

Coletânea de Inovação e
Modernização na Gestão Pública

GUIA PARA GESTÃO DE PROCESSOS

Volume 2



GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS
SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO
SUBSECRETARIA DE GESTÃO E APOIO A POLÍTICAS ESTRATÉGICAS

ELABORAÇÃO TÉCNICA

Superintendência Central de Inovação e Modernização Institucional

Gustavo Henrique de Andrade

Amanda Dias da Silva

Ana Flávia de Castro Morais

Andréa Mara da Cruz Rocha

Catharina Silvestre de Mello

Cíntia Santana e Silva

Débora Silva de Miranda

Fernanda Peixoto Petrocchi da Costa

Giselle Camargos Volponi da Rocha

Isabela Gontijo Tolentino

Josiane Godoy Ferreira Cândido Correa

Karina Maia Lage

Lídia de Sousa

Mariany Freitas de Oliveira

Marina Fernanda Junqueira Da Silva

Nara Luiza Guimarães de Aquino

Tamires Natalia Brumer Pedrosa

Tiago Cançado Diniz

Vanice Cardoso Ferreira

Revisão e diagramação

Andrea Castello Branco Rena

Leticia Baeta Villas

João Felipe Cerezo Durães

MINAS GERAIS
SECRETARIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

GUIA PARA GESTÃO DE PROCESSOS
COLETÂNEA DE INOVAÇÃO E MODERNIZAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA, 2

BELO HORIZONTE
FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO
2018

Coletânea de Inovação e Modernização na Gestão Pública:

1 Guia para Inovação na Gestão Pública

2 Guia para Gestão de Processos

3 Guia para Modelagem de Estruturas Organizacionais

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO

Alameda das Acácias, 70 – Bairro São Luís/Pampulha

CEP: 31275-150 - Belo Horizonte - Minas Gerais

Telefones: (31) 3448-9485 e 3448-9580

www.fjp.mg.gov.br

e-mail: comunicacao@fjp.mg.gov.br

Todos os direitos reservados ao Governo de Minas Gerais.

M663g

Minas Gerais. Secretaria de Planejamento e Gestão

Guia para gestão de processos / elaborado pela Superintendência Central de Inovação e Modernização Institucional. – Belo Horizonte : Fundação João Pinheiro, 2018.

140 p. : il. – (Inovação e modernização na gestão pública ; 2)

ISBN 978-85-85930-74-5 (obra completa)

ISBN 978-85-85930-75-2 (v. 2)

1. Reforma administrativa – Minas Gerais. 2. Administração pública – Minas Gerais. I. Superintendência Central de Inovação e Modernização Institucional. II. Série.

CDD 350.8151

CDU 35.001.7 (815.1)

Sumário

1. Introdução	9
2. Compreendendo as Definições e Conceitos Iniciais	11
2.1 O que são Processos de Negócio	11
2.2 Entendendo a orientação por Processos	13
2.3 Quais são as categorias dos Processos	15
2.4 Arquitetura da organização do ponto de vista de Processos	16
2.5 O que é Gestão de Processos	24
3. O Ciclo de Gestão de Processos	25
3.1 Como planejar um Projeto de Inovação de Processos	32
3.1.1 Elaborar o Plano de Trabalho	34
3.1.2 Construir a Matriz de Responsabilidades	36
3.1.3 Elaborar o Plano de Ação	38
3.2 Como analisar o Processo	42
3.2.1 Construir o diagrama de escopo	44
3.2.2 Realizar o levantamento de atividades	46
3.2.3 Realizar o mapeamento do Processo	48
3.2.4 Consolidar o diagnóstico	74
3.2.5 Analisar os instrumentos preenchidos	75
3.3 Como redesenhar o Processo	78
3.3.1 Identificar e consolidar	83

3.3.2 Elaborar o fluxo de redesenho do Processo	89
3.4 Como implantar o novo modelo do Processo	90
3.4.1 Elaborar o Plano de Ação	91
3.4.2 Consolidar o relatório final de melhoria	95
3.5 Como realizar a Gestão da Mudança	96
3.5.1 Estruturar a Gestão da Mudança	98
3.5.2 Identificar e gerir Stakeholders	99
3.5.3 Planejar e realizar comunicação	99
3.5.4 Gerir impactos	102
3.5.5 Planejar e realizar Capacitações	106
3.6 Como realizar o monitoramento e melhoria contínua dos Processos	107
3.6.1 Planejar resultados e indicadores	110
3.6.2 Medir e acompanhar desempenho e Resultados	116
3.6.3 Avaliar desvios e oportunidades de melhoria no Processo	118
3.6.4 Implementar melhorias	124
4. Identificando e gerenciando a Maturidade de Processos	129
5. Entendendo sobre a Governança de Processos	134
6. Considerações finais	137
Referências	138

Lista de Ilustrações

Figura 1: Visão departamental x visão de processos	14	Figura 19: Exemplo de raias	51
Figura 2: Inter-relação entre os processos e usuários	15	Figura 20: Exemplo de utilização de etapas	52
Figura 3: Perguntas para construção de uma Cadeia de Valor	18	Figura 21: Eventos	53
Figura 4: Exemplo fictício - Cadeia de Valor da Secretaria de Estado de Saúde	19	Figura 22: Eventos de início	53
Figura 5: Exemplo fictício - Cadeia de Valor da Secretaria de Planejamento e Gestão	20	Figura 23: Eventos finais	54
Figura 6: Arquitetura de processos	21	Figura 24: Eventos intermediários	54
Figura 7: Exemplo de desmembramento da Cadeia de Valor	22	Figura 25: Exemplo de utilização de eventos intermediários	56
Figura 8: Ciclo de gestão de processos	26	Figura 26: Subprocessos	58
Figura 9: Gráfico de performance do processo com intervenções no processo ...	27	Figura 27: Tipos de subprocessos	59
Figura 10: Ciclo de gestão de processos – etapa de planejamento	33	Figura 28: Tarefa e subprocesso de loop	59
Figura 11: Plano de Trabalho	34	Figura 29: Exemplo de utilização de loop	60
Figura 12: Matriz de Responsabilidades	36	Figura 30: Forma de escrever as atividades	61
Figura 13: Plano de Ação	38	Figura 31: Tipos de portais	62
Figura 14: Ciclo de gestão de processos – etapa de análise	42	Figura 32: Exemplo da utilização de um portal exclusivo	63
Figura 15: Diagrama de Escopo	44	Figura 33: Exemplo da utilização de um portal paralelo	64
Figura 16: Levantamento de Atividades	46	Figura 34: Exemplo da utilização de um portal inclusivo	65
Figura 17: Mapeamento do Processo	48	Figura 35: Exemplo da utilização de um portal exclusivo baseado em eventos ...	66
Figura 18: Exemplo de piscinas	50	Figura 36: Linha de sequência	67
		Figura 37: Linha de mensagem	65

Figura 38: Linha de Associação	67	Figura 54: Impactos gerados na mudança	102
Figura 39: Exemplo de utilização dos objetos de conexão	68	Quadro 2: Tipos de impactos	103
Figura 40: Tipos de artefatos	69	Figura 55: Classificação do impacto	104
Figura 41: Exemplo da utilização de grupos	70	Figura 56: Mapa de Impactos	105
Figura 42: Cabeçalho	71	Figura 57: Ciclo de gestão de processos monitoramento e melhoria contínua ..	107
Figura 43: Legenda	72	Figura 58: Fases do monitoramento e melhoria contínua	109
Figura 44: Reflexões para analisar as informações do processo	77	Quadro 3: Comparação entre indicadores de resultado e desempenho ...	112
Figura 45: Ciclo de gestão de processos – etapa de redesenho	79	Figura 59: Gerenciamento do Indicador	114
Figura 46: Aspectos que poderão ser objetos de mudança	80	Figura 60: Painel de Monitoramento	119
Figura 47: Cálculo da matriz GUT	84	Figura 61: Exemplo de Plano de Ação para melhorias incrementais	126
Figura 48: Oportunidades de Melhoria	86	Figura 62: Resumo das fases de monitoramento e melhoria contínua	128
Figura 49: Ciclo de gestão de processos – etapa de implantação	90	Figura 63: Níveis de maturidade	130
Figura 50: Plano de Ação do Projeto de Inovação em Processos	92	Quadro 4: Aspectos do Modelo de Maturidade	131
Figura 51: Plano de Ação da Etapa de Implantação	93	Figura 64: Gráfico Radar de Maturidade	132
Figura 52: Ciclo de gestão de processos – etapa de gestão da mudança	96	Figura 65: Níveis de governança	134
Figura 53: Matriz de Stakeholders	100		

A Coletânea que você tem em mãos é resultado de um trabalho coletivo e colaborativo de aprendizado, desenvolvimento, consolidação e disseminação de metodologias voltadas para auxiliar os agentes públicos na modernização e inovação de seus órgãos e entidades.

Entendemos inovação na gestão pública¹ como o processo de criação de novas ideias e sua transformação em valor para a sociedade (Bason, 2010 apud Cunha, 2017). Ela envolve a introdução de novas práticas ou mudanças em práticas anteriores, por meio da incorporação de novos elementos da gestão pública ou de uma nova combinação de mecanismos existentes, que produzem resultados positivos para o serviço público e para a sociedade. Nesse sentido, a modernização e a inovação no setor público podem traduzir-se em melhorias em processos e estruturas organizacionais, bem como na implementação de novos projetos, produtos, serviços, políticas ou sistemas que gerem valor para o público-alvo.

Embora o setor público lide com alguns fatores que podem inibir a inovação, os governos nunca estiveram à margem das inovações desenvolvidas na sociedade. As intensas transformações políticas, sociais e econômicas que marcaram o século XX exigiram do Estado um processo constante e profundo de ampliação e complexificação de seu aparato, suas funções e suas estratégias de atuação e prestação de serviços públicos. É importante lembrar que o setor público tem se destacado historicamente como

uma importante fonte de inovação na medida em que, muitas vezes, aceita suportar e custear os riscos e as incertezas iniciais de desenvolvimento de tecnologias, produtos e serviços inovadores que, a exemplo da internet, terminam disseminando-se em larga escala e gerando ganhos significativos para a sociedade e a iniciativa privada.

Mais recentemente, podemos observar que o setor público vem ampliando seu protagonismo no desenvolvimento de inovações voltadas para dentro dos próprios governos. Atualmente, é fácil encontrar, em diversas esferas de governo, iniciativas inovadoras voltadas para o aumento da transparência e da responsabilização governamental, novos arranjos de políticas públicas que fomentam a participação ativa da sociedade, utilização de tecnologias cada vez mais avançadas na ampliação do acesso aos serviços públicos, dentre outras.

Nessa perspectiva, entendemos que o Estado de Minas Gerais é mais que um agente de fomento da inovação no setor privado. Ele pode e deve ser, cada vez mais, um agente inovador em âmbito interno, aprimorando continuamente sua atuação na simplificação de seus processos, na elaboração e execução de políticas públicas e na prestação de serviços públicos de qualidade e aderentes às necessidades da sociedade. Podemos inovar e modernizar a forma como o próprio Estado atua, se organiza e atende os desejos e necessidades da população. Acreditamos e nos empenha-

¹ Os termos “inovação na gestão pública”, “inovação no setor público” e “inovação em governo” são tratados como sinônimos nesta Coletânea.

mos para que essa transformação seja realizada de forma aberta e colaborativa, em parceria com os demais agentes do ecossistema de inovação (empresas, academia, redes e laboratórios de inovação, startups, etc).

A Coletânea de Inovação e Modernização na Gestão Pública é composta por três livros:

O Guia para Inovação na Gestão Pública traz metodologias e ferramentas para criar, identificar, estruturar e implementar ideias inovadoras, a partir das quais você poderá se inspirar para promover a inovação na sua organização e ajudar sua equipe a entregar melhores resultados.

O Guia para Gestão de Processos aborda o ciclo de gestão de processos, que envolve as etapas de planejamento, análise, redesenho, implantação, gestão da mudança e monitoramento e melhoria contínua. Além disso, apresenta um modelo de maturidade de processos e aspectos da governança de processos, que irão contribuir para o desenvolvimento de ações para a gestão e inovação em processos pelos diversos órgãos e entidades do estado.

O Guia para Modelagem Organizacional apresenta orientações para a estruturação e reestruturação organizacional, visando auxiliar os órgãos e entidades a alcançar seus objetivos estratégicos e cumprir com sua missão de forma a gerar as entregas, resultados, serviços e produtos pretendidos.

Sabemos que há muitos servidores inspirados, dedicados, com vontade de inovar, de modernizar seu trabalho e de gerar valor para a sociedade. Se você se interessou por essa coletânea, provavelmente você é um deles! Esse material foi pensado para proporcionar a você informações, metodologias, ferramentas e uma maior capacidade para inovar.

Nós, da Superintendência Central de Inovação e Modernização Institucional – SCIM, da Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado de Minas Gerais, temos a missão de promover a inovação da gestão pública e a modernização administrativa dos órgãos, autarquias e fundações do Poder Executivo do Estado. Sabemos da grandiosidade e dificuldade desta missão e acreditamos que alcançaremos melhores resultados com a participação de todos.

Somos parte de um mesmo time de servidores que desejam transformar o Estado em um lugar cada vez melhor. A Coletânea e o conhecimento que compartilhamos aqui nos unem ainda mais. Portanto, vamos juntos!

Equipe da Superintendência Central de Inovação e Modernização Institucional.

Dicas para a leitura dessa Coletânea:

Ao longo de nossos Guias utilizaremos alguns recursos que visam auxiliar você, leitor, na compreensão dos conteúdos abordados. Abaixo listamos e explicamos esses elementos:



Principais atividades da etapa

Lista as principais atividades desenvolvidas na etapa referente da metodologia.



Fica a dica!

Destaca dicas importantes para que o leitor desenvolva as atividades sugeridas.



Aprenda na prática

Apresenta exemplos práticos (fictícios) de aplicação da metodologia e contribui para que o leitor compreenda melhor como aplicá-la em casos reais.



Saiba mais no Guia:

Faz referência aos demais Guias desta Coletânea em pontos em que essa interface mostra-se especialmente relevante.

O que é?

Explica e destaca um conceito chave para a inovação na gestão pública.



Alerta Gestão da Mudança

Destaca momentos em que se faz importante alguma ação de Gestão da Mudança

Etapa

Sintetiza o resumo da etapa e indica os instrumentos da caixa de ferramentas (ou Toolbox) que podem ser utilizadas para apoiar sua realização.

1. Introdução

A gestão de processos começou a ser difundida a partir da década de 1990, com a fusão gradativa de duas abordagens para melhoria no desempenho dos processos: a gestão da qualidade, focada na melhoria contínua dos processos; e a reengenharia de processos, focada em iniciativas isoladas para melhorar radicalmente o desempenho dos processos (HAMMER, 2010).

Podemos destacar vários benefícios gerados nas organizações a partir da implantação da gestão de processos. Cuidar dos processos organizacionais é um meio de se favorecer a implementação da estratégia da organização, focando no que realmente interessa – o trabalho. Em outras palavras, gerir processos é uma das maneiras de se alcançar o patamar e os objetivos de futuro da organização, pensando-se as atividades que são realizadas no presente e aprimorando-as continuamente. Além disso, a gestão de processos permite a utilização de métodos e ferramentas que favoreçam a análise crítica do trabalho e a identificação de oportunidades para aprimoramento na forma como os recursos diversos são utilizados, de modo a reduzir retrabalhos e desperdícios e gerar maior agilidade e qualidade nos processos e nos seus resultados (bens ou serviços).

É importante destacar que os processos, enquanto conjuntos de atividades a serem desempenhadas, existem nas organizações, independentemente de serem geridos ou não. Nesse sentido, introduzir a gestão de processos não significa adicionar mais uma preocupação ou uma nova

tarefa na rotina organizacional. A gestão de processos é apenas uma forma de analisar o trabalho realizado nas várias unidades organizacionais e estruturá-lo de maneira a otimizar a utilização de recursos e agregar mais valor às entregas produzidas. É conferir aos processos caráter mais racional e analisar a organização de maneira mais sistêmica.

As organizações modernas necessitam sempre buscar vantagens competitivas e se ater às mudanças internas e externas para sobreviverem e crescerem em um mercado cada vez mais competitivo e exigente. No mesmo sentido, as instituições públicas são cada vez mais exigidas por produtos e serviços de qualidade, assim como há a necessidade constante de redução de custos, gerando o desafio de compreender as necessidades da sociedade e buscar atendê-las por meio de políticas públicas adequadas e da entrega de produtos e serviços gerados por meio de processos eficientes.

Assim, gerir processos potencializa a gestão do conhecimento, melhora o fluxo de informações e confere à organização maior poder de gestão e de geração de entregas mais qualificadas e aderentes às necessidades dos usuários, uma vez que ela passa a contar com métricas e ferramentas para o acompanhamento de seu desempenho, uma definição mais clara de atribuições e responsabilidades e a uniformização do entendimento e dos métodos de trabalho.

Percebemos, dessa forma, que as práticas de gestão e melhoria de processos compõem o conceito de inovação, que pode ser compreendido como mudanças em práticas anteriores, por meio da incorporação de novos elementos da gestão pública ou de uma nova combinação de mecanismos existentes, que produzam resultados positivos para o serviço público e para a sociedade.

A metodologia apresentada neste Guia compõe a Coletânea de Modernização e Inovação na Gestão Pública, elaborada pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais, por meio da Superintendência Central de Inovação e Modernização Institucional – SCIM. Esperamos que o material apresentado contribua para a formação de agentes de inovação nas instituições e para a geração de transformações por meio da introdução de práticas inovadoras que propiciem a melhoria do funcionamento interno e a geração de melhores serviços públicos aos cidadãos mineiros.

O Guia é composto, primeiramente, por um capítulo que apresenta os conceitos referentes à gestão de processos. Em seguida, apresenta o ciclo de gestão de processos, passando pelas etapas de planejamento, análise, redesenho, implantação, gestão da mudança e monitoramento e melhoria contínua. Além disso, o Guia possui um capítulo que aborda o modelo de maturidade de processos e outro que discute a governança de processos.

O Guia apresenta diversas ferramentas e instrumentos que podem ser utilizados durante a gestão de processos. Esses instrumentos são opcionais e devem ser utilizados a seu critério, sempre que necessário, para apoiar a gestão dos processos.

Mãos à obra!

2. Compreendendo as Definições e Conceitos Iniciais

2.1 O QUE SÃO PROCESSOS DE NEGÓCIO

Quem nunca ouviu as expressões “O problema está no processo!” ou “Temos de melhorar nossos processos!” no seu ambiente trabalho?

Podemos afirmar que o termo tem sido cada vez mais utilizado dentro das organizações. Mas, quando paramos para pensar, surge uma questão: o que é processo organizacional? A definição do que é processo para uma pessoa pode ser totalmente diferente do que é para outra e pode levar, inclusive, a problemas de comunicação. Dessa forma, é importante, primeiramente, fazermos um alinhamento.

Intuitivamente, podemos perceber que processo está relacionado à transformação, a um conjunto de etapas que buscam produzir ou gerar um resultado. Quando falamos de processo dentro das organizações, estamos nos referindo, particularmente, ao processo de trabalho ou de negócio, isto é, quais atividades e como são feitas para que a organização obtenha determinado produto e resultado para a qual foi criada.

A Association of Business Process Management Professionals – ABPMP (traduzido em português como Associação de Profissionais de Gestão de Processos de Negócios) apresentou o seguinte conceito para processo: “Processo é uma agregação de atividades e comportamentos

executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados. Processos são compostos por atividades inter-relacionadas que solucionam uma questão específica” (ABPMP, 2013, p. 35).

Paim (2009) destaca o conceito de Zarifian (1994), que define processo como uma cooperação de atividades distintas para a realização de um objetivo global, orientado para um usuário comum. O processo é repetido de forma recorrente e a ele estão relacionados: um desempenho que representa o seu objetivo global, uma organização que estrutura a interdependência das suas atividades, uma corresponsabilidade dos atores na organização em relação ao desempenho global e uma responsabilidade local dos atores em relação a sua própria atividade (ZARIFIAN, 1994 apud PAIM, 2009).

Assim, mesmo que haja uma divisão de tarefas entre os membros e as unidades organizacionais – sendo esta fundamental para gerar conhecimento para a organização – é importante que, quando o processo se inicia, haja uma integração entre essas unidades ou membros a fim de que passem a se orientar pelo resultado global, e não só pelo resultado local das suas atividades.

Portanto, é recomendado o estabelecimento de mecanismos de corresponsabilização entre as diversas unidades e membros comuns a um mesmo processo transversal, buscando uma visão sistêmica na organização que auxiliará na ampliação do desempenho global dos processos.

Outra maneira de explicar o conceito de processo é contrastá-lo com o de projeto, já amplamente difundido no contexto da administração pública mineira. O quadro a seguir resume as principais diferenças entre eles.

Processo	Projeto
Pode ser repetido infinitas vezes nas organizações.	Esforço temporário para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo (PMI, 2009).
Está relacionado à rotina, aos procedimentos já existentes para a execução do trabalho e à geração de produtos e serviços oferecidos constantemente aos usuários.	É temporário e único, ou seja, provê algo que ainda não existe na organização ou promove uma alteração em um produto, serviço ou processo já existente.

Fonte: Elaboração própria

Percebemos, portanto, que as diferenças existentes entre projetos e processos incitam a necessidade de aplicações de metodologias de gestão diferentes entre os mesmos, a fim de que eles cumpram com seu objetivo da melhor maneira possível.

Como exemplo, podemos citar o fictício projeto de Construção de um Hospital. Tal projeto despenderá o esforço temporário de uma equipe para sua execução e, assim que o hospital estiver implantado e pronto para funcionamento o projeto termina, pois o produto que o originou estará finalizado e entregue. No mesmo exemplo, após a construção do hospital será necessária toda uma rotina de atividades para mantê-lo em funcionamento da forma adequada para atender às necessidades dos pacientes. Dessa forma, surge a necessidade de gestão do fictício processo de Gestão Hospitalar, que exigirá o esforço permanente de uma equipe para trabalhar nas atividades finalísticas de atendimento aos pacientes e nas atividades de apoio, como aquisição de materiais, gestão de recursos humanos, entre outros.

Dessa forma, podemos dizer que os projetos, normalmente, podem alterar ou criar processos (rotinas). Quando identificarmos que o processo criado requer alterações para aprimorar seu desempenho, podemos desenvolver um novo projeto para melhorá-lo. Nesse caso, o processo poderia dar origem a um projeto de inovação em processos.

2.2 ENTENDENDO A ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS

A organização que compreende a importância de melhorar seus processos dá um passo significativo na busca de compreender os interesses e as necessidades de seu usuário. Além disso, essas organizações percebem a necessidade de diminuir o desperdício de recursos como tempo, dinheiro e mão-de-obra. A consequência, portanto, tende a ser melhores resultados por parte da organização, com maior valor gerado para o usuário final.

Para ilustrar a vantagem de ter um processo bem estruturado, vamos tomar como exemplo duas instituições públicas (A e B) que prestam serviço de saúde e considerar que os servidores de ambas possuem praticamente o mesmo nível técnico.

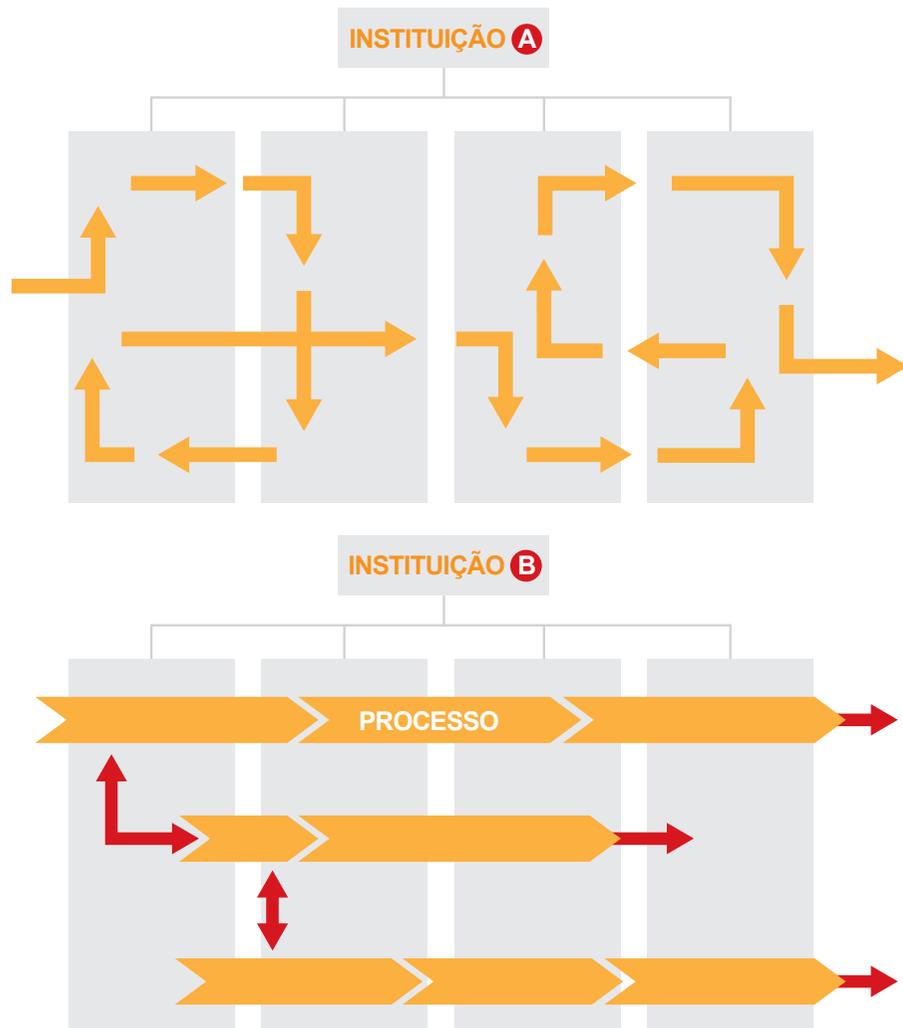
A instituição A focou, primeiramente, na distribuição interna das atividades entre suas alas de atendimento e setores de exames para, só em seguida, atender ao seu usuário. Era comum não haver muita integração e pouca comunicação entre os setores internos, de modo que, frequentemente, um cidadão era transferido de uma área a outra, até realizar de fato o atendimento necessário.

A instituição B, por outro lado, buscou se estruturar priorizando o foco no seu usuário. Para isso, procurou: melhorar o contato com o cidadão para identificar suas necessidades, diminuir o tempo de atendimento e o número de documentos necessários para o cadastro inicial. Somente após essas definições, ela distribuiu as atribuições entre suas unidades internas e estabeleceu entre elas uma corresponsabilidade ligada ao objetivo global, que é o atendimento correto ao cidadão.

Qual instituição você acredita que tem um uso mais otimizado de seus recursos e uma maior satisfação de seus usuários?

A vantagem de se gerir o processo pode ser evidenciada na figura 1, que demonstra à esquerda uma instituição em que a divisão das tarefas de um mesmo processo foi feita sem considerar a interdependência entre elas, apenas com as atribuições definidas para cada unidade (visão departamental – instituição A), e outra instituição à direita (visão de processos – instituição B) que demonstra uma preocupação e melhor estruturação do desencadear das atividades, orientando-as para o objetivo global.

Figura 1: Visão departamental x visão de processos



Fonte: Adaptado de MALAMUT (2005) apud BALDAM et. al., (2007, p. 25)

Será que o exemplo das instituições A e B nos faz lembrar outros exemplos do setor público? Muito provavelmente sim. Muitas vezes, as instituições da administração pública se deparam com contextos em que a divisão funcional de atividades relacionadas a um mesmo processo de geração de valor esbarra na falta ou precariedade de comunicação, acarretando em perdas e desperdícios (de recursos humanos e financeiros), bem como na perda de foco no objetivo global. Assim, a atuação de cada unidade funcional passa a ser focada nos objetivos internos à mesma, que nem sempre contribuem para o real alcance da estratégia e metas da instituição como um todo.

Portanto, fica claro perceber que as organizações que se orientam por processos possuem benefícios gerados por suas características, tais como:

- Fluxo horizontal: flexibilidade e resposta rápida às necessidades do usuário;
- Direção: atenção de todos os executores para a produção e entrega de valor para o usuário;
- Visão sistêmica: visão mais ampla dos executores em relação às metas organizacionais;
- Multidisciplinaridade e integração: promoção do foco no trabalho em equipe e na colaboração;
- Valor aos interessados: oportunidade de participação, tomada de decisão e responsabilidade pelos resultados.

► **Saiba mais no Guia: Modelagem de Estruturas Organizacionais**

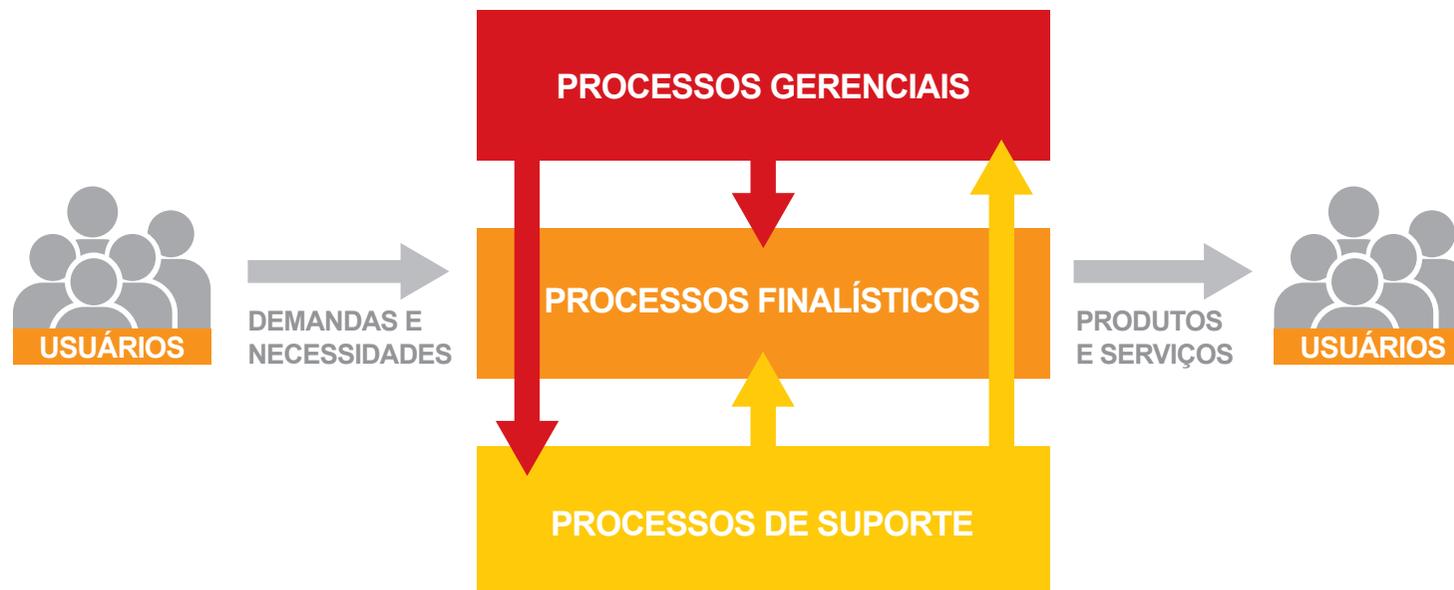
2.3 QUAIS SÃO AS CATEGORIAS DOS PROCESSOS

Os processos organizacionais podem ser divididos em três categorias diferentes: finalísticos, de suporte e gerenciais, conforme ilustrado na figura 2. Essa classificação tem como base o produto originado pelo processo e o público a que este produto se destina.

A seguir apresentamos uma definição para cada categoria:

- Processos finalísticos ou primários: estão diretamente ligados à agregação de valor aos usuários, com interface direta com os mesmos, de maneira que qualquer problema no processo será percebido pelo usuário imediatamente (RUMMLER apud HRONEC, 1994). Para o setor público, são aqueles orientados para provimento de produtos e serviços para

Figura 2: Inter-relação entre os processos e usuários



Fonte: Adaptado de Silva (2017)

o usuário e que estão relacionados mais diretamente com o negócio no qual a instituição atua (Ex.: provisão de atendimento hospitalar).

- Processos de suporte ou apoio: como o próprio nome sugere, dão suporte aos demais processos e são necessários para subsidiar a execução dos mesmos. Nesse caso, a ocorrência de falhas não é percebida imediatamente pelo usuário, mas pode impactar no produto ou serviço final no que concerne a prazo e custo, por exemplo (RUMMLER apud HRONEC, 1994). Em outras palavras, são aqueles que prestam apoio ou são provedores de recursos aos demais processos da organização (Ex.: aquisição de materiais; gestão de estoques).
- Processos gerenciais: coordenam os dois tipos de processos supracitados para a realização da estratégia organizacional. São os processos cuja finalidade é promover a estruturação, avaliação e melhoria do funcionamento da organização e de seus processos, hoje e no futuro. Assim, não estão ligados diretamente à agregação de valor aos usuários da organização, mas contribuem para que ela atue em consonância com seus objetivos e metas (ABPMP, 2013) (Ex.: gestão da estratégia organizacional).

A gestão de processos pode ser aplicada em qualquer uma dessas categorias apresentadas, dependendo, apenas, da priorização feita pela alta administração da organização.

É importante destacar que a classificação dos processos nessas três categorias pode diferir de instituição para instituição, em função da finalidade de cada um. Assim, um processo que para a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão é considerado finalístico, tendo em vista que seus usuários imediatos são as demais instituições, para as outras secretarias pode ser considerado um processo de suporte, por exemplo.

2.4 ARQUITETURA DA ORGANIZAÇÃO DO PONTO DE VISTA DE PROCESSOS

Está mais fácil agora visualizar o que seria um processo e os benefícios de geri-lo. Muito provavelmente, você consegue listar alguns processos dos quais faz parte em sua organização, executando atividades diretamente. Na visão unitária do processo, já foram feitos os esclarecimentos necessários.

Entretanto, quando pensamos em termos da organização como um todo, percebemos que existem vários processos, com diferentes categorias e graus de complexidade. Existem processos grandes e abstratos, como a gestão financeira, e processos mais operacionais e concretos, como o recebimento de mercadorias adquiridas.

Assim, podemos pensar a organização como um aglomerado de grandes grupos de atividades interdependentes, desenvolvidas diariamente para o alcance dos seus objetivos e orientadas por uma estratégia. Dependendo do contexto e da necessidade de análise, esse agrupamento pode ser estabelecido de forma mais ampla ou mais detalhada, estabelecendo-se uma lógica de decomposição dos processos de negócio da organização. A ideia seria a existência de grandes grupos de atividades que podem ser agregadas em macroprocessos que, por sua vez, podem ser subdivididos e especificados em subprocessos até o nível de atividades e tarefas.

Seria possível, assim, elaborar uma arquitetura de processos, que corresponderia à estruturação dos processos da organização em diferentes níveis, apresentando o seu desdobramento desde a estratégia até o nível operacional.

A estratégia estaria representada pela Cadeia de Valor, que busca representar os macroprocessos que entregam valor aos usuários. Ela pode ser entendida como o conjunto de macroprocessos que são executados para projetar, produzir, entregar e dar suporte aos produtos gerados pela organização (PORTER, 1985). Trata-se de um recurso que pode ser utilizado para alinhar a estratégia e as ações cotidianas da organização de modo a atender as necessidades dos usuários e agregar valor (VALLE e OLIVEIRA, 2013).

Os macroprocessos podem ser subdivididos em processos, subprocessos, atividades e tarefas, sequencialmente. Estes conceitos são apresentados a seguir:

- **Macroprocessos:** agrupamentos de processos executados para a realização de objetivos comuns da organização pelos quais ela cumpre a sua missão e gera valor.
- **Processos:** os processos, conforme dito anteriormente, são conjuntos estruturados de atividades que transformam entradas em produtos;
- **Subprocessos:** decomposição do processo em um nível maior de detalhamento que pode ser utilizado para representar um agrupamento de atividades.
- **Atividades:** conjunto de tarefas que devem ser executadas dentro de um processo para entregar uma parte de um produto ou serviço.
- **Tarefas:** maior nível de detalhamento dentro de um processo que re-

presenta os passos ou ações para execução de uma atividade.

Citando o exemplo de Netto (2006, apud PAIM, 2007), um processo de cadastro de pedidos tem como objetivo global gerar o cadastro. Porém, se analisarmos um processo de gestão de pedidos, ele tem como objetivo global a organização do atendimento aos pedidos. Sendo assim, o cadastro constitui um objetivo intermediário para que o processo de gestão de pedidos cumpra com seu principal objetivo, e “poderia ser considerado um processo em si ou um subprocesso da gestão de pedidos [...]” (NETTO, 2006, apud PAIM, 2007, p. 141).

A análise da Cadeia de Valor permite identificar os macroprocessos da organização, bem como as interfaces para a satisfação dos seus usuários e cumprimento de seus objetivos e razões de existência. Além disso, possibilita a percepção de gargalos, desperdícios e de atividades e processos que não agregam valor.

Não há uma regra única para representar graficamente uma Cadeia de Valor, mas, tradicionalmente, ela é dividida de acordo com as categorias que detalhamos anteriormente: macroprocessos finalísticos, de suporte e gerenciais. É importante destacar que a construção da cadeia de valor deve ter como foco os macroprocessos que agregam valor e não a estrutura funcional da organização.

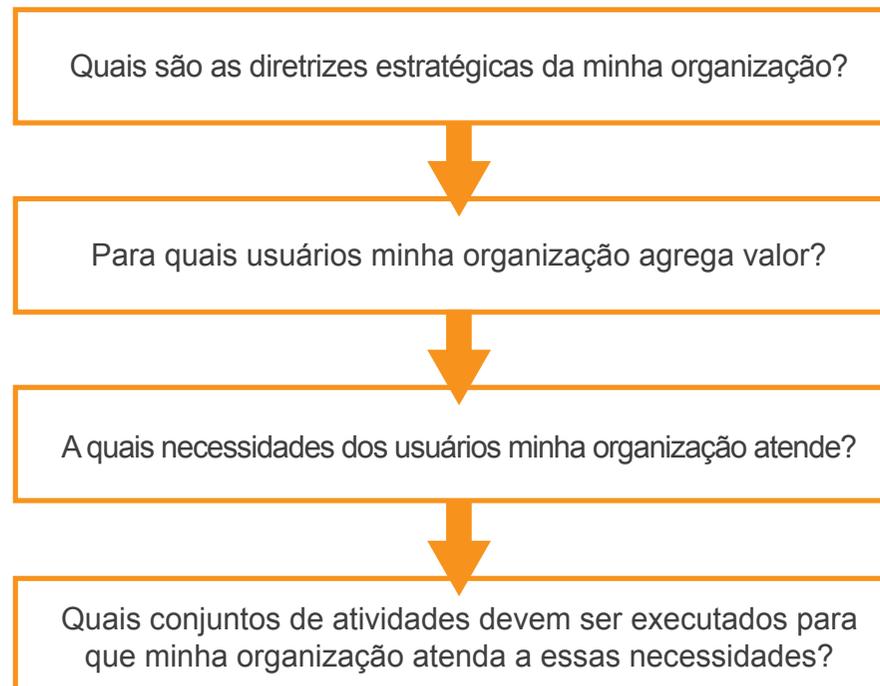
Para construir uma Cadeia de Valor, sugerimos começar com as perguntas apresentadas na figura 3.

