

MANUAL DE
**GESTÃO DE
PROCESSOS**



RONDÔNIA
Governador do Estado

GOVERNO DO ESTADO DE RONDÔNIA

Daniel Pereira
GOVERNADOR

Ricardo Fávaro Andrade
SUPERINTENDENTE DO ESTADO PARA RESULTADOS

Flávia Beatriz Rego
GESTORA DA UNIDADE CENTRAL DE ENTREGAS ESTRATÉGICAS

APOIO TÉCNICO ESPECIALIZADO
MOVIMENTO BRASIL COMPETITIVO - MBC

Romeu Neto

Superintendente

Coordenador Executivo do Programa

Adriane Ricieri Brito

Especialista Sênior em Gestão Pública – Adviser

Coordenadora Técnica do Programa

Gisele Fior

Especialista em Gestão Pública

IDEALIZAÇÃO

Rosana Cristina V. de Souza

Assessora Especial I da Presidência

Tribunal de Justiça

Bruno S. Pinheiro

Assessor Técnico

Superintendência do Estado para Resultados

ELABORAÇÃO

Gisele Fior

Especialista Júnior em Gestão Pública

Não se limite a se preparar para o amanhã. Procure também descartar-se daquilo que já não faz mais sentido, que não é produtivo, que não contribui para os objetivos.
(Peter Drucker)

ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1: Organograma do Estado para Resultados.
Figura 2: Carta de Serviços de Gestão da Estratégia – Gestão de Processos.
Figura 3: Carta de Serviços de Gestão da Estratégia – Modernização Administrativa.
Figura 4: Carta de Serviços Centrais de Gestão dos Processos.
Figura 5: Carta de Serviços de Melhoria de Processos.
Figura 6: Carta de Serviços de Suporte.
Figura 7: Visão departamental x Visão de Processos.
Figura 8: Inter-relação entre os processos.
Figura 9: Arquitetura de Processos.
Figura 10: Exemplo de desmembramento da Cadeia de Valor.
Figura 11: Planilha de apoio à análise de viabilidade de processos.
Figura 12: Metodologia de Gestão de Processos.
Figura 13: Metodologia de Gestão de Processos no Governo do Estado de Rondônia.
Figura 14: Modelo de Memória de Ganhos.
Figura 15: Modelo de Painel de Gestão do Processo.
Figura 16: Modelo de Procedimento Operacional Padrão.
Figura 17: Exemplo de Boletim de Informações.
Figura 18: Diagrama de escopo do processo.
Figura 19: Ordem de preenchimento dos campos sugerida.
Figura 20: Exemplo de arquitetura de processos.
Figura 21: Modelo de Memória de Ganhos.
Figura 22: Modelo de Diagrama de Causa e Efeito.
Figura 23: Modelo de Painel de Ideação.
Figura 24: Modelo de Matriz de priorização de soluções.
Figura 25: Modelo de Plano de Ação de Implantação.
Figura 26: Modelo de lista de documentos preenchida.

ÍNDICE DE QUADROS

- Quadro 1 - Conceituação dos elementos de projetos e Processos.
Quadro 2 - Matriz de priorização de problemas.
Quadro 3: Níveis de classificação para cada variável da Matriz GUT.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
2. CONTEXTO	12
2.1. O Estado para Resultados	12
2.2. O Escritório Central de Processos e Modernização Administrativa	13
2.2.1. <i>Carta de Serviços</i>	13
3. DEFINIÇÕES E CONCEITOS INICIAIS	19
3.1. O que é Processo?	19
3.2. Categorias dos Processos	21
3.3. Diferença entre Processos e Projetos	22
3.4. A arquitetura da organização do ponto de vista de Processos	26
4. A GESTÃO DE PROCESSOS	31
4.1. Metodologia de Gestão e Melhoria Contínua de Processos	36
4.2. Gestão da Rotina dos Processos	37
4.2.1. <i>Pactuar Metas</i>	38
4.2.2. <i>Executar Padrões</i>	42
4.2.3. <i>Medir e avaliar Desempenho e Resultados</i>	45
4.2.4. <i>Divulgar Desempenho e Resultados</i>	47
4.3. Projeto de Transformação de Processo	48
4.3.1. <i>Planejamento: definição do escopo de atuação</i>	48
4.3.2. <i>Mapeamento: imersão para análise da situação atual</i>	57
4.3.3. <i>Redesenho: ideação colaborativa e padronização</i>	63
4.3.4. <i>Implantação e estabilização</i>	71
5. REFERENCIAL TEÓRICO	78

PARTE I

INTRODUÇÃO

Seja a mudança que você gostaria de ver no mundo.
(Mahatma Gandhi)

1. INTRODUÇÃO

O termo “Gestão de Processos” passou a ter maior destaque e utilização nas organizações no final da década de 90 e início da primeira década do século XXI. No entanto, nesse momento o conjunto de atividades necessárias para se executar uma gestão de Processos ainda não era tão claro (PAIM, 2009).

Harmon coloca que a gestão de Processos pode ser entendida em como melhorar, redesenhar e automatizar Processos, focada na lógica de promover mudanças no negócio e aprimorá-lo continuamente. Toda essa concepção foi influenciada pelas áreas de gestão, redesenho de Processos, tecnologia da informação e gestão da qualidade. Na área de gestão e redesenho de Processos, as principais influências são de Porter, com a *cadeia de valor*, e Rummler e Brache com a metodologia de melhoria e reengenharia de Processos. Na área de tecnologia de informação vale destacar os pacotes ERP¹, os *softwares* e os sistemas de *workflow*. No que se refere à área de qualidade total, temos a influência das metodologias de gestão da qualidade total e dos *Seis Sigma* (PAIM, 2009).

De forma geral, ao se estudar a literatura sobre gestão de Processos percebe-se que esta utiliza constantemente termos centrais como *melhoria, controle, documentação, modelagem, automação, otimização, equipes, mensuração, projetar e aprender* com repetida frequência. Partindo disso, Paim (2009) sintetiza o conceito de gestão de Processos em: “*um conjunto articulado de tarefas permanentes para projetar e promover o funcionamento e o aprendizado sobre Processos*” (p.139).

A definição dada acima ainda pode ser desmembrada em tarefas organizadas da seguinte forma:

- ***Desenhar Processos com o objetivo de definir ou redefinir como os Processos devem ser projetados para serem melhorados e implantados;***
- ***Gerir os Processos no dia-a-dia com o objetivo de assegurar a efetiva implementação dos Processos e a realização de alocação de recursos para sua execução, bem como a realização de mudanças e adaptações de curto prazo;***
- ***Promover a evolução dos Processos e o constante aprendizado com o objetivo de registrar o conhecimento gerado sobre os Processos e construir uma base para que seja criado conhecimento para sustentar a evolução dos Processos (PAIM, 2009, p.140).***

A partir da concepção de gestão de Processos dada podemos entender que ela, grosso modo, pode ser dividida em dois grandes grupos de atividades – ***gestão da rotina dos Processos e transformação dos Processos.***

¹ Enterprise Resource Planning

Mas antes de passarmos para o estudo da metodologia, é necessário entender por que é importante realizar gestão de Processos e por que devemos promover seu aperfeiçoamento de maneira contínua.

Podemos destacar vários benefícios gerados nas organizações pela 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. Assim, gerir Processos confere à organização maior poder de gestão, uma vez que essa passa a contar com indicadores de desempenho, definição clara de atribuições e responsabilidades, uniformização do entendimento e métodos de trabalho, bem como potencializa a gestão do conhecimento e melhora o fluxo de informações. Todos esses aspectos conferem à atuação da organização um aperfeiçoamento do seu modo de trabalhar, o que, conseqüentemente, resulta na entrega de produtos de maior qualidade aos seus clientes.

É importante deixar claro que os Processos, enquanto conjunto de atividades a serem desempenhadas, existem nas organizações independentemente de serem geridos como tal ou não. Ou seja, **introduzir a gestão de Processos não é inserir mais uma preocupação ou adicionar uma nova tarefa na rotina organizacional**. A gestão e melhoria 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, evitar retrabalhos 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 inovações para sobreviverem e crescerem em um mercado cada vez mais competitivo e exigente. E também para as instituições públicas, são cada vez maiores as exigências da sociedade por produtos e serviços de qualidade, assim como há a necessidade constante de redução de custos, dadas as restrições orçamentárias muitas vezes presentes e as inúmeras áreas de atuação e demandas destinadas ao setor público.

Assim, a metodologia que será exposta nesse caderno foca no trabalho de aprimoramento da execução de Processos, por meio de seu entendimento e implantação de melhorias estruturantes.

Esse Guia tem como objetivo apresentar, principalmente, ao servidor do Poder Executivo estadual de Rondônia uma metodologia para a realização de Projetos de Transformação de Processos no órgão/entidade onde trabalha. Todavia, a esquematização apresentada, com suas etapas e instrumentos, nada mais são do que uma forma de facilitar o entendimento da execução do Processo, coordenar ações de melhoria e permitir a implantação das mesmas, uma vez validadas para os Processos.

Inicialmente, esse Guia buscará familiarizar o servidor com o tema “Processo”, conceituando-o, identificando seu papel nas organizações e explicando a relação entre Processos e estratégia. Posteriormente, a metodologia para se conduzir um projeto de transformação de Processo será detalhada, apresentando-se o perfil desejado para o analista de Processos, recomendações e pontos relevantes para a realização do trabalho, os instrumentos utilizados

nos trabalhos realizados pelo Escritório Central de Processos e Modernização Administrativa, bem como instruções para preenchimento, entre outros pontos considerados relevantes.

Mãos à obra!

PARTE II

CONTEXTO

2. CONTEXTO

2.1. O Estado para Resultados

O Estado para Resultados é uma unidade governamental que tem função de apoio, controle, assessoramento e representação, cujas competências compreendem o planejamento, operacionalização e monitoramento da estratégia governamental de gestão orientada para resultados.

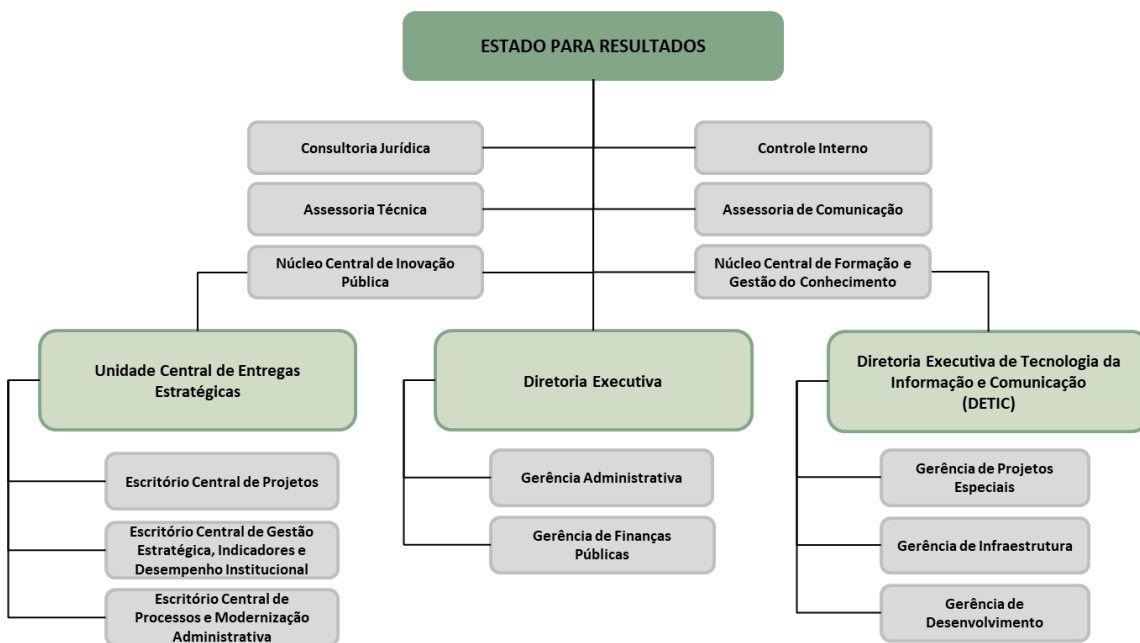


Figura 1: Organograma do Estado para Resultados.

Nesse âmbito, estão inseridas na Unidade Central de Entregas Estratégicas, as principais estruturas responsáveis por alinhar as ações estratégicas de Governo: o Escritório Central de Projetos, o Escritório Central de Processos e Modernização Administrativa e o Escritório Central de Gestão Estratégica, Indicadores e Desempenho Institucional, com suporte e assessoramento dos Núcleos Centrais de Inovação Pública e de Formação e Gestão do Conhecimento.

O Escritório Central de Projetos é a responsável por definir políticas e diretrizes para a Gestão de Projetos no âmbito do Poder Executivo Estadual, realizar o gerenciamento intensivo da Carteira Estratégica de Projetos do governo, além de ser o guardião da metodologia e responsável pelo aprimoramento contínuo do método. Esta unidade busca fortalecer a execução da estratégia governamental, contribuir para a eficiência dos gastos públicos e melhorar a qualidade das entregas à sociedade. Paralelamente, o Escritório Central de Processos e Modernização Administrativa, descrito mais adiante, tem competências semelhantes, mas para uma área do conhecimento distinta: a Gestão de Processos.

O Escritório Central de Gestão Estratégica, Indicadores e Desempenho Institucional tem por finalidade gerir a Estratégia Governamental, coordenar a contratualização de resultados no âmbito do Poder Executivo, conferindo melhor desempenho institucional e qualidade das informações estratégicas de Governo por meio dos Indicadores, de modo a fornecer direcionamentos para a execução de políticas públicas essenciais para o Estado.

O Núcleo Central de Inovação Pública, por sua vez, visa garantir a permanente inovação da gestão pública, bem como promover ações voltadas para a modernização da gestão de órgãos, autarquias e fundações do Poder Executivo, de forma alinhada à estratégia governamental. E o Núcleo Central de Formação e Gestão do Conhecimento tem por finalidade estruturar o ambiente informacional do Executivo Estadual, além de estruturar, implantar e promover a Política Estadual de Gestão do Conhecimento, garantindo um processo permanente de melhoria contínua da gestão informacional, por meio da concepção e implementação de modernas metodologias de gestão.

2.2. O Escritório Central de Processos e Modernização Administrativa

O Escritório Central de Processos e Modernização Administrativa é a unidade que tem como competências promover a governança de processos e a modernização administrativa no âmbito do Poder Executivo do Estado de Rondônia, definir políticas e diretrizes, prover suporte metodológico e apoiar o gerenciamento e a melhoria contínua da Carteira Estratégica de Processos e da modernização administrativa do Governo.

2.2.1. Carta de Serviços

O Escritório Central de Processos e Modernização Administrativa atende e assessora os órgãos e entidades do Poder Executivo na gestão e melhoria dos processos conforme a sua Carta de Serviços. Por serviço, entende-se a capacidade que deve ser oferecida e consumida pelo cliente. Os serviços oferecidos são classificados em quatro tipos, conforme descrito a seguir.

