacionamentos, habilitadores, atributos, regras de negócio, medições de desempenho e modelos) para uma organização.

9.3. Modelos de referência e estruturas de trabalho para processos

Governança BPM

- Decide como os processos de negócio devem ser gerenciados;
- Estabelece políticas para a gestão BPM.

Gestão BPM

- Monitora o desempenho dos processos e dos empregados;
- Fornece feedback aos empregados;
- Treina os gerentes a implementar políticas BPM.

Conselho de BPM

- É uma abordagem comum para governança de processos e é composto por líderes executivos, gestores funcionais e donos de processos;
- Assegurar o alinhamento de processos de negócio às estratégias, metas e objetivos;
- Responsabilidade de identificar e resolver problemas de integração entre processos, bem como conflitos entre processos e propriedade funcional;
- Responsabilidade pela alocação de recursos para o gerenciamento de processos.

Comitê de Processos:

Arranjo de governança que envolve gerente de processos e gestores funcionais para tratar divergências.

Modelo de Governança Corporativa na Administração Pública

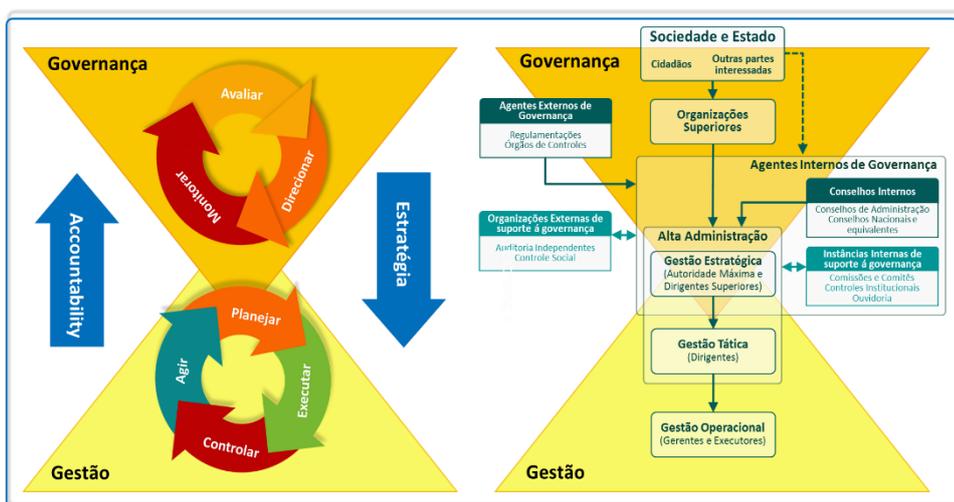


Figura 22: Modelo de Governança Corporativa.

Referências

ABPMP BPM CBOK™, V3.0. *Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge*, Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento. 2013.

BRASIL. Ministério da Previdência Social. Assessoria Gestão Estratégica e Inovação Institucional - AGEIN. *Guia de Modelagem de Processos da Previdência Social*. Brasília: 2013.

HAMMER, Michael & Champy, James. *Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

Jeston, J. & Nelis, J. “Business Process Management”. *Practical Guidelines to Successful Implementations*”, Butterworth-Heinemann, 2007.

MARANHÃO, Maurit & Macieira, Maria Elisa Bastos; *O Processo nosso de cada dia: Modelagem e Processo de Negócio*; Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2004.

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos (SPI). *Guia Metodológico para a Construção de Indicadores*. 2010.

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos (SPI). *Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores*. 2010.

MIRVIS, P.; Googins, B. *Beyond Good Company - Next Generation Corporate Citizenship*. Palgrave Macmillan, 1st edition, 2007.

NORMA ABNT ISO 9000 Princípios de gestão da qualidade, 2015.

OMG Business Process Model and Notation (BPMN), 2008.

OSTERWALDER, Alexander. PIGNEUR, Yves. *Value Proposition Design, Como construir proposta de valor inovadoras*. 2014.

OSTERWALDER, Alexander. PIGNEUR, Yves. *Bussene Model Generation, Inovação em Modelos de Negócios*. 2011.

SMITH, H. & Fingar, P. “Business Process Management: The Third Wave”, Meghan Kiffer Pr, 2006.

VALLE, Rogério. OLIVEIRA, Bárbara (Org.). Análise e Modelagem de Processos de Negócio: Foco na Notação BPMN. São Paulo: Atlas, 2010.

WOLF, Celia. HARMON, Paul. The State of Business Process Management, 2012. Disponível em < <http://www.bptrends.com>>. Acesso em 16 out. 2012.