Com a definição da estratégia da organização, teremos sua missão e visão ou, ao menos, seus direcionadores estratégicos, os quais permitirão o alinhamento dos macroprocessos à estratégia organizacional. Após

levantarmos os macroprocessos que nossa organização precisa executar para atender às necessidades dos usuários, identificamos quais deles são finalísticos, de suporte e gerenciais e passamos, então, à representação da cadeia de valor, conforme exemplo fictício presente na figura 4.

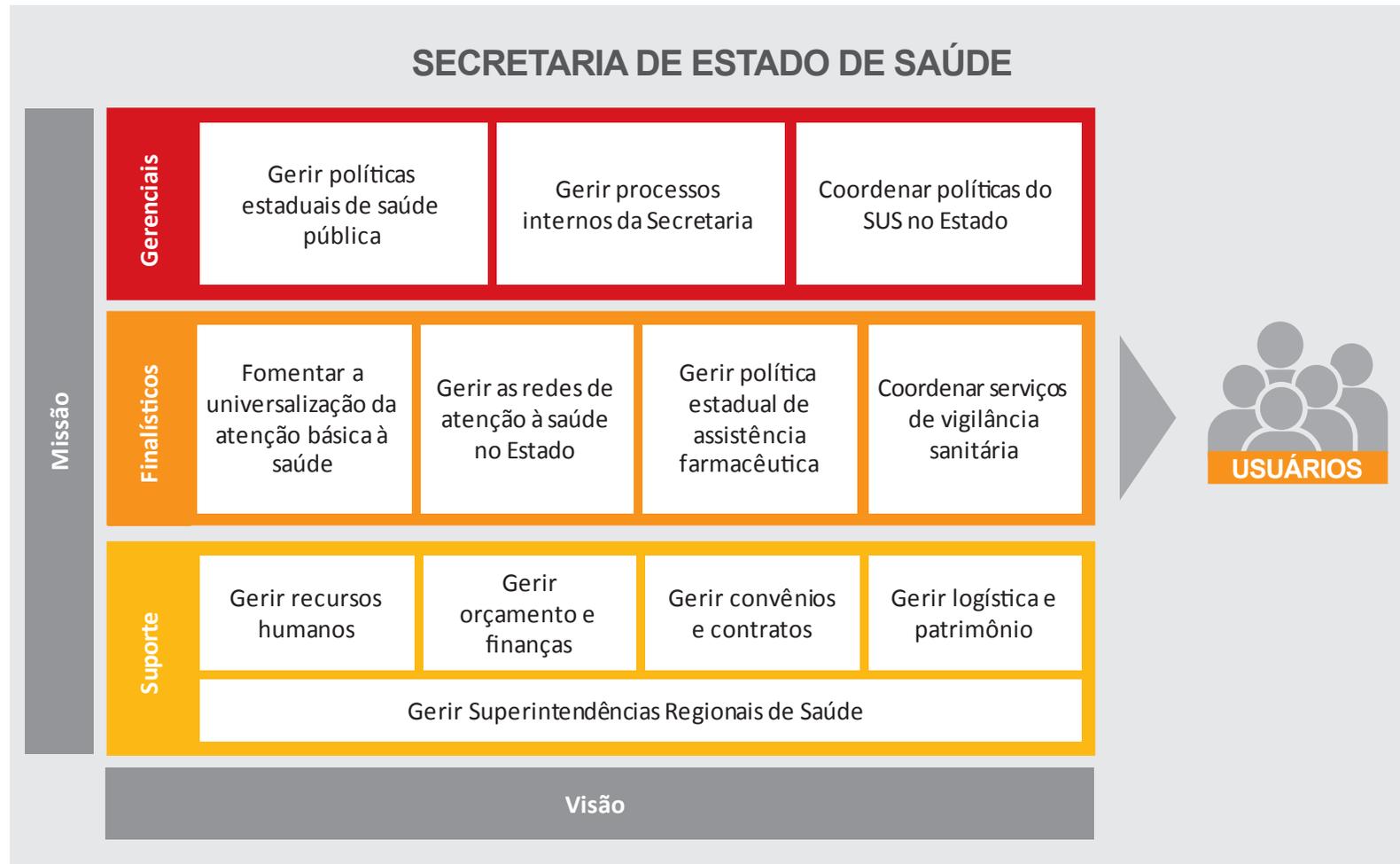
► **Saiba mais no Guia:** *Modelagem de Estruturas Organizacionais*

Figura 3: Perguntas para construção de uma cadeia de valor



Fonte: Adaptado de Rocha et al (2013)

Figura 4: Exemplo fictício - Cadeia de Valor da Secretaria de Estado de Saúde

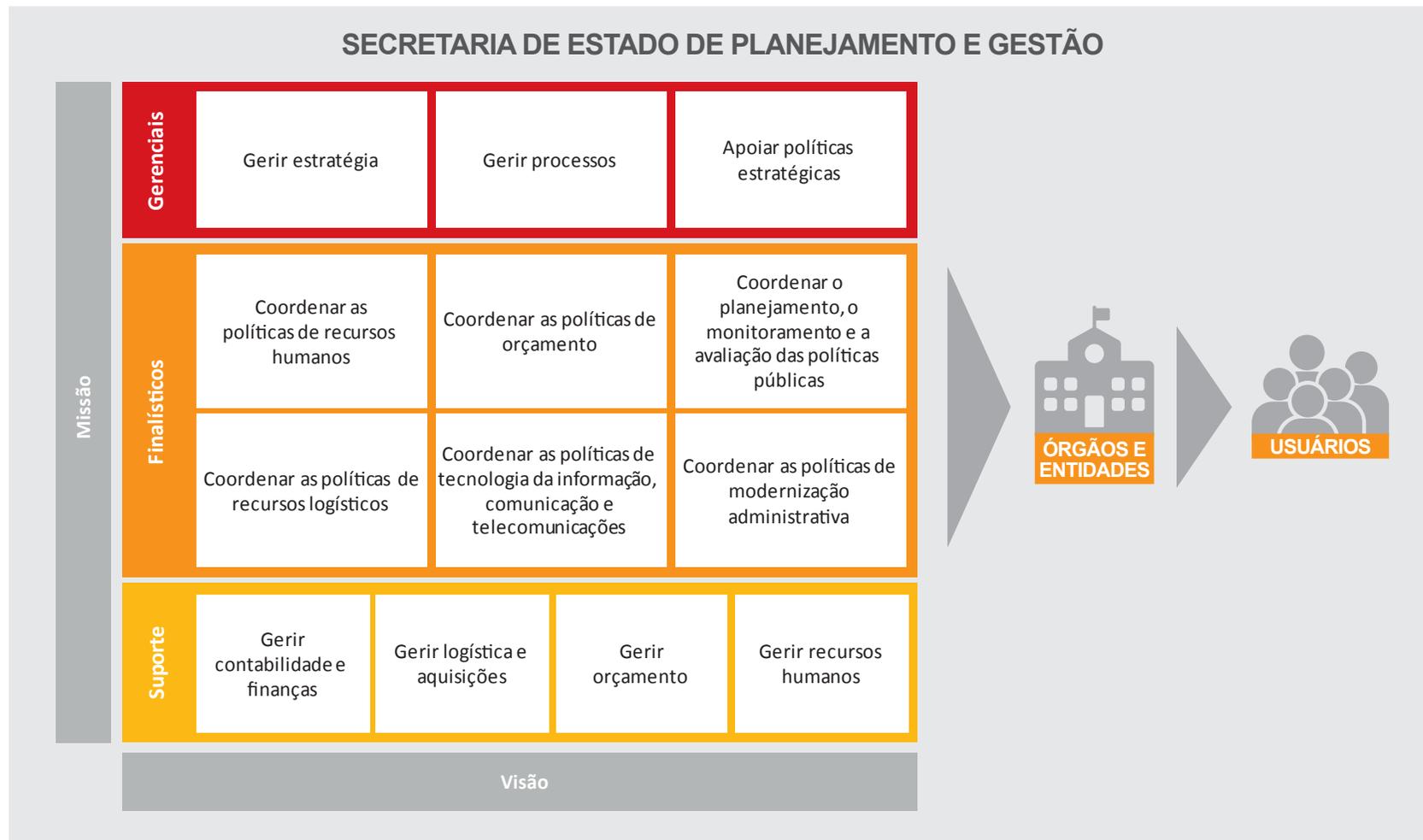


Fonte: Elaboração própria

As organizações podem apresentar diferentes processos finalísticos e de suporte, de acordo com a sua missão. A Secretaria de Planejamento e Gestão, por exemplo, tem como principal objetivo a ordenação de diversas políticas dos processos de suporte de outras

instituições. E, além disso, possui os seus próprios processos de suporte voltados para apoiar internamente a realização dos processos finalísticos. Na figura 5, exemplificamos uma cadeia de valor da Secretaria de Planejamento e Gestão.

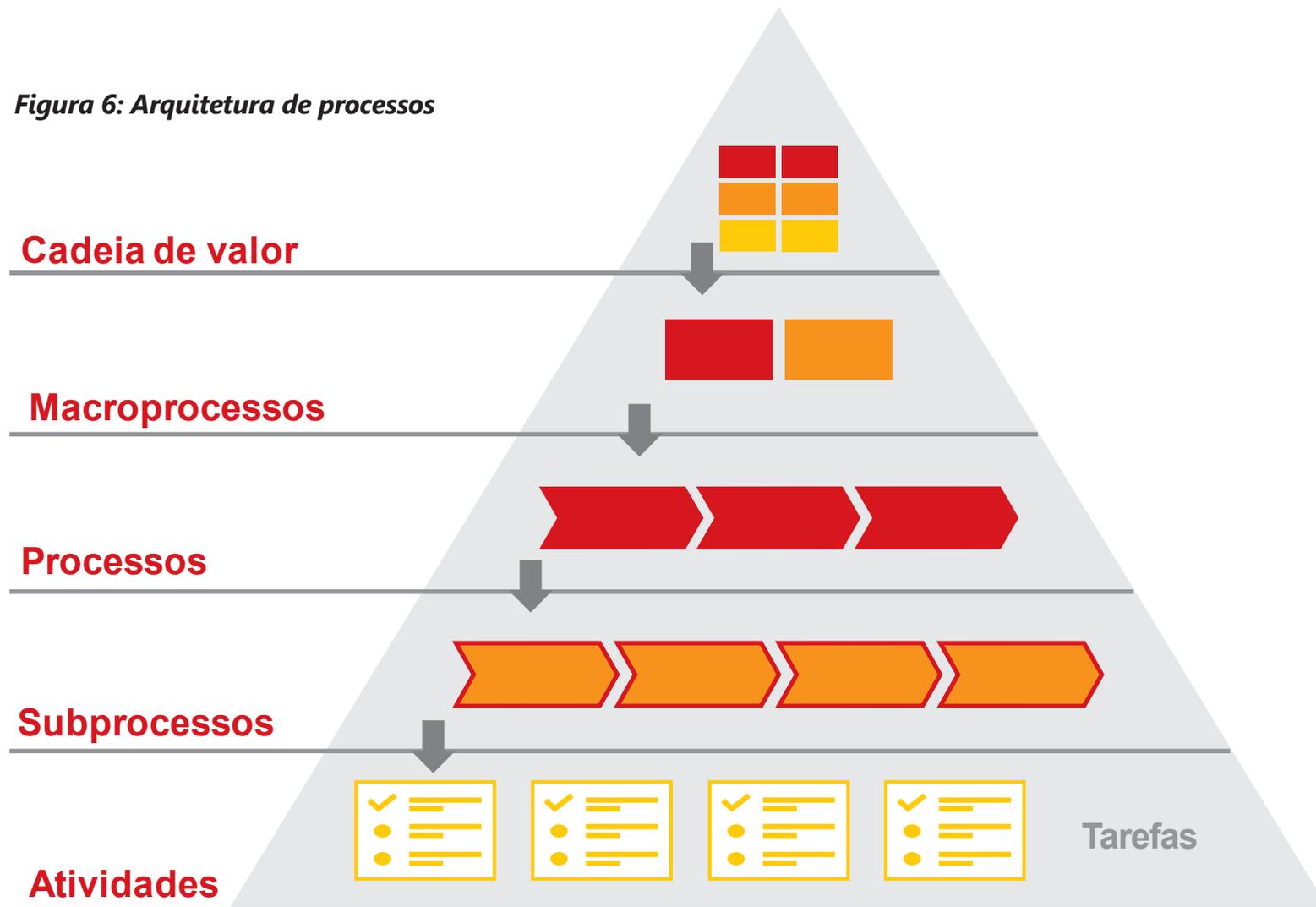
Figura 5: Exemplo fictício - Cadeia de Valor da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão



Fonte: Elaboração própria

A decomposição da Cadeia de Valor em macroprocessos, processos, subprocessos, atividades e tarefas representa a arquitetura de processos em uma organização, conforme ilustra a figura 6.

Figura 6: Arquitetura de processos



Fonte: Adaptado de MACROPLAN (2011)

Como exemplo do desdobramento da arquitetura de processos, podemos citar uma Diretoria de Recursos Humanos e uma Secretaria de Estado de Saúde fictícias, e explicitar alguns processos existentes de níveis diferentes. Podemos perceber que o desdobramento dos processos em seus níveis pode ser realizado tanto para representar uma instituição, por exemplo, uma Secretaria de Estado, como parte dela, uma diretoria, por exemplo.

A visão da organização como um conjunto de processos, facilita, portanto, a identificação de processos que merecem maior atenção: aqueles que apresentam maiores problemas ou que podem trazer maior retorno para a organização. A partir dessa identificação, é possível à administração escolher alguns processos que podem ser considerados estratégicos e que, por isso, devem ser constantemente e mais especialmente gerenciados.

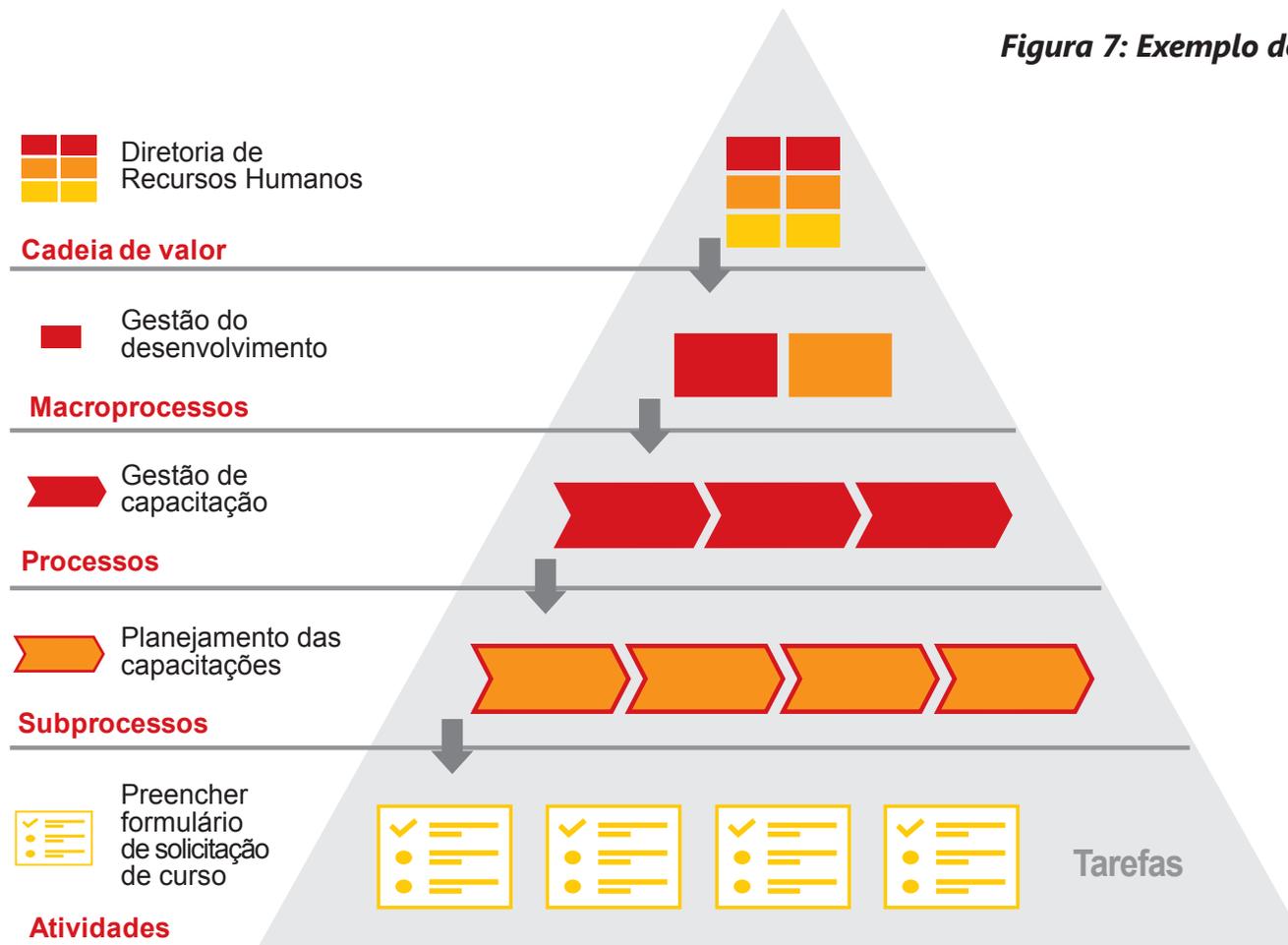
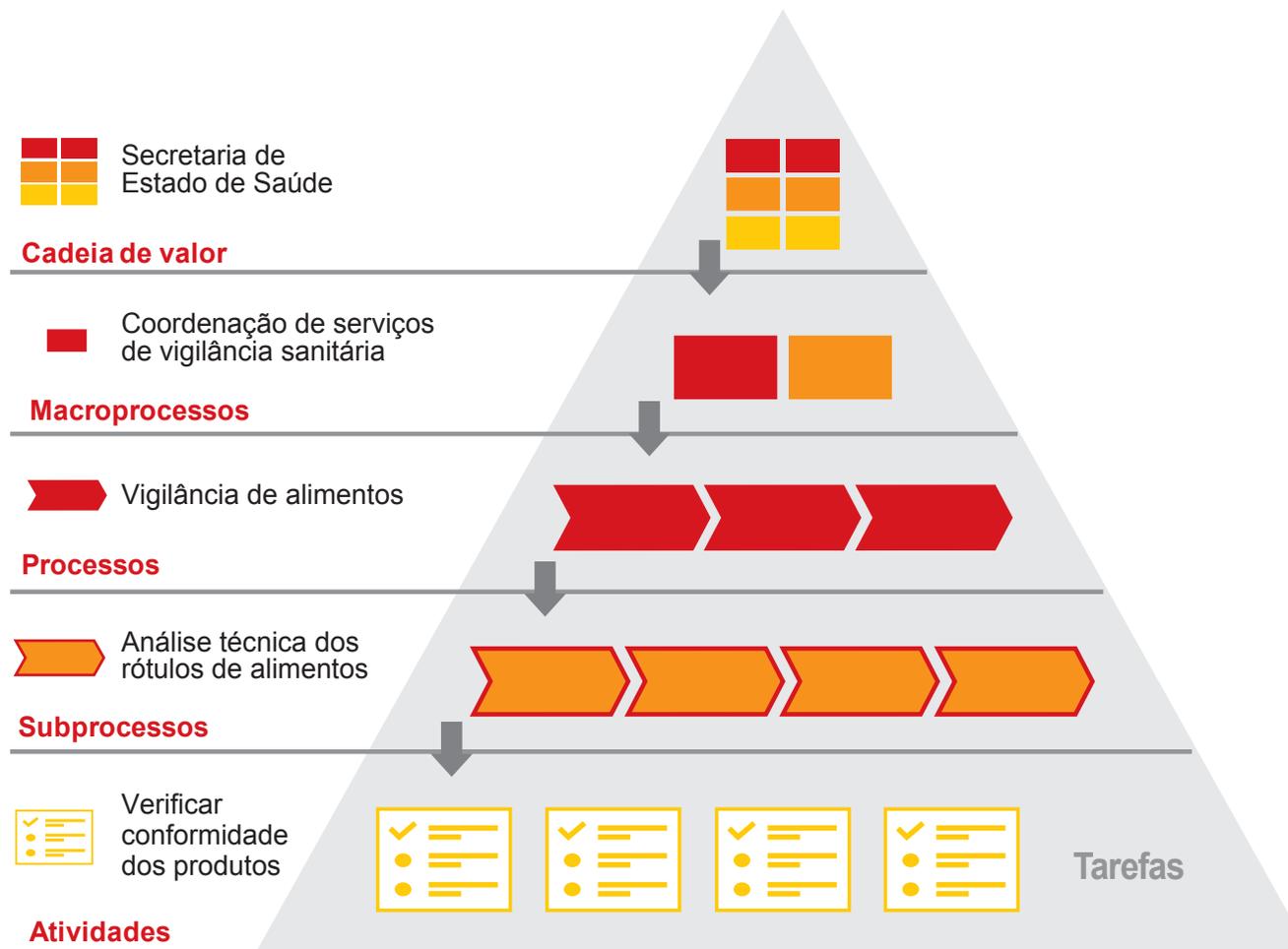


Figura 7: Exemplo de desmembramento da Cadeia de Valor

Fonte: Adaptado de MACROPLAN (2011)



Fonte: Adaptado de MACROPLAN (2011)

2.5 O QUE É GESTÃO DE PROCESSOS

Feita a definição do que é processo e estabelecida a sua relação com a estratégia, resta, antes de apresentarmos a metodologia, explicar o que seria a gestão de processos como um todo. De forma sintética, podemos conceituá-la como as atividades que são necessárias para se ter controle sobre os processos organizacionais e geri-los, visando à melhoria constante destes, em consonância com a estratégia e os resultados pretendidos pela organização.

De acordo com a ABPMP (2013), as iniciativas de gestão de processos visam a identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar e controlar processos de negócio para alcançar os resultados pretendidos de modo consistente e alinhado com a estratégia da organização. Assim, envolve o gerenciamento de processos de ponta a ponta, proporcionando resultados e criação de valor, além de possibilitar que as organizações cumpram seus objetivos de forma mais ágil e eficiente (ABPMP, 2013).

Podemos afirmar, então, que, para que a gestão de processos cumpra com seu objetivo, é preciso que se monitore, mensure e registre os resultados gerados pelos processos, bem como se execute ações voltadas para a melhoria contínua de tais processos.

A implementação de práticas de gestão de processos pode ser complexa, uma vez que cruza departamentos e, progressivamente, fronteiras organizacionais, abrangendo stakeholders² internos e externos (JESTON

e NELIS, 2008). É importante, portanto, observar alguns fatores críticos de sucesso, que são considerados essenciais para o sucesso ou fracasso no alcance de determinado objetivo (BULLEN e ROCKART, 1981). Esse conceito está intimamente relacionado à forma como o fator é gerenciado pela organização, podendo ou não ocorrer problemas referentes a ele. No entanto, se não houver uma estratégia para diminuir o impacto do fator na iniciativa de gestão de processos, existirão grandes possibilidades de ocorrer atrasos ou falhas durante a iniciativa (SANTOS, 2012).

Alguns fatores apresentados por Rocha (2014) podem ser observados na gestão de processos no Poder Executivo estadual como críticos para o seu sucesso. São eles:

- Apoio da alta gestão;
- Perfil do gestor do processo;
- Equipes interdisciplinares e interfuncionais;
- Conhecimento de todos os envolvidos a respeito dos conceitos e metodologias de gestão de processos;
- Tempo dedicado para as práticas de gestão de processos;
- Resistência dos envolvidos;
- Rotatividade de pessoas;
- Interação com outros processos e projetos;
- Limites hierárquicos;
- Leis, normas e regulamentações internas.

² Partes interessadas que são afetadas por determinado negócio, processo ou projeto, por exemplo.

Além desses fatores, aplicar os conceitos e instrumentos que sugerimos no capítulo 3.5 – Como realizar a gestão da mudança ao longo do ciclo de gestão de processos, também contribui para o sucesso das iniciativas.

Quanto mais amplo for o escopo da iniciativa de gestão de processos, maior deve ser a precaução para extrair o melhor dos seus benefícios. De acordo com Sentanin, Santos e Jabbour (2008, apud SANTOS, 2012), ao identificar e gerenciar esses fatores envolvidos em iniciativas de gestão de processos, aumentam as chances de sucesso da prática.

Esclarecidos as definições e conceitos iniciais, a partir de agora passamos a apresentar a metodologia proposta pelo Poder Executivo estadual para a gestão de processos. A metodologia envolve os projetos de inovação de processos, o monitoramento e melhoria contínua, a gestão da mudança, o modelo de maturidade de processos e a governança de processos, bem como os instrumentos que podem auxiliar no desenvolvimento dos trabalhos de gestão e inovação em processos.

3. O ciclo de Gestão de Processos

A gestão de processos pode envolver os projetos de inovação em processos, compostos por etapas (planejamento, análise, redesenho e implantação) a serem seguidas sempre que for necessário implantar melhorias e modificações com a finalidade de elevar significativamente o patamar de desempenho do processo; e a melhoria contínua de processos, constituída de tarefas realizadas continuamente, de forma a monitorar e acompanhar o andamento do processo no dia-a-dia.

Durante esse monitoramento, podem ser percebidas irregularidades ou anomalias que prejudiquem ou distorçam o alcance dos resultados desejados, gerando produtos ou serviços fora dos padrões de qualidade ou aceitabilidade. Caso a solução para correção de tal erro seja menos complexa e despenda menor esforço de implementação, esta pode ser introduzida dentro da melhoria contínua, constituindo o que chamamos de melhoria incremental. Todavia, caso haja a necessidade de promover ajustes, correções e melhorias no processo que exijam grande esforço ou um planejamento mais detalhado, devido à complexidade mais elevada das modificações, são necessários projetos de inovação em processos. Essa lógica não é somente válida para percepção de erros, mas também de oportunidades de aprimoramento do funcionamento do processo.

Qualquer que seja a complexidade das transformações necessárias para o processo, devemos planejar a sua implantação, preparando a organização e as pessoas envolvidas, de forma a reduzir incertezas e assegurar que os resultados esperados sejam atingidos. É importante que os envolvidos tenham consciência de que aquele esforço para a mudança tem um propósito final que o justifica: a obtenção de ganhos tanto para a própria organização quanto para o público que a mesma atende. Devemos ter em mente que mudar a execução de um processo corresponde a mudar o modo como as pessoas executam o seu trabalho e isso não é trivial, uma vez que as mudanças trazem consigo grandes riscos e, por isso, não são facilmente aceitas. Para tanto, devem ser utilizadas as ferramentas e técnicas de **gestão da mudança**.

Dessa forma, este Guia propõe o ciclo a seguir (figura 8) para a gestão de processos, contemplando a interação existente entre os **projetos de inovação em processos, o monitoramento e melhoria contínua e a gestão da mudança**.

Conhecendo o funcionamento do processo mais de perto, fica mais fácil intervir no modo como as atividades são executadas. Dessa maneira, a justificativa mais importante para utilização da metodologia aqui proposta é que ela possibilita intervir de forma mais organizada nas atividades críticas do processo, identificadas não somente através da percepção dos

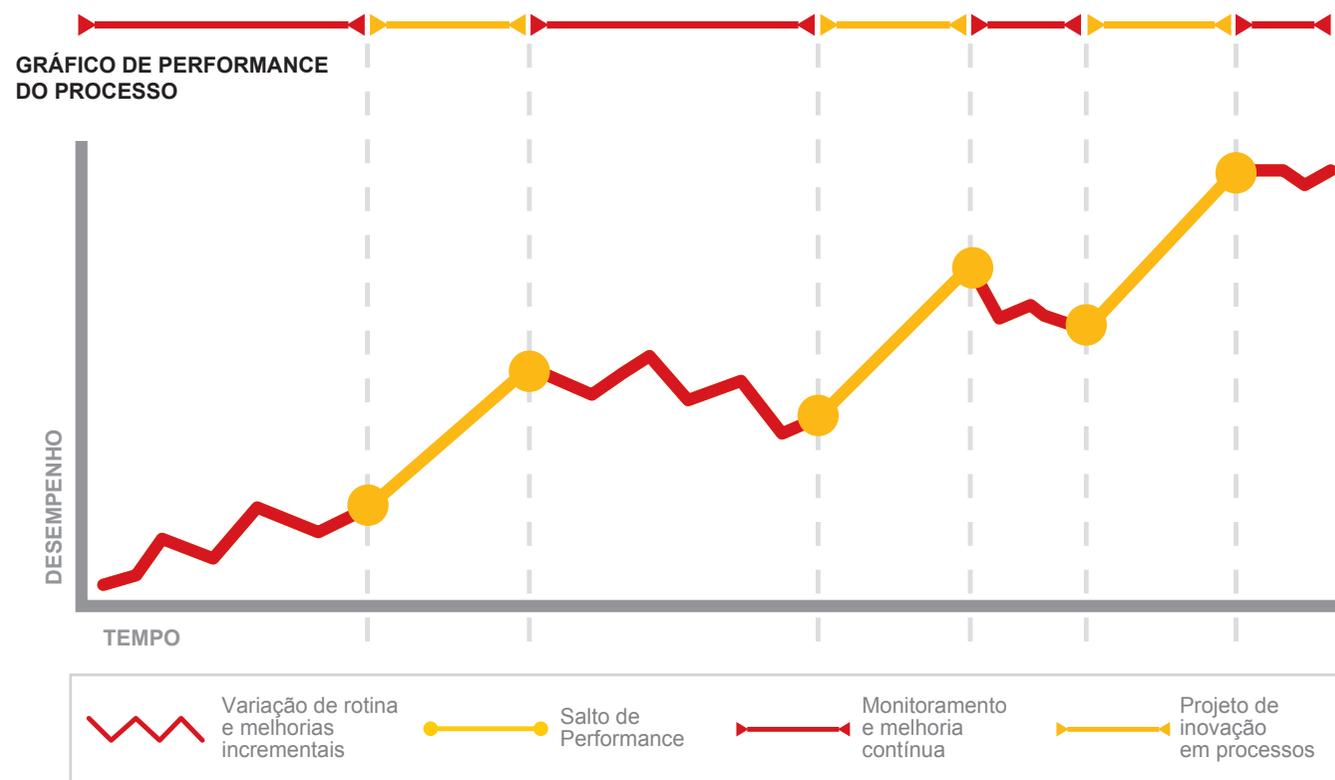
Figura 8: Ciclo de gestão de processos



gestores e executores envolvidos, mas também por meio da construção de um diagnóstico analítico e técnico, com base em avaliações estruturadas e com menor chance de desvios de percepção. O aperfeiçoamento que se busca com tais intervenções pode se dar de várias maneiras (definição de novos fluxos de atividades, novas metas de desempenho, inserção de novas tecnologias, entre outros) e ocorrer em diversos períodos, sempre que se perceba a necessidade de introduzir melhorias no processo.

Assim, durante toda a dinâmica de execução do processo podem ser identificados pontos passíveis de mudança. Ao longo do monitoramento do processo, são gerados ganhos de desempenho graduais, em função das melhorias de menor complexidade que são introduzidas continuamente. Já a realização de um projeto de inovação em processos, por ser uma intervenção mais estruturada, tende a gerar mudanças de maior impacto e, por isso, promovem saltos maiores no desempenho do processo. Essa relação pode ser visualizada na figura 9.

Figura 9: Gráfico de performance do processo com as intervenções no processo



Fonte: Adaptado de Minas Gerais (2012)

A melhoria dos processos na organização pode ser entendida como a possibilidade de se transformar a qualidade dos produtos e serviços entregues pela mesma. Com a intenção de que você seja capaz de conduzir um trabalho satisfatório de melhoria em processos, propomos uma metodologia baseada em outras existentes na literatura e no mercado, com ajustes e customizações que se fizeram necessários para melhor atender às especificidades do setor público. Essa metodologia é fruto de um processo de construção, revisão e aplicação prática que ocorre desde 2003 e já gerou resultados importantes para o Poder Executivo estadual. Assim, a metodologia e os instrumentos aqui apresentados podem ser bastante úteis e contribuir para um melhor resultado do trabalho.

O objetivo da utilização da metodologia é facilitar o alcance dos resultados esperados, através de uma estruturação definida para a gestão de processos. Seguir as etapas propostas permite uma intervenção mais sistematizada e organizada para a melhoria do processo. Como será visto na descrição da metodologia, cada etapa serve de insumo para a outra e o encadeamento destas aumenta as chances de êxito na melhoria do processo.

Contudo, as etapas e os instrumentos aqui propostos podem ser utilizados para outros fins, que não a melhoria de um processo e, por isso, não passaria por todas as etapas do ciclo, tais como:

- Documentar processo para memória organizacional;
- Desenhar o processo para implantação de sistemas;
- Atender requisitos de certificação ou normas;
- Dar suporte a treinamentos;
- Auxiliar o monitoramento e a melhoria contínua do processo;
- Subsidiar uma modelagem de estrutura.

Recomendamos que durante todas as etapas do ciclo você leve em consideração o foco do usuário. Isso significa se colocar no lugar do usuário do processo, praticando a empatia e entendendo o processo sob a sua perspectiva, de modo a compreender as suas reais necessidades.

Fica a dica!

Uma alternativa para compreender melhor as necessidades dos usuários é vivenciar na prática a sua atuação no processo. Outra possibilidade é utilizar o Mapa de Empatia apresentado no Guia para Inovação na Gestão Pública, que compõe essa coletânea.

▶ **Saiba mais no Guia: Inovação na Gestão pública**

De maneira geral, é importante que a gestão de processos seja desenvolvida de forma alinhada à estratégia da organização ou unidade administrativa e que o desenvolvimento de iniciativas de melhoria seja mais organizado, a fim de gerar melhores resultados para o processo. Dessa forma, antes de realizar qualquer intervenção no processo e iniciar as etapas do ciclo, recomendamos que algumas tarefas sejam executadas:



Principais atividades da etapa

- 1. Entender sobre o negócio organizacional, quais são seus principais produtos e usuários.*
- 2. Levantar processos que a organização/unidade executa (estes podem, ainda, ser organizados e analisados utilizando-se a cadeia de valor).*
- 3. Priorizar processo que será objeto do projeto de inovação em processos ou do monitoramento.*

ENTENDIMENTO DO NEGÓCIO ORGANIZACIONAL

Ao iniciar o trabalho relativo à gestão dos processos, recomendamos que a organização compreenda o seu negócio, ou seja, a razão de existência daquela unidade. Isso pode parecer trivial, mas nem sempre é uma tarefa simples e, por vezes, não estão claros de forma suficiente para todos os envolvidos (gestores e executores dos diversos níveis hierárquicos) quais são os objetivos organizacionais. Portanto, é fundamental a construção e alinhamento do planejamento estratégico da organização.

A organização que pretende seguir a metodologia aqui proposta deve sempre buscar o alinhamento da sua estratégia com a estratégia maior à qual está vinculada. Assim, durante essa etapa, é importante alinhar as informações no que se refere à expectativa de atuação da organização, e planejar os projetos e processos para implementar a estratégia de modo a corroborar para que as expectativas e objetivos de curto, médio e longo prazo do planejamento estratégico sejam alcançados.

▶ **Saiba mais no Guia:** Modelagem de Estruturas Organizacionais

Durante esta tarefa, também é importante levantar quais são os principais usuários (internos e externos) da organização e identificar os principais produtos e serviços que lhes serão entregues pela organização, bem como as características necessárias para que eles satisfaçam os usuários.

Fica a dica!

No Guia para Inovação na Gestão Pública, que compõe essa coletânea, existem algumas ferramentas que auxiliam na identificação dos atores envolvidos no processo (Mapa de Stakeholders).

► **Saiba mais no Guia: Inovação na Gestão pública**

LEVANTAMENTO E PRIORIZAÇÃO DOS PROCESSOS A SEREM OTIMIZADOS OU MONITORADOS

É importante identificar e levantar quais são os macroprocessos fundamentais que compõem a organização ou unidade administrativa e como eles se inter-relacionam e agregam valor, possibilitando entender os grandes grupos de rotinas que são desenvolvidas para a geração de valor e criação de seus produtos. Como produto desse levantamento, você pode ainda elaborar uma cadeia de valor da unidade, organizando os macroprocessos finalísticos, de suporte e gerenciais, como apresentamos no capítulo 2 – Compreendendo as definições e conceitos iniciais. Estes, conforme já apresentado, podem ser desdobrados na forma de processos, com entradas e saídas bem definidas.

A partir do levantamento dos processos realizados pela organização ou unidade, deve ser feita a priorização para o desenvolvimento de um projeto de inovação em processos ou o monitoramento e melhoria contínua. Para isso podem ser utilizados critérios como: nível de contribuição para o alcance da estratégia, importância para a construção dos produtos fundamentais, criticidade, entre outros. Essa priorização se justifica uma vez que acompanhar e melhorar todos os processos existentes na organização simultaneamente e com o mesmo esforço é algo muito custoso e, dada a escassez de recursos frequentemente enfrentada pelas instituições, é importante escolher aqueles cuja intervenção mostra-se mais urgente.

Aprenda na prática

Vamos considerar que uma Diretoria de Recursos Humanos (DRH) gostaria de melhorar seus resultados e prestar um melhor serviço para os servidores da sua instituição.

Para isso, primeiramente, a Diretoria fez uma reflexão sobre qual seria o seu papel na organização e identificou que ela possuía um importante papel para que o seu órgão alcançasse melhores resultados, através de, principalmente, satisfação e desenvolvimento do servidor.

A fim de direcionar esforços para o seu processo mais crítico e que mais gera impacto no seu resultado final, a DRH realizou um levantamento de todos os seus macroprocessos:

- Gestão de recrutamento e desligamento
- Gestão de direitos e benefícios do servidor
- Apuração de frequência
- Gestão de férias
- Gestão de desempenho
- Gestão do desenvolvimento
- Instrução de aposentadoria
- Gestão de cargos e funções
- Gestão de estagiários

Considerando o seu alinhamento com a estratégia da organização e as oportunidades de melhoria que o processo poderia trazer, priorizou-se a Gestão de Capacitações, que compõe o macroprocesso de gestão do desenvolvimento.

De acordo com o tamanho e complexidade do processo priorizado, pode ser necessário, ainda, desdobrá-lo em subprocessos, para que se faça um novo recorte de priorização para se ter uma atuação mais focada e assertiva.

Em muitos casos, a priorização de qual processo será otimizado já foi feita por algum gestor e, com isso, os trabalhos de gestão de processos se iniciariam a partir desse ponto. Destaca-se, porém, a importância de tentar retomar essas etapas iniciais, a fim de validar que o processo que sofrerá intervenção é aquele que, de fato, é o mais crítico ou que gera mais impacto nos resultados da organização.

Vale ressaltar que essa priorização norteará as próximas etapas do projeto. Por isso, sugerimos que ela seja realizada por membros da organização que detenham uma visão mais sistêmica da mesma, favorecendo a escolha de processos capazes de gerar maior impacto nos resultados da organização.

A seguir, faremos um detalhamento de cada etapa da metodologia, explicando os principais passos e instrumentos que podem ser utilizados, a partir de uma lógica de toolbox (caixa de ferramentas), em que estão disponíveis diversos instrumentos cujo uso dependerá da necessidade do projeto e da sua escolha.

Para efeitos didáticos, consideraremos você, leitor, a partir de agora, como um analista de processos, ou seja, um técnico com conhecimento da metodologia de gestão de processos, que foi chamado a atuar em um projeto de inovação em determinado processo ou no seu monitoramento e melhoria contínua. Assim, o Guia irá fornecer dicas e instruções que auxiliam na execução dos trabalhos relacionados à gestão dos processos.