- **Serviço de Gestão da Estratégia (SGE):** são aqueles cuja finalidade é promover o alinhamento da estratégia governamental entre os órgãos ou unidades responsáveis pelos processos e fomentar a sinergia entre os diversos atores envolvidos. Também estão inseridas neste tipo as ações referentes à modernização administrativa.
- **Serviço Centrais de Gestão de Processos (SCG):** são aqueles que sustentam a gestão baseada em processos na organização. Eles compõem um patamar de serviços centrais para o Escritório.
- **Serviços de Melhoria de Processos (SM):** são serviços oferecidos pelo Escritório durante projetos de melhoria de processo.
- **Serviços de Suporte (SS):** são aqueles processos internos que complementam o funcionamento pleno dos serviços oferecidos pelo Escritório. Isso inclui a criação e manutenção de processos e metodologias para o ciclo de vida do processo, estabelecimento de papéis e responsabilidades relacionados à gestão por processos e administração da própria Carta de Serviços.

Os serviços que compõem a Carta de Serviços são apresentados nas Figuras 2 a 6 e descritos em seguida.

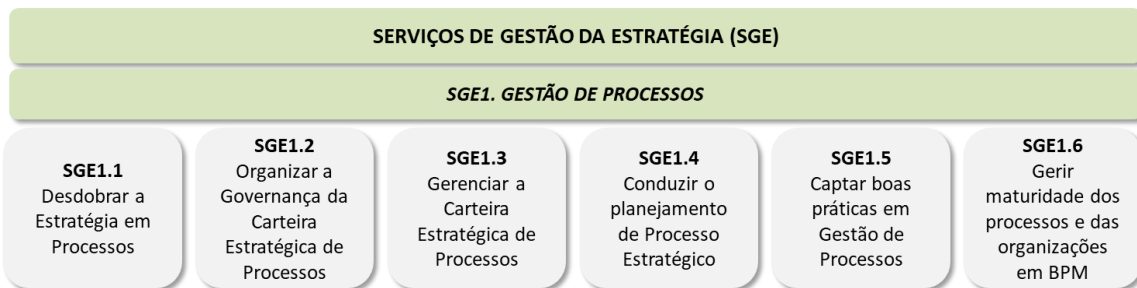


Figura 2. Carta de Serviços de Gestão da Estratégia – Gestão de Processos.

SGE1.1: Identificar os processos que devem ser melhorados para assegurar que a estratégia da organização, contida no Plano de Governo e Planejamento Estratégico sejam efetivamente implementadas; desdobrar as metas estratégicas em metas e diretrizes operacionais que direcionem o foco para ações de melhoria contínua e gestão do dia a dia.

SGE1.2: Comunicar a carteira estratégica de processos consolidada e sua estratégia de monitoramento; definir responsáveis, em articulação com os Secretários das unidades governamentais.

SGE1.3: Realizar a manutenção da Carteira Estratégica de Processos, com relação às possíveis inserções ou exclusões de processos, bem como alterações de líderes de processo, em articulação com os Secretários das unidades governamentais e o Governador, quando couber.

SGE1.4: Orientar o líder do processo no planejamento do Processo estratégico e inserção das informações no sistema de gestão.

SGE1.5: Captar e sistematizar boas práticas em Gestão de Processos para compor o Banco de Melhores Práticas, mantido pelo Núcleo Central de Formação e Gestão do Conhecimento.

SGE1.6: Avaliar a maturidade dos Processos Estratégicos e das Unidades Governamentais em Gestão de Processos; planejar iniciativas e intervir para elevar a maturidade dos Processos estratégicos e das organizações.

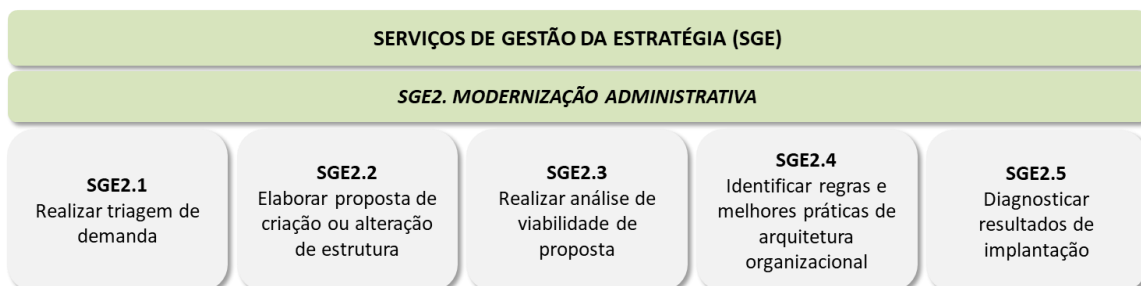


Figura 3. Carta de Serviços de Gestão da Estratégia – Modernização Administrativa.

SGE2.1: Identificar demandas que atendam aos requisitos mínimos necessários para análise e elaboração de proposta.

SGE2.2: Elaborar minuta de norma ou regramento para submeter à análise de viabilidade.

SGE2.3: Elaborar parecer técnico acerca da viabilidade técnica e financeira da proposta.

SGE2.4: Identificar normas e melhores práticas de arquitetura organizacional e atualizar o manual de diretrizes de arquitetura organizacional.

SGE2.5: Verificar in loco a implantação do modelo normatizado e realizar as providências cabíveis para adequação, quando couber.

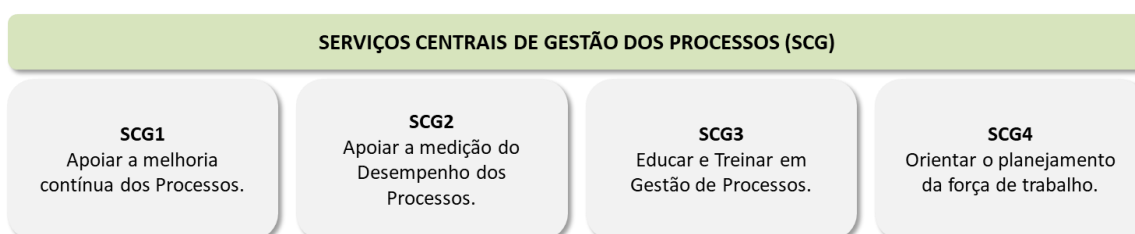


Figura 4. Carta de Serviços Centrais de Gestão dos Processos.

SCG1: Apoiar ações diárias para identificar oportunidades de melhoria de menor impacto. Apoiar a atualização de fluxogramas e manuais incluindo as rotinas resultantes das melhorias contínuas prioritizadas. Acompanhar a implementação das melhorias, avaliando eventuais problemas e definindo estratégias para sua correção.

SCG2: Rito de gestão da rotina, com a finalidade de identificar causas que possam contribuir negativamente ao desempenho do processo. Consiste em monitorar periodicamente os processos através de uma ferramenta estatística. O Escritório tem a função de apoiar os responsáveis pelo processo em todas as etapas necessárias ao estabelecimento do sistema de medição de desempenho.

SCG3: Treinamento e educação em BPM, incluindo conceitos, métodos e ferramentas. Promover a orientação técnica e metodológica necessárias aos Líderes de Processos, com o apoio do Núcleo Central de Formação e Gestão do Conhecimento.

SCG4: Auxiliar o líder de processo na composição e condução da equipe necessária à execução do projeto de transformação do processo.

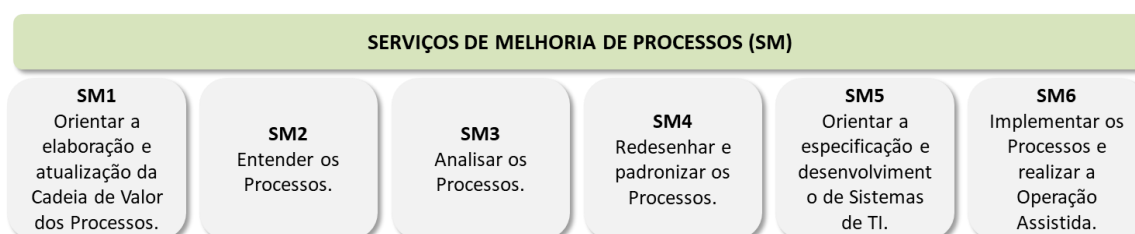


Figura 5. Carta de Serviços de Melhoria de Processos.

SM1: Dar as diretrizes para atualização ou definição das respectivas cadeias de valor pelas unidades governamentais materializando a missão, visão e macro atribuições da organização, para um melhor entendimento de seu funcionamento através da visão sistêmica.

SM2: Mensurar a performance atual do processo, para identificação dos ganhos de implementação. Modelagem dos processos, a partir do desenho de fluxogramas das rotinas de trabalho ou construção do diagrama de escopo dos processos.

SM3: Detalhar e priorizar as oportunidades de melhoria do processo. Estimar os custos financeiros e esforços necessários à implementação das melhorias priorizadas, de forma a priorizar as soluções identificadas e determinar se serão tratadas como planos de ação de melhorias contínuas, ou projetos de melhoria de processo.

SM4: Redesenhar o processo e documentar as tarefas, prazos e responsabilidades. Elaborar os planos de implementação das oportunidades de melhoria priorizadas.

SM5: Definir os requisitos funcionais e não-funcionais, além de diagramas diversos para suporte ao desenvolvimento de sistema de informação que automatize os processos.

SM6: Executar o plano de implementação dos projetos de melhoria. Monitorar e acompanhar o status, resultados e dificuldades. Realizar operação assistida para acompanhar a execução do novo processo nas primeiras semanas após a implantação. Registrar e disseminar informações a respeito dos primeiros ganhos percebidos.

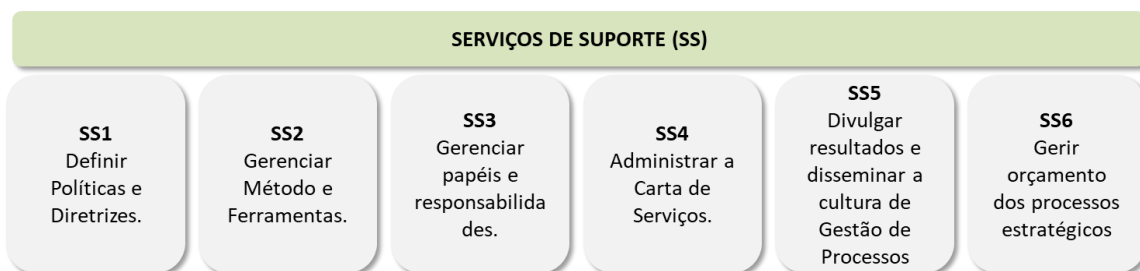


Figura 6. Carta de Serviços de Suporte.

SS1: Normatizar e monitorar a execução das políticas e diretrizes de Modernização Administrativa e de Gestão de Processos.

SS2: Padronizar e disseminar a metodologia e ferramentas de modernização da estrutura administrativa e de modelagem e automação de processos. Administração de ferramentas de software.

SS3: Definir e atualizar as informações relacionadas aos papéis e responsabilidades de BPM de acordo com o modelo de gestão por processos da organização e, de acordo com a metodologia de modernização da estrutura administrativa.

SS4: Atualizar informações relacionadas aos serviços oferecidos pelo Escritório.

SS5: Gerir, compartilhar e disseminar conhecimentos relacionados a processos e resultados bem-sucedidos na organização. Promover ações visando internalizar a cultura de Gestão de Processos na administração pública estadual, com base na normatização que estabelece as Políticas e Diretrizes para Gestão de Processos.

SS6: Monitorar a execução orçamentária e viabilizar a execução dos Processos Estratégicos junto aos líderes dos processos.

PARTE III

DEFINIÇÕES E CONCEITOS INICIAIS

O sucesso é a soma de pequenos esforços, repetidos o tempo todo.
(Robert Collier)

3. DEFINIÇÕES E CONCEITOS INICIAIS

3.1. O que é Processo?

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

Pode-se 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 quando elas forem conversar entre si. 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, como e quais atividades são feitas para que a organização obtenha determinado produto e resultado para a qual foi criada.

A ABPMP (2009) apresentou o seguinte conceito para Processo:

[...] um conjunto definido de atividades ou comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar uma ou mais metas. Os Processos são disparados por eventos específicos e apresentam um ou mais resultados que podem conduzir ao término do Processo ou a outro Processo. Processos são compostos por várias tarefas ou atividades inter-relacionadas que solucionam uma questão específica (ABPMP, 2009, p. 22).

Paim (2007, p.139) destaca o conceito de Zarifian (1994, *apud* SALERNO, 1999, p. 105), que define Processo como

[...] uma cooperação de atividades distintas para a realização de um objetivo global, orientado para o cliente final que lhes é comum. Um Processo é repetido de maneira recorrente dentro da empresa. A um Processo corresponde um desempenho (performance), que formaliza o seu objetivo global (um nível de qualidade, um prazo de entrega, etc.); uma organização que materializa e estrutura transversalmente a interdependência das atividades do Processo, durante sua duração; uma corresponsabilidade dos atores nesta organização, com relação ao desempenho global; Uma responsabilidade local de cada grupo de atores ao nível de sua própria atividade.

Assim, apesar de normalmente existir, previamente, uma divisão de tarefas entre os membros e as unidades organizacionais, fundamental para gerar conhecimento para a organização, é importante que, quando o Processo se inicie por um evento que lhe dê causa, haja uma integração entre essas unidades ou membros e estes passem a se orientar para o resultado global, não só local.

Para isso, como demonstra o conceito destacado, recomenda-se que sejam estabelecidos mecanismos de corresponsabilização entre as diversas unidades e membros comuns a um mesmo Processo e uma avaliação dos envolvidos no Processo sobre o desempenho global deste.

As organizações, mesmo aquelas que possuem o mesmo negócio, podem executar de modo bastante diferente um Processo que tem como objetivo a criação de um mesmo produto ou serviço.

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 cliente, bem como aumenta as chances 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 cliente final.

Para ilustrar a vantagem de ter um Processo bem estruturado, vamos tomar como exemplo duas empresas (A e B) do setor mobiliário e considerar que os técnicos de ambas possuem praticamente o mesmo nível técnico.

A empresa A, buscou se estruturar priorizando o foco no seu cliente. Para isso, procurou: melhorar o contato com o cliente para identificar os seus interesses, diminuir o prazo de entrega e o número de documentos necessários para o pedido. Somente após essas definições, ela distribuiu as atribuições entre suas unidades internas e estabeleceu entre elas uma corresponsabilidade ligada ao objetivo global, que é a entrega do produto (móvel).

Por outro lado, a empresa B, focou, primeiramente, a distribuição interna das atividades entre suas unidades para a fabricação do móvel para, só em seguida, atender ao seu cliente. Era comum não haver muita integração e pouca comunicação entre as unidades, de modo que, frequentemente, uma unidade recebia o produto da outra e precisava fazer reparos para dar continuidade à sua fabricação.