3.1 COMO PLANEJAR UM PROJETO DE INOVAÇÃO DE PROCESSOS

Após compreender seu negócio, identificar e priorizar o(s) processo(s) que pode(m) trazer maiores resultados para a instituição, podemos ingressar no planejamento da intervenção que será feita nesse processo, definindo como será feita e o que se pretende com a mesma.

O objetivo do projeto, normalmente, é melhorar o processo em algum aspecto (qualidade, tempo, assertividade, entre outros). Entretanto, como o processo é constituído de grandes grupos de atividades, para conhecer a sua execução e garantir uma intervenção mais organizada e efetiva, é aconselhável compreender cada uma de suas etapas.

A priorização dos direcionadores para a melhoria do processo pode ser feita com base na análise de algumas variáveis, como o desempenho insatisfatório do processo (o processo não alcança os resultados desejados e tem forte impacto na estratégia da instituição, seja com relação à qualidade, custo, prazo, entre outros) ou a ampliação da demanda (o processo está funcionando bem, mas é necessária ampliação da oferta de serviços aos usuários).

Definidas as diretrizes para o trabalho, é importante mobilizar a equipe, comunicando as mudanças e conscientizando-os do projeto que será realizado na organização, seus objetivos e etapas, evidenciando que a participação de todos será fundamental.

Figura 10: Ciclo de gestão de processos – etapa de planejamento



As principais atividades dessa etapa são:

✓ Principais atividades da etapa

1. Definir escopo de atuação no processo, diretrizes para melhoria e resultados esperados.
2. Definir papéis e responsabilidades para o projeto de inovação em processos.
3. Realizar alinhamento com envolvidos no projeto.
4. Alinhar expectativas junto ao patrocinador.
5. Elaborar Plano de Ação do projeto de inovação em processos.

A fim de facilitar essas definições e a execução dessas tarefas, recomendamos o uso de três instrumentos que auxiliam neste trabalho: o Plano de Trabalho, a Matriz de Responsabilidades e o Plano de Ação, que serão explicados a seguir. Todos eles estão interligados, de modo que deve ser respeitada uma ordem de preenchimento, a fim de garantir o alinhamento das definições feitas durante a elaboração do Plano de Trabalho durante todo o projeto.

3.1.1 ELABORAR O PLANO DE TRABALHO

O Plano de Trabalho é o ponto de partida para a intervenção no processo. Ele conterá os principais pontos que nortearão a intervenção no processo: seu objetivo, definição do escopo e abrangência, expectativas do projeto de inovação, limitações do projeto e resultados esperados. A figura 11 apresenta uma proposta para o instrumento, contendo uma explicação dos campos que o compõem.

Quando o processo já possui algum indicador ou informações quantitativas dos seus resultados atuais, é fundamental que sejam apontadas no Plano de Trabalho, bem como definidos os resultados esperados após a conclusão do projeto. Esse é um dado fundamental para comprovar a efetividade da intervenção e garantir, ainda, um maior apoio dos gestores para o desenvolvimento de outros projetos de inovação em processos. Caso o processo não possua algum indicador claramente definido, recomendamos que, ao longo da execução do projeto, sejam levantados esses dados quantitativos da situação atual.

Figura 11: Plano de Trabalho

 PLANO DE TRABALHO		
1. PROCESSO <i>Nome do processo que será escopo do projeto de melhoria</i>		2. UNIDADES ENVOLVIDAS <i>Órgãos ou setores em que o processo perpassa</i>
3. OBJETIVO DO PROCESSO <i>Breve descrição e finalidade do processo</i>		
4. ABRANGÊNCIA INÍCIO (DE) <i>O que determina o início do processo</i>		FIM (ATÉ) <i>O que é gerado no final do processo</i>
5. DIRETRIZES PARA A MELHORIA <i>Diretrizes e requisitos que direcionam o projeto</i>		6. RESTRIÇÕES/LIMITAÇÕES <i>Limitações que devem ser consideradas para o projeto</i>
7. RESULTADOS ESPERADOS <i>Objetivos pretendidos com o projeto de melhoria do processo</i>		
8. RESULTADOS ESPERADOS MENSURÁVEIS <i>Situação atual e resultado esperado de determinado indicador do processo (se houver)</i>		
INDICADOR	SITUAÇÃO ATUAL	RESULTADO ESPERADO

Fonte: Elaboração própria

▶ Aprenda na prática

Com a priorização do processo de Gestão de capacitações, teve início o projeto de inovação do processo. A equipe do projeto se reuniu para planejá-lo, discutindo, primeiramente, qual seria seu escopo, as diretrizes para melhoria e os resultados esperados. Em conjunto, a equipe elaborou o Plano de Trabalho a seguir.

É importante que o gestor do processo participe do preenchimento deste instrumento, passando todas as informações a respeito do processo, e que o patrocinador do projeto de inovação valide o escopo e os resultados esperados da intervenção.

 PLANO DE TRABALHO		
1. PROCESSO <i>Nome do processo que será escopo do projeto de melhoria</i> Gestão de capacitações		2. UNIDADES ENVOLVIDAS <i>Órgãos ou setores em que o processo perpassa</i> - Diretoria de Recursos Humanos (DRH) - Diretoria de Planejamento e Orçamento (DPO) - Assessoria Jurídica (ASIUR) - Gabinete da Secretaria
3. OBJETIVO DO PROCESSO <i>Breve descrição e finalidade do processo</i> O processo de gestão de capacitação tem como objetivo ofertar cursos para os servidores do órgão, a fim de atender às necessidades das áreas demandantes e de melhorar os resultados dos processos da Secretaria. O processo envolve a captação de demandas, a definição da carteira de cursos ofertados pela DRH, a realização das capacitações e a avaliação do curso.		
4. ABRANGÊNCIA INÍCIO (DE) <i>O que determina o início do processo</i> Captação de demandas para capacitação		FIM (ATÉ) <i>O que é gerado no final do processo</i> Avaliação da satisfação e aprendizado do servidor
5. DIRETRIZES PARA A MELHORIA <i>Diretrizes e requisitos que direcionam o projeto</i> Melhorar a efetividade das capacitações realizadas		6. RESTRIÇÕES/LIMITAÇÕES <i>Limitações que devem ser consideradas para o projeto</i> - Recurso reduzido para investimento em cursos externos - Impossibilidade de desenvolvimento ou adequação de sistemas
7. RESULTADOS ESPERADOS <i>Objetivos pretendidos com o projeto de melhoria do processo</i> - Aumentar a capilaridade das capacitações ofertadas - Manter capacitações constantes para os servidores - Promover cursos que atendam melhor as demandas das áreas do órgão - Simplificar o processo de ponta a ponta, reduzindo trâmites desnecessários		
8. RESULTADOS ESPERADOS MENSURÁVEIS <i>Situação atual e resultado esperado de determinado indicador do processo (se houver)</i>		
INDICADOR	SITUAÇÃO ATUAL	RESULTADO ESPERADO
Quantidade de servidores capacitados por ano	60 servidores / ano	500 servidores / ano
Quantidade de cursos que compõem a carteira da DRH	5 cursos	15 cursos
Percentual de servidores capacitados com as novas normas	50%	80%

3.1.2 CONSTRUIR A MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

A Matriz de Responsabilidades define os papéis dos envolvidos no projeto de inovação em processos, facilitando a compreensão de cada um acerca de suas atribuições e responsabilidades. Com isso, é possível o enquadramento da equipe envolvida em diferentes papéis que serão importantes para a condução do trabalho. No instrumento apresentado na figura 12, são elencadas as principais funções que podem ser necessárias para o desenvolvimento de um projeto de inovação, porém, assim como as demais ferramentas, esta poderá ser personalizada e adequada ao projeto que você irá desenvolver.

O patrocinador é o representante da alta administração que garante o alinhamento estratégico do projeto, define as diretrizes e assegura a cooperação das áreas envolvidas. A definição desse papel é fundamental, pois é ele que vai dar o apoio e a força necessários para realização do trabalho e implementação das melhorias propostas.

A figura do validador corresponderia a um assessor do patrocinador que estaria mais acessível e mais próximo na realização dos trabalhos, caberia a ele assegurar o alinhamento

Figura 12: Matriz de Responsabilidades

		MATRIZ DE RESPONSABILIDADES				Data: __/__/__
PROCESSO						
PAPEL/FUNÇÃO	ATRIBUIÇÕES/RESPONSABILIDADES	RESPONSÁVEL	SETOR/ÓRGÃO	E-MAIL	TELEFONE	
Patrocinador	Representante da alta administração que garante a ligação estratégica do projeto. Responsável por definir as diretrizes e assegurar a cooperação das áreas envolvidas.					
Validador	Gestor que responde pelos resultados do projeto junto a alta administração. Responsável por apontar as diretrizes do projeto juntamente com o patrocinador; mobilizar a equipe técnica e validar a proposta final de modelagem.					
Gestor do Processo	Gestor que coordena diretamente a equipe executora do processo. Responsável por apontar os colaboradores técnicos para o projeto, acompanhar o andamento do projeto; promover a validação técnica dos instrumentos gerados e prestar suporte na implementação das melhorias propostas.					
Facilitador	Facilitador local responsável por articular o andamento do projeto de modelagem, assessorando os analistas de processos quanto a logística e comunicação do mesmo.					
Colaboradores técnicos	Representantes das áreas por onde passa o processo. Responsáveis por contribuir com o conhecimento técnico e/ou tácito e na proposição de soluções de melhoria.					
Analistas de processos	Representante(s) interno(s) e/ou externo(s) a organização com conhecimento na metodologia de Modelagem de Processos. Responsável(is) por coordenar e conduzir as atividades de modelagem sob o ponto de vista técnico/ metodológico.					
Agente da mudança	Responsável por realizar as tarefas de gestão da mudança. Não é obrigatória a dedicação exclusiva a essa função.					

Fonte: Elaboração própria

mento com as diretrizes do projeto, juntamente com o patrocinador. Além disso, ele ajuda a mobilizar a equipe técnica, validar se as melhorias propostas estão em conformidade com a estratégia, prestar suporte e acompanhar a implantação destas.

O gestor do processo é imprescindível. Ele é quem coordena diretamente a equipe executora do processo e atua fazendo a ligação da alta gerência com os executores do processo. Ele é responsável por apontar os colaboradores técnicos, acompanhar o andamento do projeto de inovação, promover a validação técnica dos instrumentos gerados e ajudar na implementação das melhorias propostas.

O facilitador é uma figura mais comum quando o projeto de inovação é conduzido por uma unidade externa à área executora do processo a ser melhorado. Essa pessoa agiria como um facilitador interno responsável por articular o andamento do projeto de inovação, assessorando a logística e comunicação do mesmo com a equipe técnica. Além disso, esse ator pode surgir no caso de processos que são executados de forma descentralizada, ocorrendo em várias unidades ou regionais.

Os colaboradores técnicos são os executores, representantes das áreas por onde passa o processo. Sua contribuição para o projeto de ino-

vação é fornecer conhecimento sobre a execução do processo e auxiliar na proposição de soluções de melhoria para o mesmo. É importante conseguir, para o projeto de inovação em processos, o maior número de colaboradores possível, buscando o envolvimento de pessoas atuantes nas diversas áreas pelas quais o processo perpassa. Com a visão de participantes de várias áreas do processo, o analista de processos, responsável pela coordenação e condução do projeto de inovação, poderá ter visão mais aproximada do que realmente ocorre no processo, evitando percepções enviesadas, e o projeto de inovação tem maiores chances de alcançar melhores resultados.

Além disso, uma outra função muito importante é a do agente da mudança, que consiste em realizar as tarefas que serão apresentadas e detalhadas na etapa de gestão da mudança. Em muitos casos, não é obrigatório que uma pessoa tenha dedicação exclusiva a essa função, podendo ser desempenhada por um analista de processos. Em alguns projetos maiores, podem ser estruturadas equipes exclusivas para fazer essa gestão.

Ao final, a Matriz de Responsabilidades servirá, também, como um registro dos contatos que são necessários ao longo do projeto de inovação em processos.

3.1.3 ELABORAR O PLANO DE AÇÃO

O Plano de Ação tem como objetivo planejar os prazos e os responsáveis pela execução do projeto de inovação em processos.

Para estimar o tempo necessário para a melhoria do processo, é necessário verificar a sua complexidade, levantando fatores como o número de unidades envolvidas em sua execução, se já existe documentação

desse processo, o número de entradas e saídas, nível de detalhamento das informações levantadas na etapa de análise, dentre outros.

É importante definir uma periodicidade de encontros para a realização do projeto de inovação (semanais, quinzenais), visando a inserir na rotina do grupo de trabalho as tarefas da execução do projeto. Cabe

Figura 13: Plano de Ação

Guia de Gestão de Processos		PLANO DE AÇÃO						
PROCESSO								
ETAPA/ CATEGORIA	TAREFA	RESPONSÁVEL	PLANEJADO		REALIZADO		STATUS	OBSERVAÇÕES
			INÍCIO	TÉRMINO	INÍCIO	TÉRMINO		
PLANEJAMENTO								
PLANEJAMENTO								
ANÁLISE								
ANÁLISE								
REDESENHO								
REDESENHO								
IMPLANTAÇÃO								
IMPLANTAÇÃO								
GESTÃO DA MUDANÇA								
GESTÃO DA MUDANÇA								

Fonte: Elaboração própria

ressaltar que a frequência de encontros presenciais pode variar de etapa para etapa, uma vez que algumas demandam mais tempo que outras.

Esse instrumento pode ser preenchido de duas formas, dependendo da situação fática. A primeira é quando não existe prazo final determinado. Nessa hipótese, basta escolher uma data inicial para começar a melhoria e, com base no tempo e no número e periodicidade dos encontros que foram estimados, pactuar uma data final.

A outra forma de preenchimento se dá quando a demanda é feita com prazo determinado para iniciar e finalizar a intervenção para a melhoria do processo. Nesse caso, o Plano de Ação pode ser preenchido de forma inversa: em vez de tomar como base a data inicial e prever uma final, devemos encaixar a quantidade e periodicidade de encontros para cumprir com os termos inicial e final fixados e entregar os produtos pactuados para cada etapa.

O cálculo do tempo deve ser dividido entre as tarefas que compõem as etapas da metodologia, colocando a data inicial e a data final previstas para cada uma. Isso permite que você tenha condições de avaliar se está havendo um excessivo dispêndio de tempo com uma etapa e comprometendo as demais durante a realização do projeto de inovação em processos. Ao longo da execução do projeto, as datas devem ser atualizadas, bem como o status de cada tarefa. Além disso, novas atividades poderão ser incluídas quando necessário.

Fica a dica!

Outra forma de se planejar e acompanhar a execução de projetos é utilizando a metodologia de Gerenciamento ágil de projetos, constante no Guia para Inovação na Gestão Pública, bem como a ferramenta Kanban.

► **Saiba mais no Guia: Inovação na Gestão pública**

▶ Aprenda na prática

Após a elaboração do Plano de Trabalho, a equipe iniciou a construção do Plano de Ação. Primeiramente, eles levantaram as tarefas que seriam executadas em cada uma das etapas do projeto de inovação. Em seguida, definiram os responsáveis e os prazos planejados para início e término de cada uma das tarefas. O instrumento preenchido é apresentado a seguir.

O Plano de Trabalho, a Matriz de Responsabilidades e o Plano de Ação são os principais instrumentos para abertura do projeto de inovação em processos e, como pode ser visto, contém as diretrizes e informações básicas para se iniciar a intervenção no processo. Espera-se, portanto, que eles sejam validados pelo patrocinador ou o validador e apresentados ao grupo de trabalho, constituído pelos demais envolvidos no projeto de inovação em processos, a fim de garantir um maior alinhamento ao longo do projeto.

Guia de Gestão de Processos		PLANO DE AÇÃO						
PROCESSO								
Gestão de capacitações								
ETAPA/ CATEGORIA	TAREFA	RESPONSÁVEL	PLANEJADO		REALIZADO		STATUS	OBSERVAÇÕES
			INÍCIO	TÉRMINO	INÍCIO	TÉRMINO		
PLANEJAMENTO	Definir escopo de atuação no processo, diretrizes para melhoria e resultados esperados	Olivia	16/11/2017	16/11/2017	16/11/2017	16/11/2017	Concluída	
PLANEJAMENTO	Definir papéis e responsabilidades para o projeto	Olivia	16/11/2017	16/11/2017	16/11/2017	16/11/2017	Concluída	
PLANEJAMENTO	Realizar alinhamento com envolvidos	Olivia	16/11/2017	16/11/2017	16/11/2017	16/11/2017	Concluída	
ANÁLISE	Identificar as áreas executoras, os clientes e os fornecedores do processo	Olivia	20/11/2017	20/11/2017			A iniciar	
ANÁLISE	Definir a metodologia adequada para a coleta e registro das informações	Olivia	20/11/2017	20/11/2017			A iniciar	
ANÁLISE	Realizar entrevistas	Alba e Davi	20/11/2017	19/01/2018			A iniciar	
ANÁLISE	Aplicar questionários	Alba e Davi	20/11/2017	19/01/2018			A iniciar	
ANÁLISE	Realizar oficinas	Alba e Davi	22/01/2018	02/02/2018			A iniciar	
ANÁLISE	Registrar as informações coletadas nos instrumentos escolhidos	Alba e Davi	20/11/2017	02/02/2018			A iniciar	
ANÁLISE	Validar informações levantadas com o patrocinador e equipe executora	Olivia	02/02/2018	02/02/2018			A iniciar	
REDESENHO	Realizar workshop para identificar melhorias	Alba e Davi	05/02/2018	16/02/2018			A iniciar	
REDESENHO	Consolidar melhorias identificadas	Alba e Davi	05/02/2018	23/02/2018			A iniciar	
REDESENHO	Priorizar melhorias que serão implementadas	Alba e Davi	23/02/2018	23/02/2018			A iniciar	
REDESENHO	Validar melhorias junto ao patrocinador	Olivia	28/02/2018	28/02/2018			A iniciar	
REDESENHO	Adequar desenho do fluxo do novo processo	Alba e Davi	28/02/2018	16/03/2018			A iniciar	
IMPLANTAÇÃO	Elaborar plano de implantação	Amélia	19/03/2018	19/03/2018			A iniciar	
GESTÃO DA MUDANÇA	Identificar os stakeholders que serão afetados direta ou indiretamente pelo projeto	Amélia	16/11/2017	16/11/2017			Concluída	
GESTÃO DA MUDANÇA	Definir atividades para aumentar o engajamento dos stakeholders chave	Amélia	16/11/2017	19/03/2018			Em andamento	
GESTÃO DA MUDANÇA	Definir o fluxo de divulgação das comunicações, identificando os responsáveis pela elaboração, validação e distribuição	Amélia	20/11/2017	20/11/2017			A iniciar	



Alerta Gestão da Mudança

Durante essa etapa também é feita a estruturação da gestão de mudança do projeto de inovação em processos. Confira como deve ser feita na etapa de gestão da mudança!

Planejamento

Objetivos gerais da etapa:

- *Definição de diretrizes para projeto de inovação em processos.*
- *Definição de papéis e responsabilidades.*
- *Planejamento das tarefas que serão executadas para o alcance do objetivo do projeto com prazos definidos.*

Toolbox

- *Plano de Trabalho*
- *Matriz de Responsabilidades*
- *Plano de Ação*

3.2 COMO ANALISAR O PROCESSO

Na etapa de análise, você deve buscar compreender o funcionamento do processo atual (também chamado de AS-IS), o contexto em que é executado e os recursos nele envolvidos (sistemas, estruturas, pessoal, dentre outros) por meio de entrevistas com os executores, usuários e fornecedores do processo. São identificadas, ainda, as falhas, os gargalos e os pontos de melhoria existentes no processo. Durante esta etapa, podem ser utilizadas ferramentas e instrumentos que permitam representar graficamente o seu modo de execução, a fim de facilitar sua visualização para, na etapa seguinte, identificar possíveis causas e soluções para os problemas identificados no modelo atual.



Alerta Gestão da Mudança

Identifique os stakeholders que serão afetados pelo projeto de inovação em processos e preencha o instrumento Matriz de Stakeholders explicado na etapa de gestão da mudança, buscando formas de engajá-los no projeto.

Sabemos que o contexto no qual o processo ocorre influencia sua execução e seu desempenho. Dessa forma, é importante ressaltar que o ideal é que a coleta de informações sobre o processo seja realizada ou confirmada no local de execução. Você deve conhecer o contexto no qual o processo ocorre não apenas por meio de relatos, mas sempre que possível através de visitas ao local onde as atividades são de

Figura 14: Ciclo de gestão de processos – etapa de análise



Fonte: Elaboração própria

fato realizadas. Tal contato com a realidade do processo permite uma melhor compreensão e identificação de fatores como distribuição física das unidades e pessoas, ambiente de trabalho (ruídos, iluminação, etc.) e cultura organizacional, que são elementos importantes e que não são passíveis de registro por meio do Mapeamento do Processo. Assim, as visitas e observações in loco ajudam na construção de um diagnóstico mais completo e técnico acerca da execução do processo.

Fica a dica!

A realização de entrevistas com as pessoas envolvidas na execução do processo (executores, usuários, fornecedores, etc.) possibilita obter informações implícitas (subentendidas, tácitas) ao processo. São informações, por vezes, simples e importantes ao desenvolvimento e desempenho do processo, impactando nos resultados desejados e no trabalho de melhoria. Dessa forma, é importante que você esteja atento a todo tipo de informação fornecida durante as entrevistas.

Você deve adotar uma visão imparcial, global e sistêmica que pode se diferenciar dos relatos de alguns dos executores, uma vez que esses tendem a relatar o processo com base na visão específica que têm de sua atividade. Assim, incluir uma visão técnica e mais isenta de “vícios” pode facilitar a visualização de oportunidades de melhoria não identificadas pelos gestores e executores do processo.

As principais atividades a serem executadas na etapa de análise são:



Principais atividades da etapa

1. *Levantar as áreas executoras, os usuários e os fornecedores do processo;*
2. *Escolher a metodologia adequada para a coleta e registro das informações;*

As principais metodologias utilizadas na coleta de informações do processo são as entrevistas, os questionários e a pesquisa documental para, em seguida, registrá-las nos instrumentos da etapa de Análise;

1. *Coletar as informações necessárias para compreensão do processo atual e identificação dos pontos de melhoria;*
2. *Registrar as informações coletadas nos instrumentos escolhidos;*
3. *Validar informações levantadas com o patrocinador e equipe executora;*
4. *Analisar criticamente as informações levantadas.*

A seguir, são abordados os principais instrumentos recomendados para a etapa de análise.

3.2.1 CONSTRUIR O DIAGRAMA DE ESCOPO

O Diagrama de Escopo nos permite obter uma visão geral a respeito do funcionamento do processo e dos seus pontos chave, sem focar no detalhamento das atividades executadas. Ele possibilita identificar os contornos do processo em análise, ou seja, desde as suas entradas e fornecedores até as suas saídas e usuários. Além disso, o Diagrama de Escopo expõe o objetivo do processo, os indicadores que estão pactuados, a legislação que deve ser seguida, os recursos e sistemas que suportam a sua execução, as unidades envolvidas na execução do processo e as principais atividades executadas sob a perspectiva dos usuários (foco do usuário) e sob a perspectiva dos executores do processo na organização.

Após preencher os itens destacados acima, o Diagrama de Escopo nos permite, ainda, sinalizar a conformidade ou não conformidade desses pontos em relação ao processo. Caso haja conformidade entre o processo e os pontos chave abordados no Diagrama, deve ser colocado o símbolo . Se não houver conformidade, deve ser utilizado o símbolo . Essa sinalização já nos permite identificar pontos de não conformidade nos quais podemos atuar.

Na figura 15, temos um modelo do Diagrama de Escopo com uma breve explicação de cada campo a ser preenchido. Recomendamos que o instrumento seja preenchido de maneira colaborativa entre os executores do processo nas reuniões da etapa de análise. O Diagrama pode ser preenchido em formato digital ou ser impresso e preenchido com post-its colados em cada um dos campos.

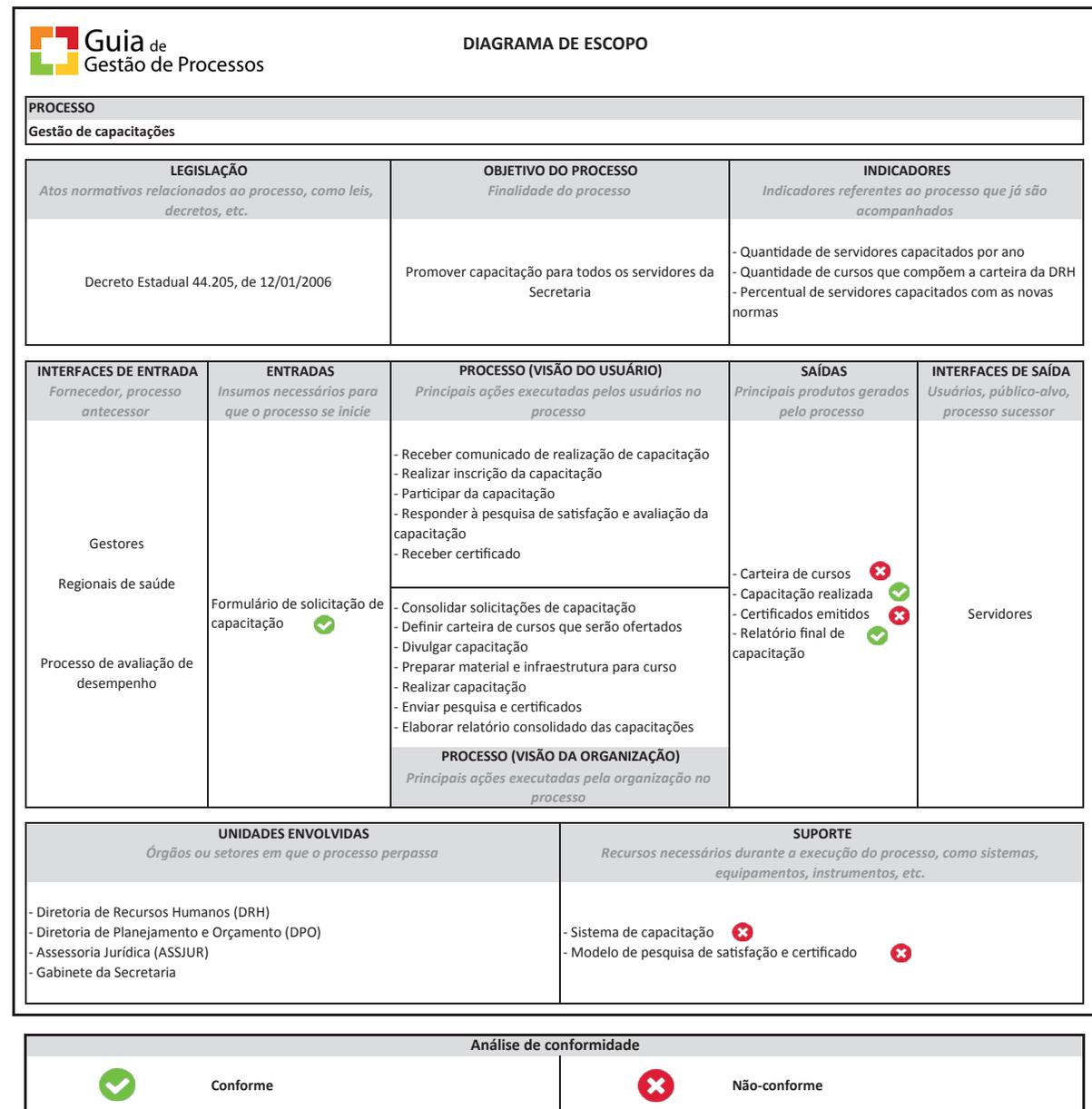
Figura 15: Diagrama de Escopo

 DIAGRAMA DE ESCOPO				
PROCESSO				
LEGISLAÇÃO <i>Atos normativos relacionados ao processo, como leis, decretos, etc.</i>		OBJETIVO DO PROCESSO <i>Finalidade do processo</i>		INDICADORES <i>Indicadores referentes ao processo que já são acompanhados</i>
INTERFACES DE ENTRADA <i>Fornecedor, processo antecessor</i>	ENTRADAS <i>Insumos necessários para que o processo se inicie</i>	PROCESSO (VISÃO DO USUÁRIO) <i>Principais ações executadas pelos usuários no processo</i>		SAÍDAS <i>Principais produtos gerados pelo processo</i>
		PROCESSO (VISÃO DA ORGANIZAÇÃO) <i>Principais ações executadas pela organização no processo</i>		INTERFACES DE SAÍDA <i>Usuários, público-alvo, processo sucessor</i>
UNIDADES ENVOLVIDAS <i>Órgãos ou setores em que o processo perpassa</i>			SUPORTE <i>Recursos necessários durante a execução do processo, como sistemas, equipamentos, instrumentos, etc.</i>	
Análise de conformidade				
 Conforme			 Não-conforme	

Fonte: Elaboração própria

▶ Aprenda na prática

Durante a etapa de Análise, os analistas de processos se reuniram com os executores e usuários do processo de Gestão de Capacitações para identificar os contornos do processo e os demais itens constantes no Diagrama de Escopo. Além disso, sinalizaram quais desses itens estavam conformes e quais apresentavam inconformidades. Neste primeiro momento, já foi possível identificar pontos de inconformidade, como a carteira de cursos, os certificados emitidos, o sistema de capacitação e o modelo de pesquisa de satisfação. O instrumento que os participantes preencheram está ilustrado a seguir.



 **Aprenda na prática**

Os analistas de processos se reuniram com os executores do processo de Gestão de Capacitações para levantar as atividades que eles executam no decorrer do processo. Em seguida, os analistas identificaram os executores responsáveis por cada uma destas atividades, bem como informações complementares que poderiam auxiliar na sua compreensão. O resultado do levantamento foi preenchido no instrumento a seguir.

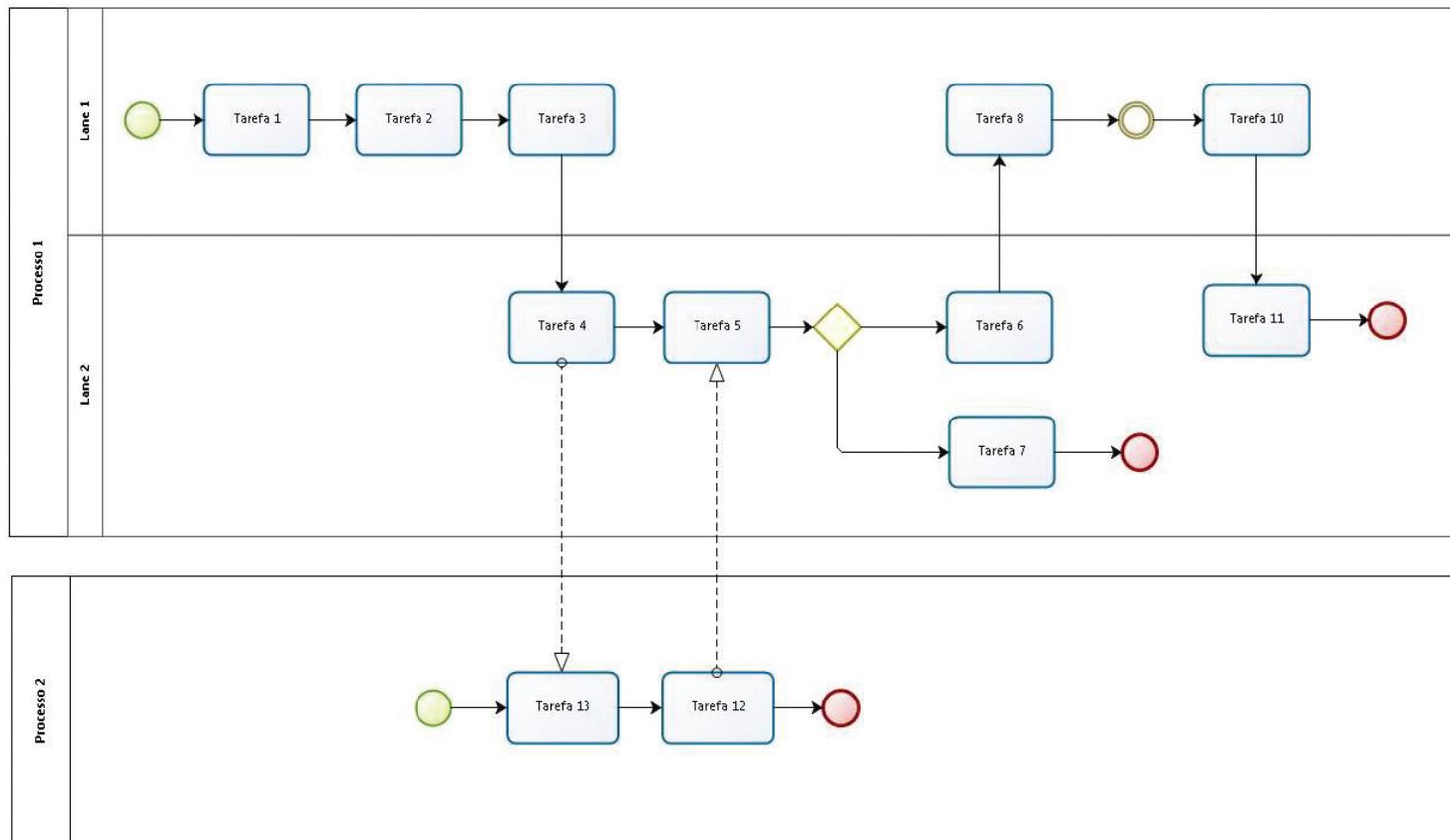
 LEVANTAMENTO DE ATIVIDADES			
PROCESSO Gestão de capacitações			
Nº <i>Ordem das atividades</i>	ATIVIDADE <i>Ações realizadas no decorrer do processo</i>	AGENTE EXECUTOR <i>Ator que executa a atividade</i>	INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES <i>Informações sobre a atividade. Ex.: sistemas, leis, etc.</i>
1	Enviar solicitação de capacitação	Gestor solicitante	Formulário padrão de solicitação de capacitação enviado por e-mail
2	Analisar solicitação	Coordenação de capacitação	
3.1	(se necessário) Solicitar adequações	Coordenação de capacitação	
3.2	Realizar adequações	Gestor solicitante	
4	Enviar e-mail de confirmação de recebimento	Coordenação de capacitação	
5	Consolidar solicitações de capacitação	Coordenação de capacitação	
6	Verificar se curso já foi realizado	Coordenação de capacitação	
7	Realizar orçamentos do curso	Coordenação de capacitação	
8	Elaborar pedido de curso	Coordenação de capacitação	
9.1	Enviar para Diretora de RH	Coordenação de capacitação	
9.2	(se curso acima de R\$ 5 mil) Enviar para análise da Diretoria de Orçamento	Coordenação de capacitação	
9.3	(se necessário análise de ementa) Enviar para análise técnica	Coordenação de capacitação	Somente para novos cursos
10	Consolidar pareceres	Coordenação de capacitação	

3.2.3 REALIZAR O MAPEAMENTO DO PROCESSO

A partir do conhecimento das atividades do processo, dos responsáveis por executá-las e da ordem destas, o passo seguinte consiste na diagramação das atividades, permitindo uma melhor visualização do

processo. O Mapeamento do Processo nada mais é do que uma representação sintética e sistematizada de como ocorre o processo de ponta-a-ponta. Abaixo, segue um exemplo.

Figura 17: Mapeamento do Processo



Fonte: Elaboração própria

É importante destacar que o mapeamento do processo na etapa de análise não deve ser um fim em si mesmo. Os processos devem ser detalhados até o nível necessário para embasar a compreensão acerca do processo e a identificação de oportunidades de melhoria.

Existem diversos padrões para se diagramar o processo e entender o seu funcionamento, os quais variam entre si no que concerne aos objetos utilizados para a representação de seu fluxo. Diante dessa variedade de padrões surgiu a necessidade de se estabelecer uma notação padronizada para o entendimento dos processos, troca de conhecimentos e boas práticas.

É nesse contexto que a Notação para Modelagem de Processos de Negócio, traduzida do termo em inglês Business Process Modeling Notation – BPMN, foi desenvolvida.

BUSINESS PROCESS MODELING NOTATION – BPMN

A BPMN é uma notação gráfica, padronizada internacionalmente, utilizada para modelagem de processos. A notação foi desenvolvida pela Business Process Management Initiative (BPMI), no Object Management Group (OMG)³.

O OMG⁴ busca, por meio da padronização do desenho gráfico das atividades realizadas, facilitar o entendimento do fluxo de processo, oferecendo “um padrão de notação com suporte em várias ferramentas de modelagem”, criando possibilidades de evolução “para uma linguagem de descrição de workflow”.

O propósito da escolha pela BPMN é oferecer uma notação padrão a ser utilizada pelas instituições do Poder Executivo estadual para a modelagem de processos de negócio, evitando-se o uso de notações diversas, o que pode dificultar a comunicação, a troca de experiências e boas práticas e o envio de materiais entre elas.

Além de facilitar o entendimento, a BPMN diminui a lacuna entre o mapeamento do processo e sua implementação por meio de programas específicos de Tecnologia da Informação que facilitam a sua prática, promovendo uma melhor visualização das atividades do processo. E foi devido a esses motivos que esse Guia optou por adotar a BPMN como notação gráfica.

ELEMENTOS BÁSICOS DE UM DIAGRAMA QUE UTILIZA BPMN

A notação BPMN elenca um conjunto de elementos básicos que permitem representar diversos processos e fluxos de trabalhos, ainda que complexos.

“BPMN define e usa um único tipo de diagrama, chamado de Diagrama de Processos de Negócio (DPN). Nesse diagrama, são dispostos os diversos elementos que formam o BPMN” (VALLE e OLIVEIRA, 2013, p.78).

Podemos agrupar esses elementos básicos em quatro categorias: objetos de fluxo, objetos de conexão, raias e artefatos. Nesse Guia, serão listados os tipos mais comuns.

³ Ver mais sobre a OMG em < <http://www.bpmn.org/>>

⁴ Disponível em: < <http://www.omg.org/gettingstarted/gettingstartedindex.htm>>.
Acesso em: 04 jun. 2012.