Qual empresa você acredita que tem maiores chances de ter sucesso no mercado, aumentando suas vendas e satisfazendo seus clientes?

A vantagem de se gerir o Processo pode ser evidenciada na Figura 7, que demonstra à esquerda uma organização 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 – empresa B), e outra organização à direita (visão de Processos – empresa A) que demonstra uma preocupação e melhor estruturação do desencadear das atividades, orientando-as para o objetivo global.

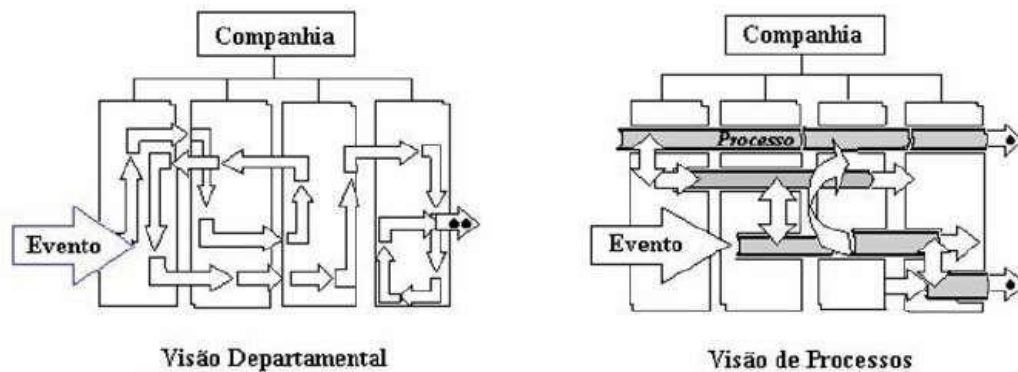


Figura 7: Visão departamental x Visão de Processos
Fonte: MALAMUT (2005) apud BALDAM et. al., (2007, p. 25)

Será que o exemplo das empresas A e B nos fazem lembrar outros exemplos do setor público? Muito provavelmente sim. Ainda que não tenham a finalidade de obter lucro ao executarem seus Processos para atender aos cidadãos, por vezes os órgãos e entidades 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, o foco da atuação de cada unidade funcional passa a ser 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:

- i. **FLUXO HORIZONTAL:** flexibilidade e resposta rápida às necessidades do cliente;
- ii. **VALOR, DIREÇÃO:** atenção de todos os funcionários para a produção e entrega de valor para o cliente;
- iii. **VISÃO SISTÊMICA:** visão mais ampla dos servidores em relação às metas organizacionais;
- iv. **MULTIDISCIPLINARIDADE, INTEGRAÇÃO:** promoção do foco no trabalho de equipe e na colaboração;
- v. **VALOR AOS INTERESSADOS:** oportunidade de participação, tomada de decisão e responsabilidade pelos resultados.

3.2. Categorias dos Processos

Os Processos organizacionais podem ser divididos em três categorias diferentes: finalísticos, de apoio e gerenciais. Essa classificação tem como base o produto originado pelo Processo e ao público a que este produto se destina. A seguir apresentamos uma definição para cada categoria.

- i. **Processos Finalísticos ou Primários:** estão diretamente ligados aos clientes, tendo interface direta com os mesmos, de maneira que qualquer problema no Processo será

percebido pelo usuário imediatamente². Para o setor público, são aqueles orientados para provimento de produtos e serviços para a sociedade e que estão relacionados mais diretamente com o negócio para qual o órgão ou entidade atuam (Ex.: provisão de atendimento hospitalar).

- ii. **Processos de Apoio, Suporte ou Meio:** como o próprio nome sugere, dão suporte aos finalísticos, sendo necessários para subsidiar a execução dos mesmos. Nesse caso, a ocorrência de falhas não é percebida imediatamente pelo usuário, mas podem impactar no produto ou serviço final no que concerne a prazo e custo³. Em outras palavras, são aqueles que prestam apoio ou são provedores de recursos aos demais Processos da organização. Na esfera pública são comuns a todos os órgãos da administração direta (Ex.: aquisição de materiais; gestão de estoques).
- iii. **Processos Gerenciais:** coordenam os dois tipos de Processos supracitados. São os Processos cuja finalidade é promover a estruturação, avaliação e melhoria do funcionamento da organização e de seus Processos, hoje e no futuro. Existem, principalmente, em função dos Processos finalísticos aos quais estão vinculados, subsidiando e viabilizando a sua execução. Podem diferir de órgão para órgão, em função da missão de cada um (Ex.: realizar planejamento estratégico organizacional).

A metodologia para melhoria de Processos pode ser aplicada em qualquer uma destas categorias apresentadas, dependendo, apenas, da priorização feita pela alta administração da organização.

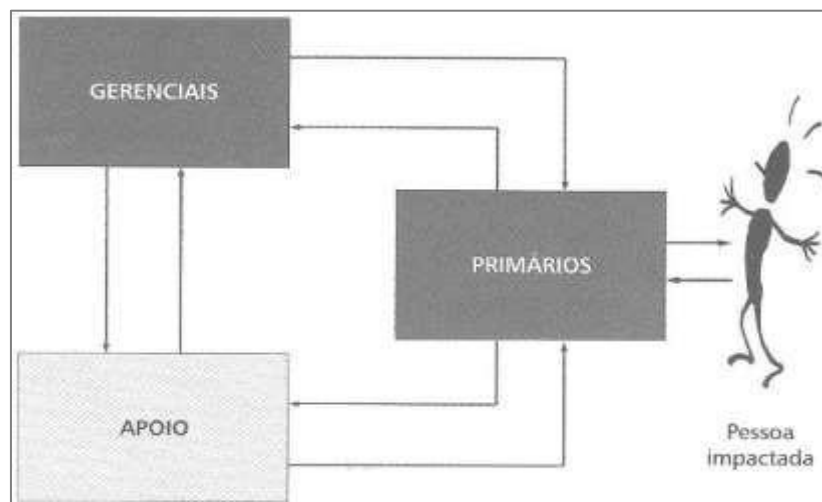


Figura 8: Inter-relação entre os processos. Fonte: Valle e Oliveira, 2009, p.22.

3.3. Diferença entre Processos e Projetos

² RUMMHER *apud* HRONEC, 1994, p. 102-104.

³ RUMMHER *apud* HRONEC, 1994, p. 102-104.

Outra maneira de clarificar o conceito de Processo é contrastá-lo com o conceito de projeto, já mais amplamente difundido no contexto da administração pública rondoniense.

Segundo o PMI (2009), projeto pode ser definido como “[...] um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A sua natureza temporária indica um início e um término definidos [...] não significa necessariamente de curta duração.” (PMI, 2009, p. 11, grifo próprio). Assim, o ciclo de vida de um projeto corresponde às fases que o compõem, sendo estas, geralmente, sequenciais e, às vezes, sobrepostas. Cada tipo de projeto tem um ciclo de vida específico, sendo modulado ou definido de acordo com aspectos exclusivos da organização, indústria ou tecnologia empregada. Todavia, deve-se frisar que todos os projetos têm início e fim definidos, conforme conceito destacado.

Se tratando de Processos, já sabemos que esses recebem entradas e geram saídas. As entradas, ao darem início ao Processo são trabalhadas em um sequenciamento de atividades que as agregam valor, etapa esta que pode ser denominada de processamento. Após o processamento e finalização das atividades, as saídas são geradas. Portanto, Processos também são finitos e possuem início e fim definidos. Entretanto, esse fluxo (início, processamento e saída) pode ser repetido infinitas vezes nas organizações. E isso geralmente ocorre com frequência, haja vista que os Processos retratam atividades da rotina organizacional, executadas diariamente. A repetição do Processo, passa ideia de um ciclo de vida contínuo, em que o Processo se inicia novamente após findada sua entrega, em um novo início (CRUZ, 1997).

Assim, percebe-se que, tanto o projeto quanto o Processo, são um conjunto de atividades que possuem um início e um fim determinados. A principal diferença está no fato de que o objetivo do projeto é temporário e único, ou seja, promover uma alteração, algo que ainda não existe na organização, enquanto o Processo está relacionado à rotina, aos procedimentos já existentes para a execução do trabalho e a geração de produtos/serviços oferecidos constantemente a um público alvo.

Pensando-se ainda na diferenciação entre os dois conceitos, Ribeiro (2011) levanta outros elementos comparáveis entre Processos e projetos. O quadro a seguir organiza a construção da conceituação desses elementos, permitindo sua comparação.

Quadro 1 – Conceituação dos elementos de projetos e Processos

	Projetos	Processos
CONCEITO SINTÉTICO	Um esforço único, consistindo em um grupo de atividades coordenadas e controladas, com datas para início e término, empreendido para o alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitação de tempo, custo e recursos.	Forma pela qual um conjunto de atividades coordenadas cria, trabalha ou transforma insumos com a finalidade de produzir bens ou serviços, que tenha qualidade assegurada, para serem adquiridos pelos clientes.
	XAVIER (2009); PMI (2009); VARGAS (2000); MAXIMIANO (2002)	PAIM <i>et al</i> (2009); CRUZ (2007); SORDI (2011); ARAÚJO <i>et al</i> (2011); MINAS GERAIS (2011)
OBJETIVO	Criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.	Gerar um bem ou serviço para um determinado cliente
	PMI (2009); VARGAS (2000); MAXIMIANO (2002)	PAIM <i>et al</i> (2009); CRUZ (2007); MINAS GERAIS (2011)
PRODUTO	Produto do projeto	É o resultado do Processo. Produto ou serviço.
	PMI (2009); VARGAS (2000); MAXIMIANO (2002)	PAIM <i>et al</i> (2009); CRUZ (2007); ARAÚJO <i>et al</i> (2011)
CUSTOS	Recursos monetários necessários para executar as atividades do projeto.	Custos dos recursos globais utilizados no Processo.
	PMI (2009)	PAIM <i>et al</i> (2009)
TEMPORALIDADE	Possui início e fim bem definidos.	Inicia-se em um evento que detona o Processo e termina em um evento que o fecha. Geralmente o Processo é cíclico, repetindo-se várias vezes.
	XAVIER (2009); PMI (2009); VARGAS (2000); MAXIMIANO (2002)	PAIM <i>et al</i> (2009); CRUZ (2007); MINAS GERAIS (2011)

CICLO DE VIDA	Identificação de necessidades; Planejamento do Projeto; Execução do trabalho; Controle do projeto; Encerramento	Documentação; Implantação; Execução; Planejamento e Implantação de Melhorias; Acompanhamento. As etapas de Execução, Planejamento e Implantação de Melhorias e Acompanhamento são executadas de forma cíclica enquanto o Processo existir
	PMI (2009); VARGAS (2000); MAXIMIANO (2002)	PAIM <i>et al</i> (2009); CRUZ (2007)
AValiação DE DESEMPENHO	Avaliação das principais entregas do projeto.	Avaliação sobre o resultado do Processo. Medido por meio de indicadores de desempenho locais de cada atividade.
	PMI (2009)	PAIM <i>et al</i> (2003); MINAS GERAIS (2011)
CONCEITO DE GESTÃO	Aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto fim de atender aos seus requisitos.	Um conjunto articulado de tarefas permanentes para projetar e promover o funcionamento e o aprendizado sobre Processos.
	PMI (2009)	PAIM <i>et al</i> (2009); CRUZ (2007); SORDI (2011); ARAÚJO <i>et al</i> (2011)
OBJETIVOS DE GESTÃO	Atender os requisitos do projeto	Promover o aprendizado sobre Processos e assim, sustentar o aprimoramento constante do desempenho organizacional.
	PMI (2009)	PAIM <i>et al</i> (2009); CRUZ (2007); SORDI (2011); ARAÚJO <i>et al</i> (2011)
ETAPAS DE GESTÃO	Iniciação; Planejamento; Execução; Monitoramento e Controle; e Encerramento.	Desenhar, gerir no dia-a-dia e promover a melhoria.
	PMI (2009); VARGAS (2000); MAXIMIANO (2002)	PAIM <i>et al</i> (2003); ARAÚJO <i>et al</i> (2011)
RESPONSÁVEL PELO FUNCIONAMENTO	Gerente de Projeto	Gestor de Processo ou Analista de Processo; Líder de Melhoria
	XAVIER (2009); PMI (2009); VARGAS (2000); MAXIMIANO (2002)	PAIM <i>et al</i> (2003); ARAÚJO <i>et al</i> (2011); CRUZ (2007); MINAS GERAIS (2011)

EQUIPE EXECUTORA	Equipe do Projeto, podendo formada por pessoas de várias áreas funcionais da organização ou ainda por responsáveis exclusivos pelo projeto, em caso de estrutura organizacional por projetos.	É formada por pessoas de várias áreas funcionais da organização às quais o Processo perpassa ou por responsáveis exclusivos por um Processo, em caso de estrutura organizacional por Processos.
	PMI (2009); VARGAS (2000); MAXIMIANO (2002)	PAIM <i>et al</i> (2003); ARAÚJO <i>et al</i> (2011)

Fonte: Ribeiro (2011, p. 74-75)

Percebe-se, portanto, que os dois conceitos possuem elementos semelhantes, o que pode explicar o motivo pela confusão dos conceitos em alguns casos. Entretanto, ao analisar os elementos de divergência percebemos que há diferenças significativas. É importante termos em mente que essas diferenças incitam a necessidade de aplicações de metodologias de gestão diferentes entre projetos e Processos, a fim de que estes 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 Manutenção do Hospital*, 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, pode-se dizer que os projetos, normalmente, podem alterar ou criar Processos (rotinas). Quando se identificar que o Processo criado requer alterações para aprimorar seu desempenho, pode-se desenvolver um novo projeto para melhorá-lo. Nesse caso, o Processo poderia dar origem a um Projeto de Transformação.

3.4.A 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, o leitor desse Guia consegue listar alguns Processos dos quais faz parte, 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 desde grandes e abstratos Processos, como a gestão financeira, até Processos mais operacionais e concretos, como o recebimento de mercadorias adquiridas.

Citando o exemplo de Netto (2006, apud PAIM, 2007), um Processo de cadastro de pedidos tem como objetivo global gerar um cadastro de pedido. Porém, se analisarmos um Processo de gestão de pedidos, ele tem como objetivo global a organização do atendimento aos pedidos.

Sendo assim, o cadastro de pedido 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).

Seguindo essa lógica de decomposição dos Processos, seria possível visualizar a organização como um conjunto de Processos. A ideia é que existem 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 desdobramento dos Processos desde a estratégia, até o nível operacional.

A estratégia estaria representada pelo conceito de Cadeia de Valor (conjunto de macroprocessos que são executados para projetar, produzir, entregar e dar suporte aos produtos gerados pela organização⁴), cuja análise permite identificar os macroprocessos que agregam valor à organização, bem como as interfaces, para a satisfação dos seus clientes e cumprimento de seus objetivos e razões de existência. Vale lembrar que a cadeia de valor da organização é composta tanto por macroprocessos finalísticos, quanto de suporte e gerenciais.