A. Piscinas e Raias

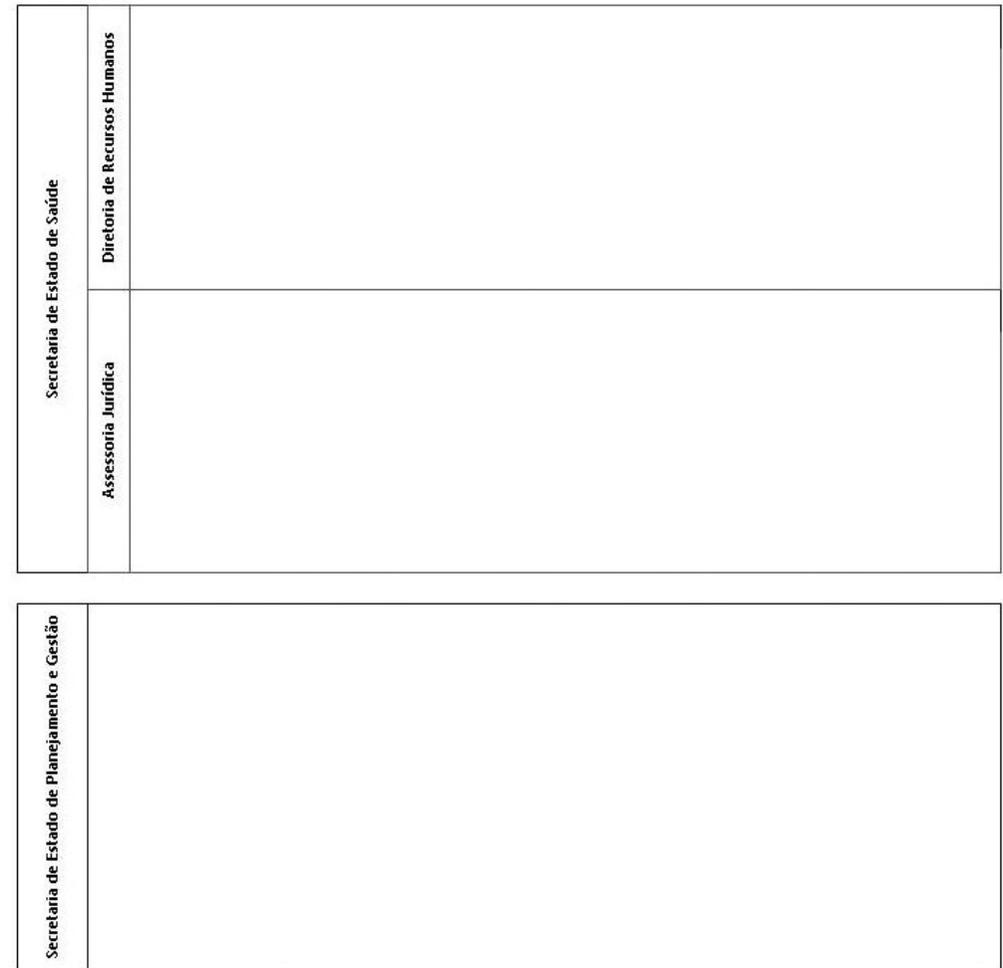
Para distribuir os elementos de modelagem básica em um processo são utilizadas as piscinas e as raias. Elas definem a fronteira dos processos e são representadas por retângulos, cuja ponta esquerda possui o nome da organização, processo ou ator responsável pelo conjunto de tarefas e subprocessos contidos no retângulo.

As piscinas são representadas pelo retângulo maior e indicam a organização⁵ em que o processo ocorre. Demarcam que aquele processo está inserido dentro da governança daquela organização. Se houver mais de uma organização envolvida no processo, estas devem estar representadas por retângulos distintos. Todas as atividades dentro da piscina da organização indicam que aquela ação é realizada, especificamente, por aquela organização.

As raias, por sua vez, são divisões dentro do retângulo maior e representam diferentes áreas, atores, unidades ou subdivisões de competência, dentro de uma mesma organização, que participam de um processo. Todas as atividades dentro de uma raia indicam que aquela ação é realizada, especificamente, pelo ator representado por ela.

Dentro de cada piscina podemos, ainda, utilizar as etapas, que são colunas verticais que podem facilitar o agrupamento das atividades do processo em etapas que se complementam e dão seguimento ao fluxo do processo.

Figura 18: Exemplo de piscinas



Fonte: Elaboração própria

⁵ Alguns autores entendem que as piscinas também podem representar os processos. Nesse caso, no canto esquerdo do retângulo é escrito o nome do processo mapeado e todas as atividades no seu interior dizem respeito àquele processo especificamente. Utilizando essa lógica, é possível representar a relação entre dois processos ou entre um processo e seus usuários, por exemplo.

Figura 19: Exemplo de raias

Secretaria de Estado de Saúde	Diretoria de Recursos Humanos	
	Assessoria Jurídica	

Fonte: Elaboração própria

B. Objetos de Fluxo

Os objetos de fluxo representam os principais objetos que compõem o fluxo de um processo, dentre eles: os eventos, as atividades e os portais ou decisões.

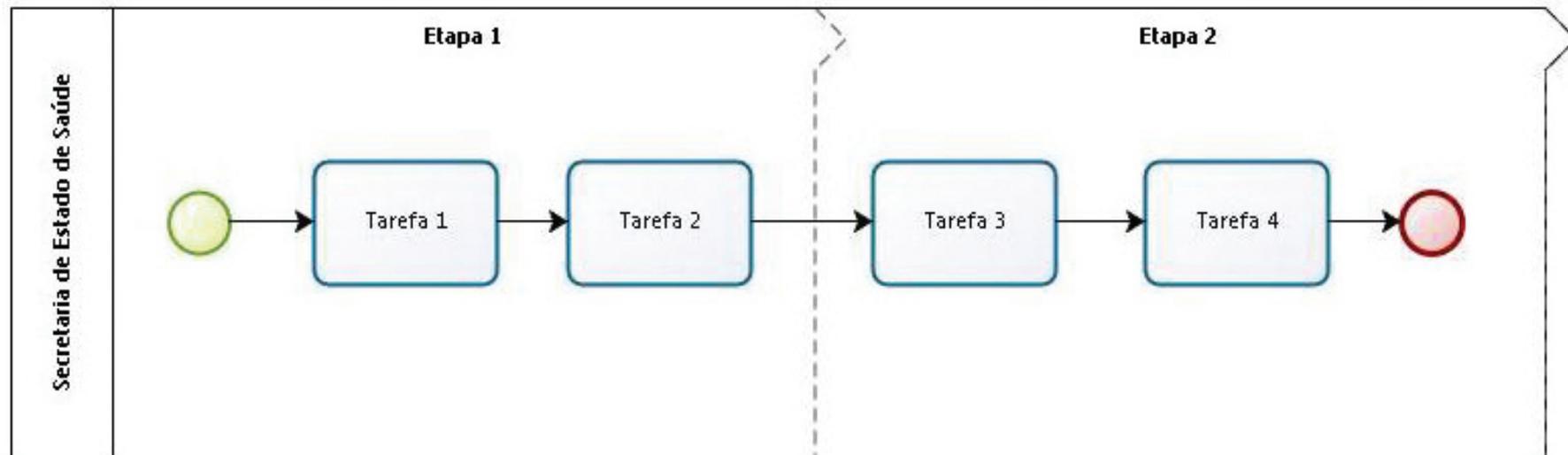
B.1. Eventos

Eventos são acontecimentos que ocorrem durante um processo e têm alguma causa ou impactam no trâmite do processo. São representados

por círculos. Os tipos básicos de eventos são evento de início, evento intermediário e evento final e estão representados na figura a seguir.

O evento de início dá origem ao fluxo do processo e é representado por uma linha circular fina. Já o evento intermediário influi no fluxo do processo, mas sem iniciá-lo ou terminá-lo. Ele é representado por uma linha circular dupla. O evento final, representado por uma linha circular grossa, indica grafica-

Figura 20: Exemplo de utilização de etapas



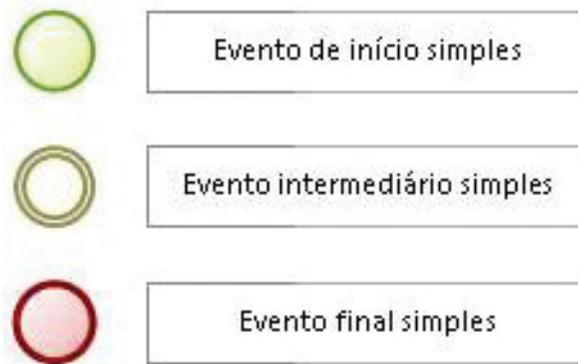
Fonte: Elaboração própria

mente um resultado (serviço ou produto) do processo, configurando seu fim. Os eventos, sejam eles de início, intermediários ou finais, possuem representações gráficas em seu centro que ajudam a identificar sua causa ou seu impacto.

Um processo pode ter início por diferentes motivos. Quando não há motivo inicial que se deseje destacar, o evento de início é representado por um círculo sem símbolos em seu interior. Quando o processo se inicia devido à chegada de uma mensagem ou informação, é atribuído o ícone de uma carta no interior do evento de início. Outra forma bastante comum é que

o processo se inicie após a passagem de determinado tempo (prazo) ou em uma data específica. Nesse caso, o evento de início possui um ícone de um relógio. Se o processo for iniciado quando uma condição se tornar verdadeira, o evento de início deve ser representado com uma prancheta no interior. Por fim, quando o processo pode ser iniciado por diversas causas (a chegada de uma mensagem ou a passagem de um tempo, por exemplo), utilizamos o ícone com um pentágono ao centro (início múltiplo). Esses cinco tipos de eventos podem ser vistos na figura 22.

Figura 21: Eventos



Fonte: Elaboração própria

Figura 22: Eventos de início



Fonte: Elaboração própria

Os eventos finais servem para representar o final de determinado processo. Nota-se que um processo pode ter mais de um fim, dependendo do caminho de atividades percorrido, representando resultados de sucesso e insucesso.

Um evento final pode gerar diferentes resultados. Quando o processo termina sem necessidade de ressaltar um impacto especial é utilizado o evento final sem nenhum ícone em seu interior. Quando o processo termina resultando em uma mensagem, acrescentamos o ícone de uma carta no interior

Figura 23: Eventos finais



Fonte: Elaboração própria

Figura 24: Eventos intermediários



Fonte: Elaboração própria

do círculo. Se o processo for interrompido de forma imediata, sem gerar o resultado conclusivo esperado, utilizamos o círculo com uma bola em seu interior. E, em casos em que o resultado do processo gera múltiplas consequências, utilizamos o círculo com a figura de um pentágono ao centro.

Os eventos intermediários, por sua vez, são acontecimentos que ocorrem ou podem ocorrer entre o início e o final do processo. Eles influenciam o processo, mas não o terminam ou o iniciam diretamente.

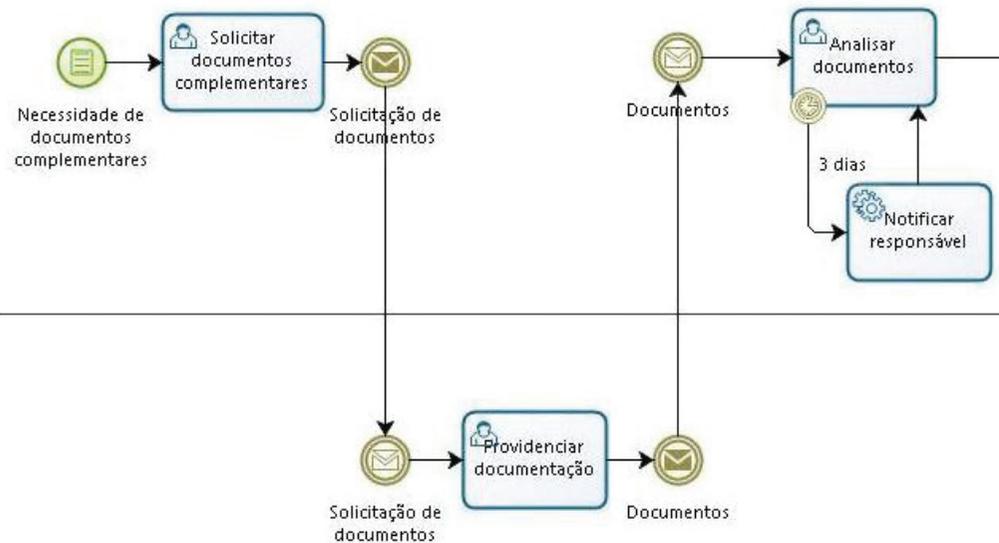
Os eventos intermediários também podem possuir diversas causas e impactos, representados por ícones no interior da linha circular dupla. O evento intermediário simples é utilizado quando não há nenhuma causa ou impacto decorrente do evento. Nesse caso, ele é usado para representar mudanças de status no decorrer do processo. Um evento intermediário de tempo indica que o processo deve aguardar determinada condição temporal e possui internamente o ícone de um relógio. O evento intermediário condicional indica que o processo deve respeitar determinada condição e possui internamente o ícone de uma prancheta. O evento intermediário de mensagem possui o ícone de uma carta em seu interior que pode estar sem preenchimento, se representar o recebimento de mensagens, ou preenchida, se representar o envio de mensagens no decorrer do processo. Um evento de link possui o ícone

de uma seta e realiza a conexão de uma atividade com outra distante no desenho do processo. A seta sem preenchimento indica o destino e a seta preenchida indica a origem da ligação.

Podemos utilizar os eventos intermediários na sequência do fluxo ou na borda de determinada atividade. Quando utilizado no fluxo, ele indica que o processo fica paralisado até o acontecimento daquele evento (envio ou recebimento de uma mensagem, passagem de um período de tempo, etc.) e só posteriormente ocorre o prosseguimento do fluxo de atividades. Quando utilizados na borda de uma atividade, eles indicam um caminho “de exceção” a ser percorrido caso aquele evento aconteça.

No processo abaixo, por exemplo, os eventos intermediários de mensagem na sequência do processo indicam que, após o envio de uma mensagem de solicitação de documentos complementares, o processo fica paralisado aguardando a chegada de tais documentos. Somente após o recebimento o processo continua para a atividade de análise. Já o evento intermediário de tempo anexado à tarefa de análise dos documentos indica que a mesma precisa acontecer dentro de 3 dias. Caso este prazo se esgote antes que a tarefa tenha sido concluída, o processo segue o caminho de exceção e envia uma notificação automaticamente lembrando o responsável pela tarefa. Caso a tarefa obedeça à condição temporal, o processo segue o caminho esperado.

Figura 25: Exemplo de utilização de eventos intermediários



Fonte: Elaboração própria

B.2. Atividades

As atividades representam o trabalho feito na organização, necessitando e consumindo, assim, recursos, como tempo, dinheiro e pessoas. São representadas por retângulos com as pontas arredondadas e podem ser classificadas como subprocessos ou tarefas, conforme emprego de elementos diferenciadores que serão explicados a seguir.

As tarefas são atividades simples ou atômicas e são utilizadas quando não existe a necessidade de o trabalho executado ser especificado em um nível maior de detalhamento. Dessa forma, ainda que seja realizada, no plano fático, uma sequência de procedimentos para realizar aquela tarefa, a opção de representar no diagrama do processo aquela tarefa revela a opção de não especificar e detalhar os demais procedimentos que a compõem.

Existem vários tipos de tarefas e essas são utilizadas de acordo com a necessidade de representação.



A tarefa serviço, com um ícone de engrenagem no canto superior esquerdo, pode ser utilizada para representar uma atividade automatizada, ou seja, realizada de forma automática por meio de sistemas de informação.



A tarefa usuário, com o ícone de um homem no canto esquerdo, é utilizada quando a atividade é realizada por uma pessoa com o suporte de sistemas de informação ou softwares.



A tarefa receber, com um ícone de uma carta sem preenchimento à esquerda, é utilizada para caracterizar o recebimento de mensagens de um participante externo ao processo (mensagem vinda de outra piscina).



Por fim, a tarefa manual, que apresenta o ícone de uma mão, pode ser utilizada para representar atividades realizadas manualmente pelas pessoas.



A tarefa enviar, com um ícone de uma carta preenchida à esquerda, é utilizada para assinalar o envio de mensagens a um participante externo ao processo (mensagem destinada à outra piscina).

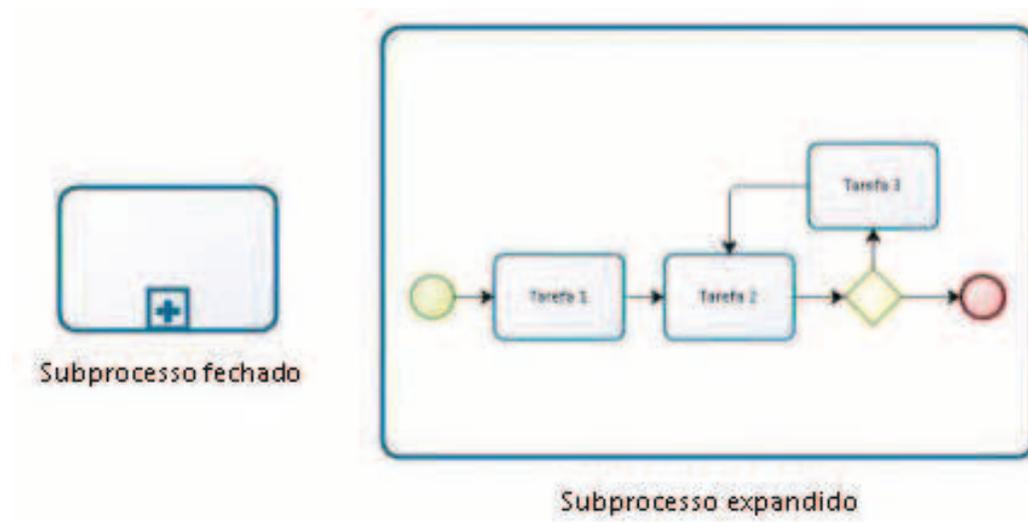
Os subprocessos possuem um símbolo de  dentro do retângulo de cantos arredondados e representam atividades dentro do processo analisado que, devido a sua complexidade, se desdobram em outro fluxo detalhado de tarefas. Assim, o subprocesso se desdobra em outro fluxo em que estarão especificadas as tarefas e sua sequência.

Nota-se que, dentro dos subprocessos, não é possível criar raias

e piscinas, uma vez que todas as tarefas executadas dentro do subprocesso são de responsabilidade da raia onde o subprocesso está inserido no processo principal.

Os subprocessos podem ser representados de maneira fechada ou expandida, sendo que nesta última é possível visualizar no processo principal todos os objetos que compõem o subprocesso (tarefas, eventos, gateways e artefatos).

Figura 26: Subprocessos



Fonte: Elaboração própria

Os subprocessos também podem possuir marcadores que especificam suas características. O subprocesso reusável possui a borda mais grossa e indica que o subprocesso pode ser acionado em diversos processos. Por isso, permite a divisão entre raias e piscinas, ao contrário do subprocesso simples. Um exemplo de sua utilização é o subprocesso de realização de empenho, que pode ser acionado pelos processos de compras e de concessão de diárias de viagem.

O subprocesso ad hoc representa um conjunto de tarefas executadas aleatoriamente, sem uma sequência pré-definida, uma vez que não são conectadas por uma linha de sequência. Assim, as tarefas contidas em um subprocesso ad hoc são executadas de acordo com a ordem e frequência definidas pelo executor.

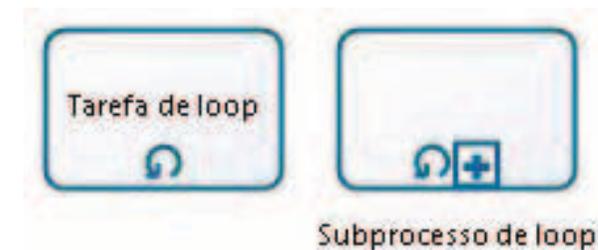
Além dos tipos expostos acima, existe um marcador que pode ser aplicável tanto às tarefas quanto aos subprocessos. Esse marcador é uma seta circular que representa um loop e indica que aquela tarefa ou subprocesso será executada repetidamente, até que seja executada com sucesso.

Figura 27: Tipos de subprocessos



Fonte: Elaboração própria

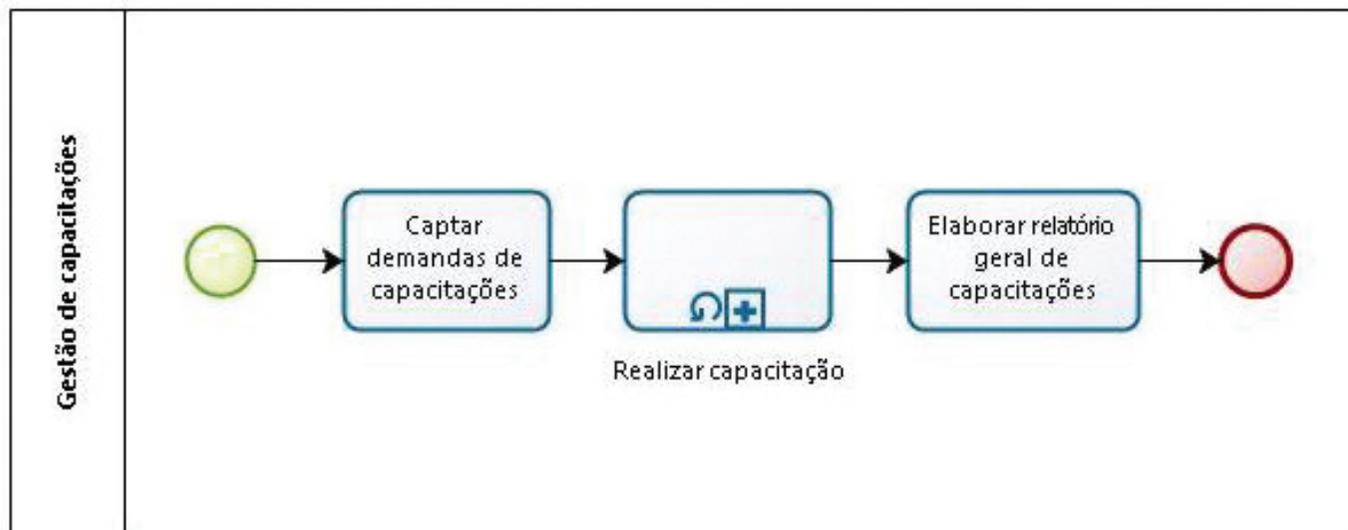
Figura 28: Tarefa e subprocesso de loop



Fonte: Elaboração própria

Essa situação é representada pelo exemplo abaixo, em que o subprocesso "Realizar capacitação" é executado várias vezes, até que todas as capacitações sejam realizadas para que seja possível elaborar o relatório geral.

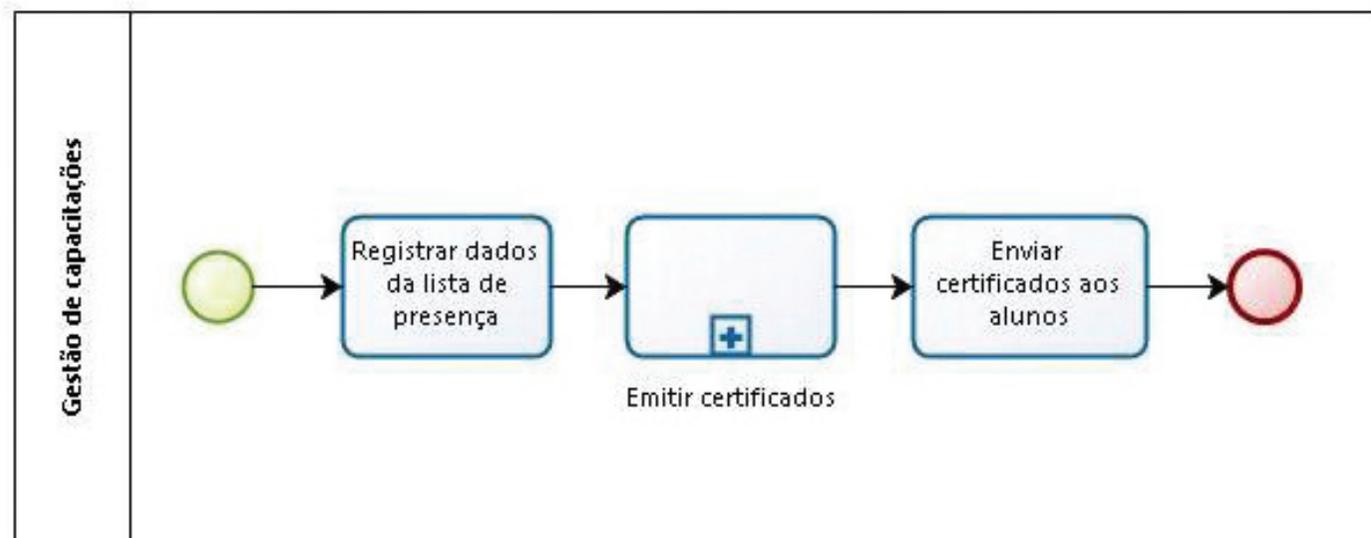
Figura 29: Exemplo de utilização de loop



Fonte: Elaboração própria

Outro ponto importante é que as atividades (tarefas e subprocessos) devem ser escritas na forma de ação, iniciando-se com um verbo no infinitivo e seguido de um complemento, como demonstra a figura abaixo.

Figura 30: Forma de escrever as atividades



Fonte: Elaboração própria

B.3. Portais (Gateway)

Os portais são utilizados para controle do fluxo do processo. O fluxo pode divergir tomando diferentes rotas em determinadas situações e de acordo com as escolhas feitas ao longo de sua execução. Por exemplo, uma tomada de decisão em que se deve desempenhar uma tarefa se a resposta for positiva e outra, caso a resposta seja negativa. Nesse caso, o portal terá uma só entrada e mais de uma saída.

Além disso, o portal pode ser utilizado quando houver a convergência de diferentes rotas do fluxo para uma só. Quando isso ocorrer, o portal terá várias entradas e um só fluxo em sua saída. Além da convergência, o portal pode ser utilizado para a sincronização das atividades.

O portal possui o formato de um losango. Existem, porém, diversos tipos de portais a serem usados conforme o contexto que se deseja representar, podendo, cada um desses tipos, serem representados pelo losango com diferentes ícones internos, conforme será explicado a seguir.

O ícone interno a essas notações indicará a característica assumida para o contexto desejado. Os tipos de portais mais comumente usados são portal exclusivo, portal paralelo, portal inclusivo e portal exclusivo baseado em eventos.

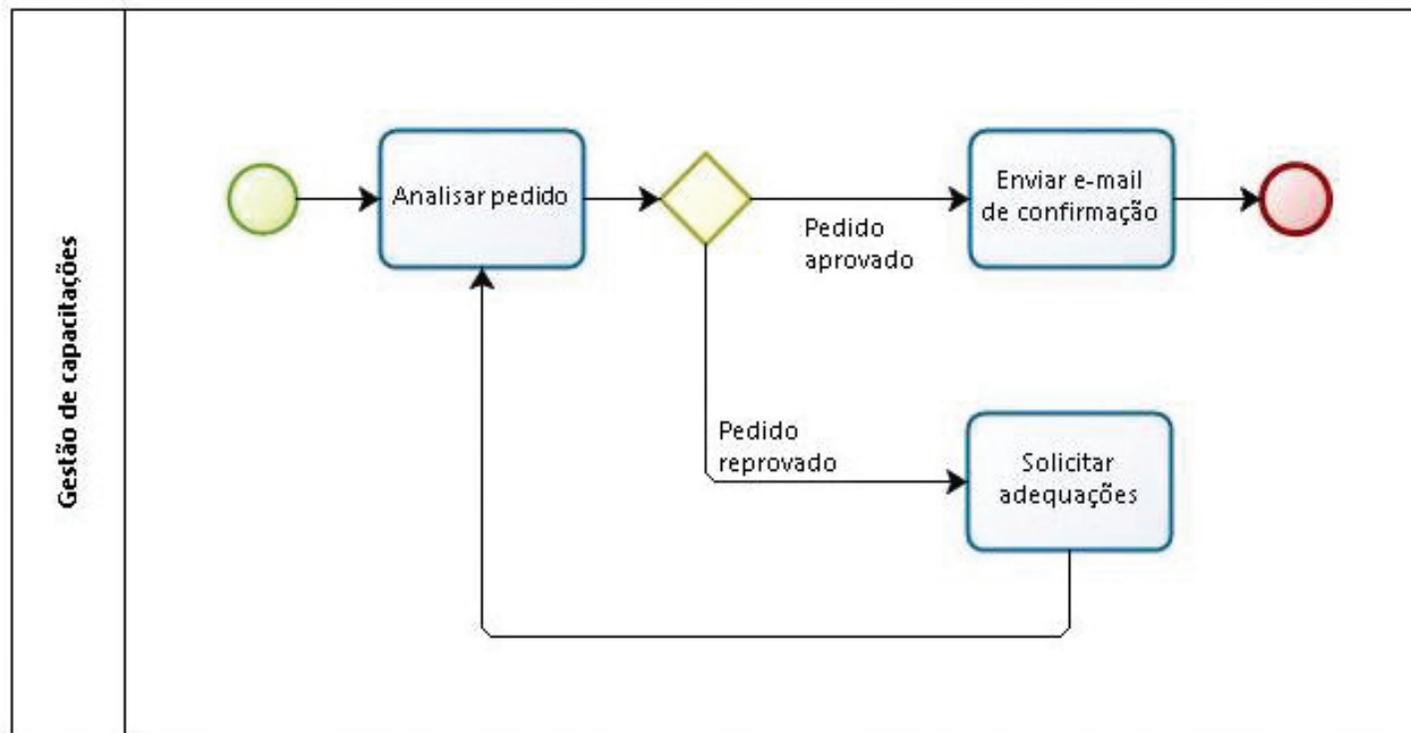
O **portal exclusivo** pode ser representado pelo losango vazio ou com um xis (X) em seu interior. Ele indica situações que exigem a seleção de somente um caminho de saída dentre as alternativas apresentadas no fluxo. Representa, portanto, escolhas do tipo “sim” ou “não”.

Figura 31: Tipos de portais



Fonte: Elaboração própria

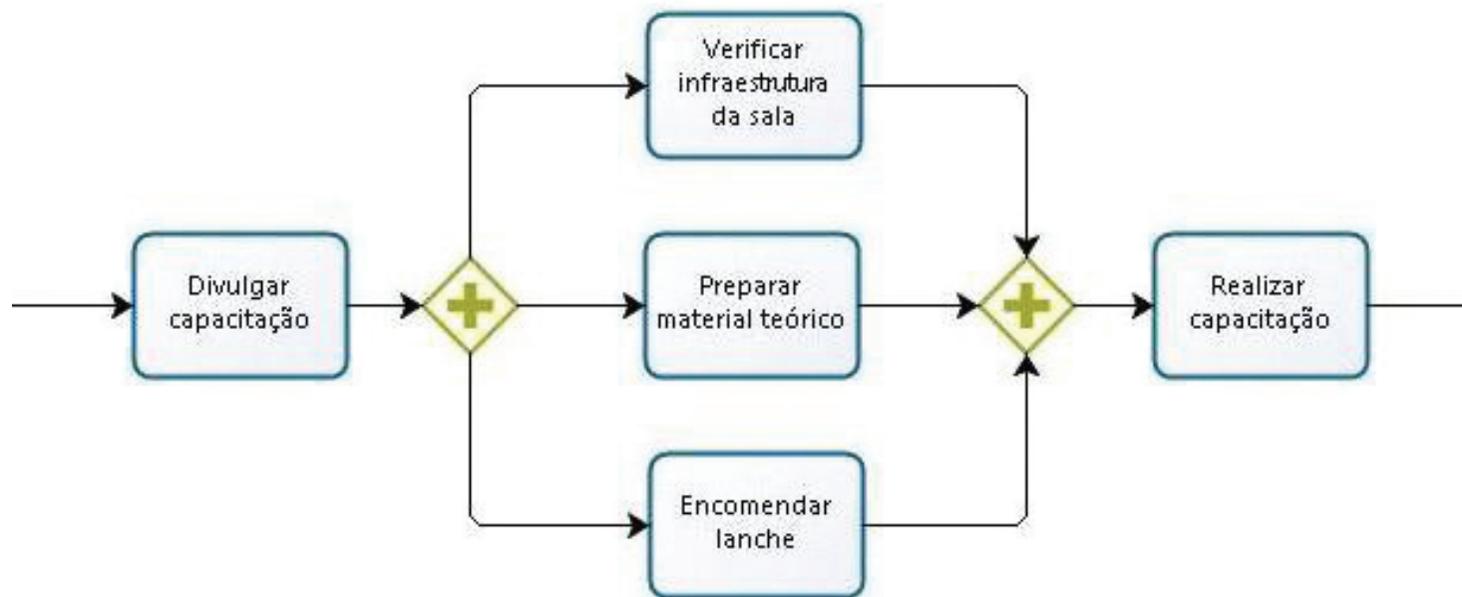
Figura 32: Exemplo da utilização de um portal exclusivo



Fonte: Elaboração própria

Já o **portal paralelo**, representado com o sinal de mais (+) em seu interior, é utilizado no fluxo em pontos de ramificação em que todos os caminhos devem ser seguidos simultaneamente. Como ponto de convergência do fluxo, o portal paralelo deve reunir todos os caminhos paralelos após encerrarem suas ações, de modo que o fluxo volte a seguir um único caminho.

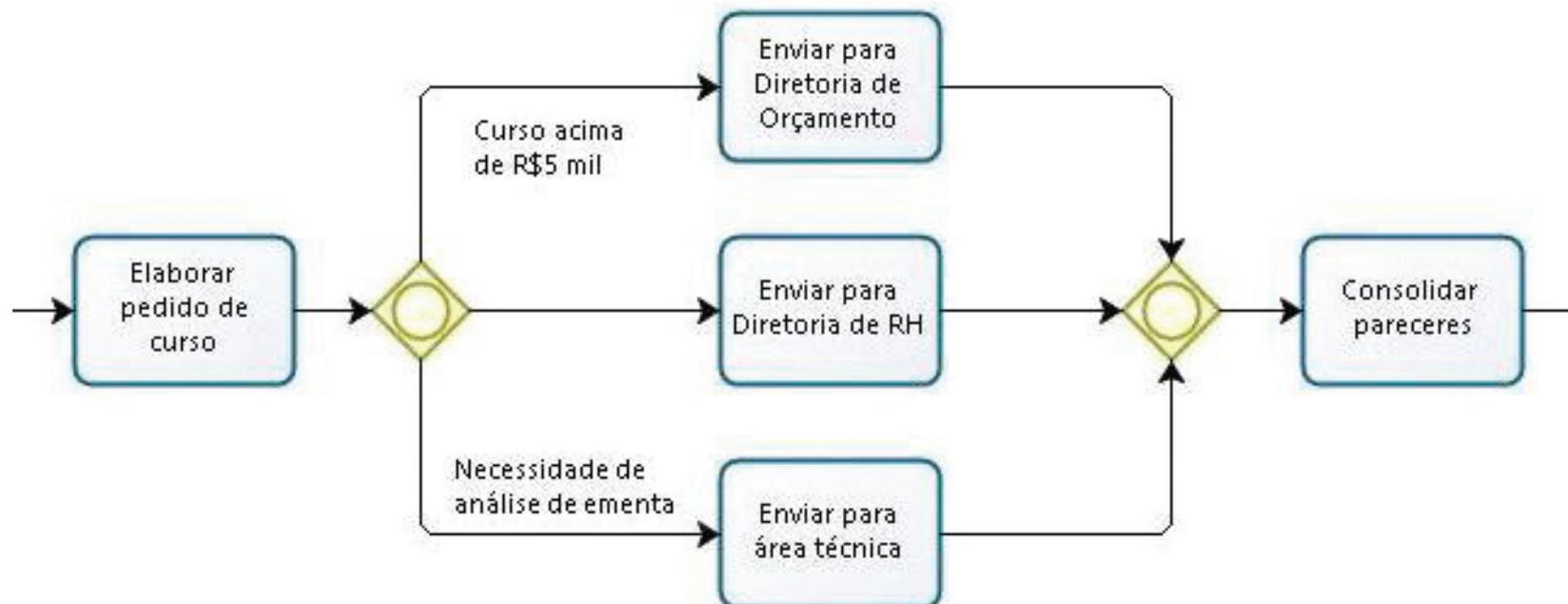
Figura 33: Exemplo da utilização de um portal paralelo



Fonte: Elaboração própria

O **portal inclusivo**, marcado por um círculo no interior do losango, indica um ponto no processo em que um ou mais caminhos podem ser seguidos, de acordo com o atendimento a condições definidas para cada um dos caminhos. Como ponto de convergência, o portal inclusivo reúne todos os caminhos que foram iniciados após encerrarem suas ações, convergindo o processo em um fluxo único novamente.

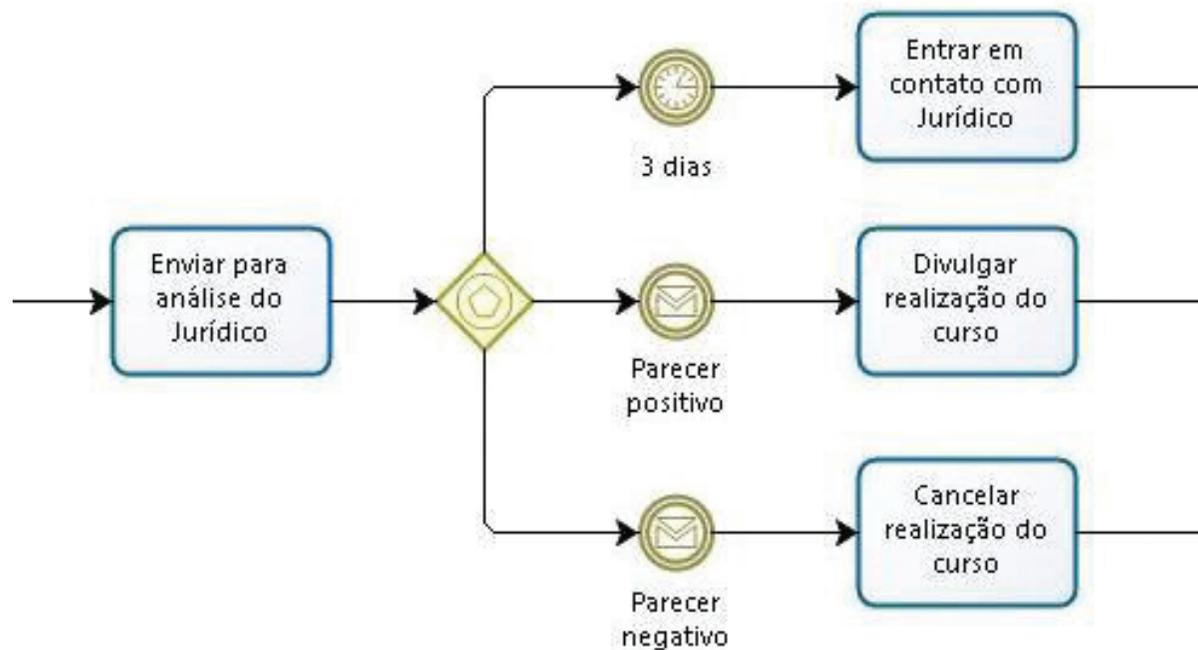
Figura 34: Exemplo da utilização de um portal inclusivo



Fonte: Elaboração própria

O **portal exclusivo** baseado em eventos possui um círculo e um pentágono em seu interior e representa situações em que apenas um dos caminhos pode ser percorrido, de acordo com o resultado dos eventos intermediários (mensagem, tempo, condição) ligados a ele. Assim, após o portal sempre há dois ou mais eventos intermediários e o primeiro entre eles que é disparado inviabiliza os demais e indica o caminho que deverá ser seguido.

Figura 35: Exemplo da utilização de um portal exclusivo baseado em eventos



Fonte: Elaboração própria

C. Objetos de Conexão

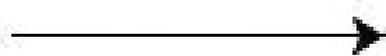
Além dos objetos de fluxo, existem também elementos de conexão que são indispensáveis para representar a sequência do processo. Eles servem para conectar os objetos de fluxo (atividades, eventos e decisões ou portais) e artefatos entre si.

As **linhas de sequência** (seta com traço contínuo) apresentam a ordem de execução das atividades, eventos e decisões no processo. Elas não devem ser usadas para indicar interação entre duas organizações e, portanto, não podem cruzar os limites de uma piscina (como a instituição).

As **linhas de mensagem** são utilizadas para representar a interação e a troca de informações entre organizações ou processos (piscinas diferentes). É simbolizada por um círculo na origem, uma linha pontilhada e uma seta vazia no destino. Elas nunca podem ser utilizadas dentro de uma mesma piscina.

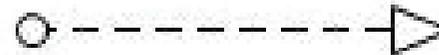
Já as **linhas de associação** são utilizadas para associar informações e artefatos com os objetos de fluxo. São representadas por uma linha pontilhada, que pode ter uma seta vazia no destino quando indicar o fluxo de dados (documento, por exemplo) dentro do processo.

Figura 36: Linha de sequência



Fonte: Elaboração própria

Figura 37: Linha de mensagem



Fonte: Elaboração própria

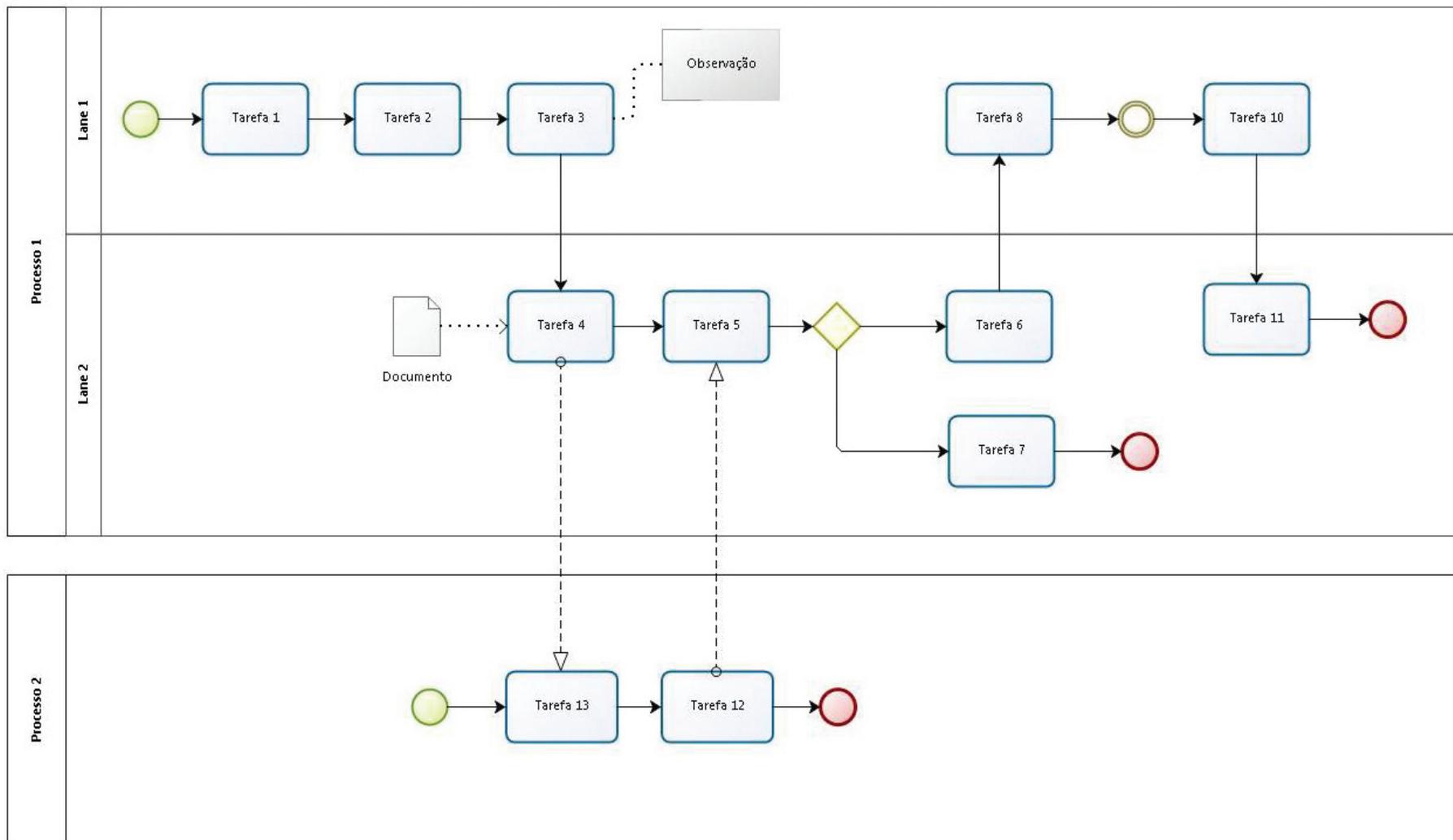
Figura 38: Linha de Associação



Fonte: Elaboração própria

O exemplo abaixo ilustra a utilização dos diversos tipos de objetos de conexão.

Figura 39: Exemplo de utilização dos objetos de conexão

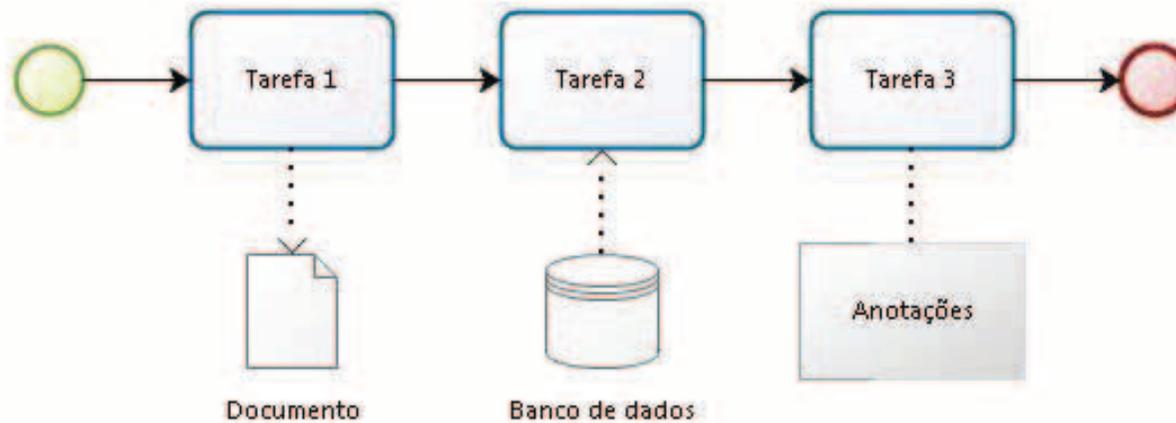


Fonte: Elaboração própria

D. Artefatos

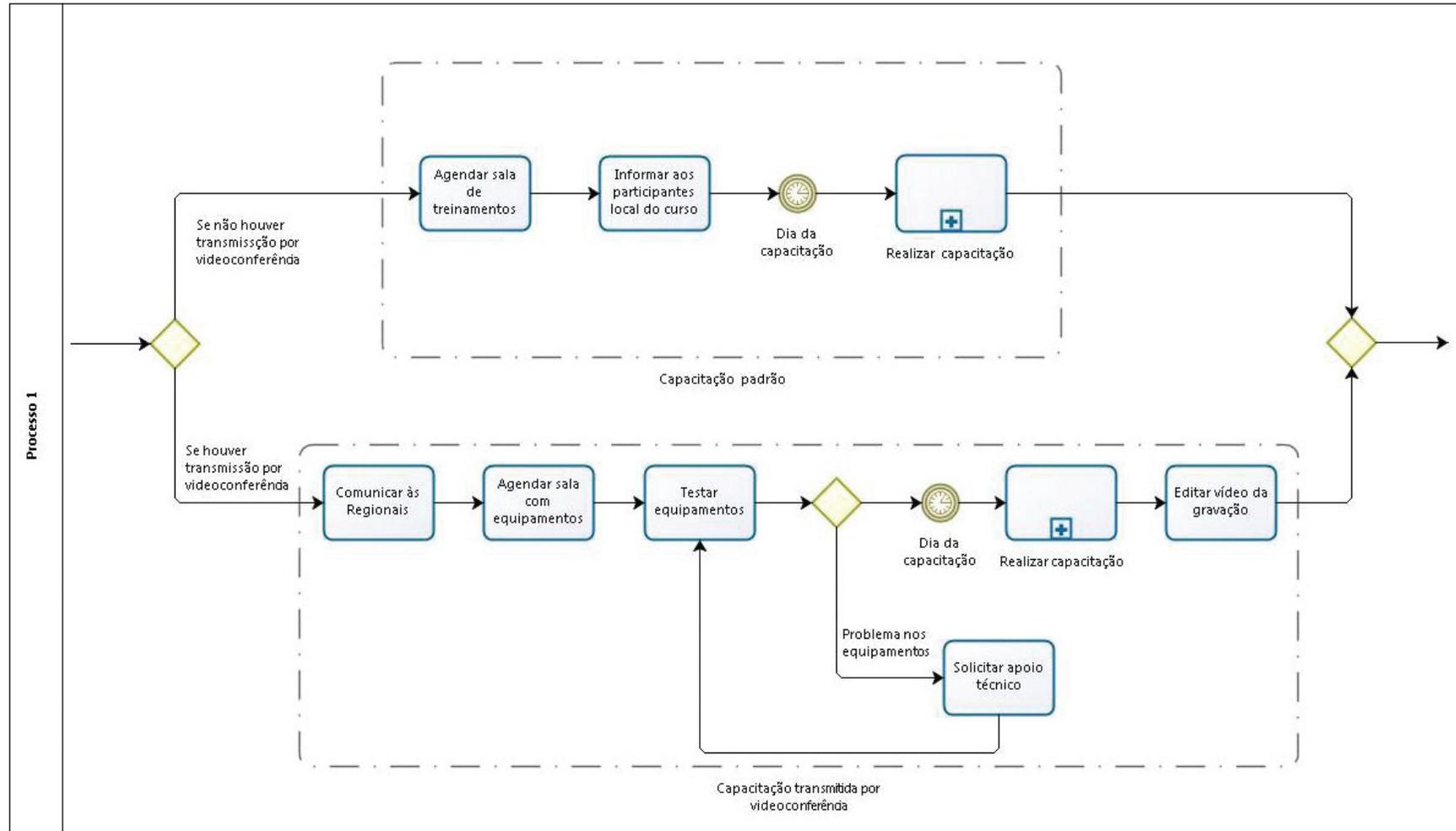
Os **artefatos** são objetos da notação que proporcionam informações adicionais dentro de um processo. Existem três tipos principais: os objetos de dados, os repositórios, as anotações, os grupos e o cabeçalho.

Figura 40: Tipos de artefatos



Fonte: Elaboração própria

Figura 41: Exemplo da utilização de grupos



Fonte: Elaboração própria

Os **objetos de dados** permitem mostrar informações que uma atividade necessita ou gera como, por exemplo, documentos. Já os **repositórios** mostram as informações contidas em uma base de dados que persiste após a finalização do processo. As **anotações** permitem agregar informações ao processo que o usuário acredita serem relevantes para o entendimento do fluxo, mas que, não necessariamente, correspondam a uma atividade.

Os grupos permitem agrupar parte das atividades, identificando-as como relacionadas a um tipo comum de procedimento dentro do processo, com o fim de facilitar a análise, compreensão e documentação dessa fase do processo, não alterando a sequência do fluxo.

Por fim, o artefato **cabeçalho** é utilizado para mostrar as informações acerca da construção do processo, como nome do processo, autor, versão e descrição. Ele pode ser utilizado ao lado inferior direito do fluxo do processo, externo às raias. O uso do cabeçalho auxilia os envolvidos na modelagem do fluxo do processo no que diz respeito ao controle das informações referentes à construção do diagrama.

Após a elaboração do Mapeamento do Processo podemos, ainda, construir uma legenda, como a exemplificada a seguir, com os principais elementos da notação BPMN utilizados, a fim de facilitar o entendimento do usuário ou outro leitor do fluxo.

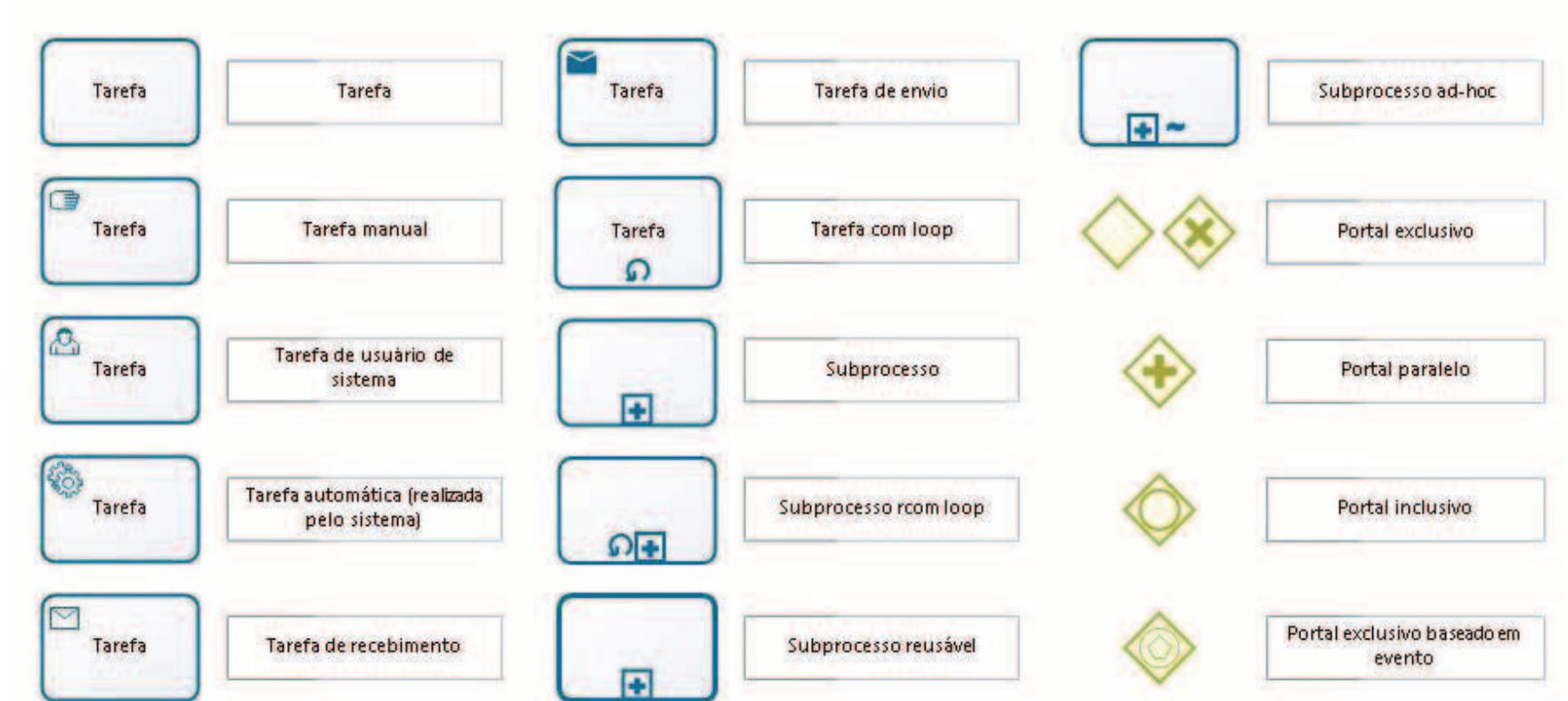
Figura 42: Cabeçalho

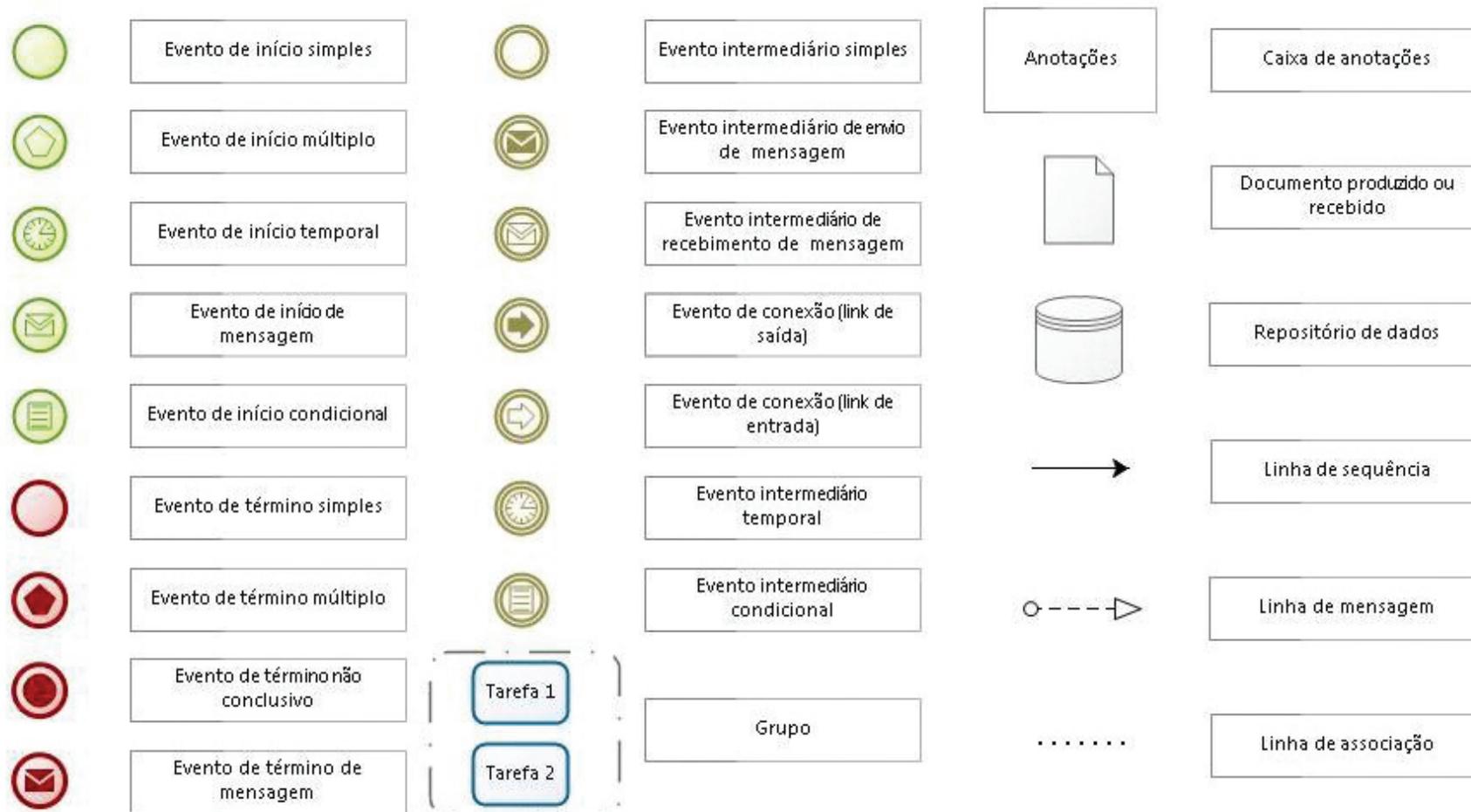
NOME DO PROCESSO	
Autor:	Responsável pela modelagem
Versão:	1.0
Descrição:	Informações descritivas do processo

Fonte: Elaboração própria

Existem diversas ferramentas que utilizam a notação BPMN para a representação gráfica do fluxo dos processos, algumas pagas (como o Websphere Business Modeler, da IBM), outras com versões gratuitas (Tibco, Bizagi, etc.), que variam apenas quanto às funcionalidades oferecidas.

Figura 43: Legenda





Fonte: Elaboração própria

Fica a dica!

*Recomendamos o uso do Bizagi Modeler, ferramenta de modelagem de processos gratuita, para facilitar o compartilhamento de arquivos dos processos mapeados ou redesenhados e para o auxílio a dúvidas quanto à ferramenta. **Faça o download do programa em: www.bizagi.com/pt/produtos/bpm-suite/modeler***

3.2.4 CONSOLIDAR O DIAGNÓSTICO

O Diagnóstico é um documento produzido durante a etapa de análise para reunir as informações que permitem conhecer aspectos complementares às atividades e que contribuem para o funcionamento do processo. Ele tem como objetivo subsidiar as suas recomendações técnicas acerca dos gargalos, falhas e oportunidades de melhoria do processo atual para que o gestor tome decisões baseadas em fatos e dados mais precisos.

Fica a dica!

As informações que compõem o Diagnóstico podem ser consolidadas em diversos formatos de acordo com a necessidade, como relatórios, apresentações, dentre outras. O importante é que todas as informações levantadas sejam documentadas!

As informações que alimentam a construção do Diagnóstico podem ser levantadas com diversos atores envolvidos direta e indiretamente no processo, como executores, fornecedores, usuários, dentre outros, por meio de entrevistas, aplicação de questionários e análise de documentos referentes ao processo. A visão de atores diversos sobre um mesmo processo é de extrema importância para a criação do Diagnóstico, pois facilita uma maior aproximação da realidade que se está avaliando. Levantar essas informações exige de você uma atenção significativa durante a etapa de análise, uma vez que é durante as reuniões desta etapa que várias informações podem ser fornecidas.

Durante a coleta de informações, é comum que os executores do processo, ou mesmo os gestores, relatem supostos problemas a partir de suas impressões pessoais. Um exemplo típico é a reclamação generalizada de quantitativo insuficiente de pessoal, quando, na verdade, pode estar havendo um problema qualitativo do pessoal, ou seja, determinadas pessoas não têm conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos para executar determinadas atividades, ocasionando maior número de inconsistências.

As informações obtidas nos instrumentos anteriormente preenchidos (Diagrama de Escopo, Levantamento de Atividades e Mapeamento do Processo) possibilitarão uma visão geral do funcionamento do processo. Todavia, alguns aspectos do processo podem não estar evidenciados em tais instrumentos, dificultando o diagnóstico preciso de determinados problemas que possam estar ocorrendo.

É necessário, portanto, sempre que possível, analisar os recursos envolvidos no processo, como a força de trabalho, infraestrutura física, infraestrutura de TI, sistemas, materiais, legislações, dentre outros. Além disso, muitas vezes é necessário verificar se as demandas dos usuários estão sendo atendidas de maneira adequada, se a comunicação na organização e entre os executores do processo é satisfatória e se as metas estabelecidas para o processo estão sendo atingidas.

3.2.5 ANALISAR OS INSTRUMENTOS PREENCHIDOS

Após coletar as informações pertinentes para a compreensão do funcionamento atual do processo e registrá-las nos instrumentos desta etapa (Diagrama de Escopo, Levantamento de Atividades, Mapeamento do Processo e Diagnóstico), é hora de analisar criticamente as informações levantadas, a fim de identificar as oportunidades de melhoria existentes no processo atual.

Você pode realizar diversas análises nesse momento. A avaliação da demanda de produtos e serviços fornece informações sobre o número de vezes em que o processo é realizado em determinado período. Isso é relevante porque, além de fornecer a base para analisar a capacidade de execução futura (a partir do tempo necessário para realizar cada atividade e o número de executores), evidencia a frequência com que o processo é repetido.

Para avaliar a demanda, levantamos o volume e o tempo médio gasto na execução do processo em um período selecionado (janeiro a dezembro, por exemplo). A análise da demanda nos possibilita identificar se há o cumprimento das metas atuais, se o nível de desempenho está sendo alcançado, bem como evidenciar possíveis inadequações no modo de execução ou na estrutura que suporta o processo. Além disso, ao analisar a demanda podemos identificar períodos de sazonalidade em que os executores são mais demandados, possibilitando um planejamento e melhor alocação da força de trabalho, por exemplo, além de favorecer a revisão da meta atual, sempre que necessário.

Com base na avaliação da demanda, podemos avaliar também a alocação da força de trabalho, buscando adequar a quantidade e o perfil dos executores envolvidos no processo. A melhor distribuição do trabalho, considerando-se inclusive aspectos qualitativos (se o perfil do executor está em conformidade com a função desempenhada, por exemplo), pode melhorar a satisfação da equipe de executores e minimizar a rotatividade, promovendo o desenvolvimento e retenção de talentos.

Para avaliar a força de trabalho de maneira quantitativa, devemos ter como referência as principais atividades ou grupos de atividades do processo, a demanda e o tempo médio para a execução de cada uma delas, bem como a quantidade de executores de cada atividade/ grupo de atividades. Contrapondo a estimativa de carga horária total gasta na ativi-

dade (demanda x tempo médio de execução) com a carga horária total disponível dos executores para aquela atividade/ grupo de atividades, é possível verificar se é necessário alocar mais executores ao processo ou se podemos remanejar os executores atuais em outros processos.

Podemos também verificar se os recursos de tecnologia alocados no processo em análise são satisfatórios para que o mesmo seja executado e alcance os resultados que se espera e se possibilitam agilidade na tomada de decisão e correta gestão das informações produzidas.

Os recursos como computadores, disposição e qualidade da rede e impressoras também podem ser analisados, principalmente quando os processos são suportados por sistemas, pois, se não atenderem ao mínimo exigido para o funcionamento pleno do processo, podem comprometer seu desempenho. Em relação aos sistemas corporativos, é importante avaliar se o nível de acesso está adequado às necessidades, principalmente quando o processo é realizado de forma regionalizada ou se há estruturas fisicamente separadas, mas que fazem parte do mesmo processo.

A análise dos recursos de tecnologia é importante, também, para subsidiar as propostas de melhoria que envolvam alteração de layout. Antes de propormos a alteração da disposição dos recursos, devemos previa-

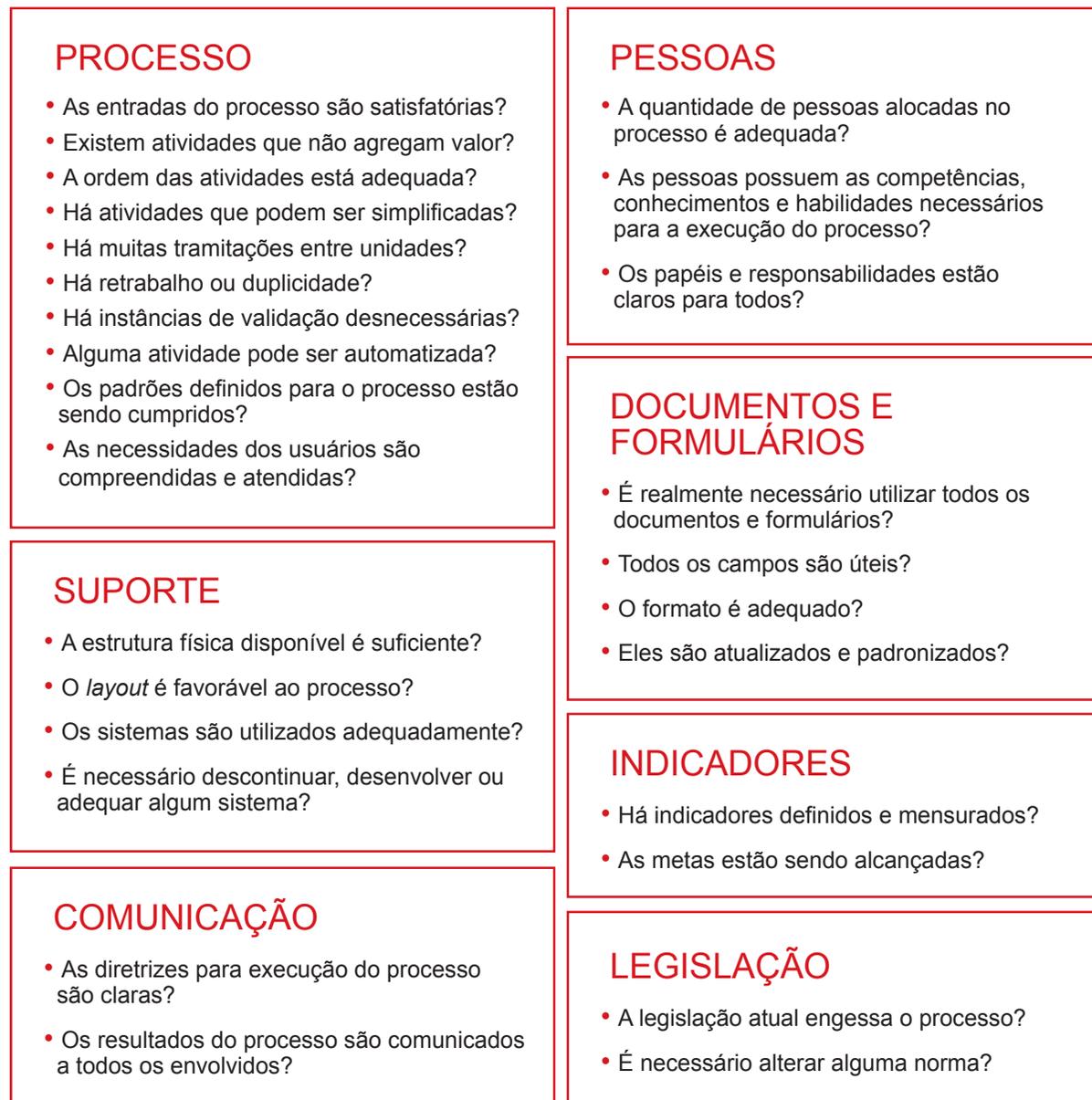
mente examinar se na nova estrutura proposta os recursos tecnológicos fornecerão o suporte necessário e esperado.

Também pode ser relevante verificar e listar quais formulários são utilizados durante o processo e quais são os requisitos para sua utilização, aceitação e circulação. Você deve se preocupar em verificar a real necessidade da utilização do formulário, a utilidade e necessidade de cada informação a ser fornecida nele, a adequação do seu formato e linguagem e os métodos envolvidos na sua tramitação. Além das informações básicas, é necessário verificar se não estão sendo colhidas informações que não serão utilizadas, pois essa ação toma tempo do usuário e dificulta a gestão documental.

Visando a construir um diagnóstico robusto a respeito do processo, recomendamos as seguintes reflexões:

O resultado desta análise pode ser incluído no Diagnóstico, de modo a evidenciar as falhas, os gargalos e os pontos de melhoria do processo atual. Um diagnóstico bem realizado facilita as proposições de melhoria que serão levantadas na etapa de redesenho, uma vez que fundamenta as oportunidades identificadas e enriquece as propostas a serem discutidas na próxima fase.

Figura 44: Reflexões para analisar as informações do processo



Fonte: Elaboração própria

Análise

Objetivos gerais da etapa:

- *Compreensão do funcionamento do processo atual, do contexto em que é executado e dos recursos envolvidos.*
- *Identificação das falhas, gargalos e pontos de melhoria do processo atual.*

Toolbox

- *Diagrama de Escopo*
- *Levantamento de Atividades*
- *Mapeamento do Processo*
- *Diagnóstico*

3.3 COMO REDESENHAR O PROCESSO

Ao final da etapa de análise, você e os demais envolvidos no projeto terão uma ideia mais concreta de como o processo está funcionando e qual o seu contexto. O próximo passo é a etapa de redesenho. É nessa etapa que se analisam os problemas identificados, visando a levantar sugestões de melhoria para a definição de um novo modelo de funcionamento do processo (também conhecido como TO-BE), a fim de atender aos resultados esperados do projeto de inovação. Com as informações levantadas na etapa anterior e o conhecimento dos principais pontos críticos que afetam o seu desempenho e os resultados gerados, você conseguirá perceber com mais facilidade algumas oportunidades de melhorias que podem trazer ganhos ao processo.

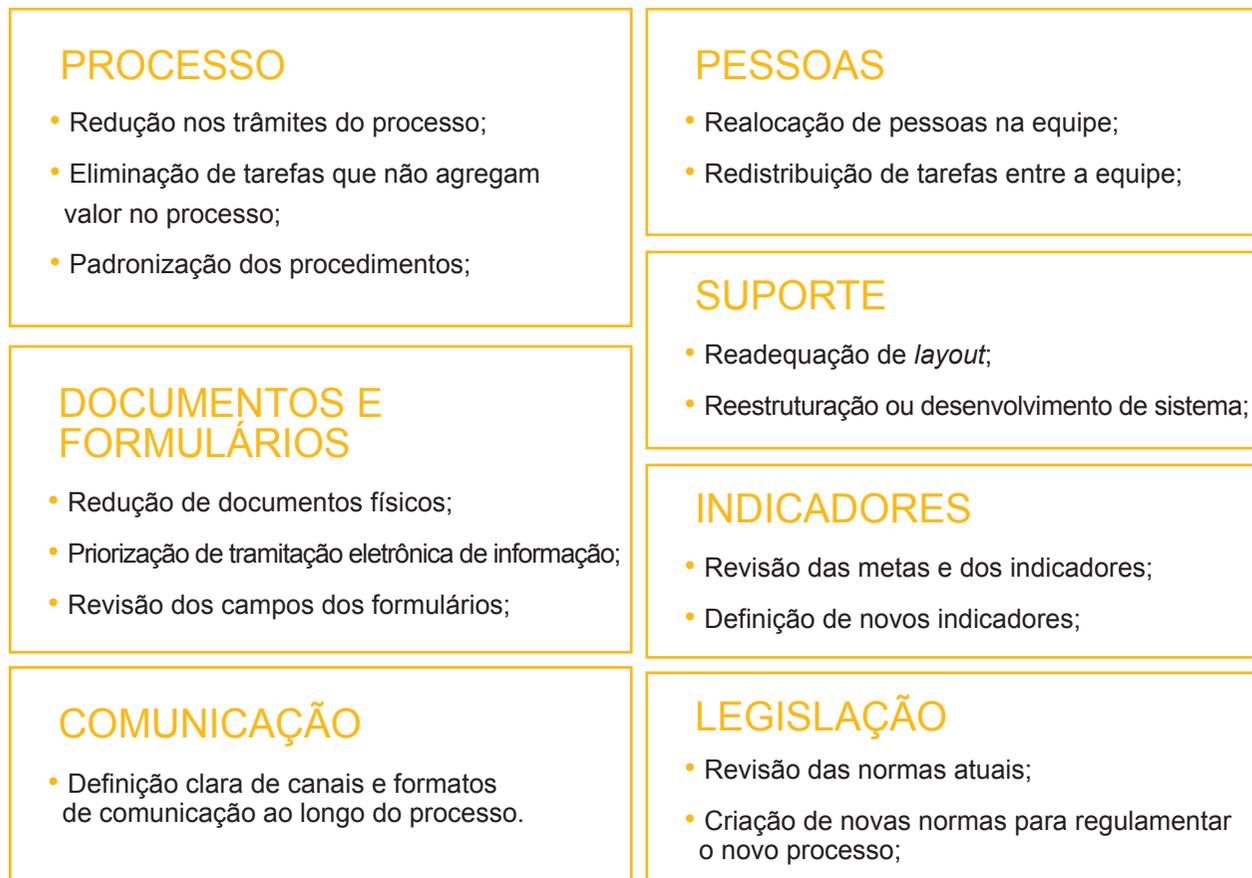
Ao realizar o levantamento de sugestões de melhoria para o processo, alguns pontos principais podem ser observados e serão objetos de mudança no novo modelo. A figura a seguir apresenta alguns desses pontos:

Figura 45: Ciclo de gestão de processos – etapa de redesenho



Fonte: Elaboração própria

Figura 46: Aspectos que poderão ser objetos de mudança



Fonte: Elaboração própria

Fica a dica!

Alguns documentos auxiliares podem facilitar a execução e evitar a incidência de erros, sobretudo quando as atividades e procedimentos são mais críticos, quando dependem de orientações mais claras para os executores e para aquelas atividades que serão significativamente alteradas no novo modelo. Nesses casos, sugerimos a criação dos seguintes documentos:

Procedimento Operacional Padrão (POP): Documento em que consta o passo a passo das tarefas, necessário para que seu executor compreenda de forma clara o modo como deve realizá-la. O POP deve ser utilizado para atividades que possuem execução mais complexa ou que necessitam ser padronizadas. Esse documento pode ser utilizado como um importante instrumento para facilitar o treinamento de novas pessoas que irão executar o processo.

Check-list: Lista de verificações com itens a serem observados, como documentos a serem apresentados para o cumprimento dos requisitos de determinada atividade. Sua finalidade é evitar esquecimentos, falhas, desconfortos, prejuízos, acidentes. Podem ser elaborados para aquelas tarefas em que há uma listagem de requisitos a serem cumpridos para que sua execução seja satisfatória (por exemplo, uma tarefa de recepção de documentos necessários a determinado processo).

É importante que os diversos atores envolvidos e impactados pelo processo, como executores, usuários e fornecedores, por exemplo, contribuam para a definição desse novo modelo. Entre as vantagens dessa construção conjunta, pode-se destacar a visão compartilhada dos atores envolvidos; fornecimento de subsídios para uma gestão compartilhada, onde todos se sintam responsáveis pelo processo e sua qualidade; auxílio na identificação de conflitos e alinhamento das diretrizes com a estratégia organizacional. Esse procedimento de ouvir e levar em conta as críticas e sugestões dos envolvidos no processo é fundamental, pois facilita que os mesmos se motivem e responsabilizem pelo trabalho, o que é fator determinante para o sucesso no momento da implantação das mudanças. Esses elementos contribuem para a cocriação e a colaboração, fomentando um ambiente inovador.

► **Saiba mais no Guia: Inovação na Gestão pública**

Fica a dica!

A realização de workshop é uma ótima opção para levantar propostas de melhoria. Podem ser formados grupos com representantes de equipes de diferentes setores que o processo perpassa, permitindo uma rica discussão a respeito dos pontos críticos identificados sob perspectivas diferentes.

Benchmarking é outra importante ferramenta estratégica que possibilita a comparação da organização com organizações e/ou práticas consideradas líderes, identificando oportunidades de melhoria. A realização de benchmarking pode ser um forte aliado na etapa de redesenho, pois auxilia na quebra de paradigmas, ampliação de ideias, incorporação de conhecimento e identificação de melhorias organizacionais mais rapidamente.

As principais atividades a serem executadas na etapa de redesenho são:

☑ Principais atividades da etapa

- 1. Levantar sugestões de melhorias em cima dos pontos críticos identificados.*
- 2. Priorizar melhorias que serão implementadas.*
- 3. Validar melhorias junto ao patrocinador.*
- 4. Adequar desenho do fluxo do novo processo*
- 5. Definir e organizar ações que são necessárias para a implantação do novo modelo de funcionamento do processo.*

A seguir, são abordados os principais instrumentos recomendados para a etapa de redesenho.

3.3.1 IDENTIFICAR E CONSOLIDAR OPORTUNIDADES DE MELHORIA

Os problemas e pontos críticos identificados podem ser vistos como oportunidades de melhoria no processo e, por isso, devem ser entendidas suas causas para facilitar o levantamento de sugestões de melhoria. As oportunidades de melhoria levantadas podem ser registradas no instrumento Oportunidades de Melhoria, para que se possa, posteriormente, validar quais melhorias efetivamente serão implantadas.

Recomendamos primeiramente preencher o(s) problema(s) levantado(s). Identificados os problemas, oferecemos um método de priorização, utilizando a matriz GUT, a fim de identificar aqueles problemas que merecem mais atenção devido ao impacto que causam no processo. Para cada problema levantado devem analisados os níveis de Gravidade, Urgência e Tendência.

A variável gravidade diz respeito ao impacto do problema sobre pessoas, resultados, processos ou organizações e efeitos que surgirão a longo prazo caso o problema não seja resolvido. Se refere, portanto, ao custo,

ao valor que se perderia pelo fato de não se adotarem medidas corretivas ou preventivas rápidas.

A variável urgência tem relação com o tempo necessário para resolver o problema, ou seja, refere-se ao prazo necessário para implementar as melhorias relacionadas a ele. Serão mais urgentes aqueles problemas que exigem uma resposta mais rápida a fim de se evitar que possíveis consequências negativas se agravem.

E a variável tendência refere-se ao potencial de crescimento do problema, devido à avaliação da tendência de crescimento, redução ou desaparecimento do problema.

A cada um desses níveis nas classificações é atribuído um número e, após confrontá-los, será obtido um valor final $G \times U \times T$, que nada mais é do que a multiplicação dos números atribuídos às três classificações. Essa ideia pode ser sintetizada na figura 47.