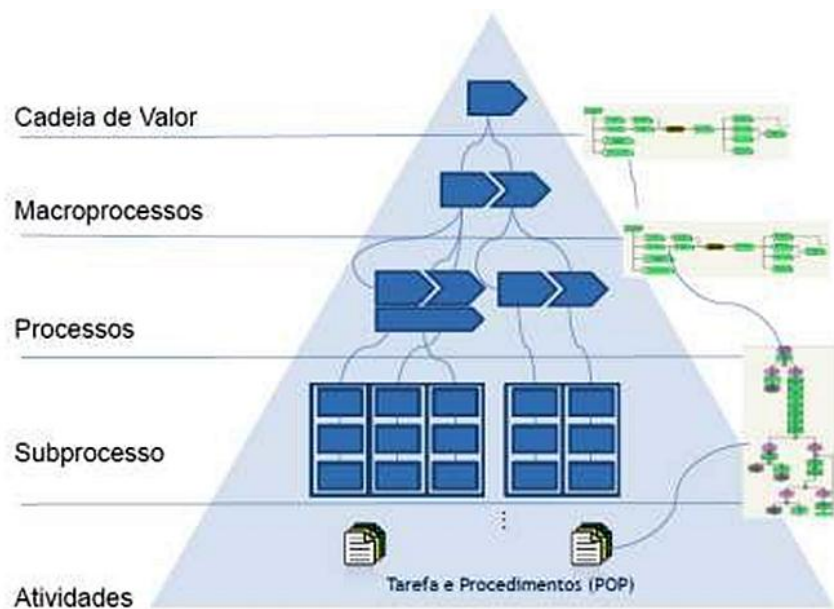


Figura 9: Arquitetura de Processos. Fonte: MACROPLAN (2011)

⁴ Adaptado de Michael Porter, 1985

Dessa forma, compondo a Cadeia de Valor estariam os Macroprocessos, subdivididos em Processos, Subprocessos e atividades, sequencialmente. Segundo o manual do Padrão de Trabalho de Modelagem de Processos do Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão (2007), a definição destes conceitos pode ser dada a seguir:

- **Macroprocessos:** *Grandes conjuntos de atividades pelos quais a organização cumpre a sua missão, gerando valor. Correspondem às funções da organização que devem estar alinhadas aos objetivos de suas unidades organizacionais.*
- **Processos:** *Cada macroprocesso engloba vários Processos, por meio dos quais são viabilizados os resultados pretendidos pela organização. Tais Processos têm início e fim bem determinados, numa sucessão clara e lógica de ações interdependentes que geram resultados.*
- **Subprocessos:** *Constituem-se em um nível maior de detalhamento dos Processos, que demonstra os fluxos de trabalho e atividades sequenciais e interdependentes, necessárias e suficientes para a execução de cada Processo da organização.*
- **Atividades:** *Uma atividade compreende o agrupamento de uma série de tarefas, similares e / ou complementares, correspondendo, assim, a um conjunto de tarefas / ações, caracterizada pelo consumo de recursos e orientada para um objetivo definido. As Atividades correspondem à “o quê” é feito e “como” é feito durante o Processo (BRASIL, 2007).*

Como exemplo do desdobramento da arquitetura de Processos, podemos citar uma Diretoria de Recursos Humanos e uma Secretaria de Estado de Saúde, e explicitar alguns Processos existentes de níveis diferentes. Pode-se perceber que o desdobramento dos Processos em seus níveis pode ser realizado tanto em unidades administrativas de maior porte, como uma Secretaria de Estado, assim como unidades menores, como uma diretoria.

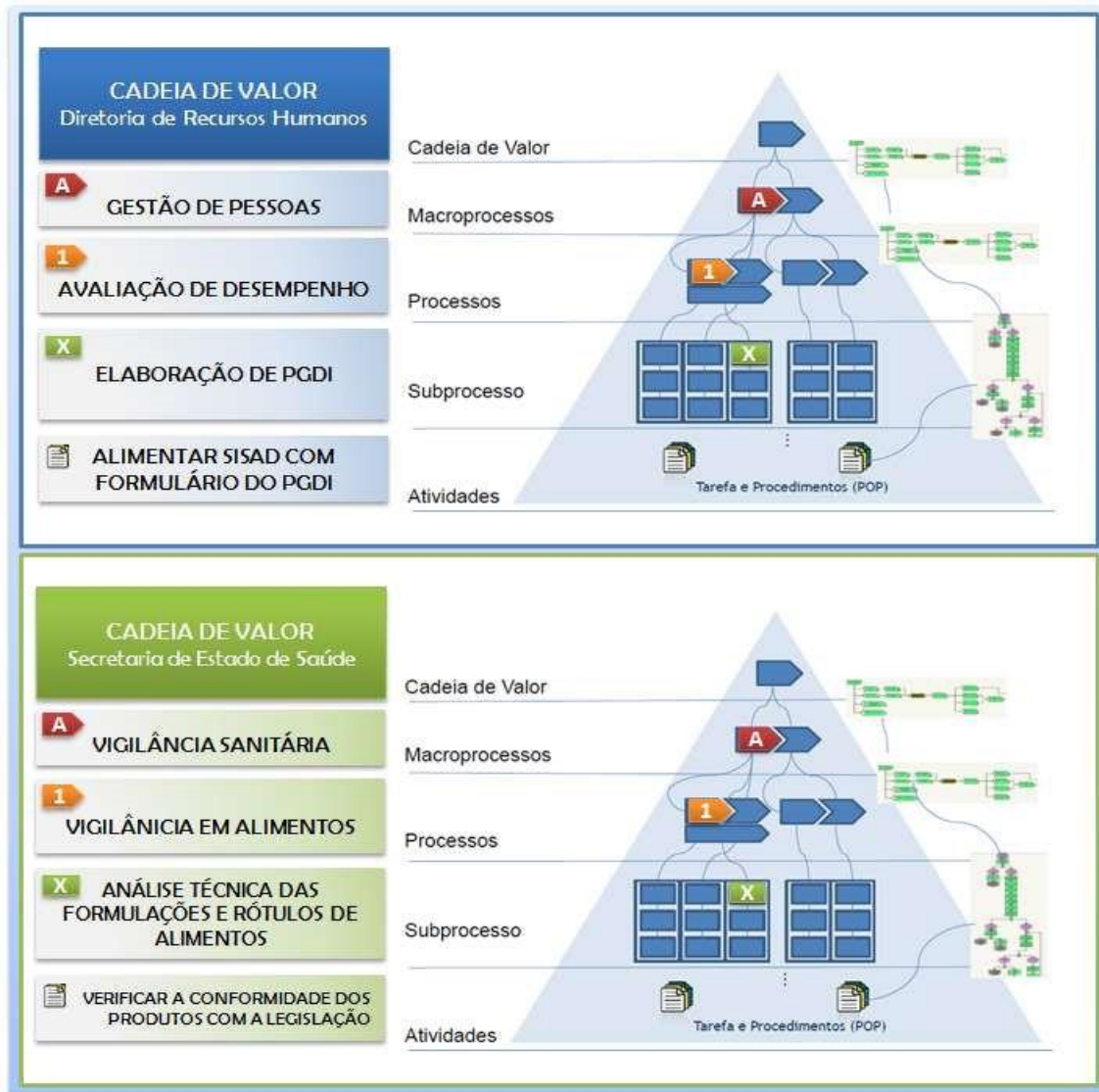


Figura 10: Exemplo de desmembramento da Cadeia de Valor. Fonte: MACROPLAN (2011)

A visão da organização, da forma definida na Figura 10, como um conjunto de Processos facilitaria, portanto, a identificação dos Processos que a compõem, deixando mais visíveis os conjuntos de atividades e rotinas realizados. A partir dessa visualização mais clara, a priorização dos Processos críticos (com maiores problemas ou mais relevantes para o usuário) por meio de critérios definidos é favorecida, uma vez que os gestores conseguem perceber com maior facilidade os pontos mais merecedores de atenção.

PARTE IV

A GESTÃO DE PROCESSOS

4. A GESTÃO DE PROCESSOS

Feita a definição do que é Processo e estabelecida a sua relação com a estratégia resta, antes de ser apresentada a metodologia para a melhoria de Processos, explicar o que seria a gestão de Processos como um todo.

De forma sintética, pode-se 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.

Pode-se 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 melhoria contínua de tais Processos.

Assim, entendemos que a metodologia de gestão de Processos se inicia com algumas etapas preliminares necessárias de serem cumpridas pela **organização**⁵ antes de iniciada a execução de projetos de melhoria ou gestão da rotina de Processos, propriamente ditos.

De forma geral, as etapas consistem em: entender o negócio organizacional, alinhando as principais frentes de atuação com o planejamento estratégico ao qual estão vinculadas, elencando também os principais clientes, produtos e suas características; definir e levantar quais são os Processos que geram os principais produtos e que devem ser geridos e acompanhados; definir os padrões de desempenho esperados para a execução de tais Processos e as diretrizes traçadas pela alta direção.

Dessa forma, sintetizamos essa lógica nas seguintes etapas:

Entender o negócio organizacional: antes de se iniciar de fato o trabalho relativo à gestão dos Processos, recomenda-se que a organização compreenda da melhor forma possível o seu negócio. Isso pode parecer trivial, mas nem sempre é uma tarefa simples e, por vezes, não está claro o bastante para todos os envolvidos (gerentes e executores dos diversos níveis hierárquicos) quais são os objetivos organizacionais. Portanto, é fundamental a construção e alinhamento do planejamento estratégico da organização.

Se pensarmos o caso do Governo do Estado de Rondônia, a organização deve sempre buscar o alinhamento da sua estratégia com a estratégia maior de Governo à qual está vinculada. Assim, essa etapa consiste em 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

⁵ A “organização” aqui tratada pode se referir a toda uma empresa ou a uma única unidade administrativa. Em ambos os casos, o importante é que se compreenda, antes de se iniciar a gestão de Processos, propriamente dita, qual é a visão, missão, valores, estratégia e objetivos estabelecidos para que todo o trabalho esteja alinhado com tais elementos. Citando um exemplo do contexto rondoniense, essa metodologia poderia ser aplicada à organização *Secretaria Estadual de Educação* ou à *Diretoria de Prestação de Contas* de algum órgão. O importante é que, em ambos os casos, se compreenda bem as estratégias e objetivos definidos e qual é a contribuição esperada (da Secretaria ou da Diretoria) no contexto maior de Governo em que as mesmas se inserem.

corroborar para que as expectativas e objetivos de curto, médio e longo prazo do planejamento estratégico sejam alcançados.

Paralelamente a esta tarefa, faz-se também importante levantar quais são os principais clientes⁶ (internos e externos) da organização. Após a definição dos clientes, o próximo passo seria identificar os principais produtos que lhe serão entregues pela organização, bem como as características necessárias para que eles satisfaçam os clientes.

Levantamento dos Processos: etapa que consiste em conhecer e levantar quais são os macroprocessos fundamentais que compõem a organização, como eles se inter-relacionam e agregam valor. No Estado de Rondônia, como no setor público de modo geral, essa etapa tem importância considerável devido à grande quantidade de Processos existentes, a inter-relação e a complexidade de alguns destes. Deve-se ter em mente que, geralmente, cada um dos principais produtos identificados na etapa anterior será gerado por um macroprocesso.

Posterior ao levantamento, sabendo-se dos grandes grupos de rotinas que a organização desenvolve para a geração de valor e criação de seus produtos, os macroprocessos devem ser desdobrados na forma de Processos, com entradas e saídas bem definidas. Sempre que necessário e dependendo da complexidade e do grau de detalhamento apresentado pelos Processos levantados, os mesmos ainda podem ser decompostos em Subprocessos, buscando estabelecer a arquitetura de Processos da organização, conforme o descrito na seção 3.4 *Arquitetura da organização do ponto de vista de Processos*. Mais adiante neste manual, na subseção 4.3.1 é apresentado o instrumento *Arquitetura de Processos*, que também pode auxiliar nesta etapa.

Priorização dos Processos a serem otimizados: nesta etapa, devem ser priorizados os Processos e Subprocessos conforme critérios que podem envolver contribuição para o alcance da estratégia, importância para a construção dos produtos fundamentais, criticidade, entre outros⁷. Essa priorização se justifica na medida em 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.

Vale ressaltar que essa é uma etapa que norteará as posteriores e, portanto, deve ser realizada, prioritariamente, por membros da organização que detenham uma visão mais holística da mesma, com o propósito de escolher Processos capazes de gerar maior impacto nos resultados da organização e agregar maior valor para o destinatário final dos produtos e serviços.

Segundo a metodologia estabelecida, a priorização dos processos para composição da Carteira Estratégica de Processos deve ser feita a partir da **Planilha de Análise de Viabilidade de Processos**. Este instrumento permite a avaliação de cada processo conforme quatro critérios, a saber:

⁶ Entendem-se aqui como *clientes* aqueles a quem se destinam os produtos ou serviços gerados pela organização.

⁷ Essa etapa pode ser relacionada à gestão de portfólio de Processos da organização.

- i. Impacto na vida do cidadão: avalia o impacto do Processo na melhoria dos serviços prestados e/ou nas condições de vida do Cidadão. Quanto maior o impacto do Processo, maior será a sua prioridade. Graus de avaliação: impacto alto, impacto médio e impacto baixo;
- ii. Relevância para a estratégia de Governo: avalia a contribuição do Processo para o alcance das transformações desejadas na Estratégia do Governo. Quanto maior for a contribuição do Processo para o alcance das Estratégias desejadas, maior será sua importância. Graus de avaliação: relevância alta, relevância média e relevância baixa;
- iii. Impacto na reputação do Governo: avalia o quanto o Processo pode impactar a reputação do Governo. Deve-se considerar a dimensão e a variedade de públicos atingidos. Quanto maior o potencial de impacto (positivo ou negativo) na imagem/reputação do Governo, maior será a prioridade do Processo. Graus de avaliação: impacto alto, impacto médio e impacto baixo;
- iv. Volume de recursos financeiros envolvidos: quanto mais alto o volume de recursos alocados, maior será a prioridade do Processo. Graus de avaliação: alta alocação de recursos; média alocação de recursos; baixa alocação de recursos.

ANÁLISE DE VIABILIDADE DE PROCESSOS

CARTEIRA ESTRATÉGICA DE PROCESSOS

Ver critérios

Diretriz de Desenvolvimento Integrado	Área de Resultado	Programa	Processo	1. Impacto na vida do Cidadão (35%)	2. Relevância para a Estratégia do Governo (20%)	3. Impacto na reputação do Governo (15%)	4. Volume de Recursos Financeiros envolvidos (30%)	NOTA	É Estratégico ?
								#VALOR!	
								#VALOR!	
								#VALOR!	
								#VALOR!	

Figura 11: Planilha de apoio à análise de viabilidade de processos.