Figura 47: Cálculo da matriz GUT

	G GRAVIDADE	U URGÊNCIA	T TENDÊNCIA
1	SEM GRAVIDADE	SEM URGÊNCIA	SEM TENDÊNCIA A PIORAR
2	POUCO GRAVE	POUCO URGENTE	PIORAR EM LONGO PRAZO
3	GRAVE	URGENTE	PIORAR EM MÉDIO PRAZO
4	MUITO GRAVE	MUITO URGENTE	PIORAR EM CURTO PRAZO
5	EXTREMAMENTE GRAVE	EXTREMAMENTE URGENTE	AGRAVAR RÁPIDO

Fonte: Elaboração própria

Fica a dica!

Outros critérios podem ser usados para a priorização de acordo com o objetivo do seu projeto de inovação. Ex.: Custo, impacto no usuário final.

Além disso, podemos ponderar os critérios e modificar a fórmula de cálculo, de acordo com a prioridade e importância que ele representa para o projeto. Ex.: Para um patrocinador o impacto no usuário final tem mais importância e, por isso, deve receber um peso maior que os demais critérios na priorização.

O próximo passo consiste na identificação da(s) causa(s) que gera(m) o problema (um problema pode ter mais de uma causa), a fim de se entender as origens destes. Listá-las, ou pelo menos tentar identificá-las, é importante, pois é atacando essas causas que se pode eliminar os problemas.

Ressalta-se que problema deve ser entendido como resultado indesejado do processo, sendo o efeito de uma ou várias causas geradoras. Sendo assim, solucionar problemas é atuar nas suas respectivas causas e não neles diretamente.

Por fim, o último passo é a definição de sugestões de melhoria para os problemas levantados, buscando sempre a atuação sobre as causas e motivos que levam à existência do problema. Nesse momento, é importante tentar buscar soluções inovadoras para os problemas identificados e pensar “fora da caixa”. A participação de pessoas com diversos pontos de vista e perspectivas diferentes sobre o processo contribui muito para a construção dessas soluções inovadoras.

Figura 48: Oportunidades de Melhoria

		OPORTUNIDADES DE MELHORIA				
PROCESSO Gestão de capacitações						
PROBLEMA	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	G x U x T	CAUSAS DO PROBLEMA	SUGESTÃO DE MELHORIA

Fonte: Elaboração própria

▶ Aprenda na prática

Durante a etapa de Redesenho, foi realizado um workshop que contou com a participação dos principais atores envolvidos no processo de Gestão de Capacitação. Foram montados grupos com pessoas de setores distintos, a fim de captar diferentes percepções sobre os pontos críticos e oportunidades de melhoria do processo, bem como sugestões de melhoria. Cada grupo ficou responsável por preencher o instrumento de Oportunidades de Melhoria e, ao final, apresentá-lo aos demais. Primeiramente foram organizados os principais problemas identificados na etapa de Análise para que estes pudessem ser priorizados utilizando os critérios estabelecidos pela Matriz GUT – gravidade, urgência e tendência. Em seguida, para o levantamento de sugestões de melhoria, buscou-se entender melhor os problemas elencados, através da identificação de suas causas. O instrumento preenchido a seguir representa a discussão de um dos grupos do workshop.

 OPORTUNIDADES DE MELHORIA						
PROCESSO Gestão de capacitações						
PROBLEMA	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	G x U x T	CAUSAS DO PROBLEMA	SUGESTÃO DE MELHORIA
Poucos servidores capacitados	3- GRAVE	2- POUCO URGENTE	3- PIORAR EM MÉDIO PRAZO	18	Insuficiência de vagas	Capacitação de multiplicadores
					Falta de recursos para cursos pagos	Identificar especialistas internos à organização
Dificuldade de liberação pela chefia de servidores para participação cursos mais longos	2- POUCO GRAVE	2- POUCO URGENTE	3- PIORAR EM MÉDIO PRAZO	18	Sobrecarga de trabalho no setor	Mapeamento das necessidades de capacitação mais preciso
					Desvalorização dos cursos ofertados Capacitações não atendem às necessidades do setor	
Baixa capilaridade dos treinamentos	4- MUITO GRAVE	3- URGENTE	3- PIORAR EM MÉDIO PRAZO	36	Dificuldade em trazer servidores do interior	Capacitação em EAD
					Equipamentos de videoconferência obsoletos	Compra de novos equipamentos
					Dificuldade das regionais promoverem	
Demora para a solicitação ser aprovada e o curso	3- GRAVE	3- URGENTE	2- PIORAR EM LONGO PRAZO	18	Excesso de níveis de aprovação e assinaturas	Reduzir instâncias de aprovação e assinatura
Demora na disponibilização do certificado	3- GRAVE	2- POUCO URGENTE	2- PIORAR EM LONGO PRAZO	12	Dados inseridos incorretamente no sistema	Conferir os dados no momento do registro
					Dificuldade para entregar certificados pessoalmente	Emissão de certificado online
					Demora para coletar assinatura do instrutor	

Fica a dica!

Antes de propor e implantar qualquer proposta de melhoria de processos é fundamental ter como ponto de partida as diretrizes estabelecidas e os resultados esperados.

Vale ressaltar que, apesar de ser possível listar várias ideias de melhoria, só serão implantadas aquelas que forem validadas, e que representem o custo/esforço com o qual a organização ou unidade está realmente disposta a arcar para a melhoria do processo. Essa validação poderá incluir apenas algumas das sugestões listadas anteriormente. É importante que você forneça um leque de propostas de melhoria que, de fato, gerem impacto positivo no processo, e que sejam viáveis de implementação.

É essencial, ainda, lembrar que as melhorias relacionadas à infraestrutura normalmente demandam mais tempo e são mais complexas de serem implantadas. Dessa forma, é imprescindível que você lembre o patrocinador, o validador e o gestor do processo que validar uma mudança dessas implica em maior tempo e, em geral, demanda recursos financeiros para implantação.

Fica a dica!

Para se pensar melhor na priorização das melhorias que serão implementadas, recomenda-se o entendimento da metodologia de Gerenciamento ágil de projetos, constante no Guia para Inovação na Gestão Pública. Basicamente, ela propõe a realização de ciclos curtos de entregas que geram valor para o usuário.

► **Saiba mais no Guia: Inovação na Gestão pública**

3.3.2 ELABORAR O FLUXO DE REDESENHO DO PROCESSO

O Fluxo de Redesenho do Processo corresponde à adequação do mapeamento realizado na etapa de análise, incluindo as sugestões de melhoria validadas e as alterações pertinentes (retirando-se a duplicidade de atividades, alterando-se a ordem destas para otimizar o fluxo, etc.). Para a elaboração desse Fluxo, devemos obedecer às mesmas regras de BPMN apresentadas na etapa de análise.

É importante destacar que, nesse momento, o Fluxo de Redesenho ainda se encontra no plano das ideias. Isto é, redesenhar o Fluxo incluindo as melhorias não significa que estas serão, automaticamente, incorporadas à realidade. Dessa forma, para que o processo efetivamente mude, visando ao alcance dos resultados esperados, é importante viabilizar a implantação das mudanças na prática, tanto as relativas a alterações no fluxo de funcionamento das atividades quanto aquelas relativas aos demais problemas cuja natureza seja de estrutura ou recursos.

Fica a dica!

Após a definição das mudanças que serão realizadas no processo para atender ao novo modelo, é importante que todas as melhorias sejam consolidadas para serem posteriormente detalhadas na etapa de Implantação.

Outros instrumentos que podem ser utilizados

No capítulo “Gerar ideias inovadoras” do Guia para Inovação na Gestão Pública são apresentados outros instrumentos que também podem ser utilizados na etapa de redesenho para compreender a perspectiva dos usuários (foco do usuário), tais como:

- Jornada do usuário
- Mapa de empatia

► **Saiba mais no Guia: Inovação na Gestão pública**

Redesenho

Objetivos gerais da etapa:

- *Levantamento de sugestões de melhoria*
- *Definição de novo modelo do processo*
- *Definição de diretrizes para implantação do novo modelo*

Toolbox

- *Oportunidades de Melhoria*
- *Fluxo de Redesenho do Processo*

3.4 COMO IMPLANTAR O NOVO MODELO DO PROCESSO

A etapa de implantação é de fundamental importância, uma vez que, se não for bem executada, poderá comprometer todo o trabalho feito anteriormente. Afinal, de nada adianta boas ideias que não são, de fato, postas em funcionamento para gerar o resultado que delas se espera.

A etapa de implantação, normalmente, é a que demanda mais tempo no projeto de inovação em processos. É uma etapa que pode durar ainda mais, dependendo das medidas tomadas para a melhoria do processo, por exemplo, se incluir o desenvolvimento de um sistema.

Quando iniciamos a implantação do novo modelo de funcionamento do processo, podemos iniciar também o monitoramento e melhoria contínua, que serão explicados no capítulo 3.6. Assim, poderemos acompanhar, efetivamente, o impacto das mudanças implantadas no desempenho do processo e realizar ajustes que se mostrem necessários quando as mudanças implantadas não gerarem os resultados esperados.

Figura 49: Ciclo de gestão de processos – etapa de implantação



Fonte: Elaboração própria

As principais atividades a serem executadas na etapa de implantação são:



Principais atividades da etapa

1. *Detalhar as ações necessárias para implantação do novo modelo;*
2. *Executar e acompanhar as atividades do Plano de Ação;*
3. *Prestar apoio continuado à equipe na execução do novo processo;*
4. *Realizar ajustes no novo processo, caso necessário;*
5. *Formalizar conclusão do projeto;*
6. *Consolidar lições aprendidas.*

A seguir, são abordados os principais instrumentos recomendados para a etapa de implantação.

3.4.1 ELABORAR O PLANO DE AÇÃO

Tudo o que foi feito até agora (desde o entendimento do processo, com sua análise, até as propostas de melhoria identificadas) se encontra, majoritariamente, no plano das ideias. Durante a etapa de análise e até esse momento do redesenho, os envolvidos foram estimulados a sugerirem e até mesmo a já realizarem algumas mudanças na execução do processo. Entretanto, grande parte das mudanças (principalmente as relacionadas a aquisições, obras ou desenvolvimento de sistemas) requerem atenção e acompanhamento especial e não são implantadas de forma espontânea, apenas com as propostas de melhoria estando no papel.

Dessa forma, é preciso ter um cuidado especial para se certificar de que ele passe a funcionar incorporando as melhorias propostas. Como se faz isso? Garantindo a mudança das atitudes dos executores do processo com capacitação e treinamento, estimulando uma mudança de costumes, além de melhorar e adaptar os demais recursos que o suportam (sistemas, layout, legislações, distribuição de papéis e responsabilidades, etc.).

O Plano de Ação dá suporte para o planejamento de todas as ações necessárias para que o redesenho do novo modelo do processo seja posto em prática. Além das mudanças no fluxo do processo, como alterações na ordem das atividades, é nesse planejamento que serão

definidas as ações relacionadas às demais sugestões de melhorias validadas, os responsáveis por sua execução e os prazos de início e término planejados e realizados. Todas essas ações devem ser identificadas, planejadas e inseridas no Plano de Ação. Para isso, pode

ser utilizado o Plano de Ação do projeto de inovação em processos, elaborado na etapa de Planejamento, incorporando as ações para implantação do novo modelo na etapa "Implantação", conforme modelo da Figura 50.

Figura 50: Plano de Ação do Projeto de Inovação em Processos

		PLANO DE AÇÃO						
PROCESSO								
ETAPA/ CATEGORIA	TAREFA	RESPONSÁVEL	PLANEJADO		REALIZADO		STATUS	OBSERVAÇÕES
			INÍCIO	TÉRMINO	INÍCIO	TÉRMINO		
PLANEJAMENTO								
PLANEJAMENTO								
ANÁLISE								
ANÁLISE								
REDESENHO								
REDESENHO								
IMPLANTAÇÃO								
IMPLANTAÇÃO								
GESTÃO DA MUDANÇA								
GESTÃO DA MUDANÇA								

Fonte: Elaboração própria

Também pode ser elaborado um novo Plano de Ação específico para a etapa de Implantação, como na Figura 51. Nesse caso, as ações podem ser agrupadas em categorias similares às que você utilizou na construção do diagnósti-

co, como processos, pessoas, documentos e formulários, comunicação, dentre outras. Qualquer que seja o formato escolhido, o importante é que o Plano de Ação seja acompanhado ao longo da implantação do novo modelo.

Figura 51: Plano de Ação da Etapa de Implantação

Guia de Gestão de Processos		PLANO DE AÇÃO						
PROCESSO								
ETAPA/ CATEGORIA	TAREFA	RESPONSÁVEL	PLANEJADO		REALIZADO		STATUS	OBSERVAÇÕES
			INÍCIO	TÉRMINO	INÍCIO	TÉRMINO		
Processo								
Processo								
Pessoas								
Pessoas								
Suporte								
Suporte								
Documentos e Formulários								
Documentos e Formulários								
Indicadores								
Indicadores								
Comunicação								
Comunicação								
Legislação								
Legislação								
Outros								
Outros								

Fonte: Elaboração própria



Alerta Gestão da Mudança

É importante lembrar que, na elaboração do Plano de Ação, estarão incluídas todas as atividades de gestão da mudança planejadas como, por exemplo: A realização de treinamentos dos executores do processo e dos usuários; a comunicação dos benefícios e do cronograma da mudança; e a execução do plano de impactos.

Após ser elaborado, o Plano de Ação deverá ser operacionalizado e acompanhado. Geralmente, a maioria das tarefas definidas é de responsabilidade dos envolvidos no processo, cabendo a você a verificação do cumprimento do que foi planejado e coordenar e auxiliar no que for necessário para o cumprimento das ações.

À medida que ações forem sendo realizadas, o instrumento Plano de Ação deve ser atualizado. Para realizar a atualização do instrumento, podem ser agendadas reuniões periódicas, em que os responsáveis pelas ações expõem e informam o andamento das mesmas, bem como as dificuldades de executá-las, caso existam. Com base nessas informações, você preencherá os campos referentes às datas de início e término de fato realizadas, os status de cada tarefa e as observações que julgar relevantes.



Fica a dica!

No momento da implantação, sugerimos uma atuação bem próxima aos executores do novo processo, para que os ajustes necessários sejam realizados junto à equipe do projeto. Dessa maneira, garante-se que os ajustes serão realizados respeitando as diretrizes previamente definidas.

3.4.2 CONSOLIDAR O RELATÓRIO FINAL DE MELHORIA

Uma vez concluído o projeto, você deve elaborar o Relatório Final de Melhoria que contém informações sobre objetivo da modelagem, metodologia utilizada, diretrizes definidas para o redesenho, situação atual e propostas para melhoria, bem como as melhorias validadas e implantadas, benefícios alcançados, indicadores, dentre outros. Os instrumentos referentes a cada etapa e os demais documentos que foram produzidos durante o desenvolvimento do projeto devem compor o Relatório, pois servem de fonte comprobatória, além de serem um registro das ações realizadas. É interessante que a entrega do Relatório seja feita em uma reunião de encerramento do projeto.

Fica a dica!

Ao final da implantação é recomendável que você consolide as lições aprendidas no decorrer de todo o projeto, para fins de registro do conhecimento adquirido com os acertos e as falhas do projeto.

Implantação

Objetivos gerais da etapa:

- *Detalhamento e execução das atividades de preparação para o novo processo ser executado*
- *Execução do novo processo*
- *Realização de ajustes no processo, caso necessário*
- *Finalização do projeto*

Toolbox

- *Plano de Ação*
- *Relatório Final de Melhoria*

3.5 COMO REALIZAR A GESTÃO DA MUDANÇA AO LONGO DO CICLO DE GESTÃO DE PROCESSOS

Boa parte dos projetos de inovação em processos que não atingem o resultado esperado devem o insucesso à falta de atenção à gestão da mudança. Toda transformação organizacional depende da aceitação das pessoas, que terão suas rotinas alteradas, saindo da zona de conforto.

Em função disso, apesar de muitas vezes necessárias e cruciais, as mudanças podem sofrer resistências. Há ainda alguns outros fatores que geram preocupação nas pessoas impactadas, conforme elencado pela ABPMP:

- “Perda de poder e controle;
- Falta de consciência sobre a necessidade de mudança;
- Incerteza sobre possuir as capacidades necessárias para a realização do trabalho;
- Possibilidade de demissões;
- Falta de confiança nos objetivos de mudança;
- Percepção da iniciativa como trabalho extra que provavelmente não será implementado;
- Medo de que a nova forma será mais trabalhosa e que vai fracassar”. (ABPMP Brasil, 2013, p. 264)

Figura 52: Ciclo de gestão de processos – etapa de gestão da mudança



Fonte: Elaboração própria

A falta de tratativa para a resistência à mudança pode levar a implantação de um projeto ao insucesso. Sendo assim, é essencial que o fator humano seja trabalhado de maneira estruturada por meio da utilização de um processo de preparação organizacional com foco nas pessoas envolvidas, em que se aplica um conjunto de ferramentas e técnicas de gestão da mudança.

Segundo a ABPMP (2013), a gestão da mudança pode ser definida como:

[...] “um processo iterativo que utiliza um conjunto de técnicas para auxiliar uma organização e seus colaboradores na transição de um estado atual para um estado futuro sustentável. Promove o alinhamento na organização em momentos de mudança, provê condições para obtenção de capacidades e conhecimentos necessários, foca objetivos certos, prepara a organização para a mudança e motiva os colaboradores a alcançar resultados sustentáveis”. (ABPMP Brasil, 2013, p.255)

O principal objetivo da gestão da mudança é “[...] planejar, aplicar, medir e monitorar ações de gestão do fator humano em um projeto de mudanças para ampliar as chances dos resultados esperados serem atingidos ou superados” (GONÇALVES e CAMPOS, 2016, p. 20).

Para Baldam et al (2006) alguns elementos são importantes para que a mudança seja bem sucedida:

- “Conscientização ou convencimento das pessoas sobre a necessidade e a direção da mudança: os envolvidos devem compreender os aspectos que motivaram as mudanças e estarem convencidos de que a mesma realmente é necessária;
- Envolvimento das pessoas, fazendo com que elas compartilhem a missão da organização, compreendam e internalizem os impactos da mudança e sejam consideradas e ouvidas durante todo o processo, desde seu planejamento até a implementação;
- Segurança e criação de um ambiente confortável, para que as pessoas possam expor suas opiniões e ideias e considerem a mudança como uma oportunidade de crescimento e não como uma ameaça;
- Responsabilidade pelos resultados, convencendo as pessoas sobre a sua responsabilidade pelo desempenho da organização e pelos resultados da mudança, mostrando que o sucesso ou fracasso da iniciativa dependem também delas; e
- Incentivo para que as pessoas sejam receptivas às novas ideias e à inovação contínua através, principalmente, da apresentação e esclarecimento dos resultados pretendidos”. (BALDAM et al, 2006)

A mudança deve ser tratada como um processo, e não como um evento isolado. Realizar a gestão efetiva e estruturada da mudança ao longo de todo o do projeto de inovação é crítico para que sejam atingidos os resultados desejados. Portanto, a fim de tornar a gestão da mudança mais tangível e objetiva, este capítulo se organiza em cinco dimensões: estruturação de gestão da mudança, stakeholders, comunicação, impactos e capacitação.

É importante ainda ressaltar que, além do trabalho de gestão da mudança focado nas dimensões apresentadas, devemos buscar sempre tratar as transformações de forma participativa para facilitar a etapa de implantação.

“Mudanças participativas são aquelas que, partindo de um objetivo, se preocupam em gerar um propósito, promover o engajamento e dar um sentido mais amplo à transição que se faz necessária. São mudanças conduzidas levando-se em consideração o fator humano e sua complexidade” (GONÇALVES e CAMPOS, 2016, p.16).

Apesar de ser uma abordagem mais trabalhosa e que pode demandar mais tempo da equipe do projeto nos momentos de construção e concepção das novas formas de atuar, esse tipo de atuação reduz resistências na implantação, uma vez que todos se sentem parte da solução criada.

3.5.1 ESTRUTURAR A GESTÃO DA MUDANÇA

Para iniciar o trabalho de gestão da mudança em um projeto, é necessária a dedicação à sua estruturação, alinhando estratégias junto à liderança e planejando as principais ações que serão realizadas. Sendo assim, as seguintes atividades devem ser executadas neste momento:



Principais atividades da etapa

- 1. Definir profissionais que se responsabilizarão pela execução das atividades de gestão da mudança no decorrer do projeto;*
- 2. Definir junto à liderança do projeto e ao patrocinador a estratégia e as premissas que serão utilizadas na gestão da mudança;*
- 3. Selecionar instrumentos de gestão da mudança que são mais adequados para o tipo e a complexidade do projeto;*
- 4. Incluir as atividades de gestão da mudança no Plano de Ação do projeto.*

3.5.2 IDENTIFICAR E GERIR STAKEHOLDERS

Os stakeholders, também conhecidos como partes interessadas, são grupos ou pessoas que serão afetados de forma direta ou indireta pela implantação do projeto. O principal objetivo desta dimensão é a identificação dos stakeholders, o mapeamento do engajamento de cada um deles e o planejamento de ações para incentivar o apoio e comprometimento dos mesmos com o projeto.

Conhecer as diferentes expectativas e graus de comprometimento dos stakeholders é fundamental para entender as necessidades específicas de informação e ações de engajamento, que estarão representadas no instrumento Matriz de Stakeholders juntamente com todas as outras informações levantadas.

As principais atividades a serem executadas na dimensão stakeholders são:



Principais atividades da etapa

1. *Identificar os stakeholders que serão afetados direta ou indiretamente pelo projeto, definindo se serão relacionados individualmente ou como grupo;*
2. *Classificar os stakeholders de acordo com o envolvimento e nível de influência sobre o projeto, considerando a percepção da liderança do projeto e do patrocinador. Caso necessário, essas informações podem ser levantadas por meio de entrevistas ou pesquisas com questionários.*
3. *Definir atividades focadas em aumentar o engajamento dos stakeholders chave;*
4. *Incluir as atividades de engajamento dos stakeholders no Plano de Ação do projeto;*
5. *Executar atividades.*

Matriz de Stakeholders

Segundo Gonçalves e Campos (2016), a Matriz de Stakeholders é essencial para a liderança do projeto e para a equipe de gestão da mudança, uma vez que, por meio dela, é possível dimensionar melhor os esforços das ações, prever potenciais conflitos, e definir estratégias de comunicação para aumentar o engajamento e reduzir a oposição ao projeto.

Para iniciar o preenchimento do instrumento é recomendável que a identificação dos stakeholders se inicie com os atores já levantados na Matriz de Responsabilidade, para posteriormente ser complementado com os demais atores afetados pelo projeto de inovação.

A classificação dos stakeholders de acordo com o impacto que o projeto terá sobre eles pode ser alta, média ou baixa. Nesse momento é importante avaliar quanto o projeto impactará as atividades do seu dia-a-dia.

Quanto à classificação da influência que a parte tem sobre o projeto, avaliamos o poder de decisão do stakeholder sobre os rumos do projeto, podendo também ser alta, média ou baixa.

Para finalizar a parte de classificações, o interesse/envolvimento do stakeholder é avaliado considerando a atitude que o stakeholder demonstra diante do projeto, tempo de resposta para demandas e participação em ações do projeto, por exemplo.

Em seguida são definidas as ações para aumentar o engajamento dos stakeholders chave – aqueles com alto nível de influência nas decisões e no andamento do projeto e baixo nível de interesse/envolvimento.

E para finalizar, essas ações serão detalhadas com prazos e responsáveis no Plano de Ação do projeto.

Figura 53: Matriz de Stakeholders

		MATRIZ DE STAKEHOLDERS								
N	STAKEHOLDER	E-MAIL	TELEFONE	UNIDADE	PAPEL NO PROJETO	IMPACTO QUE O PROJETO TERÁ SOBRE ELE	INFLUÊNCIA QUE A PARTE TEM SOBRE O PROJETO	INTERESSE / ENVOLVIMENTO	AÇÕES	OBSERVAÇÕES
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										

Fonte: Elaboração própria

3.5.3 PLANEJAR E REALIZAR COMUNICAÇÃO

A comunicação tem o propósito de preparar os stakeholders para o processo de mudança, esclarecendo os objetivos e benefícios do projeto e atualizando os envolvidos sobre o andamento das atividades. A divulgação das informações de maneira efetiva e periódica contribui para a redução da resistência à mudança.

É importante ainda ressaltar que a comunicação precisa alcançar todos os níveis da organização, sendo necessários esforços adicionais para alcance do nível operacional. Os vários instrumentos de comunicação a serem adotados possuem diferentes públicos alvo, devendo haver uma reflexão em torno das opções de instrumentos que mais se adequam à realidade da instituição.

Fica a dica!

Para projetos mais complexos – envolvem várias áreas ou mais de uma instituição – que demandam maior pulverização da informação, é indicada a criação de uma rede de mudanças que facilite e multiplique as comunicações dentro dos grupos de stakeholders.

As principais atividades a serem executadas na dimensão comunicação são:

Principais atividades da etapa

1. Identificar o público alvo, utilizando como base os grupos de stakeholders já mapeados anteriormente;
2. Levantar canais de comunicação utilizados na organização (cartazes, panfletos, newsletter, intranet, redes sociais, eventos e workshops);
3. Identificar qual canal é mais efetivo para atingir cada público;
4. Definir o fluxo de divulgação das comunicações, identificando os responsáveis pela elaboração, validação e distribuição. É importante alinhar o papel das equipes/assessorias de comunicação da organização;
5. Incluir atividades de comunicação no Plano de Ação do projeto;
6. Executar atividades.

Fica a dica!

Para alguns projetos pode ser interessante criar, junto à liderança, uma identidade visual com nome, logomarca e slogan que serão utilizados nas ações de comunicação.

3.5.4 GERIR IMPACTOS

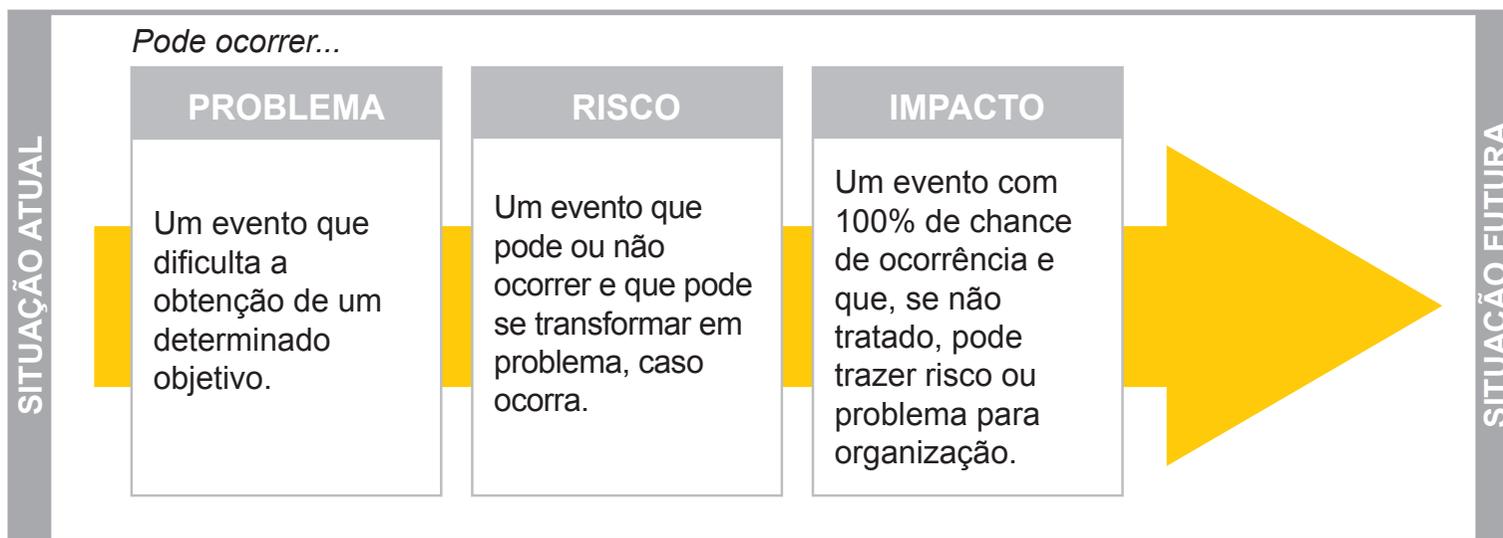
Toda mudança, por menor que seja, gera impactos para a organização, e conhecê-los é o melhor caminho para suavizar os efeitos que eles geram. As alterações causadas pelo projeto de inovação ficam evidenciadas na comparação entre o cenário atual (AS-IS) e o cenário futuro (TO-BE), e serão tratadas, se necessário, por meio de ações específicas que apoiem uma transição organizada.

Impactos organizacionais podem ser caracterizados como mudanças (positivas ou negativas) que um projeto trará para a organização, suas

pessoas ou na tecnologia utilizada. Consiste em um evento com 100% de chance de ocorrência que precisa ser tratado para não trazer risco ou problema para a organização.

O mapeamento de impactos antecipa diversos problemas decorrentes da implantação do projeto e que, de maneira geral, deverão ser solucionados pela organização. As informações levantadas neste mapeamento são consolidadas no instrumento Mapa de Impactos, que contém também o plano de ação para tratativa destes.

Figura 54: Impactos gerados na mudança



Fonte: Elaboração própria

As principais atividades a serem executadas na dimensão impactos são:



Principais atividades da etapa

1. *Levantar os impactos decorrentes da mudança;*
2. *Categorizar os impactos de acordo com o tipo: processos, pessoas, estrutura e sistemas;*
3. *Avaliar os impactos e classificar de acordo com a severidade e dificuldade de mitigação;*
4. *Priorizar impactos a serem mitigados;*
5. *Incluir atividades de mitigação de impactos no Plano de Ação do projeto;*
6. *Executar atividades.*

Mapa de Impactos

O instrumento Mapa de Impactos começa a ser preenchido após a definição das melhorias que serão implantadas no processo. É feita a comparação entre a situação atual e a situação futura, destacando qual o impacto gerado e o seu tipo dentro da seguinte classificação:

Quadro 2: Tipos de impactos

Tipo de impacto	Pessoas	Representa um impacto ligado às pessoas, ou seja, áreas impactadas, mudança de responsabilidade, competências requeridas, entre outros
	Processos	Representa um impacto ligado a processos, ou seja, novas atividades, novos procedimentos internos ou externos, entre outros
	Tecnologia	Representa um impacto ligado a sistemas, ou seja, soluções envolvidas, necessidade de desenvolvimento, entre outros
	Estrutura Organizacional	Representa um impacto ligado a estrutura organizacional, ou seja, unidades organizacionais, quadro de responsabilidades, tomada de decisões, entre outros

Fonte: Elaboração própria

A partir disso, são definidas as ações necessárias para que a mudança se concretize sem se tornar um risco para o projeto.

O próximo passo é a classificação dos impactos de acordo com a sua severidade, podendo ser: alta, média ou baixa. Para selecionar a severidade do impacto é importante avaliar o número de stakeholders afetados, se o não tratamento da mudança pode inviabilizar a implantação do projeto,

se é uma questão que afeta muito a cultura da organização, dentre outros.

Com relação à classificação de dificuldade de realização das ações também é utilizada a escala: alta, média ou baixa. Nesse caso os pontos a serem considerados na avaliação são a quantidade de ações, necessidade de negociações complexas para a realização, necessidade de recursos financeiros extras, dentre outros.

Figura 55: Classificação do impacto

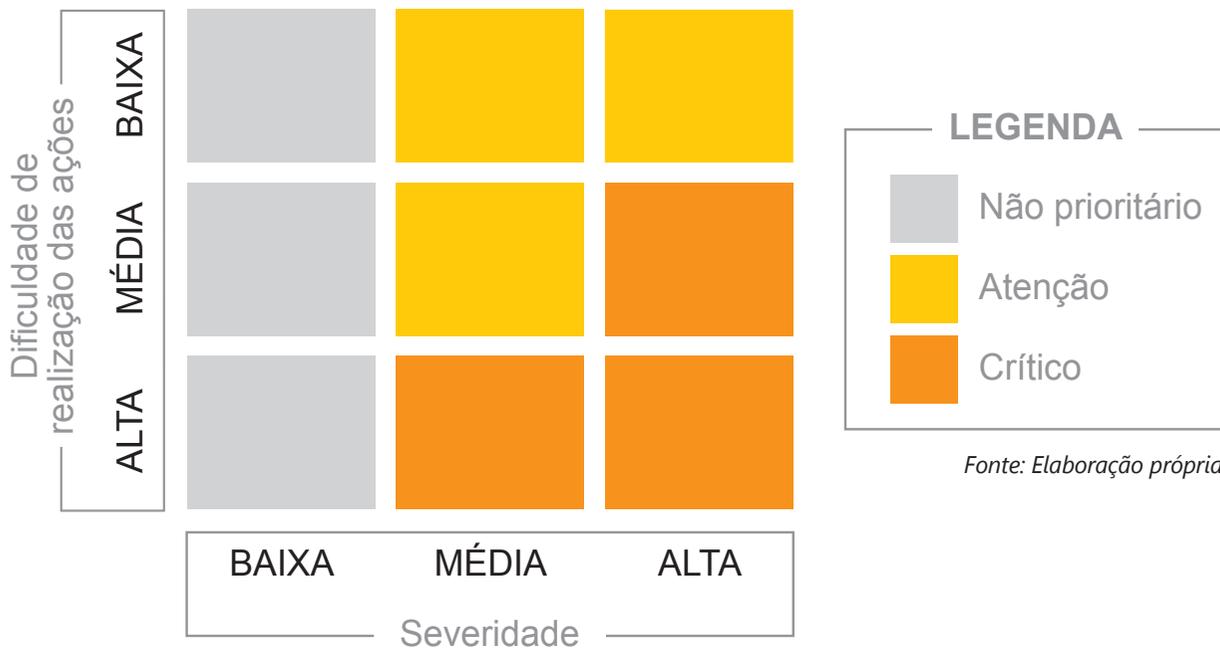


Figura 56: Mapa de Impactos

A partir dessas informações é gerada a classificação final do impacto, que considera a seguinte combinação das classificações anteriores:

- Crítico: ações de tratamento são obrigatórias e essenciais para o sucesso e aceitação do projeto;
- Atenção: ações de tratamento são necessárias e têm grande importância para o sucesso e aceitação do projeto;
- Não prioritário: ações de tratamento seriam boas para o sucesso e aceitação do projeto, todavia não são prioritárias.

 MAPA DE IMPACTOS										
N	PROCESSO	CENÁRIO ATUAL	CENÁRIO FUTURO	IMPACTO	TIPO	AÇÕES PARA TRATAR O IMPACTO	SEVERIDADE DO IMPACTO	DIFICULDADE DE REALIZAÇÃO DAS AÇÕES	CLASSIFICAÇÃO DO IMPACTO	OBSERVAÇÕES
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										

Fonte: Elaboração própria

3.5.5 PLANEJAR E REALIZAR CAPACITAÇÕES

Na dimensão capacitações temos as atividades de treinamento, que visam a capacitar as pessoas para os novos processos, sistemas e forma de atuar. As necessidades de capacitações, assim como os impactos organizacionais, ficam evidentes após a definição da situação futura do processo.

No levantamento das necessidades de treinamento é importante lembrar não só dos executores que realizarão o novo processo, mas também dos usuários que demandam esse processo e outros atores que tenham interface com o trabalho e sejam afetados pela mudança.

Os treinamentos podem ter os mais diversos formatos, que serão escolhidos de acordo com a necessidade de cada público. Alguns exemplos são os treinamentos presenciais realizados em sala de aula por instrutores capacitados ou multiplicadores; os treinamentos a distância realizados por videoconferência indicados para conteúdo de baixa ou média complexidade e audiência pulverizada; e os manuais/comunicados disponibilizados em versão escrita, que possibilitam consulta posterior, ideais para conteúdo de alta complexidade (manuais) ou mensagens rápidas (comunicados).

As principais atividades a serem executadas na dimensão capacitações são:



Principais atividades da etapa

1. Mapear as necessidades de treinamento e público alvo;
2. Definir o formato mais adequado para cada conteúdo e público;
3. Preparar a capacitação, acompanhando a elaboração do conteúdo dos treinamentos;
4. Incluir atividades de treinamento no Plano de Ação do projeto;
5. Executar atividades.

Gestão da Mudança

Objetivos gerais da etapa:

- Mapeamento, classificação e acompanhamento dos stakeholders;
- Identificação do público alvo e realização de comunicações;
- Mapeamento, classificação e tratamento dos impactos organizacionais;
- Levantamento das necessidades de treinamento e realização das capacitações.

Toolbox

- Matriz de Stakeholders
- Mapa de Impactos

3.6 COMO REALIZAR O MONITORAMENTO E MELHORIA CONTÍNUA DOS PROCESSOS

Ao serem executados diariamente, os processos sofrem influências de diversos fatores externos e internos à organização. Novas estratégias organizacionais, mudanças na legislação ou nas normas de agências reguladoras, assim como a percepção dos executores e/ou usuários envolvidos no processo podem apontar a necessidade de mudanças ou a oportunidade de melhorias.

Além desses, há diversos outros motivos que podem resultar na necessidade de adaptação dos processos de uma organização. Portanto, não é possível, e nem desejável, congelar esses processos em uma determinada situação. Por isso dizemos que os processos são “vivos” ou dinâmicos (CAMPOS, 2014).

Quando desenhamos um processo é como se tirássemos uma foto de como as atividades ocorrem naquele momento ou como gostaríamos que elas ocorressem. Mas precisamos ter em mente que, ao longo da execução das atividades e a partir do monitoramento das mesmas, alguns ajustes e adaptações podem se fazer necessários para garantir a aderência do processo às reais necessidades dos usuários, bem como para manter sua qualidade.

Figura 57: Ciclo de gestão de processos – monitoramento e melhoria contínua



Fonte: Elaboração própria

A qualidade de um produto ou serviço está relacionada à satisfação daqueles que o recebem. Campos afirma que “um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente” (CAMPOS, 1992, p. 14).

O monitoramento das atividades desempenhadas deve estar em conformidade com padrões de funcionamento estabelecidos, de forma a gerar valor e qualidade alinhados com o que o destinatário final do produto ou serviço espera. Caso contrário, podemos ter um processo funcionando de forma aderente ao planejado, com um produto e/ou serviço sem defeitos, mas com especificações que não atendem às necessidades do usuário ou à estratégia da organização.

Para se alcançar a qualidade Campos (1992) destaca alguns aspectos que devem ser monitorados, a saber:

- Custo – refere-se ao custo operacional para elaboração do bem ou fornecimento do serviço;
- Entrega – do produto ou serviço na quantidade, local e data certos;
- Moral – refere-se ao nível médio de satisfação das pessoas que trabalham na organização; e
- Segurança – refere-se à segurança das pessoas que trabalham na organização e influencia na liberdade das mesmas para relatarem desvios e anomalias.

Esses princípios devem ser observados para a criação de uma estrutura que ajude os executores e o gestor a se comunicarem e decidirem como melhorar a qualidade e a produtividade do trabalho.