Uma vez realizadas estas etapas preliminares, e selecionados os processos que serão intensivamente gerenciados, consideramos que a organização já está dotada das condições necessárias para gerenciar e aprimorar seus Processos, pois já entende a importância e os papéis dos mesmos, como eles agregam valor para a organização e o que tais Processos entregam para seus destinatários. Passamos agora para a gestão e melhoria dos Processos identificados e priorizados.

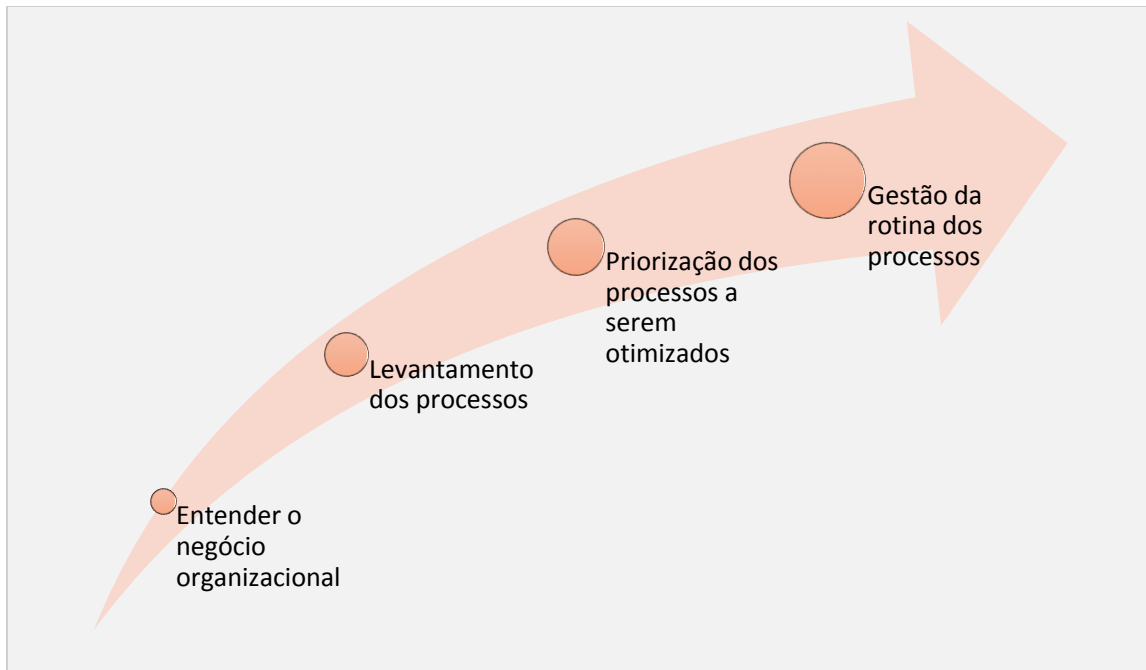


Figura 12: Metodologia de Gestão de Processos.

Os dois conjuntos principais de atividades na gestão e melhoria contínua de Processos são: **Gestão da Rotina dos Processos** e **Melhoria dos Processos**.

A **Gestão da Rotina dos Processos** é constituída de tarefas realizadas continuamente, de forma a monitorar e acompanhar o andamento do Processo em seu dia-a-dia. Durante esse acompanhamento, podem ser percebidas irregularidades ou anomalias que prejudiquem ou distorçam o alcance dos resultados desejados, concluindo na constituição de produtos ou prestação de serviços fora dos padrões de qualidade ou aceitabilidade. Caso a solução para correção de tal erro sejam menos complexas e despendam menor esforço de implementação, esta pode ser introduzida dentro das próprias etapas da gestão de rotina, 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, entramos no conjunto de tarefas que constituem os chamados **projetos de melhoria dos Processos**. Essa lógica não é somente válida para percepção de erros, mas também para a identificação de oportunidades de aprimoramento do funcionamento do Processo.

A melhoria dos processos se dá por meio de **projetos de transformação**, que são esforços estruturados constituídos de etapas que visam entender o Processo e planejar a implantação das melhorias e modificações necessárias percebidas, com a finalidade de elevar significativamente o patamar de desempenho do Processo.

Dessa forma, podemos perceber a interação existente entre os dois grupos – **gestão da rotina dos Processos** e **projetos de transformação dos Processos** – de acordo com o esquema exposto na Figura 13, a seguir.

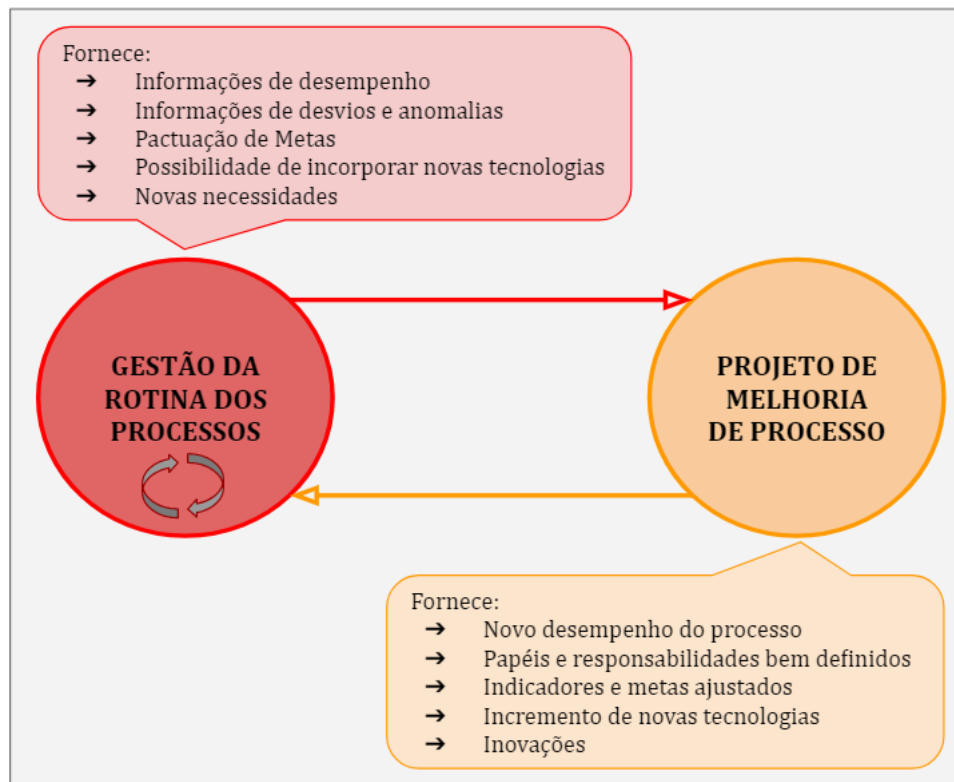


Figura 13: Metodologia de Gestão de Processos no Governo do Estado de Rondônia.

Pode-se fazer uma analogia à visão que uma pessoa tem de uma floresta quando está sobrevoando-a em um helicóptero. É possível visualizar onde há desmatamentos, diferenças entre bosques e ter uma ideia do tipo de seres vivos que ali habitam e constituem aquele cenário. Entretanto, para saber efetivamente como é a relação entre os seres que ali vivem e entender a constituição daquele cenário, é preciso aproximar-se, enveredar-se pela floresta, passando de bosque em bosque (MACROPLAN, 2011).

O mesmo acontece para os Processos. Para trabalhá-los (geri-los e melhorá-los), deve-se efetivamente conhecer a execução das atividades que o compõem. Para tanto, é necessário aproximar-se ainda mais do plano operacional para compreender o funcionamento do Processo. Porém, ainda existe uma grande lacuna entre o Processo e a atividade desempenhada por uma pessoa. Para se fazer uma aproximação mais adequada, sem se perder o enfoque sistêmico do Processo com a estratégia, é preciso fazer uma definição das principais atividades dos Subprocessos que o compõem. Isso corresponderia, à analogia anteriormente feita, a identificar os grandes tipos de bosques ou áreas de desmatamento.

Conhecendo o funcionamento do Processo bem 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 proporciona ao leitor a possibilidade de intervir de forma mais organizada nas atividades críticas do Processo, identificadas não somente através da percepção dos gestores e executores envolvidos, mas também por meio da construção de um diagnóstico analítico e técnico, construído 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 ou “rodadas de melhoria”, sempre que se perceba a necessidade de introduzir melhorias no Processo.

Assim, o trabalho aqui proposto identifica o modo de funcionamento do Processo de forma detalhada, seus principais gargalos e carências e possibilita o planejamento da implantação de ações que aprimorem seu desempenho e resultados. Todos esses fatores corroboram, de modo geral, para um melhor funcionamento da organização e elevam a qualidade dos produtos e serviços que a mesma oferece aos seus clientes.

Dessa forma, esta seção buscou conscientizar o leitor sobre o fato de que a gestão de Processos vai além da metodologia aqui apresentada. Portanto, para uma efetiva gestão de Processos, espera-se que o leitor, antes de aplicar a metodologia detalhada a seguir, tenha já compreendido seu negócio, identificado e priorizado o(s) Processo(s) que possa(m) trazer maiores resultados ao seu órgão/entidade, bem como se preparado para mensurar e acompanhar, posteriormente, a execução do Processo melhorado. A partir de agora, iremos expor a metodologia para gestão e melhoria contínua de Processos, bem como os instrumentos que auxiliarão nesse trabalho.

4.1. Metodologia de Gestão e Melhoria Contínua de Processos

Para nortear a concepção da metodologia a ser adotada pelo Escritório Central de Processos e Modernização Administrativa, o ponto de partida foi o levantamento de modelos e boas práticas na disciplina de gerenciamento de processos.

Uma fonte de pesquisa fundamental dos princípios e melhores práticas no gerenciamento de processos foi o Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOK), elaborado pela ABPMP, cuja missão é “promover a prática de Gerenciamento de Processos de Negócio, desenvolver o conjunto de conhecimentos comuns nessa área e contribuir para o avanço e desenvolvimento das competências profissionais dos que trabalham em BPM” (ABPMP, 2013). Além disso, o modelo de referência elaborado pela EloGroup, denominado Rotas de Transformação e o conhecimento tácito adquirido no gerenciamento do Escritório Central de Resultados em Processos do Governo de Minas Gerais na e na implantação do Escritório Central de Processos de Mato Grosso do Sul, também foram inspirações para o material aqui apresentado.

Este capítulo está organizado em duas grandes etapas com seus respectivos instrumentos e instruções para utilização. A primeira etapa é a de **gestão da rotina dos Processos**, que compreende quatro passos:

1. **Pactuar metas:** é o estabelecimento de metas para os indicadores de resultado e desempenho do processo
2. **Executar padrões:** é a execução do processo padronizado
3. **Medir e avaliar o desempenho e resultados:** a partir dos dados qualitativos e quantitativos obtidos por meio dos indicadores e painel de gestão à vista, corresponde à avaliação do desempenho e tomada de ações para corrigir eventuais desvios.

4. **Divulgar o desempenho e resultados:** é a divulgação dos desdobramentos dos ritos de gestão

A segunda etapa é a do **projeto de transformação do Processo**, que também compreende quatro passos, a saber:

1. **Planejamento:** é a delimitação do escopo da transformação e o arranjo das condições para iniciar o projeto de transformação do Processo.
2. **Mapeamento:** visa a compreensão do Processo atual através do mapeamento (Fluxograma AS-IS), análise de sua eficiência e eficácia para atendimento dos objetivos para os quais foi desenhado, levantamento das normas e regulamentações existentes. Explora ferramentas e técnicas que proveem suporte à decomposição do processo e avaliação das oportunidades de melhoria identificadas.
3. **Redesenho:** é a concepção de novos cenários a partir das oportunidades de melhoria identificadas e priorizadas no passo anterior, e a especificação de como estes processos funcionarão, serão medidos, controlados e gerenciados. Envolve a criação do modelo futuro (Fluxograma TO-BE).
4. **Implantação e estabilização:** dispõe sobre as condições necessárias para a efetiva implementação do novo processo, como a elaboração dos Procedimentos Operacionais Padrão e a capacitação da equipe do processo.

4.2. Gestão da Rotina dos Processos

A Gestão da Rotina dos Processos é uma metodologia cíclica, baseada no modelo PDCA e na filosofia de melhoria contínua. A divisão das atividades em quatro passos aqui apresentada é apenas um facilitador didático.

O trabalho de Gestão da Rotina das atividades que compõem o processo é de responsabilidade do Líder do Processo, como agente facilitador de mudanças, incentivando os executores para o alcance e melhoramento do desempenho, e conseqüentemente, dos resultados.

Para aumentar as chances de sucesso, caso ainda não tenha sido realizado um Projeto de Transformação no Processo a ser gerenciado, é necessário conhecer, minimamente, o seu funcionamento e recursos envolvidos. Desta forma, sugere-se a utilização dos seguintes instrumentos, cujas instruções podem ser consultadas na subseção 4.3.1 deste Manual: (i) **diagrama de escopo**, tem como objetivo auxiliar a compreensão do funcionamento atual do Processo, através da identificação do seu propósito, macro etapas, elementos de interferência no Processo, tais como: interfaces, regulação, sistemas e atores; e (ii) **diagnóstico**, que reúne fatos e dados que permitem conhecer aspectos complementares do funcionamento do Processo.

Podemos afirmar que a gestão da rotina envolve um conjunto de atividades e procedimentos executados, continuamente, enquanto o Processo acontecer na organização. Estas atividades,

detalhadas a seguir, consistem em: pactuar metas de desempenho e resultados; executar os padrões definidos para o processo; medir e avaliar o desempenho e resultados gerados, avaliando desvios e novas ideias para o funcionamento do processo; divulgar tal desempenho e resultados; e implementar, de fato, as melhorias incrementais.

4.2.1. Pactuar Metas

O principal objetivo do Líder do Processo deve ser satisfazer às necessidades do destinatário final do produto ou serviço gerado pelo Processo, desta forma, este passo consiste em estabelecer e mensurar indicadores que sinalizarão como está o desempenho do Processo (tais indicadores podem ser, por exemplo, tempo médio de espera nas filas ou pacientes atendidos por dia, dentre outros). E, uma vez estabelecidos os indicadores e mensurados seus valores atuais, é o momento de avaliá-los e pactuar metas segundo as diretrizes e objetivos organizacionais, a fim de melhorar o desempenho do Processo.

A utilização dos indicadores para a Gestão de Processos permite:

- i. Acompanhar e avaliar o desempenho do Governo, ao longo do tempo, comparando-se o desempenho anterior e o atual.
- ii. Comparar o desempenho do Governo em relação a outros Governos.
- iii. Sinalizar a necessidade de implementar ações de curto e médio prazos, para melhoria do Processo.
- iv. Melhorar os resultados por meio da sinergia e do bom desempenho estabelecidos entre as áreas do órgão.

Para isso deve-se elaborar indicadores de resultado e indicadores de desempenho, bem como traçar metas a serem alcançadas. Atente-se para o fato de que algumas metas traçadas podem ser difíceis de serem alcançadas em curtos prazos, em geral quando a realidade desejada ainda está muito distante do contexto atual. 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.