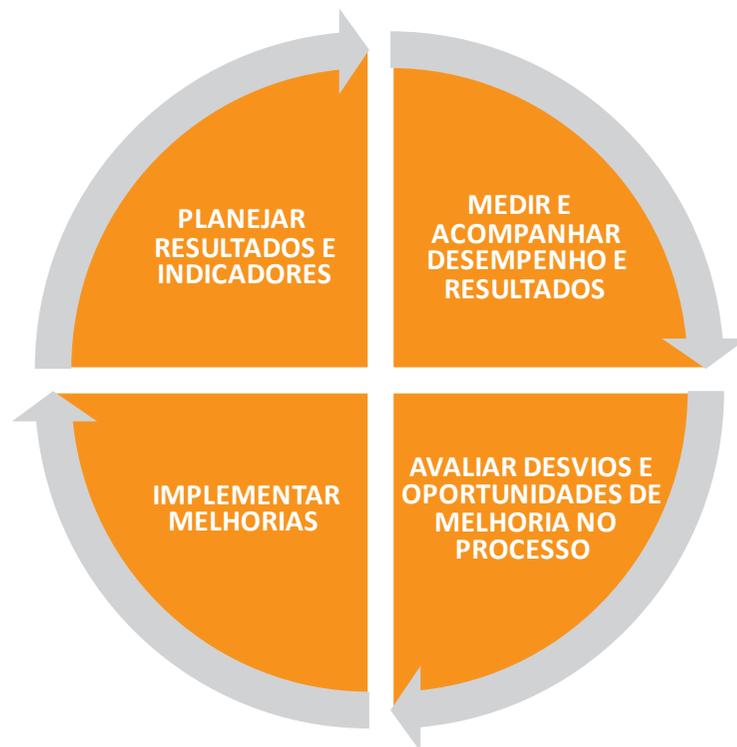
Além disso, Campos (1998) destaca ainda que o monitoramento dos processos deve considerar também:

- A perfeita definição de autoridade e da responsabilidade de cada pessoa;
- A padronização dos processos e do trabalho;
- O monitoramento dos resultados destes processos e sua comparação com as metas;
- A ação corretiva no processo a partir dos desvios encontrados nos resultados quando comparados com as metas;
- Um bom ambiente de trabalho e a máxima utilização do potencial mental das pessoas;
- A busca contínua da perfeição.

A partir do monitoramento dos processos podemos obter informações concisas sobre o andamento dos processos, identificar e corrigir desvios, bem como podem surgir novas ideias e sugestões. Para isso, a fim de proporcionar a melhoria contínua dos processos, é pertinente destacar a importância da divulgação e da transparência das informações, além de um ambiente de trabalho cooperativo e aberto para sugestões e mudanças.

Sucintamente, podemos afirmar que o monitoramento e a melhoria contínua envolvem um conjunto de atividades e procedimentos realizados continuamente, à medida em que o processo é executado na organização, podendo-se destacar as seguintes fases:

Figura 58: Fases do monitoramento e melhoria contínua



Fonte: Elaboração própria

Fica a dica!

A ação de divulgação deve ser constante e perpassar por todas as fases de monitoramento e melhoria contínua. Dar transparência às informações e abertura para que todos possam dar feedbacks favorece a criação e manutenção de um ambiente de trabalho colaborativo em constante transformação e aprimoramento!

Essas fases se distribuem de maneira lógica e sequencial, como um ciclo. A esse respeito, Campos (2014) ressalta que a cada rodada do ciclo são alcançados alguns avanços em termos de melhoria, sendo que o final de um ciclo produz desafios que deverão ser superados no ciclo seguinte. Dessa forma, a melhoria é obtida gradualmente, ciclo a ciclo, que se sucedem indefinidamente.

As principais atividades a serem executadas no monitoramento e melhoria contínua são:



Principais atividades da etapa

1. *Planejar parâmetros de monitoramento do desempenho e dos resultados à luz das diretrizes gerais da organização;*
2. *Mensurar e monitorar os indicadores do processo;*
3. *Consolidar informações e feedbacks;*
4. *Realizar reuniões de monitoramento;*
5. *Avaliar desvios e oportunidades de melhoria no processo;*
6. *Implementar melhorias.*

A seguir, são abordadas as fases recomendadas para o monitoramento e melhoria contínua.

3.6.1 PLANEJAR RESULTADOS E INDICADORES

A realização do projeto de inovação em processos em uma organização contribui para que haja bases mais sustentáveis para a inserção de práticas sistemáticas de monitoramento de desempenho e resultados gerados. Além disso, a forte reestruturação promovida pelo projeto de inovação auxilia a implantação de uma cultura de processos, uma vez que o projeto tem um foco mais centrado em um conjunto específico de atividades – aquelas que constituem o processo.

Sabemos, no entanto, que o monitoramento do processo nem sempre é precedido por um projeto de inovação em processos. Contudo, cabe conhecer minimamente o funcionamento do processo e os recursos nele envolvidos (sistema, estrutura, pessoal).



Fica a dica!

O Mapeamento do Processo, o Diagrama de Escopo e o Diagnóstico (apresentados na etapa de Análise - capítulo 3.2) podem auxiliar na compreensão do processo de forma mais aprofundada. Dessa forma, caso não tenha sido realizado um projeto de inovação em processos anteriormente, recomendamos a utilização desses três instrumentos. Por outro lado, caso o monitoramento esteja sendo aplicado após a execução de um projeto de inovação, esses três instrumentos terão sido gerados na fase de análise e, portanto, estarão prontos para serem utilizados nessa fase de preparação.

Para se planejar resultados e indicadores, faz-se importante envolver toda a equipe, bem como conhecer os processos e as diretrizes estratégicas da organização a fim de buscar o alinhamento entre o que se realiza e o que se espera daquele processo. As diretrizes são recomendações a serem consideradas para a execução do processo e podem envolver aspectos relacionados tanto com a operacionalização do mesmo, quanto à entrega do produto ou serviço final. Esses elementos são cruciais ao se estabelecer metas, ou seja, estabelecer marcos e quantificar os objetivos a serem alcançados.

Nesse sentido, devemos sempre procurar identificar o que é esperado pelo destinatário final e quais requisitos e características do produto ou serviço são considerados imprescindíveis. Em geral, essas informações podem ser levantadas por meio de entrevistas ou questionários, ou ainda através de ferramentas como, por exemplo, o mapa de empatia, persona e outras apresentadas no Guia para Inovação na Gestão Pública.

Esses requisitos e características identificados devem servir de base para a definição de indicadores de processo. Podemos definir, então, dois focos principais: o primeiro diz respeito ao cumprimento dos requisitos e características que o produto ou serviço deve ter para satisfazer o seu usuário; e o segundo trata do monitoramento e da garantia de boa performance do processo, em aderência aos requisitos e características desejadas, de modo a garantir o cumprimento aos padrões de execução definidos para este, levando-se em consideração os aspectos envolvidos no conceito de qualidade total (Custo, Entrega, Moral e Segurança).

► **Saiba mais no Guia: Inovação na Gestão pública**

Fica a dica!

Ao se planejar indicadores e metas, o método SMART pode ser uma boa alternativa!

Nesse sentido, os indicadores e as metas devem...

S	ESPECÍFICOS (SPECIFIC)	ser claros, evitando qualquer tipo de interpretação dúbia.
M	MENSURÁVEIS (MEASURABLE)	conter critérios concretos para medir o progresso rumo à realidade desejável.
A	ALCANÇÁVEIS (ACHIEVABLE)	ser audaciosos e realizáveis.
R	RELEVANTES (RELEVANT)	ser relevantes considerando o contexto no qual estão inseridos.
T	TANGÍVEIS (TIMELY)	ser auferidos considerando os prazos definidos para medição dos indicadores e cumprimento das metas.

Dessa forma, propomos utilizar indicadores que meçam, objetivamente, a conformidade dos produtos e dos procedimentos definidos para o processo. Para isso o gestor deve elaborar indicadores de resultado e indicadores de desempenho, bem como traçar metas a serem alcançadas:

- **Metas e indicadores de resultado** devem medir a conformidade e a qualidade do produto ou serviço gerado pelo processo, a fim de garantir o atendimento do que é esperado pelo destinatário final. Dessa forma, tais metas e indicadores devem ser definidos a partir das características desejadas dos produtos e serviços.

- **Metas e indicadores de desempenho** visam a mensurar a qualidade e conformidade das atividades executadas e recursos utilizados no processo e que, direta ou indiretamente, impactam no produto final. Assim, tais metas e indicadores devem ser construídos a partir do fluxo de execução do processo, a fim de mensurar aspectos como o tempo, a quantidade, dentre outros fatores que impactam na operacionalização das atividades e do processo como um todo. As metas e indicadores de desempenho devem mensurar, nas atividades desempenhadas, os aspectos relacionados a custo, entrega, moral e segurança, uma vez que se não estiverem sendo cumpridos, a qualidade do produto ou serviço final pode ser comprometida.

Quadro 3: Comparação entre indicadores de resultado e desempenho

INDICADORES DE	RESULTADO	DESEMPENHO
Dizem respeito	Aos produtos gerados pelo processo	Às atividades inseridas no processo
Medem	Eficácia	Eficiência
Tem foco	Nos resultados	Nas atividades
Indicam	O que fazer	Como fazer
Ensinam	A fazer as coisas certas	A fazer certo as coisas

Fonte: Elaboração própria

Os indicadores a serem criados devem ser capazes de captar, indicar e medir os efeitos da execução do processo no que tange ao desempenho e resultado esperados, possibilitando uma análise conjunta. Sugerimos criar um conjunto de indicadores de desempenho e resultados que se complementem e estejam alinhados, a fim de propiciar que uma análise conjunta de tais indicadores indique com maior precisão a necessidade de maior controle ou intervenção no processo.

Pode haver distorções ou desvios no processo que não são identificados somente com a avaliação de um único indicador isoladamente. Nesses casos, é necessário confrontar os resultados alcançados por mais de um indicador para garantir uma análise mais confiável.

Fica a dica!

Em alguns casos, a entrega final de determinado processo pode depender das entregas intermediárias entre as pessoas e/ou unidades envolvidas. Uma boa alternativa é o estabelecimento de metas compartilhadas entre as áreas, promovendo sinergia na execução do processo e comprometimento para o alcance do resultado final.

A análise da situação vigente é outro aspecto importante ao se planejar resultados para os indicadores. Em geral, quando a realidade desejada ainda está muito distante do contexto atual, algumas metas traçadas podem ser difíceis de serem alcançadas em períodos curtos. Nesses casos, uma alternativa pode ser o planejamento de metas escalonadas para os indicadores, que se elevem gradualmente até o alcance do valor considerado ideal.

Fica a dica!

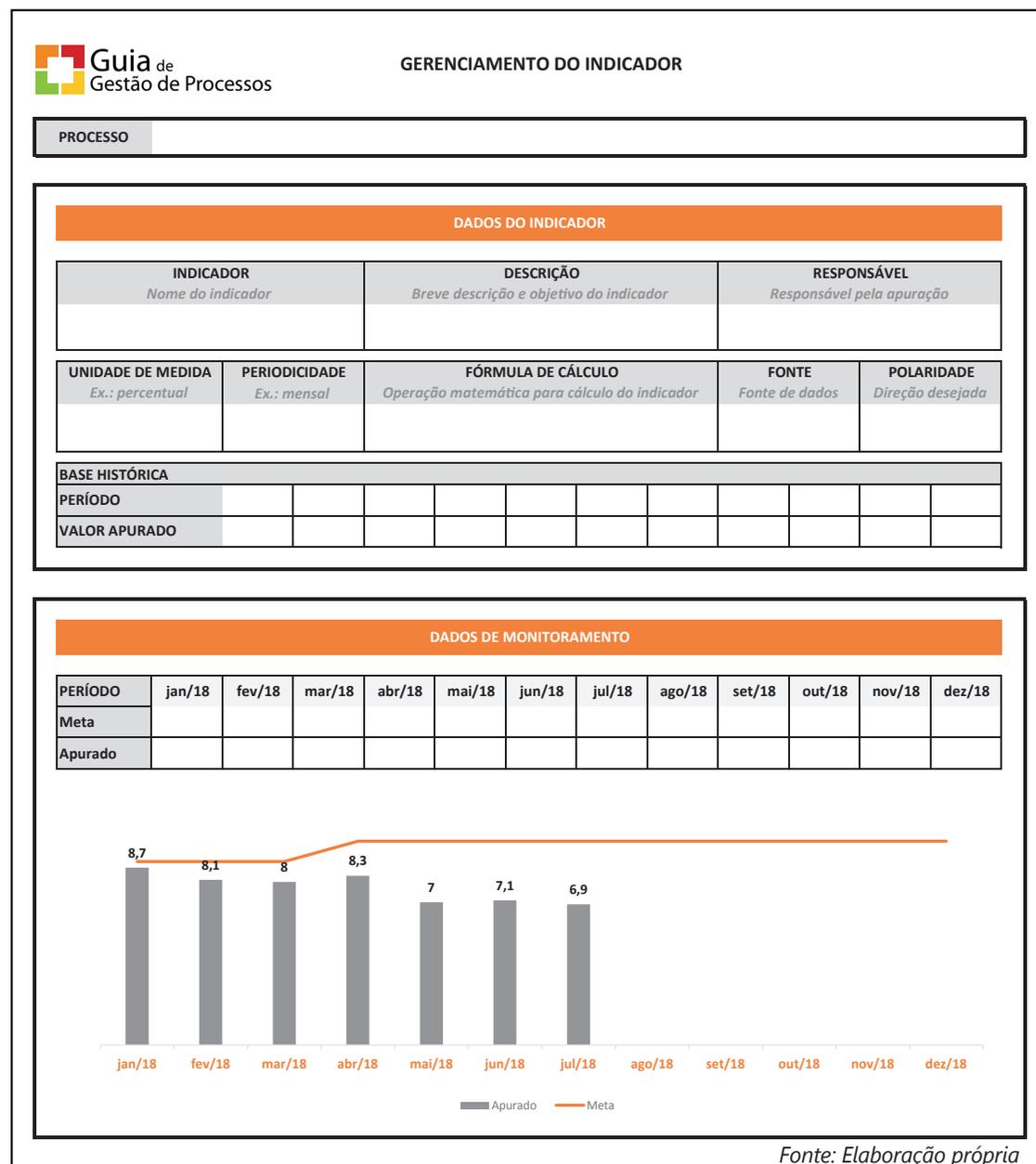
Aconselhamos o estabelecimento de metas e indicadores em conjunto com toda a equipe executora do processo a fim de que haja mais mobilização, envolvimento, entendimento e cooperação no cumprimento. Deve-se ter em mente que a meta deve ser um valor possível de ser alcançado, mas também desafiador, de forma a estimular a melhoria do processo. As metas escalonadas também podem gerar benefícios como: menor impacto para os envolvidos no processo com as mudanças necessárias para se atingir as metas; abertura de espaço para o amadurecimento contínuo, gradual e controlado da equipe e dos processos; e execução das ações e melhorias rumo a um objetivo definido. Vale ressaltar que as vitórias intermediárias são importantes para elevar a moral da equipe e manter a mobilização para se alcançar resultados satisfatórios continuamente!

Figura 59: Gerenciamento do Indicador

Uma vez validadas as metas e os indicadores para o processo e os produtos gerados, esses devem ser registrados no instrumento de Gerenciamento do Indicador (figura 59). No eixo “Dados do Indicador” você deverá inserir as informações básicas definidas para cada indicador, ou seja: nome do indicador; descrição; responsável; unidade de medida; periodicidade; fórmula de cálculo; fonte e; polaridade. Caso seja possível resgatar os dados necessários para cálculo do indicador referente a um período anterior, você poderá preencher os campos de “Base Histórica” informando o “Valor Apurado” e o “Período” – essas informações enriquecem a análise comparativa do indicador ao longo do tempo. Nesse momento, você também deverá inserir as metas validadas junto à equipe no eixo “Dados de Monitoramento”. Os demais campos serão preenchidos ao longo da execução do processo à medida que o monitoramento ocorrer.

Além disso, devemos lembrar que há um custo de medição desses indicadores. Em outras palavras, é necessário um profissional que dedique o tempo necessário para colher e consolidar os dados e as medidas que compõem o indicador. E isso deve ser considerado no momento de planejá-los.

Ressaltamos que o Gerenciamento do Indicador deve ser revisado periodicamente, geralmente após a medição e o acompanhamento do desempenho e resultados gerados. Isso deve ser feito com o objetivo de verificar se as diretrizes e objetivos almejados com a execução do processo permanecem alinhados aos objetivos e estratégia da organização. Caso isso não seja observado, novos indicadores e metas devem ser definidos para melhor controle e monitoramento do processo.



Além disso, pode ocorrer que, com o passar do tempo, determinadas metas tornem-se subestimadas, necessitando de revisão e nova pactuação.

Devemos ter sempre em mente que as metas precisam ser ao mesmo tempo desafiadoras e alcançáveis, e por isso, revisá-las periodicamente é necessário.

▶ **Aprenda na prática**

Para definir os seus indicadores, a Diretoria de Recursos Humanos seguiu os seguintes passos:

1. Identificou os pontos chaves do seu processo com base no diagnóstico realizado

- Quantidade de capacitações realizadas
- Quantidade de servidores do interior capacitados
- Tempo para emissão dos certificados

2. Definiu diretrizes claras

- Aumentar a capilaridade das capacitações realizadas no interior
- Reduzir o tempo para emissão de certificados

3. Estabeleceu pelo menos um indicador para mensurar cada uma das diretrizes e preencheu os campos de Dados do Indicador na planilha de Gerenciamento do Indicador.

PROCESSO		Gestão de Capacitações									
DADOS DO INDICADOR											
INDICADOR	DESCRIÇÃO		RESPONSÁVEL								
<i>Nome do indicador</i>	<i>Breve descrição e objetivo do indicador</i>		<i>Responsável pela apuração</i>								
Percentual de participação nas capacitações de servidores do interior	Levantamento do percentual de participações de servidores do interior nas capacitações promovidas pela Diretoria de Recursos Humanos. Caso o mesmo servidor participe de mais de uma capacitação, serão apuradas todas as suas participações. O objetivo desse indicador é acompanhar o aumento da capilaridade das capacitações.		Olivia Lopes								
UNIDADE DE MEDIDA	PERIODICIDADE	FÓRMULA DE CÁLCULO			FONTE			POLARIDADE			
<i>Ex.: percentual</i>	<i>Ex.: mensal</i>	<i>Operação matemática para cálculo do indicador</i>			<i>Fonte de dados</i>			<i>Direção desejada</i>			
Percentual	Mensal	$\text{Percentual de participação nas capacitações de servidores do interior} = \frac{\text{qtd. de participações de servidores no interior nas capacitações}}{\text{qtd. total de participações nas capacitações}} * 100$			Relatórios de capacitação			Maior-Melhor			
BASE HISTÓRICA											
PERÍODO	2015	2016	2017								
VALOR APURADO	5%	6%	6,50%								

3.6.2 MEDIR E ACOMPANHAR DESEMPENHO E RESULTADOS

Partindo-se da ideia de que o processo possui uma ordenação ou fluxo de atividades definido (representado no Mapeamento do Processo), faz-se pertinente analisar a execução das atividades buscando garantir que as mesmas sejam executadas de acordo com essa definição. Durante a execução do processo os responsáveis pelos indicadores devem coletar as informações necessárias para alimentar os indicadores definidos medindo, assim, o desempenho e os resultados gerados.

Fica a dica!

Para auxiliar na execução do processo e no seu monitoramento, além de se definir o responsável pelo indicador, recomendamos também eleger um agente interno responsável por verificar, orientar e garantir que os executores do processo realizem as tarefas definidas conforme o fluxo do processo, de acordo com os padrões e procedimentos pré-estabelecidos.

Tão importante quanto planejar resultados e indicadores, é realizar um contínuo monitoramento dos mesmos. Desse modo, é essencial monitorar de forma intensiva os indicadores pactuados, comparando os resultados com as metas definidas, visando a ter conhecimento do real funcionamento dos processos, bem como garantir sua gestão e melhoria contínua. Nesse sentido, a utilização dos indicadores para o monitoramento dos processos permite (VALLE e OLIVEIRA, 2013):

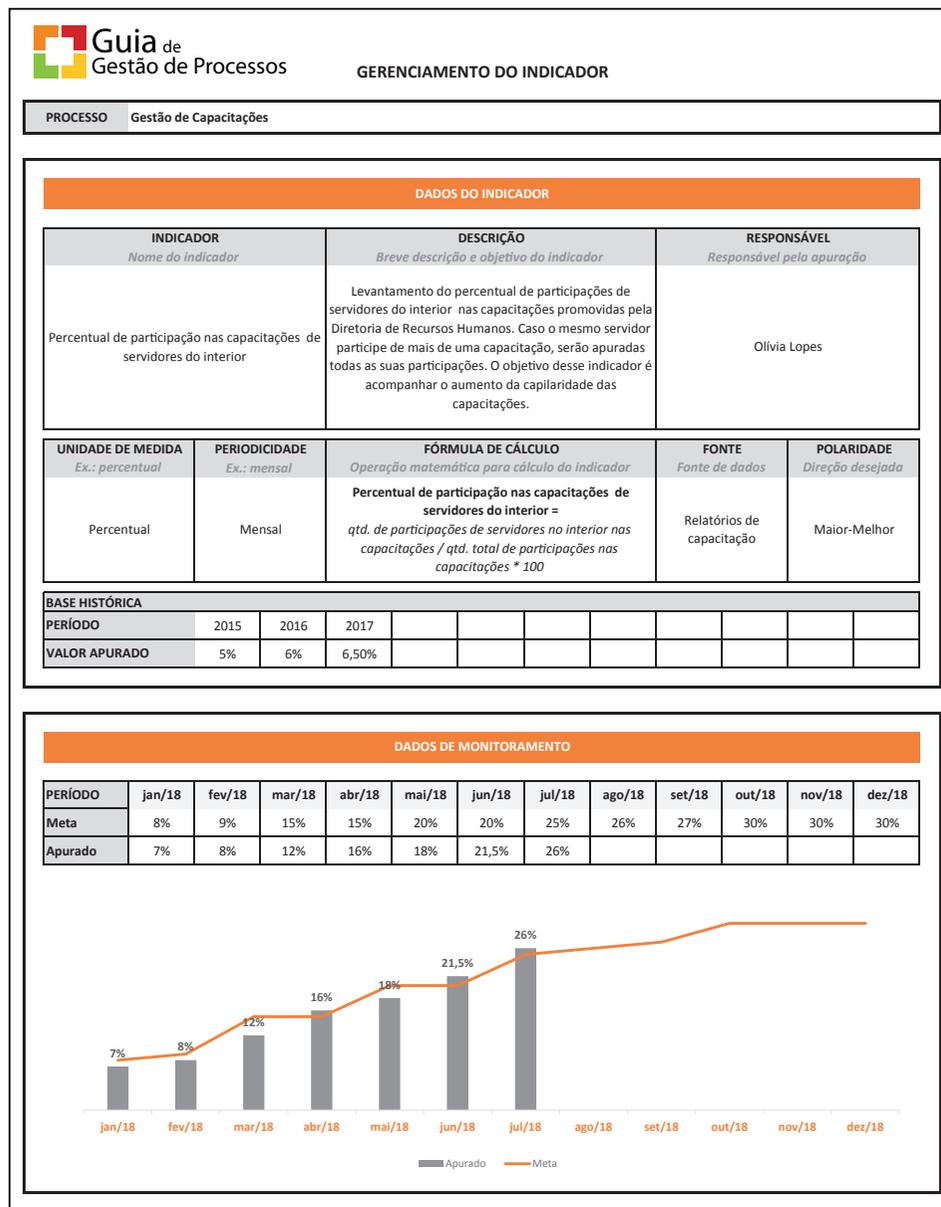
- Acompanhar e avaliar o desempenho da organização, ao longo do tempo, comparando-se o desempenho anterior e o atual (intra-organizacional);
- Comparar o desempenho da organização em relação a outras organizações afins (interorganizacional);
- Sinalizar a necessidade de implementar ações de curto e médio prazos, para melhoria do processo;
- Melhorar os resultados por meio da sinergia e do bom desempenho estabelecidos entre as áreas da instituição.

Para registro e consolidação dos dados coletados pelo responsável pelo indicador, é desejável que haja uma ferramenta ou arquivo único que congregue as informações levantadas, auxiliando a análise. Por isso, também neste momento de medição e acompanhamento, o instrumento de Gerenciamento do Indicador (apresentado anteriormente na figura 59) pode ser utilizado.

À medida que os dados necessários para cálculo do indicador forem coletados, o valor apurado do indicador deverá ser preenchido no eixo "Dados de Monitoramento". O instrumento em questão irá consolidar os dados e apresentar gráficos comparativos (meta versus valor apurado). Assim, o responsável pelo indicador, na periodicidade definida, irá atualizar esse instrumento e verificar se as metas pactuadas estão sendo alcançadas.

▶ Aprenda na prática

Mensalmente, foi realizada a apuração dos dados do indicador e preenchida a planilha de Gerenciamento de Indicador com os dados de monitoramento.



O registro, em um único instrumento, das metas e dos dados apurados e sua consolidação em gráficos comparativos, permitem a apresentação dos dados de forma mais visual, bem como favorece uma análise mais quantitativa da performance do processo. Todavia, a avaliação não deve se restringir aos números registrados em tais indicadores. Devemos lembrar também de analisar e produzir outras informações de caráter qualitativo relacionadas ao processo que complementem o acompanhamento do desempenho do processo e dos resultados que o mesmo gera. Nesse sentido, as sugestões e os feedbacks da equipe poderão enriquecer a análise, como será tratado na fase 3.6.3 que será apresentada a seguir.

Fica a dica!

O monitoramento da execução dos processos pode ser apoiado por ferramentas de Business Intelligence (BI). BI pode ser entendido como o conjunto de metodologias, processos e tecnologias que buscam transformar dados brutos em informações que sejam úteis à tomada de decisão (BALDAM, 2014). Existem diversas ferramentas de BI disponíveis no mercado e que são capazes de transformar os dados de execução dos processos em painéis e relatórios gerenciais, como o Qlikview, Microsoft Power BI, Microstrategy, Tableau, dentre outros.

3.6.3 AVALIAR DESVIOS E OPORTUNIDADES DE MELHORIA NO PROCESSO

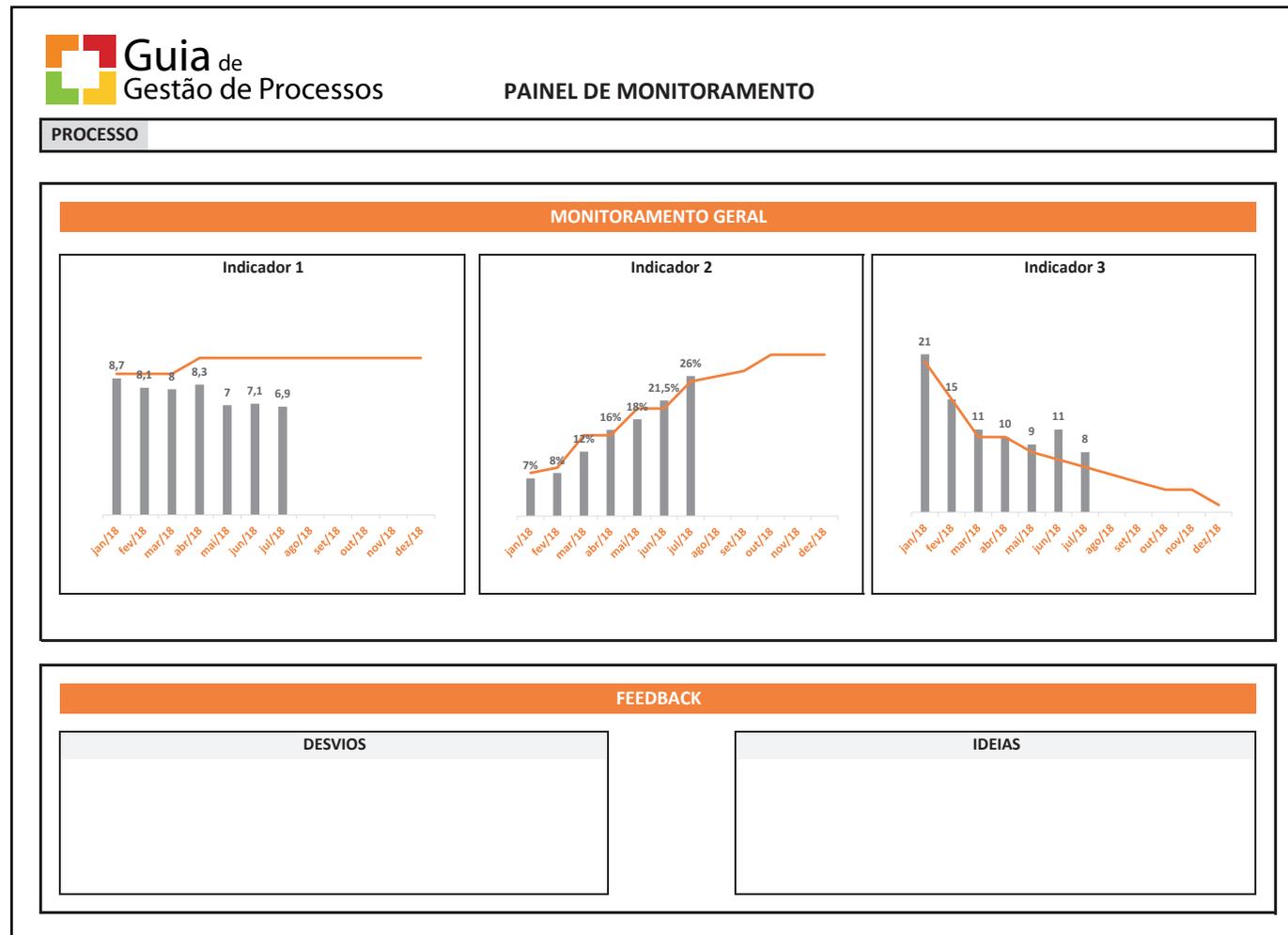
O registro e divulgação dos resultados alcançados com a execução do processo são de suma importância para o acompanhamento, manutenção e favorecimento de um ambiente propício à melhoria contínua do processo. Ou seja, para que se consiga manter o desempenho e aprimorar continuamente o funcionamento dos processos é importante conhecê-los bem, saber o comportamento dos mesmos e os resultados que estão sendo gerados. Tornar visível o resultado pode contribuir para isso e para demonstrar a importância da participação de cada envolvido no alcance das metas.

Divulgar resultados que impactam na implementação da estratégia da organização estimula a capacidade de transformar ideias em novos processos com novos procedimentos, sistemas, competências, regras, interfaces, produtos, etc. Além disso, favorece que as pessoas se motivem e mobilizem para expor boas opiniões que possam agregar valor ao processo. Tornar público o resultado dos indicadores é importante para comemorar as vitórias, premiar esforços e mostrar a todos que o trabalho está mudando e se aprimorando.

A divulgação dos resultados, bem como o espaço para feedbacks, pode ser dada através da disponibilização de instrumentos físicos, afixando-se quadros em salas ou halls cujo acesso e manuseio sejam fáceis aos executores e envolvidos no processo, ou, ainda, por meio eletrônico, em sites institucionais ou redes internas de amplo acesso. Um exemplo de instrumento que pode ser utilizado para esses fins é o Painel de Monitoramento, que irá consolidar os gráficos comparativos de cada indicador e disponibilizar campos abertos para feedback de toda a equipe. As sugestões e/ou apontamentos poderão ser feitos por meio eletrônico ou, caso prefira, você pode imprimir o Painel e afixá-lo em local de fácil acesso para que as pessoas registrem e compartilhem suas ideias.

Qualquer que seja a ferramenta escolhida, é fundamental que todos disponham de espaço para exposição de novas ideias para melhorar o funcionamento do processo e de desvios e ocorrências fora do padrão percebidas ao longo da execução do mesmo. Além disso, devemos estimular os executores a relatarem os desvios e oportunidades percebidas durante a execução do processo e a contribuírem com sugestões de modificações que possam aprimorar seu funcionamento.

Figura 60: Painel de Monitoramento



Fonte: Elaboração própria

Fica a dica!

No caso de um instrumento físico para relatar novas ideias e ocorrências percebidas, propomos a utilização de post-its. O post-it pode ser preenchido informando a ideia pensada ou o evento observado. Depois de preenchidos, os post-its devem ser fixados no instrumento físico para conhecimento de todos.

O responsável pelo feedback pode escolher não se identificar ou escrever seu nome a fim de que, no devido momento, ele seja procurado para melhor especificar o que foi relatado no post-it. Independentemente da forma escolhida para feedback (meio físico ou virtual), recomendamos a atribuição de um responsável para a organização e consolidação das ideias apresentadas pela equipe, bem como para a verificação dos apontamentos feitos.

Disponibilizar
formulários de
solicitação de
compras na
internet

Maria José

Criar sistema
de
WORKFLOW

Erick

POP de
efetuar
pagamento
desatualizado

Suzana

Crescimento
significativo
da demanda
de trabalho
nesse mês

Marcos

Na prática, verificar se os Mapeamentos, POPs e os padrões definidos estão sendo seguidos e relatar desvios e oportunidades de melhoria não são tarefas simples e necessitam de um esforço considerável. Utilizar POPs, verificando periodicamente a necessidade de atualizações, aplicar capacitações e relatar ocorrências que se diferenciem do padrão são práticas que devem ser realizadas no dia a dia.

Todavia, a repetição do processo, de suas atividades e POPs podem levar os envolvidos a uma situação que os desestime a analisar criticamente as atividades que realizam e a refletirem sobre o melhor modo de execução. Mais do que isso, situações como essa podem fazer com que os envolvidos no processo percam a “visão do todo” do processo e o foco nos resultados organizacionais que devam ser gerados para o usuário.

Dessa forma, ressaltamos a importância de haver um ator engajado na coordenação de esforços, de maneira a propiciar o alinhamento da execução do processo e seus padrões com a estratégia traçada pela organização, devendo também estimular os envolvidos no processo a repensarem e analisarem criticamente seu funcionamento em busca da melhoria contínua.

Para entender melhor os resultados identificados pelos indicadores, os motivos que os geraram, bem como discutir os problemas identificados e suas possíveis soluções, recomendamos realizar periodicamente reuniões de monitoramento com os envolvidos no processo.

Essas reuniões têm como objetivo avaliar o desenvolvimento dos indicadores, extrair as percepções sobre a execução do processo e, além disso, avaliar as ideias a respeito das oportunidades de melhoria identificadas e dos gargalos relatados. Assim, questões em torno de aspectos como os colocados a seguir devem ser consideradas:

- Capacidade de alcançar metas – verificar se as metas pactuadas estão sendo alcançadas. Em caso afirmativo, verificar se o desempenho e resultados produzidos estão muito superiores às metas, ao ponto de estas estarem subestimando o potencial do processo. Em caso negativo, verificar os motivos da execução não alcançar as metas, os fatores dificultadores e o que pode ser feito para o alcance ocorrer.
- Capacidade de observar e responder a desvios – observar a existência de desvios e anomalias na execução do processo, sendo estes de qualquer natureza (mudança no fluxo informal de atividades, tarefas executadas erroneamente ou de forma diversa à definida, utilização de planilhas e sistemas de forma inadequada, desvios de desempenho dos executores das tarefas, infraestrutura deficitária para execução do processo, entre outros), bem como verificar mudanças possíveis para corrigir tais erros e a viabilidade de implementá-las⁶.

⁶ É importante ressaltar que esses desvios não necessariamente são negativos. Pode ocorrer que algum desvio derive da descoberta por algum executor de uma forma mais eficiente e/ou eficaz de se realizar determinada atividade. Nesse caso, também é importante analisar o desvio e, caso o mesmo possa refletir em melhoria para a execução da atividade e do processo, verificar a viabilidade de ajuste dos padrões da mesma para posterior adoção pelos demais executores.

- Capacidade de otimizar continuamente o processo – analisar as possibilidades de implantar modificações no processo com vistas a otimizar o desempenho e resultados gerados (capacitação dos executores das tarefas, novo planejamento da força de trabalho, mudanças benéficas no fluxo de atividades, aprimoramento de sistemas de informações, pesquisa sobre novas necessidades do destinatário final dos produtos/serviços gerados pelo processo, entre outros). Além disso, devemos relatar as lições aprendidas, que, junto com as informações anteriores, possibilitarão a adoção de medidas para melhoria contínua do processo.
- Novas tendências que inovariam a execução do processo – analisar novas ferramentas e tecnologias (sistemas de informações, metodologias de trabalho, tecnologias e inovações, entre outros) utilizadas no mercado e na esfera pública que possam aperfeiçoar o modo de execução do processo, seu desempenho e resultados gerados.

A ideia é que as reuniões de monitoramento sejam um momento de aprendizado, no qual se discute e se investiga o porquê dos resultados alcançados e se indique as causas que geraram tais resultados e as ocorrências relatadas por meio de post its ou outras ferramentas, a fim de que esses sejam atacados por meio de ações de resposta.

Devemos ter em mente que, a partir da análise das informações apresentadas, é preciso sair da reunião de monitoramento com os principais aspectos das ações a serem tomadas. Isso quer dizer que as ações corretivas e ideias aprovadas precisam ter prazos e responsáveis definidos para sua condução (como será apresentado na fase 3.6.4 a seguir).

Fica a dica!

Para que as reuniões de monitoramento sejam objetivas e que nelas se possa analisar e discutir as informações coletadas ao longo da execução do processo, tomando as decisões que se fizerem necessárias, sugerimos que haja uma pessoa responsável por montar a pauta e preparar o material a ser trabalhado na reunião (considerando as sugestões e ocorrências relatadas por todos os envolvidos).

O objetivo dessa preparação é agrupar ideias e ocorrências semelhantes, facilitar a identificação de causas e soluções similares e até mesmo descartar relatos não-significativos ou inconsistentes. Em outras palavras, realizar uma espécie de filtro das ocorrências apontadas com o intuito de repassar apenas os pontos relevantes durante a reunião.