Metas e indicadores de resultado mensuram a conformidade e a qualidade do produto ou serviço gerado pelo Processo, ou seja, a eficácia do Processo, a fim de garantir o atendimento desejado pelo destinatário final. Dessa forma, tais metas e indicadores devem ser definidos a partir das características desejadas dos produtos e serviços. Já as *metas e indicadores de desempenho* mensuram a qualidade e conformidade das atividades executadas e recursos utilizados no Processo e que, direta ou indiretamente, impactam no produto final, ou eficiência do Processo. Assim, tais metas e indicadores devem ser definidos a partir do fluxo de execução do Processo, a fim de mensurar aspectos como o tempo, a quantidade, etc..

Deve ser definido um conjunto de indicadores de desempenho e resultados que se complementem e estejam alinhados, a fim de propiciar que uma análise conjunta dos mesmos e que informe a necessidade de maior controle ou intervenção no Processo com mais precisão. É recomendável que se divulgue as metas e indicadores para os executores do Processo a fim de que haja maior mobilização, envolvimento, entendimento e cooperação no cumprimento.

O papel do Líder do Processo é acompanhar o desempenho e a entrega de valor aos Clientes. Como essa entrega final depende das entregas intermediárias entre os Servidores e/o unidades envolvidas, uma solução é o estabelecimento de metas compartilhadas entre as áreas.

A **Memória de Ganhos** é o instrumento para planejamento dos indicadores definidos pela equipe do Processo. Aconselha-se o estabelecimento de metas e indicadores em conjunto com os executores do processo, a fim de que haja maior mobilização, envolvimento, entendimento e cooperação no cumprimento.

Na prática, o que geralmente se percebe é que pode haver distorções ou desvios no Processo que não são identificadas somente com a avaliação de um único indicador isoladamente, sendo necessário confrontar os resultados alcançados por mais de um indicador para garantir uma análise mais confiável.

O planejamento dos indicadores deve ser revisto periodicamente, geralmente após a medição e avaliação do desempenho e resultados gerados. Isso deve ser feito com o objetivo de verificar se as diretrizes e objetivos almejados com a execução permanecem alinhados aos objetivos e estratégia da organização. Além disso, com o passar do tempo, determinadas metas podem se tornar subestimadas, reforçando a necessidade de revisão e nova pactuação.

INSTRUMENTO: MEMÓRIA DE GANHOS

QUAL O OBJETIVO?

Este instrumento tem como objetivo a sistematização das informações a respeito dos indicadores a serem monitorados. É um instrumento que, uma vez elaborado, deve ser atualizado continuamente.

COMO FAZER?

- 1) Defina os ganhos de acordo com a diretriz:** é fundamental termos claro quais são os ganhos pretendidos na execução do Processo. A título de exemplo, no processo fictício de “elaboração de parecer jurídico”, um ponto fundamental identificado no diagnóstico é que o tempo de elaboração e envio do parecer deve ser reduzido se comparado com o tempo atualmente praticado. Neste sentido, tem-se a seguinte diretriz: “reduzir o tempo de elaboração e envio do parecer jurídico”. O ganho, ou meta de desempenho deve ser escrito no formato: [objeto] + [valor] + [prazo].
- 2) Estabeleça o indicador e colete os dados:** cada ganho deve ter um indicador associado que será monitorado ao longo do tempo. No exemplo anterior, o indicador estabelecido para se mensurar a diretriz seria o de “tempo médio de elaboração de parecer jurídico”.
- 3) Analise os resultados e comunique aos envolvidos:** mantenha o gráfico sempre atualizado e comunique os resultados aos envolvidos quando solicitado ou para discutir formas de potencializar os ganhos e eliminar impedimentos.

MEMÓRIA DE GANHOS elgroup»

GANHO 1			
DEFINIÇÃO DO INDICADOR 2		FÓRMULA 3	
PERIODICIDADE 4	UNIDADE 5	POLARIDADE 7	RESPONSÁVEL COLETA 10
POSSÍVEIS RECORTES 6		PROCEDIMENTO DE COLETA 9	
CURVA DE CAPTURA 11		ANÁLISE 8	

Figura 14: Modelo de Memória de Ganhos. Fonte: Adaptada de ELOGROUP, 2016.

A seguir, algumas instruções para o detalhamento do indicador na memória de ganhos. Os números correspondem aos campos enumerados na imagem: O campo (1) deve ser preenchido com o **ganho** de desempenho estruturado como apresentado anteriormente ([objeto] + [valor] + [prazo]). Em (2), **definição do indicador**, deve-se elaborar uma breve explicação sobre o que significa o indicador que está sendo mensurado. O campo (3), **fórmula**, corresponde à operação matemática que calcula o indicador descrito, o (4) a **periodicidade**, ou seja, de quanto em quanto tempo teremos um referencial comparativo de análise, o (5) a **unidade** de medida do indicador e o (6) a polaridade, que apresenta duas opções: quanto maior, melhor ou quanto menor, melhor.

O campo (7) deve ser preenchido com os **possíveis recortes**, neste item se propõe um olhar diferente sob o mesmo indicador para aprimorar a análise, por exemplo, avaliando-se o indicador por etapa do processo, por região do Estado, ou por tipo de produto. No campo (8), **análise**, faz-se uma breve descrição sobre conclusões que podemos extrair do indicador. Em (9), **procedimento de coleta**, escreve-se como os dados do indicador serão coletados e consolidados e, no (10) quem será o **responsável pela coleta**. Por último, no campo (11) deve-se inserir a **curva de captura** do ganho, que é o gráfico da trajetória que o indicador irá percorrer ao sair da situação atual para atingir a meta definida.

Com o objetivo de propiciar e estimular a comunicação entre o Líder de Processo e os executores, o próximo instrumento a ser utilizado é o **Painel de Gestão do Processo**. Assim como é importante mobilizar e envolver os executores ao pactuar metas para os indicadores, também é importante abrir espaço para eles sugerirem mudanças no modo de funcionamento do processo. Além disso, o painel tem como função expor aos executores os resultados gerados

pelo seu trabalho, mostrando o que foi alcançado ou os pontos que ficaram aquém do esperado, os desvios e pontos positivos observados, as possíveis necessidades de mudança e melhoria e possibilitar a análise do processo e suas entregas pelos próprios executores. Esta prática favorece a construção de um ambiente propício à melhoria contínua do Processo.

Nele, deve constar um esquema das etapas do Processo em nível macro e sua descrição e disponibilizar espaços para a atualização dos Gráficos de Controle, para registro de desvios e ocorrências fora do padrão e para exposição de novas ideias para melhorar o funcionamento do Processo.

INSTRUMENTO: PAINEL DE GESTÃO DO PROCESSO

Nome do Orgão _____
 Nome do Processo _____
 Descrição _____

PAINEL DE GESTÃO DO PROCESSO

GRÁFICOS DE CONTROLE - INDICADORES DO PROCESSO

NOVAS IDEIAS

OCORRÊNCIAS OBSERVADAS

IDEIAS - AÇÕES APROVADAS

IDEIAS - AÇÕES EM IMPLANTAÇÃO

AVALIAÇÃO DO GESTOR

OUTRAS INFORMAÇÕES

Figura 15: Modelo de Painel de Gestão do Processo.

QUAL O OBJETIVO?

O painel visa informar, divulgar resultados, ser um canal de comunicação entre os executores e Líder do Processo com o objetivo de propiciar a análise de novas ideias e desvios percebidos e aprimorar continuamente o desempenho do processo.

COMO FAZER?

- 1) **Disposição das informações:** uma vez definido o modelo de painel a ser utilizado, preencha com as informações de caracterização do processo.
- 2) **Facilite o manuseio:** a disponibilização do instrumento pode se dar em meio físico (em locais de fácil acesso) ou eletronicamente, em sites institucionais ou redes internas de amplo acesso. Garanta a sua disponibilização de forma adequada, de modo a permitir o acesso e o manuseio de forma facilitada aos executores e demais envolvidos no processo.

4.2.2. Executar Padrões

Após a pactuação de metas, deve-se analisar a execução das atividades. Partindo-se da ideia de que o processo possui uma ordenação ou fluxo de atividades definido (representado simplificadaamente no Fluxograma do Processo), espera-se que nessa etapa as atividades sejam executadas de acordo com essa definição.

Para uma boa execução, é necessário que os executores tenham a orientação necessária para realizar as atividades que lhe competem e para solucionar eventuais problemas corriqueiros que possam surgir durante a execução. No que concerne aos padrões, compete ao Líder do Processo definir as diretrizes gerais para a elaboração dos instrumentos de padronização e coordenar a sua elaboração e capacitação para cumprimento dos mesmos pelos executores.

A fim de formalizar as responsabilidades e atribuições de cada envolvido no processo, recomenda-se a utilização do instrumento **Matriz de Responsabilidades** (detalhado na subseção 4.3.1).

Em um mesmo processo podemos encontrar atividades de diferentes níveis de complexidade e criticidade, as atividades são consideradas críticas quando apresentam elevado potencial para comprometer os resultados do processo caso sejam realizadas de forma indevida. Para essas atividades, recomenda-se a elaboração de um **Procedimento Operacional Padrão (POP)**, cujas instruções são apresentadas a seguir.

INSTRUMENTO: PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO (POP)


	SIGLA DO ORGAO/ ENTIDADE	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO	Página 1 de 1
TÍTULO: <input type="text"/>		DATA: <input type="text"/>	
DATA DE ELABORAÇÃO: <input type="text"/>	DATA DA ÚLTIMA REVISÃO: <input type="text"/>	DATA DA PRÓXIMA REVISÃO: <input type="text"/>	Nº. DE REVISÕES REALIZADAS: <input type="text"/>
DISTRIBUIÇÃO: <input type="text"/>		PALAVRA(S) CHAVE(S): <input type="text"/>	
ELABORAÇÃO			
ÁREA/DIRETORIA: <input type="text"/>		NOME DOS RESPONSÁVEIS: <input type="text"/>	
APROVAÇÃO			
ÁREA: <input type="text"/>		NOME DO RESPONSÁVEL: <input type="text"/>	
OBJETIVO <input type="text"/>			
ABRANGÊNCIA <input type="text"/>			
REFERÊNCIAS <input type="text"/>			
PASSO A PASSO <input type="text"/>			
ASSINATURA DO ELABORADOR			MASP: <input type="text"/>

Figura 16: Modelo de Procedimento Operacional Padrão.

QUAL O OBJETIVO?

Expor, em maior nível de detalhe, informações sobre uma determinada atividade, apresentando um passo a passo das tarefas necessárias, para que o executor tenha bem claro o modo como deve realizá-la. Seu uso auxilia na exposição e compartilhamento do conhecimento entre mais de um profissional, além de ser um elemento regulador da execução do processo. Além disso, a documentação dos procedimentos deve ser a mais clara possível, ter formato acessível aos interessados, assegurar dinamismo e redução de tempo para a tarefa e garantir a uniformidade do procedimento.

COMO FAZER?

É essencial ter em mente que nem todos os processos ou atividades precisam ser padronizadas ao nível de Procedimento Operacional. Atividade transacionais, repetitivas e com baixo potencial de inovação, como “processar pagamento”, são boas candidatas para esse nível de padronização. Por outro lado, não se deve ter um nível de padronização como procedimentos para atividades que possuem altos níveis de criatividade como, por exemplo, “elaboração de

uma campanha de comunicação”. É importante que as informações constantes estejam corretas e validadas, e sempre atualizadas. A seguir, as etapas para elaboração do POP:

- 1) Preencha o seu cabeçalho com o título, quem foi responsável pela sua elaboração e aqueles que o aprovaram. Defina revisões periódicas para períodos futuros.
- 2) Defina qual o objetivo do POP, sua abrangência, bem como as referências (sistemas, legislação) para a execução dos passos descritos no POP.
- 3) No item passo a passo, descreva, de forma bem simples e detalhada, como a tarefa deve ser realizada, de modo que mesmo uma pessoa que não conheça a execução daquela tarefa, consiga realizá-la da maneira adequada.
- 4) Anexe formulários, telas de sistema, imagens de objetos que são utilizados para a execução e que possam facilitar o entendimento do passo a passo pelo leitor do POP.

Mais do que escrever o documento, deve-se preocupar em capacitar os servidores para a execução das atividades críticas em conformidade com o estabelecido no POP e os padrões do Processo devem ser revistos periodicamente.

Durante a execução do Processo padronizado, podem ser percebidos erros de execução, desvios, anomalias ou ideias para melhorar seu funcionamento, para isto, propõem-se a utilização de notas autoadesivas a serem fixados no *Painel de Gestão do Processo*. Estas devem ser preenchidas informando a ideia pensada ou o evento observado e o responsável pelo preenchimento.

A intenção é identificar todo acontecimento diferente do usual, podendo ser bom ou ruim. Os acontecimentos não usuais podem ser, por exemplo, um defeito em um produto, um ruído estranho na máquina, uma reclamação de um cliente, um erro em um relatório, um desempenho acima do normal, um novo método de trabalho identificado, entre outros.

Vale refletir que grande parte das anomalias (ocorrências negativas) que acontecem geram retrabalhos e consomem o tempo das pessoas que se empenham em resolvê-las. Portanto, 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.

Um aspecto importante é que verificar se os 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 de atenção por parte dos responsáveis. Portanto, verificando periodicamente a necessidade de atualizações nos POPs, aplicar capacitações e relatar ocorrências que se diferenciem do padrão são práticas que devem ser realizadas no dia a dia.

A repetição do processo, de suas atividades e POPs usados rotineiramente podem levar os envolvidos a uma situação que os desestimule 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 cliente final. Ressalta-se, portanto, a importância do papel do Líder do Processo, como ator importante na coordenação de esforços, de maneira a propiciar o alinhamento da execução do processo e seus padrões com a estratégia traçada pela organização. Também compete ao Líder do Processo estimular os envolvidos no processo a repensarem e analisarem criticamente seu funcionamento em busca da melhoria contínua.

4.2.3. Medir e avaliar Desempenho e Resultados

O próximo passo é avaliar se o trabalho realizado de fato está alcançando o resultado esperado. Esta etapa busca avaliar como o Processo está funcionando (relativo a desempenho e resultados) e analisar possíveis correções e mudanças a serem introduzidas para deixá-lo ainda mais eficaz e eficiente.

Na prática, essa etapa da metodologia inicia-se com o levantamento de dados quantitativos, realizado periodicamente pelo responsável pelo indicador, que alimentará o indicador a partir das fontes de coleta definidas. De posse dessas informações, o responsável deve preencher um **Gráfico de Controle** do indicador. Esse instrumento irá registrar as informações coletadas, possibilitando o confronto entre o que se espera como meta e o que de fato foi realizado. O responsável pelo indicador, na periodicidade definida, irá atualizar o instrumento e verificar se as metas pactuadas estão sendo alcançadas. Deve-se criar um gráfico para cada indicador definido.

Caberá ao Dono do Processo consolidar as informações necessárias para a Reunião de Avaliação e Aprendizado, denominada de **avaliação pré-rito**. As informações devem ser provenientes do gráfico de controle atualizado e das notas autoadesivas fixadas no Painel de Gestão. O responsável deve preparar a apresentação com a pauta da reunião e comunicar aos envolvidos.

A **reunião de gestão da rotina** tem como objetivo avaliar o desenvolvimento dos indicadores, extrair percepções sobre a execução do Processo e, avaliar as ideias e ocorrências relatadas no Painel de Gestão do Processo. As melhorias aprovadas deverão ser classificadas em *melhoria estrutural* ou *melhoria incremental* e tratadas conforme sua complexidade, sendo que melhorias estruturais naturalmente devem ser tratadas como projetos de melhoria.

Nesta reunião, também devem ser analisados os seguintes pontos:

- i) Capacidade de alcançar metas: verificar se as metas pactuadas estão sendo alcançadas. Em caso positivo, verificar se o desempenho e resultados estão muito superiores às metas, subestimando o potencial do processo e, em caso negativo, verificar os fatores dificultadores e o que pode ser feito para o alcance ocorrer.
- ii) Capacidade de observar e responder a desvios: observar a existência de desvios e anomalias na execução do processo e verificar mudanças possíveis para corrigir tais erros e a viabilidade de implementá-las.

- iii) Capacidade de otimizar continuamente o Processo: analisar as possibilidades de implantar modificações no processo com vistas a otimizar o desempenho e resultados gerados.
- iv) Novas tendências que inovariam a execução do Processo: analisar novas ferramentas e tecnologias utilizadas no mercado e na esfera pública que possam aperfeiçoar o modo de execução do processo, seu desempenho e resultados gerados.

Modificar, melhorar e inovar processos não é algo simples. Como já abordado, podemos separar melhorias em processos em dois segmentos principais, que recebem tratamentos distintos: (i) **Projetos de Transformação**, que são 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 cujo objetivo é dar um salto acentuado de performance, elevando o desempenho do processo a um novo patamar e (ii) **Melhorias Incrementais**, melhorias de baixa complexidade, realizadas por meio de intervenções mais simples, sem necessidade da 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 melhoria de tempos em tempos, promovendo o que chamamos de *melhoria contínua* em seu funcionamento. 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, por exemplo.

Destaca-se a importância de alinhar o entendimento sobre a introdução da melhoria incremental com os envolvidos com o processo. Isso é necessário, pois, à primeira vista, uma melhoria que traria benefício a um executor pode atrapalhar a execução das atividades posteriores que são realizadas por outra pessoa. Para implantar a melhoria é interessante e recomendável que os demais envolvidos sejam informados e ouvidos. Isso quer dizer que, ao implantar uma mudança (melhoria incremental) compete ao responsável ouvir e avaliar a opinião dos demais envolvidos, decidir e comunicar tal modificação e justificá-la, garantindo um consenso mínimo e que todos tenham ciência da modificação e reflexos que ela traz no seu modo de trabalho.

Geralmente, as falhas de um processo são de conhecimento das pessoas envolvidas na sua execução, mas também são de conhecimento daqueles que se utilizam dos serviços e produtos entregues. Logo, elaborar instrumentos para ouvir esses usuários também é importante. Assim, a participação de outras pessoas mais afastadas do processo, mas que sofram algum impacto direto ou indireto do mesmo e estejam dispostas a ouvir, analisar e participar das possíveis mudanças e melhorias para o processo potencializa a identificação de incongruências e desvios, assim como de oportunidades para inovar.

A estruturação de um grupo com pessoas responsáveis pela execução das atividades e com alguém de fora que tenham um olhar crítico, mostra-se interessante para se identificar oportunidades de inovação de processo. Na prática, isso ocorre para a execução de um Projeto de Transformação, onde se reúnem Analistas de Processos, que detêm conhecimento de uma

metodologia voltada para transformação de Processos, gestor e executores técnicos, que possuem o conhecimento do negócio propriamente dito.

Após a reunião de avaliação e aprendizado é o momento de implementar as ações derivadas da Reunião de Avaliação e Aprendizado e comunicá-las aos envolvidos. Para divulgar as melhorias em andamento, pode-se utilizar um **Boletim de Informações**.

Um boletim de informações traz a listagem das melhorias incrementais e dos projetos de melhoria aprovados e o status de andamento dos mesmos. Colocam-se também os gráficos de controle para contrapor a introdução da melhoria com a modificação dos resultados e do desempenho alcançado.

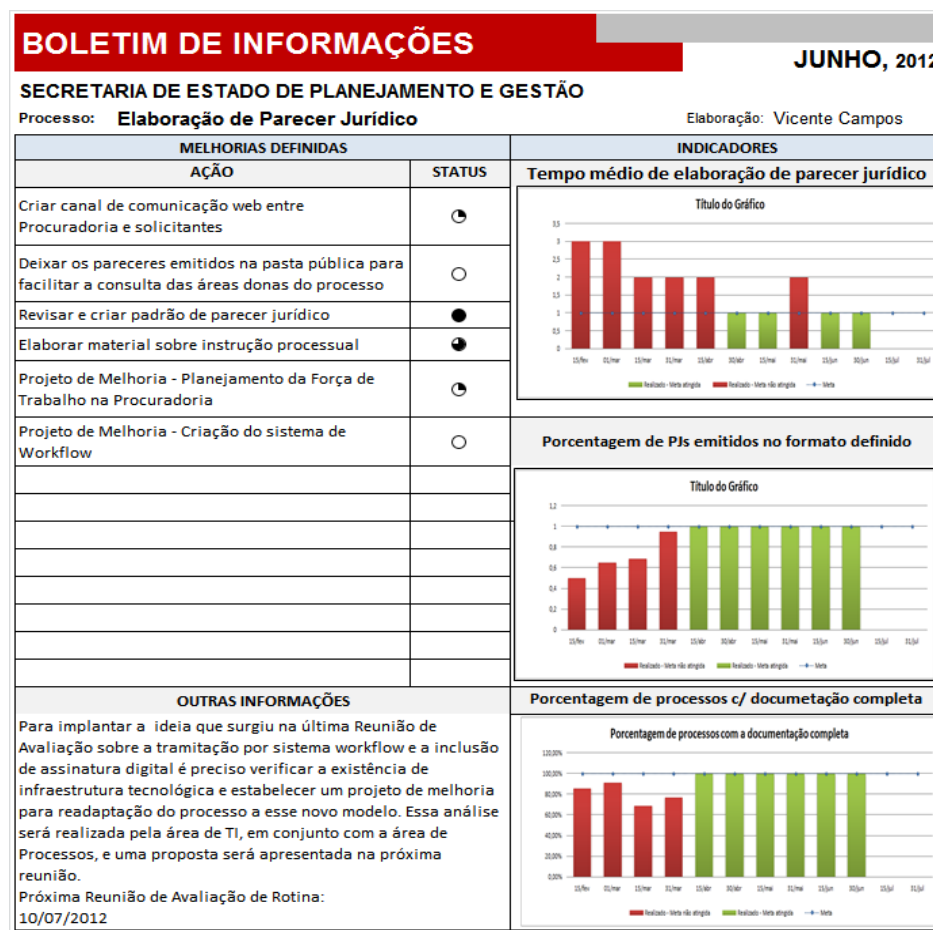


Figura 17: Exemplo de Boletim de Informações.

A fim de garantir a implantação da melhoria incremental, o **plano de ação** (cronograma) deve elencar as ações necessárias, estipular as datas para sua execução e definir um responsável para cada ação. Além disso, o instrumento possui um campo para o acompanhamento da implantação das ações. A pauta das Reuniões de Avaliação e Aprendizado subsequentes deve conter o acompanhamento do cronograma e dos planos de ação das melhorias incrementais aprovadas.

4.2.4. Divulgar Desempenho e Resultados

A atuação nessa etapa segue 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 a divulgação dos resultados aos envolvidos no desempenho e resultados do Processo, atualiza-se o **Painel de Gestão do Processo**, que deve estar acessível a todos os colaboradores, com os produtos gerados nas etapas anteriores:

- i. Gráficos de Controle atualizados.
- ii. Post its validados para implantação de ideias e correção de desvios.
- iii. Planos de ação com o andamento das melhorias incrementais.
- iv. Cronogramas dos Projetos de Transformação atualizados.

4.3. Projeto de Transformação do Processo

4.3.1. Planejamento: definição do escopo de atuação

Para apoiar uma boa execução do projeto e para que sua comunicação seja clara e consistente de modo a garantir o apoio dos envolvidos e, principalmente da alta administração, a primeira atividade a ser realizada, após a identificação do processo crítico a ser melhorado é a **designação do dono do processo**.

O dono do processo é um papel organizacional instituído para zelar pelo desempenho de um determinado processo. Ele deve ter um *perfil integrador, influenciador*, no sentido de saber divulgar resultados e ressaltar a importância de cada parte integrante para o interesse coletivo e, *disciplinado* para cumprir e incentivar o cumprimento dos ritos de gestão estabelecidos.

Ele será responsável por mediar a interlocução entre as diversas partes envolvidas ao longo das etapas, desde o nível operacional até a Alta Administração, visando o alcance dos resultados do processo ponta a ponta. E será responsável por garantir a veracidade e clareza das informações relativas ao escopo, áreas envolvidas, produtos e serviços fornecidos pelo processo, durante a etapa de diagnóstico e análise do processo.

A depender da *complexidade transversal*, que é determinada pela quantidade de áreas funcionais envolvidas e a diversidade de instâncias hierárquicas as quais o processo precisa percorrer e da *relevância estratégica* do processo para a Cadeia de Valor da organização, o papel de Dono do Processo pode assumir diferentes configurações, e cabe ao Escritório Central de Processos e Modernização Administrativa planejar quais processos da Cadeia de Valor realmente demandam a formalização de um Dono e avaliar qual configuração seria mais adequada para o contexto. A seguir, algumas possíveis configurações:

- a) *Gestor funcional*: empodera o maior detentor de responsabilidades no processo, ou responsável pela área mais atuante, para promover a articulação. Esta configuração pode vir a incorrer em conflito de interesses, dado a parcialidade da governança.
- b) *Comitê multifuncional*: composto por profissionais de todas as áreas envolvidas, aumenta o potencial colaborativo do grupo para a tomada de decisões, porém pode implicar em morosidade nas deliberações por envolver muitos atores.

É importante enfatizar que a simples indeterminação do Dono do Processo pode resultar em graves problemas de governança que comprometem o desempenho do processo.

Prosseguindo, a próxima atividade é o **planejamento da transformação** e, neste sentido, a disciplina de gerenciamento de projetos traz instrumentos essenciais, como o Termo de Abertura de Projeto, Matriz de Responsabilidades e Cronograma que devem ser preenchidos conforme a orientação do Escritório Central de Projetos. No planejamento da transformação de uma rotina, pode-se utilizar a lógica de *sprints* ou método ágil, em que as melhorias são implementadas em blocos de determinadas semanas, para que a entrega de valor seja mais frequente e perceptível pela organização. As informações relativas ao planejamento devem ser preenchidas no SGPP, através do qual os resultados gerados poderão ser identificados e monitorados pelas lideranças mensalmente. Abaixo, algumas considerações a respeito da matriz de responsabilidades.

INSTRUMENTO: MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

QUAL O OBJETIVO?

Uma única pessoa não tem capacidade para desempenhar todas as atividades que envolvem análise, desenho, transformação, gerenciamento de desempenho e automação. O trabalho em processos é coletivo (ABPMP, 2013). Por isto, este instrumento auxilia na designação dos servidores aos diversos papéis necessários para se tratar processos de maneira holística na organização, facilitando o apoio técnico e político, caso seja necessário.

COMO FAZER?

- 1) **Defina os atores:** é essencial identificar todos os atores diretamente envolvidos na execução do projeto de transformação.
- 2) **Organize a cadeia de comando:** estabeleça as relações entre os indivíduos ou grupos estabelecidos. Lembre-se que esta hierarquia representa a hierarquia do projeto e não necessariamente estará alinhada à hierarquia estabelecida no desenho organizacional.
- 3) **Apresente aos envolvidos:** é fundamental que todos os envolvidos reconheçam e validem a matriz construída. Ela deve ser construída no início do planejamento, mas poderá ser alterada ao longo da execução, caso necessário.

Sugere-se a elaboração de uma Matriz de Responsabilidades contendo os seguintes papéis e atribuições listadas a seguir. Para cada função, a matriz deve identificar o(s) responsável(is) e respectivos dados (setor/órgão, e-mail e telefone).

- a) **Patrocinador:** representante da alta administração que garante a ligação estratégica do projeto. Responsável por definir as diretrizes e assegurar a cooperação das áreas envolvidas.

- b) **Dono do Processo:** gestor que responde pelos resultados do processo 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. Seu ponto focal deve ser o Líder do Processo.
- c) **Líder do Processo:** gestor que atua no nível tático e coordena diretamente a (s) equipe (s) executora (s) do processo. Responsável por apontar os colaboradores técnicos para o projeto, acompanhar o andamento do projeto; promover a validação técnica dos instrumentos gerados e liderar a implementação das melhorias propostas.
- d) **Coordenador Local (facilitador):** Facilitador interno responsável por articular o andamento do projeto de modelagem, assessorando a coordenação técnica quanto a logística e comunicação do mesmo.
- e) **Analistas de Processo:** representante (s) interno (s) e/ou externo (s) a organização com conhecimento na metodologia de Modelagem de Processos. Responsável por coordenar e conduzir as atividades de modelagem e análise sob o ponto de vista técnico/ metodológico.
- f) **Colaboradores técnicos:** representantes das áreas executoras e de apoio por onde passa o processo. Responsáveis por contribuir com o conhecimento técnico e/ou tácito e na proposição de soluções de melhoria.

A identificação da razão de existir do processo e se ele atende às necessidades e expectativas dos clientes são reflexões fundamentais a serem realizadas em conjunto equipe do processo para se iniciar o planejamento das ações. Desta forma, a próxima atividade é a **construção do diagrama de escopo do processo**, a partir do qual são identificados quais processos poderão ser mapeados e analisados e, aqueles que representam apenas interfaces funcionais, não devendo ser analisados em profundidade.

INSTRUMENTO: DIAGRAMA DE ESCOPO DO PROCESSO

DIAGRAMA DE ESCOPO		elgroup	
📄 NOME DO PROCESSO		👤 DONO DO PROCESSO	
🎯 OBJETIVO	👥 CLIENTES	📊 INDICADORES	📅 REGULADORES
🕒 EVENTO INICIAL (DE)		🕒 RESULTADO (ATÉ)	
🔗 INTERFACES DE ENTRADA			
📥 ENTRADAS			
🚩 ETAPAS			
📤 SAÍDAS			
🔗 INTERFACES DE SAÍDA			
👤 EXECUTORES	⚙️ SISTEMAS E EQUIPAMENTOS		
HEALTH CHECK ● apresenta problemas e oportunidades críticas que comprometem desempenho final do processo ● apresenta problemas e oportunidades incrementais com impacto moderado no desempenho final do processo ● não apresenta maiores problemas ou oportunidades que tenham relevância para o desempenho final do processo			

Figura 18: Diagrama de escopo do processo. Fonte: ELOGROUP, 2016.