▶ Aprenda na prática

Continuando com o nosso exemplo do processo de Gestão de Capacitação, já identificamos que o principal produto gerado pelo processo é a capacitação realizada. Para monitorar esse processo e seu produto, foram criados os seguintes indicadores de resultado:

- Percentual de participação nas capacitações de servidores do interior; e
- Nível de satisfação dos servidores (pesquisa de satisfação realizada ao final da capacitação)

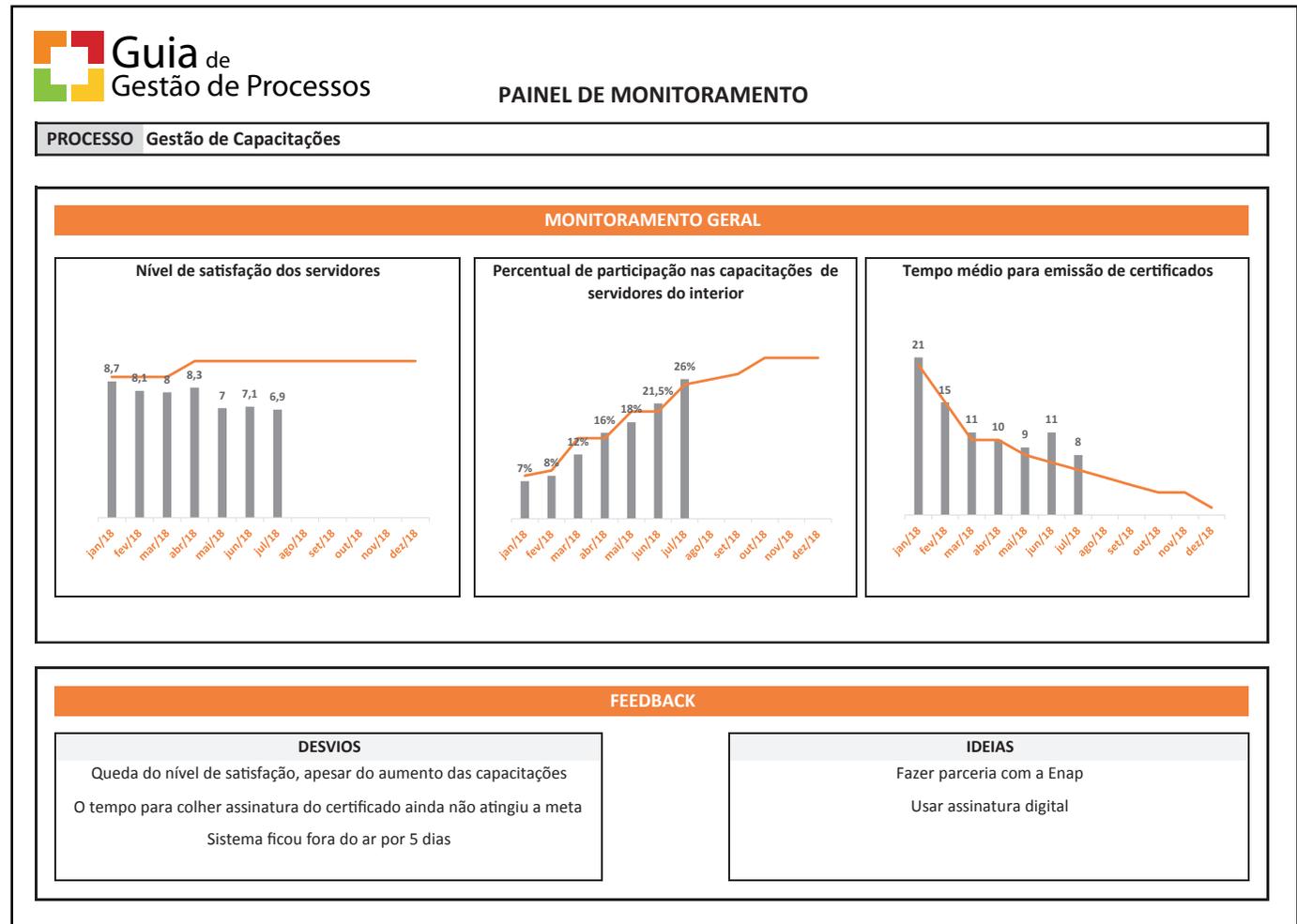
Visando a controlar a execução do processo, foi criado o indicador de desempenho:

- Tempo médio para emissão de certificado

Ao final do mês de julho, após a reunião de monitoramento, chegou-se aos seguintes resultados:

Após as discussões, definiu-se que duas ações principais seriam planejadas e executadas:

- Reduzir o tamanho das turmas para melhorar a qualidade dos cursos
- Redefinir assinatura dos certificados



3.6.4 IMPLEMENTAR MELHORIAS

Como já vimos, no momento da execução das atividades e dos padrões definidos podem ser identificados erros de execução, desvios, anomalias ou ideias para melhorar o processo. Nesse sentido, buscamos, através do monitoramento dos processos, identificar todo acontecimento diferente do usual, podendo ser bom ou ruim:

- O relato de ideias ou eventos, bem como sua compilação, é relevante para que estes sejam considerados na avaliação do processo e para que auxiliem na indicação da necessidade de ações corretivas e implantação de novas melhorias. As reuniões de monitoramento exercem um importante papel a esse respeito tendo em vista que, para cada apontamento, estratégias adequadas de implantação devem ser pensadas, de modo geral: quando uma ocorrência negativa acontece, ela deve ser combatida de imediato e o mais próximo possível de sua fonte geradora, uma vez que, caso isso não aconteça, o desvio tende a ser inserido na rotina e, como consequência, os envolvidos passam a entender que “apagar incêndios” é normal;
- Quando uma ideia surge, ela deve ser analisada e registrada, podendo vir a ser inserida em um novo padrão de execução das atividades e se tornar referência para melhoria da atividade ou processo e para treinamento;

- Desvios negativos devem ser combatidos com ferramentas que possibilitem uma adequada análise e correção, além do estabelecimento de planos para evitar que voltem a ocorrer.

Dependendo das ações necessárias identificadas, a forma de abordagem que será adotada pode variar. Como já vimos, podemos separar melhorias em processos em dois segmentos principais, que recebem tratamentos distintos:

- Projetos de inovação em processos - ações estruturadas e realizadas geralmente por meio de um esforço organizado em formato de projeto, dada a necessidade de modificações/melhorias de alta complexidade a serem implementadas; e
- Melhorias incrementais - melhorias de baixa complexidade, realizadas por meio de intervenções mais simples, sem necessidade de estruturação de um projeto para sua implantação.

É importante ter em mente que um processo pode sofrer tanto melhorias incrementais quanto ser alvo de projetos de inovação de tempos em tempos, promovendo o que chamamos de **melhoria contínua**⁷ em seu funcionamento.

⁷ A melhoria contínua tem por finalidade garantir a evolução constante dos processos, tornando o trabalho mais eficaz e eficiente, obtendo como retorno a economia de tempo, gastos e retrabalho.

Cada modificação (ou conjunto de modificações) a ser realizada no processo deve ser analisada de modo a se decidir qual o melhor método para implementá-la. Tanto restrições quanto oportunidades estão presentes nos ambientes organizacionais e conseqüentemente nos processos, cabendo uma análise crítica do contexto político, econômico, social e tecnológico para verificar a viabilidade de se implantar determinadas mudanças.

Sabemos que a análise e proposição de melhorias no formato do projeto de inovação demandam um tempo e esforço maior, dada a complexidade das modificações a serem introduzidas no processo.

Todavia, ao voltar seu olhar para o andamento do processo no seu dia a dia, também podemos perceber pontos, desvios e anomalias passíveis de mudanças. Mudanças essas de mais simples introdução, como o aprimoramento ou criação de um instrumento para execução de determinada atividade, necessidade de planejar uma nova rodada de capacitação com os executores do processo, a substituição de um formulário, pequenas modificações de layout, eliminação, substituição ou modificação de uma atividade simples no decorrer do processo, entre outras melhorias. Essas são modificações que são introduzidas com a finalidade de manter o desempenho e/ou os resultados do processo ou até mes-

mo aprimorá-lo de maneira incremental, podendo ser implantadas sem grandes esforços, de maneira pontual e pelo próprio gestor.

Uma vez validadas as ações que serão implementadas, observamos sua complexidade: para as melhorias incrementais são gerados planos de ação, contendo as ações necessárias, responsáveis e prazos para sua execução; para as melhorias mais complexas, executamos um novo projeto de inovação, começando pela etapa de Planejamento apresentada no capítulo 3.1.

Com a finalidade de melhor definir, planejar e operacionalizar a melhoria a ser introduzida no processo, sempre que necessário, devemos estruturar um Plano de Ação. Esse Plano de Ação busca elencar as ações necessárias, estipular as datas para sua execução e definir um responsável para cada ação, a fim de garantir sua execução. Sugerimos que a atualização dos Planos de Ação ocorra de forma contínua, uma vez que, se houver planos de ação em andamento na organização, estes devem ser acompanhados e geridos por todos os envolvidos nas reuniões de monitoramento. Nessas reuniões, os responsáveis repassam o que foi realizado e as dificuldades encontradas, a fim de que se possa avaliar o desempenho alcançado pelo processo com as melhorias até então introduzidas.

É importante ressaltar, portanto, que se deve inserir na pauta das reuniões de monitoramento o acompanhamento do andamento das ações que compõem cada um dos planos de ação existentes. Assim, durante a preparação do material para a reunião, devemos também coletar, junto aos devidos responsáveis, os Planos de Ação atualizados das melhorias incrementais que foram aprovadas e ficaram de ser implantadas, bem como os Planos de Ação atualizados dos projetos de inovação que passaram a ser executados.

Em uma próxima reunião será possível avaliar como a execução de tais ações (por meio de projetos de inovação ou melhorias incrementais) impactaram no resultado que o processo passa a ter, podendo ser possível evidenciar aquelas que mais surtiram efeito ou que conseguiram modificar a performance do processo de modo significativo.

Vale ressaltar que o monitoramento e a melhoria contínua seguem a política de gestão à vista. O princípio norteador da gestão à vista é divulgar e dar transparência às ações desenvolvidas e aos resultados aferidos, buscando o envolvimento e o comprometimento de todos. Para tanto, é

indispensável o apoio do gestor do processo e a mobilização dos envolvidos, a fim de que a ação tenha sucesso.

Para a divulgação dos resultados aos envolvidos no desempenho e resultados do processo, atualizamos o Painel de Monitoramento e os Planos de Ação, que podem ser afixados em local visível a todos para ciência dos envolvidos no processo sobre o andamento das melhorias incrementais.

Assim, ao final de cada ciclo de monitoramento e melhoria contínua o processo se renova, incorporando oportunidades de melhoria e lições aprendidas. Nesse sentido, os indicadores e metas anteriormente propostas devem ser revistos, ao mesmo tempo em que novas percepções serão obtidas, permitindo a identificações de outras mudanças necessárias para o aprimoramento contínuo do processo.

A figura 62 resume as fases necessárias para o monitoramento e melhoria contínua dos processos, ilustrando seus instrumentos e as principais ações de casa etapa.

Monitoramento e Melhoria Contínua

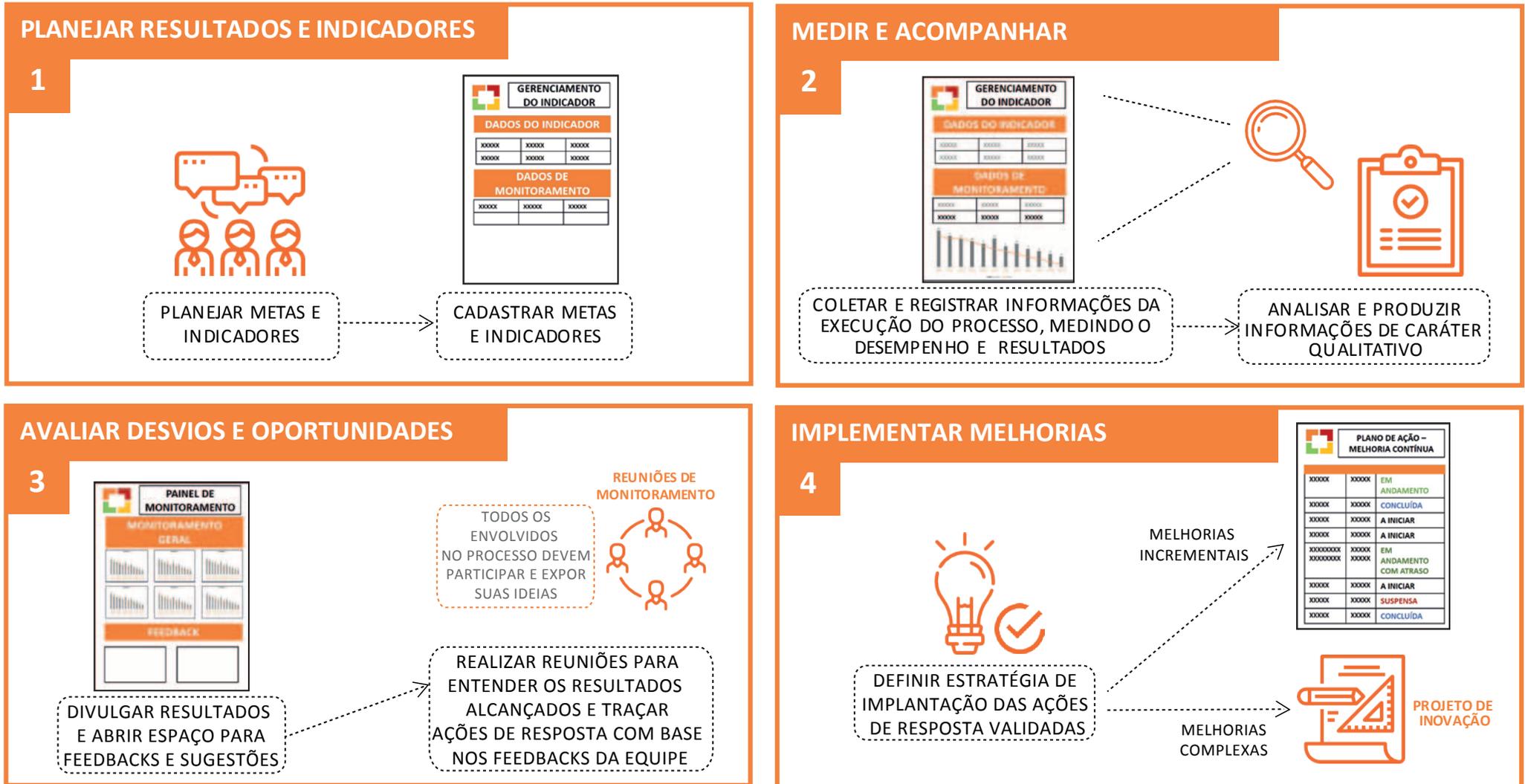
Objetivos gerais da etapa:

- *Identificar desvios e oportunidades de melhoria no processo;*
- *Dar transparência ao desempenho e resultados do processo;*
- *Planejar e acompanhar as mudanças incrementais;*
- *Buscar o aprimoramento contínuo.*

Toolbox

- *Gerenciamento do Indicador*
- *Painel de monitoramento*
- *Plano de ação*

Figura 62: Resumo das fases de monitoramento e melhoria contínua



Fonte: Elaboração própria

4. IDENTIFICANDO E GERENCIANDO A MATURIDADE DE PROCESSOS

As organizações por vezes aplicam as práticas de gestão de processos de maneiras distintas, de modo que os seus processos estejam em diferentes níveis evolutivos. Como saber, então, em qual nível está um processo?

Existem diversos modelos capazes de identificar em qual etapa evolutiva encontra-se determinado processo. Esses modelos são chamados modelos de maturidade e são utilizados como base para a avaliação e comparação em busca de melhorias, gerando informações que incrementam a capacidade e a competência de uma área específica dentro da organização. Assim, tais modelos podem avaliar a maturidade de diversas áreas, como projetos, processos, tecnologia da informação, e ajudar as organizações a serem mais eficientes nestas áreas, alcançando maior desempenho (JESTON e NELIS apud BALDAM et al, 2007).

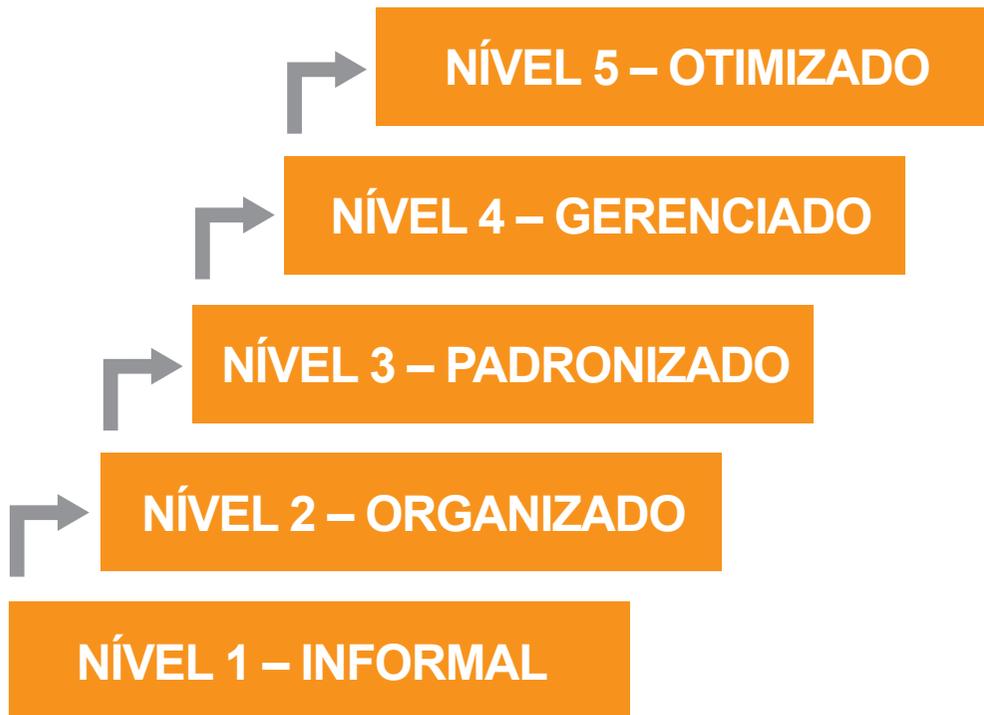
De acordo com Baldam et al (2007), a utilização dos modelos de maturidade proporciona o crescimento e o sucesso da adoção da gestão de processos na organização, contribuindo para transformá-la em uma prática duradoura. Eles podem ser usados para identificar as forças e fraquezas da organização, possibilitar o desenvolvimento de oportunidades de melhoria e possibilitar a comparação com outras organizações similares, visando a avaliar seus padrões e características.

A identificação da maturidade dos processos também é importante para avaliar a aderência da gestão de processos ao contexto organizacional, bem como promover uma cultura de melhoria contínua nos seus processos.

Os modelos de maturidades apresentam fatores ou aspectos considerados críticos para o sucesso da adoção da gestão de processos. Quanto maior for a maturidade do processo em cada um desses fatores, maior será o sucesso das práticas de gestão de processos a ele aplicadas. Com base na avaliação desses fatores, pode-se diagnosticar o estágio atual do processo e entender as limitações e pontos críticos que devem ser aprimorados para se alcançar o estágio futuro desejado (ROSEMANN e BRUIN, 2005).

A literatura, no entanto, não apresenta de forma clara uma ferramenta que permita aos gestores enquadrar os processos dentre os níveis de maturidade. Desta forma, foi necessário desenvolver uma metodologia para que cada gestor consiga identificar o nível de maturidade dos seus processos. O modelo de maturidade de processos apresentado nesse Guia foi estruturado considerando os modelos expostos por Hammer (2010) e Rosemann e Bruin (2005). A partir do estudo de ambas as metodologias, foram definidas, primeiramente, as nomenclaturas para os cinco níveis de maturidade do modelo mineiro, conforme a figura a seguir.

Figura 63: Níveis de maturidade



Fonte: Elaboração própria

Cada nível apresenta características principais que o distinguem dos outros níveis. Assim, os processos enquadrados em cada nível podem ser compreendidos da seguinte forma:

- **Nível 1 - Informal:** Representa os processos que são gerenciados apenas para atender a necessidades específicas, não estando definidos nem documentados.
- **Nível 2 - Organizado:** Abrange os processos que já estão definidos, mas ainda não são documentados. Nesse nível, os processos começam a ser gerenciados, mas as metodologias utilizadas para isso não são padronizadas.
- **Nível 3 - Padronizado:** Destaca-se a consolidação e padronização dos processos, do seu gerenciamento e dos documentos a eles relacionados.
- **Nível 4 - Gerenciado:** Envolve o gerenciamento quantitativo dos processos, a partir da sua mensuração por meio do uso de indicadores.
- **Nível 5 - Otimizado:** Diz respeito aos processos que são continuamente otimizados por meio de iniciativas de melhoria contínua.

Para identificar e enquadrar os processos dentre os cinco níveis de maturidade acima expostos, devem ser avaliados alguns aspectos considerados críticos para o desempenho dos processos, impactando, portanto, no seu nível de maturidade. O modelo de maturidade do Estado de Minas Gerais elenca 13 aspectos, abordando alguns apresentados nos modelos de Rosemann e Bruin (2005) e de Hammer (2010). O Quadro 4 apresenta os aspectos utilizados no modelo mineiro e a explicação dada a eles por cada um dos modelos de maturidade.

Quadro 4: Aspectos do Modelo de Maturidade

Aspectos	Modelo de Rosemann e Bruin (2005)	Modelo de Hammer (2010)	Modelo do Estado de Minas Gerais
Estratégia	Elo entre as prioridades definidas pela organização, os processos organizacionais e as ações implementadas para a melhoria do desempenho.	Existência de uma liderança que sustente a gestão de processos e autorize a realização das mudanças necessárias.	Alinhamento das práticas de gestão de processos à estratégia organizacional.
Governança	Definição clara de papéis e responsabilidades relacionados a processos e estruturação dos processos de tomada de decisão.	Modelo que atribua responsabilidades, garanta a integração entre os processos e crie departamentos de gestão de processos nas organizações.	-
Métodos	Adoção de ferramentas e técnicas que suportam e possibilitam as ações relacionadas a processos.	Nível de conhecimento dos funcionários e a utilização de metodologias formais relacionadas à gestão de processos.	Métodos utilizados para gerenciamento do processo.
Infraestrutura	Softwares, hardwares e sistemas de gestão da informação que sustentam as atividades dos processos.	Sistemas de informação e recursos humanos que suportam o processo.	Aderência da tecnologia da informação ao processo.
Pessoal	Indivíduos envolvidos nas iniciativas de gestão de processos que se aperfeiçoam e aplicam suas habilidades e conhecimentos para melhorar o desempenho.	Pessoas que executam o processo, envolvendo seu conhecimento, capacitação, habilidades e comportamento.	Nível de conhecimento técnico da equipe responsável pelo processo.
Cultura	Valores e crenças que influenciam as atitudes e os comportamentos relacionados à melhoria dos processos e criação de um ambiente que complemente as iniciativas de gestão de processos.	Cultura organizacional que valorize princípios como trabalho em equipe, responsabilidade por resultados, abertura às mudanças, compartilhamento do poder e valorização do usuário.	Receptividade da organização a mudanças e inovações em seus processos.
Desenho	Não aborda este critério.	Como o processo deve ser executado, envolvendo seu propósito, contexto e documentação.	Estruturação do processo em relação a sua documentação e padronização.
Gestor do processo	Não aborda este critério	Gestor responsável pelo processo e por seus resultados, envolvendo sua identidade, atividade e autoridade.	Aplicação pelo gestor do processo de práticas relacionadas à gestão de processos.
Métrica	Não aborda este critério	Indicadores usados para o monitoramento do desempenho do processo, sua definição e uso.	Existência e relevância de indicadores para o processo.
Papéis e responsabilidades	Abordado no aspecto "Governança"	Abordado no aspecto "Governança"	Definição de papéis e responsabilidades envolvidos na gestão de processos.
Gerenciamento	Não aborda este critério	Não aborda este critério	Mensuração e tratamento dos resultados do processo.
Diretrizes	Não aborda este critério	Não aborda este critério	Definição de diretrizes e critérios de qualidade para entrega dos processos.
Usuários	Não aborda este critério	Não aborda este critério	Identificação e atendimento das necessidades e expectativas dos usuários do processo.
Comunicação	Não aborda este critério	Não aborda este critério	Compartilhamento de informações referentes à execução do processo.

Visando a facilitar a identificação pelos gestores do nível de maturidade dos seus processos, foi construído um Questionário de Avaliação de Maturidade composto por 13 questões de múltipla escolha que envolvem os aspectos acima expostos. O Questionário permite que a avaliação seja feita pelo próprio gestor, é autoaplicável e pode ser utilizado sempre que o gestor identificar essa necessidade, de forma a contribuir para a melhoria contínua do processo.

Fica a dica!

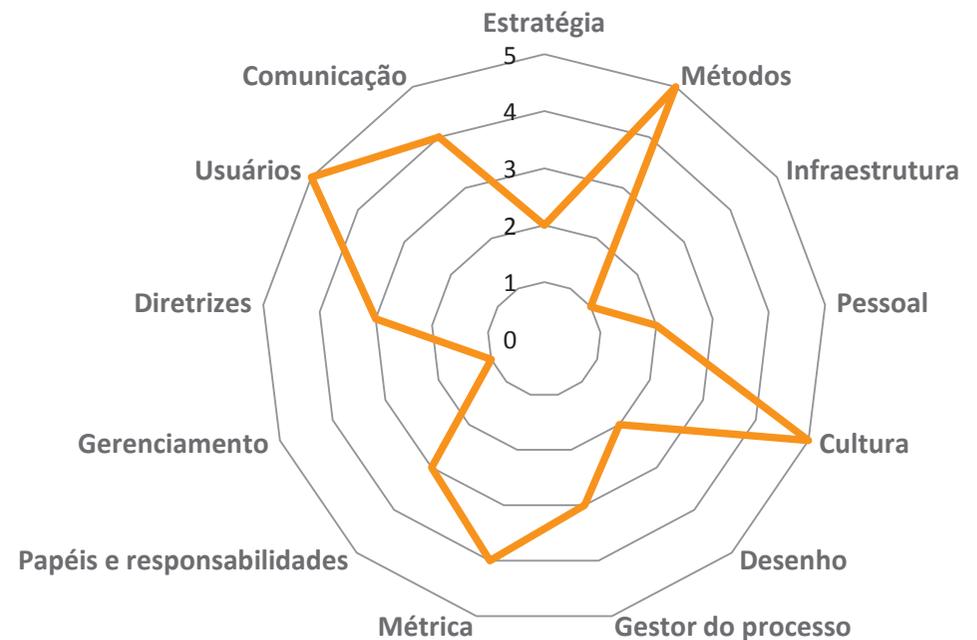
Aplique o Questionário a vários executores do processo, assim você poderá captar diferentes percepções acerca da maturidade do processo.

Para cada aspecto analisado, foram traçadas cinco alternativas de resposta que representam as características de cada nível de maturidade em relação àquele aspecto. A partir das alternativas escolhidas pelo gestor do processo em análise, pode-se enquadrar o processo em um dos cinco níveis de maturidade.

Por não se tratar de um modelo matemático, a maturidade dos processos não pode ser determinada de acordo com a média entre as respostas dadas. Assim, o nível de maturidade do processo em análise será o menor nível identificado nas respostas, uma vez que, ainda que o processo possua maturidade superior nos outros aspectos avaliados, os aspectos em que apresenta nível inferior devem ser melhorados para que o processo atinja níveis de maturidade superiores.

Após o preenchimento do Questionário, pode ser gerado um Gráfico Radar de Maturidade, como exemplificado na figura 65. O Gráfico evidencia o nível de maturidade para cada aspecto do modelo, sendo mais próximos do centro os menores níveis de maturidade e mais próximos à extremidade os níveis superiores. Assim, é possível representar graficamente os aspectos cuja maturidade precisa ser alavancada para aumentar a maturidade do processo como um todo.

Figura 64: Gráfico Radar de Maturidade



Fonte: Elaboração própria

Fica a dica!

Com a aplicação do Questionário e geração do Gráfico Radar de Maturidade, é possível visualizar com mais clareza os pontos críticos do processo que impossibilitam a elevação do seu nível de maturidade como um todo, bem como aqueles que impedem o aumento no desempenho do processo. Assim, poderão ser destinados esforços específicos para tais entraves, de modo a solucioná-los para promover a melhoria contínua e o aumento da qualidade e eficiência dos processos executados.

De maneira complementar, os resultados da aplicação dos Questionários por parte dos gestores podem ser utilizados pela área central de inovação em processos do Poder Executivo estadual (Diretoria Central de Modernização Institucional e Inovação em Processos – DCMIP / SCIM / SEPLAG) para planejar ações efetivas para a melhoria dos processos, como capacitações, oficinas e troca de experiências, contribuindo para difundir o tema no Estado e para tornar os seus processos mais maduros.

Maturidade

Objetivos gerais da etapa:

- Identificação do nível de maturidade dos processos.
- Identificação dos pontos críticos que devem ser melhorados para que o processo atinja níveis de maturidade e desempenho superiores.

Toolbox

- Questionário de Avaliação de Maturidade
- Gráfico Radar de Maturidade

5. ENTENDENDO SOBRE A GOVERNANÇA DE PROCESSOS

Para que a gestão de processos seja implementada de forma mais ampla e sustentável em uma organização, para além de iniciativas pontuais de projetos de inovação em processos e de monitoramento e melhoria contínua, é necessário que haja uma governança de processos. Os conceitos de governança e de gestão, apesar de serem muitas vezes confundidos, são distintos. Para Harmon (2008), enquanto a gestão refere-se à execução do trabalho, a governança busca orientar a gestão de processos estabelecendo metas, princípios, estrutura organizacional, responsabilidades, políticas e regras, possibilitando o alinhamento necessário para que a organização consiga obter melhor desempenho por meio das iniciativas de gestão e melhoria de seus processos.

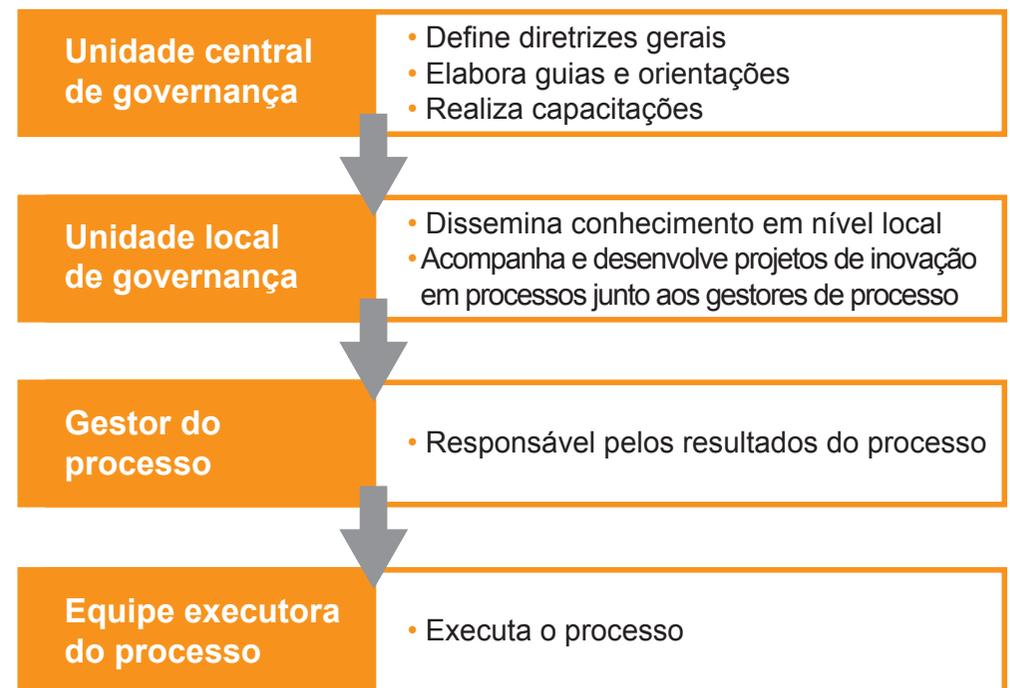
Assim, a governança engloba a definição das diretrizes gerais do modelo de gestão de processos, do modelo de controle dos processos e da atuação de diferentes unidades organizacionais, envolvendo principalmente a distribuição de responsabilidades relacionadas à gestão de processos dentro da organização.

Governança pode ser entendida como um instrumento que garante o bom desempenho dos processos, dos projetos de inovação em processos e da estratégia e o alinhamento desses entre si (JESTON e NELIS, 2008).

Dentro da organização podem existir diferentes papéis e responsabilidades no que diz respeito à gestão de processos, sendo necessária uma

definição mais clara de governança a fim de garantir o alinhamento da estratégia à execução do processo. De maneira geral, podemos observar alguns níveis de governança conforme apresentado na figura a seguir:

Figura 65: Níveis de governança



Fonte: Elaboração própria

Muitas vezes, para garantir esse alinhamento e definição de diretrizes, pode ser necessária a estruturação de uma unidade organizacional para que a governança seja realizada, ou seja, um escritório de processos.

O escritório de processos vem, portanto, como um ponto focal para a coordenação das atividades voltadas para melhorias de processos e gestão de processos (TREGGAR; MACIEIRA; JESUS, 201_). Pode ser considerado o guardião de metodologias, bem como uma fonte de aconselhamento e orientação, um agente de coordenação para todos os trabalhos de processos, um acompanhador dos resultados e um gestor que garante a aderência do que está sendo feito.

O objetivo do escritório de processos ultrapassa as tarefas metódicas de modelagem, análise, proposta de melhorias e redesenho dos processos. Segundo Paim et al (2009), o escritório deve ter como propósito ser uma instância organizacional que gere a prática de gestão de ou por processos no escopo de atuação e na cultura da organização.

O nível de envolvimento do escritório de processos nas iniciativas de gestão de processos pode variar de acordo com o nível de maturidade da organização em gestão de processos. Portanto, o papel a ser desempenhado por ele não é padronizado e pode passar por diferentes estágios.



Fica a dica!

A criação do escritório de processos não é obrigatória para que uma organização consiga realizar sua governança de processos. É apenas uma boa prática que, ao se formalizar esse tipo de estrutura, pode ser um facilitador para a efetivação das competências básicas da governança.

No Poder Executivo estadual, existe a definição e formalização do nível central e local de governança. Atualmente, na Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG), a Diretoria Central de Modernização Institucional e Inovação em Processos (DCMIP) é responsável pela governança central de processos, no que diz respeito ao Poder Executivo estadual de Minas Gerais. De acordo com o Decreto 47.337 de 2018, algumas de suas competências são:

“Art. 27 – A Diretoria Central de Modernização Institucional e Inovação em Processos tem como competência promover a governança de processos e a modernização institucional no âmbito do Poder Executivo, com atribuições de:

I – definir políticas e diretrizes para promover a cultura de gestão, desburocratização, melhoria de processos e modernização institucional;

II – fomentar, promover e coordenar ações para integrar, simplificar, padronizar, desburocratizar e otimizar processos;

III – articular estratégia, processos e abordagem de mudança, contribuindo para a geração de resultados aderentes aos objetivos governamentais e às demandas e necessidades da sociedade;

IV – gerir a maturidade dos processos, contribuindo para uma cultura de análise, avaliação e melhoria contínua dos processos;

V – fomentar o compartilhamento de informações, modelos e boas práticas relativas à modernização institucional e melhoria de processos [...]

(MINAS GERAIS, 2018)

Além disso, nas instituições da administração direta há, em sua estrutura organizacional, uma Assessoria de Planejamento, que também possui entre suas competências algumas relacionadas à gestão de processos e sua governança em nível local. Cabe ressaltar que, mesmo possuindo tal estrutura, a instituição pode estruturar uma equipe dedicada para a realização em nível local.

Os resultados alcançados com um modelo de governança bem estruturado e atuante na organização estão relacionados diretamente ao desempenho organizacional, uma vez que tem como objetivo garantir o alinhamento entre a estratégia organizacional e a gestão de processos. Ela cria diretrizes, determina responsáveis e elabora métricas que orientarão a gestão de processos na organização. Assim, a governança direciona para que todos os processos caminhem para o mesmo objetivo organizacional.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Vimos até aqui que a gestão de processos é uma forma organizada de analisar o trabalho realizado nas várias unidades organizacionais e estruturá-lo de maneira a otimizar a utilização de recursos, evitar retrabalhos e agregar mais valor para as entregas produzidas. É conferir aos processos caráter mais racional e analisar a organização de maneira mais sistêmica.

Esperamos que este Guia sirva de auxílio para a gestão dos seus processos e que os instrumentos que propusemos te ajudem a colocar em prática a nossa metodologia. Sabemos que este Guia não está sozinho! Por isso, recomendamos a leitura dos outros Guias que compõem essa coletânea para que você conheça outras metodologias que irão te apoiar na missão de inovar na gestão pública.

Agradecemos a oportunidade de expor a metodologia que construímos e nos colocamos à disposição para esclarecer eventuais dúvidas que possam surgir e para debater sugestões que visem ao aprimoramento desta metodologia.

A publicação de mais uma edição da nossa metodologia indica que estamos no rumo certo para a difusão e consolidação da gestão de processos como meio para a simplificação e inovação dos serviços prestados pelo Estado!

REFERÊNCIAS

- ABPMP. Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge (BPM CBOK) 3.0. 2013.
- BALDAM, Roquemar; SOARES, Débora; VALLE, Rogério; RAGONEZI, Telma. Inovação de Processos - um estudo comparativo sobre sua implementação. Revista Gestão Industrial v. 02, n. 04: p. 51-62. 2006.
- BALDAM, R.; VALLE, R.; PEREIRA, H.; HILST, S.; ABREU, M.; SOBRAL, V. Gerenciamento de processos de negócios: BPM – Business process management. São Paulo: Érica, 2007.
- BRASIL, 2004. Lei 10.973/04 de 2 de dezembro de 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências.
- BULLEN, C. V.; ROCKART, J. F. A primer on critical success factors. Massachusetts: Center for Information Systems Research, Sloan School of Management, MIT, v. 69, 1981.
- CAMPOS, André L. C. Modelagem de Processo com BPMN. Ebook. Editora BRASPORT; Edição: 2 (28 de julho de 2014).
- CAMPOS, Vicente Falconi. TQC: Controle da qualidade total. Belo Horizonte, Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, Rio de Janeiro: Bloch, 1992.
- _____. Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia. Belo Horizonte: Indg Tecnologia e Serviços Ltda, 1998.
- GONÇALVES, V. CAMPOS, C. HCMBOK: o fator humano na liderança de projetos. Rio de Janeiro: Brasport, 2016.
- HAMMER, M. What is business process management? In: ROSEMANN, P. D. M.; BROCKE, P. D. J. V. (Orgs). Handbook on business process management 1. Berlin Heidelberg: Springer, 2010.
- HARMON, P., WOLF, C. The State of Business Process Management. In: BP Trends, 2008
- HRONEC, S. M. Sinais vitais: usando medidas de desempenho tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa. São Paulo, Makron Books, 1994.
- HARRINGTON, H. J. Aperfeiçoando processos empresariais. São Paulo: Makron Books, 1993.

- JESTON, J.; NELIS, J. Business process management, practical guidelines to successful implementations. 2ª. ed. Oxford: Elsevier Ltd, 2008.
- MACROPLAN. Capacitação para o Inventário de Processos - Palestra da MACROPLAN para a Secretaria de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG-MG). 2011. Belo Horizonte, 31 de Março de 2011.
- MINAS GERAIS. Guia para melhoria de processos no Governo de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2011.
- _____. Guia para gestão da rotina de processos no Governo de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2012.
- _____. Decreto 47.337 de 12 de janeiro de 2018. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=DEC&num=47337&comp=&ano=2018&texto=original>
- PAIM, R.; CARDOSO, V.; CAULLIRAUX, H.; CLEMENTE, R. Gestão de processos. Pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- PORTER, Michael. The competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1985.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (guia PMBOK). 4 ed. 2009.
- RADOS, G. J. V. Gerenciamento de processos. Florianópolis: [s. n], (1999).
- ROCHA, A. M. C.; TORRES, M. C. G.; PAIVA, A. O. R.; FERREIRA, V. C. Cadeia de valor: os benefícios do alinhamento entre a estratégia governamental e a operacionalização de seus processos. VI Congresso CONSAD de Gestão Pública, Brasília, 2013.
- ROCHA, G. C. V. Fatores críticos de sucesso da gestão dos processos estratégicos do governo de Minas Gerais. 2014. Monografia (Graduação em Administração Pública) – Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro, 2014.
- ROSEMANN, M.; BRUIN, T. Towards a Business Process Management Maturity Model. ECIS 2005 Proceedings. Alemanha, 2005.
- SANTOS, Higor Ricardo Monteiro. Fatores críticos de sucesso das iniciativas de BPM no setor público. 2012. Tese (Mestrado em Ciências da Computação) – Centro de Informática, Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco, 2012.

SILVA, Ana Catarina Lima. BPM Business Process Management – Volume I – Introdução sobre BPM em uma visão integrada e didática para a Gestão Estratégica de Processos de Negócio. São Paulo: Bookess Editora, 2017.

TREGEAR, Roger; JESUS, Leandro; MACIEIRA, André. Estabelecendo o escritório de processos. Rio de Janeiro. Elo Group. 201_.

VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. Análise e modelagem de processos de negócio: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation). São Paulo: Atlas, 2013.

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-85930-75-2



9 788585 930752