QUAL O OBJETIVO?

Harmonizar o entendimento inicial do que é o processo e apresentar, de forma estruturada, os principais elementos para a sua identificação, como o objetivo, limites, etapas, produtos, indicadores e reguladores, permitindo a compreensão do processo, além de captar percepções sobre os principais pontos problemáticos que afetam o desempenho deste.

COMO FAZER?

- 1) Preencha o diagrama:** reúna os atores-chave relacionados ao processo, promova o debate entre os participantes e preencha os campos da ferramenta. É fundamental que todos os atores envolvidos possam contribuir para a construção da ferramenta. Sugere-se que a dinâmica seja feita utilizando-se notas autoadesivas e a ferramenta impressa em A0.
- 2) Verifique a saúde do processo:** para iniciar a análise das lacunas ("health check"), sinalize os pontos problemáticos do processo utilizando canetas coloridas ou adesivos.
- 3) Consolide pontos de investigação:** compreenda cada ponto problemático tomando nota dos comentários dos participantes, pois estes serão pontos iniciais para novas investigações mais aprofundadas.

Os elementos do Diagrama de Escopo são apresentados a seguir na ordem de preenchimento sugerida.



Figura 19: Ordem de preenchimento dos campos sugerida. Fonte: Adaptada de ELOGROUP, 2016.

De forma geral, o (1) Nome do Processo deve sintetizar de forma simples e objetiva a essência do processo e deve ser representado por meio de [Ação] + [Objeto da ação], por exemplo, “Aquisição de Bens e Serviços”.

Dica: Evite dar o nome de um processo semelhante ao nome de um departamento, para que não traga uma visão funcional ao negócio. Busque a visão transversal desde o início.

Pergunta-chave: Qual nome sintetiza de maneira simples e objetiva a essência do que o projeto entrega?

O (2) Dono do Processo é o responsável pelo desempenho final de um processo e pela prestação de contas sobre a sua execução, mediando a interlocução entre as diversas partes envolvidas ao longo das etapas. Pode ser um gestor funcional da área mais atuante no processo, um comitê multifuncional composto por profissionais de todas as áreas envolvidas no processo, um profissional designado para um cargo específico com dedicação exclusiva, por exemplo. O Dono do Processo deve possuir as competências para conceber, avaliar, evoluir e institucionalizar o processo. Ele não executa o processo.

Pergunta-chave: Quem é responsável por zelar pelo desempenho do processo?

O (3) Objetivo sintetiza a real razão de existir do processo para a organização e deve ser descrito por uma [Ação] + [Objeto da ação] + [Finalidade], vide exemplo a seguir:

Nome do processo: Gerenciar estoque

Objetivo: Garantir a quantidade adequada de produtos em estoque para suprir a demanda de acordo com o planejamento.

Perguntas-chave: *Para que o processo existe? Qual a missão do processo? Que necessidades e/ou expectativas do cliente ele busca atender?*

Os (4) Clientes são aqueles que recebem os resultados oferecidos pelo processo. Em seguida, deve-se definir os limites do processo (de – até), por meio da identificação do (5) Evento Inicial (DE), que caracteriza a demanda do cliente e termina com o (6) Resultado (ATÉ), caracterizando a demanda atendida.

Pergunta-chave: *Quais são os clientes atendidos diretamente pelo processo?*

As (7) Etapas ilustram uma sequência lógica do fluxo de trabalho em grandes grupos de atividades e permite a visualização do Processo Estratégico de ponta a ponta, proporcionando uma visão sistêmica sobre o seu funcionamento. Estas devem ser representadas por grupos de atividades considerados marcos relevantes. Idealmente, qualquer fluxo pode ser representado por 3 a 6 etapas. As (8) interfaces e as entradas e saídas representam itens recebidos ou gerados pelo fluxo de trabalho e os caminhos pelos quais estes tramitam, podendo ser por meio de um processo, cliente ou um ator externo (um fornecedor, ou um órgão governamental, por exemplo).

Perguntas-chave: *[Etapas]quais principais ações são realizadas pela organização nesse processo? [Entradas e saídas]quais informações, ofícios, comunicações internas, relatórios, insumos ou produtos entram ou são produzidos durante a execução do processo?*

Os (9) Executores são os profissionais que exercem funções ao longo do processo e estão diretamente relacionados ao desempenho deste.

Perguntas-chave: *Quais unidades internas, órgãos, fornecedores e parceiros externos são envolvidas na execução do processo?*

O campo (10) Sistemas deve ser preenchido com o conjunto de recursos que suportam a execução do processo e compreendem os sistemas de informação internos e externos, e ferramentas de trabalho desenvolvidas pelos próprios executores do processo, como planilhas eletrônicas em Excel, por exemplo.

Pergunta-chave: *Quais sistemas de informações, planilhas de controle ou equipamentos suportam a execução e gestão do processo?*

Os (11) Reguladores do processo são os instrumentos formais que determinam regras e diretrizes para a execução o processo, criando limites, condições ou requisitos que precisam ser representados e, cujo descumprimento pode ocasionar em multas, sanções, penalidades e não conformidades.

Perguntas-chave: *Quais normativos e manuais padronizam a maneira como o processo deve ocorrer? Quais legislações regulam o processo?*

Por fim, a identificação de (12) **Indicadores** simples, mensuráveis e alinhados à estratégia, é fundamental para o bom desempenho do processo. A última análise a ser realizada no Diagrama de Escopo corresponde a identificação de lacunas (problemas ou oportunidades) críticas, incrementais ou que não apresentam maiores problemas ou oportunidades que tenham relevância para o desempenho final. A partir da análise das lacunas e a definição de objetivos claros de desempenho, podem ser planejadas mudanças de processo ou projetos de transformação de Processo, que impactam o desempenho futuro do processo, e não somente o atual.

Perguntas-chave: *Quais indicadores que existem hoje e são mensurados? Quais outros indicadores importantes poderiam mensurar a eficiência e eficácia do processo?*

Um instrumento auxiliar na identificação e priorização dos processos a serem trabalhados é a **Arquitetura de Processos**, quadro genérico que propicia a visão do conjunto de processos e suas interações identificadas até o momento e propicia a análise do processo a partir de sua visão macro, auxiliando na organização dos esforços de melhoria. No decorrer do projeto, é natural que a arquitetura de processos sofra alterações, em virtude do maior entendimento de cada processo e do conjunto. Missão e produtos ficarão mais claros, o número de processos, interfaces e divisão das atividades provavelmente irão mudar e donos de processos podem vir a ser alterados, sendo mandatória a sua atualização ao final dos trabalhos.

INSTRUMENTO: ARQUITETURA DE PROCESSOS

QUAL O OBJETIVO?

É a representação de um conjunto de processos em um escopo delimitado, de modo a permitir aos envolvidos uma visão macro dos processos em análise para enquadramento de quais processos serão impactados na iniciativa.

COMO FAZER?

- 1) **Defina o escopo:** a partir das informações já disponíveis e interações com os atores envolvidos, identificar qual é o escopo da iniciativa em processos e quais áreas funcionais serão possivelmente impactadas.
- 2) **Identifique os processos:** com o apoio dos atores-chave, identificar em nível macro o conjunto de processos a partir do escopo delimitado.
- 3) **Construa a arquitetura:** por fim, a Arquitetura de Processos deve ser construída, de maneira que possa ser compreendida por todos os envolvidos no projeto.

A seguir, um exemplo de arquitetura de processos para o Processo “Gerir Ciclo de Vida do Colaborador”. Na Figura 20, pode-se observar o conjunto de processos que compõem o escopo

delimitado, que vai *do* gerenciamento da estrutura organizacional *até* o desligamento e aposentadoria do colaborador. A partir deste instrumento, pode-se analisar, discutir e priorizar esforços e táticas, e comunicar sobre o impacto estimado que o projeto de transformação irá provocar nos processos que integram o escopo da transformação.



Figura 20. Exemplo de arquitetura de processos. Fonte: ELOGROUP, 2016.

Delimitado o escopo de atuação, partimos para a essência da etapa de planejamento, que é a definição clara e objetiva do propósito da transformação. O instrumento para esta atividade é a **memória de ganhos**, já apresentada anteriormente na Gestão da Rotina. É importante a definição dos ganhos de desempenho desde o início dos trabalhos, pois esta será a linha mestra que orientará a execução do projeto, além de constituir uma base de dados importante para evidenciar os resultados na etapa de estabilização e implementação.

Um ganho de desempenho deve ser escrito da seguinte forma: [objeto] + [valor] + [prazo], por exemplo “Reduzir o *tempo total* do processo de exoneração de efetivos, de forma que pedidos de exoneração efetuados no mês de competência estejam concluídos *até o 1º dia útil do mês subsequente* dentro de *até 6 meses*”. Vale ressaltar que nem sempre será possível ter estes três elementos bem definidos logo no início do projeto, seja devido à falta de dados confiáveis e acessíveis para montar o indicador, pela dificuldade para entender qual é, de fato, o indicador que precisamos focar no projeto, existência poucos dados históricos ou referências de benchmarking para determinação da meta ou dificuldade de previsão sobre o prazo factível para entrega da transformação. Neste caso, tente contornar as dificuldades por meio da articulação com a equipe técnica, gestores e patrocinadores envolvidos e, se elas persistirem, minimamente, é fundamental a definição do objeto que iremos atacar na transformação.

INSTRUMENTO: MEMÓRIA DE GANHOS

QUAL O OBJETIVO?

A definição do ganho e seu registro neste instrumento objetivam a tangibilização do legado a ser deixado através da execução do projeto de transformação. É um instrumento que, uma vez elaborado, deve ser atualizado continuamente.

COMO FAZER?

- 1) **Defina os ganhos do projeto de transformação:** é fundamental termos claro quais são os ganhos pretendidos com a transformação. Sugere-se a definição de 1 a 3 ganhos por projeto de transformação.
- 2) **Estabeleça o indicador e colete os dados:** cada ganho deve ter um indicador associado que será monitorado ao longo do tempo. Preencha a ferramenta com informações confiáveis.
- 3) **Analise os resultados e comunique aos envolvidos:** mantenha o gráfico sempre atualizado e comunique os resultados aos envolvidos quando solicitado ou para discutir formas de potencializar os ganhos e eliminar impedimentos.

MEMÓRIA DE GANHOS elgroup

GANHO 1			
DEFINIÇÃO DO INDICADOR 2		FÓRMULA 3	
PERIODICIDADE 4	UNIDADE 5	POLARIDADE 7	RESPONSÁVEL COLETA 10
POSSÍVEIS RECORTES 6		PROCEDIMENTO DE COLETA 9	
CURVA DE CAPTURA 11		ANÁLISE 8	

Figura 21: Modelo de Memória de Ganhos. Fonte: Adaptada de ELOGROUP, 2016.

A seguir, algumas instruções para o detalhamento do ganho na memória de ganhos. Os números correspondem aos campos enumerados na imagem: O campo (1) deve ser preenchido com o **ganho** de desempenho estruturado como apresentado anteriormente ([objeto] + [valor] + [prazo]). Em (2), **definição do indicador**, deve-se elaborar uma breve explanação sobre o que significa o indicador que está sendo mensurado. O campo (3), **fórmula**, corresponde à operação matemática que calcula o indicador descrito, o (4) a **periodicidade**, ou seja, de quanto em quanto tempo teremos um referencial comparativo de análise, o (5) a **unidade** de medida do indicador e o (6) a polaridade, que apresenta duas opções: quanto maior, melhor ou quanto menor, melhor. O campo (7) deve ser preenchido com os **possíveis recortes**, neste item se propõe um olhar diferente sob o mesmo indicador para aprimorar a análise, por exemplo, avaliando-se o indicador por etapa do processo, por região do Estado, ou por tipo de produto. No campo (8), **análise**, faz-se uma breve descrição sobre conclusões que podemos extrair do

indicador. Em (9), **procedimento de coleta**, escreve-se como os dados do indicador serão coletados e consolidados e, no (10) quem será o **responsável pela coleta**.

Por último, no campo (11) deve-se inserir a **curva de captura** do ganho, que é o gráfico da trajetória que o indicador irá percorrer ao sair da situação atual para atingir a meta definida. Nesta etapa inicial do projeto, é aceitável projetar a curva de captura linear em direção ao ganho, até que a estratégia de implantação esteja definida, já que ela influencia diretamente a curva de captura.

4.3.2. Mapeamento: imersão para análise da situação atual

Esta segunda etapa consiste no mapeamento do contexto atual do processo para se confirmar o desafio proposto na etapa de planejamento e compreende as atividades: coleta de informações, modelagem dos processos, análise da situação atual e consolidação do diagnóstico.

A **coleta dos dados** explícitos e tácitos é uma atividade essencial para o entendimento da realidade do processo. Existem várias técnicas e ferramentas para a coleta de informações, a seguir são apresentadas algumas sugestões. É importante trabalhar a interpretação de dados qualitativos, como depoimentos e experiências dos profissionais que atuam no processo e dados quantitativos de maneira associada.

Uma primeira fonte de dados a ser consultada são as informações detalhadas já disponíveis dentro e fora da organização, como documentos atuais ou obsoletos já gerados pela organização; documentos de padronização, como fluxogramas, procedimentos operacionais, políticas internas; documentos de controle gerencial, como indicadores; documentos de sistema, como telas de sistemas utilizadas, histórico de demandas evolutivas de sistema, especificação de sistemas atuais; documentos de pessoas, como descrição de funções, organogramas, entre outros. E fontes externas, como documentos regulatórios, legislações, portarias, decretos e minutas, documentos de fornecedores, pesquisa de indicadores de benchmarking utilizados por outras organizações e fóruns temáticos de discussão.

As entrevistas semiestruturadas são outra opção para aprofundar o conhecimento sobre o processo e auxiliar na modelagem na notação BPMN, abaixo, mais informações sobre esta técnica.

TÉCNICA: ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

QUAL O OBJETIVO?

Obter informações por meio de perguntas estruturadas sobre o processo em análise a partir de uma relação de entrevistador e entrevistado.

COMO FAZER?

A entrevistas podem ser realizadas de maneira individual ou em grupo. Estas últimas, também denominadas construções colaborativas, funcionam como um ótimo instrumento introdutório para organizar de forma mais efetiva a agenda de entrevistas individuais, e requerem habilidade de intermediação e resolução de conflitos. Os principais passos para realizar esta técnica são:

- 1) **É importante se preparar:** reúna as informações que devem ser buscadas e monte um roteiro contendo as principais perguntas, informações-chave, pontos de dúvidas e qualquer outro dado que vá contribuir para o entendimento do processo.
- 2) **Informe o(s) entrevistado(s) e sensibilize-o(s):** inicie a entrevista com perguntas introdutórias, com o objetivo de estabelecer confiança no trabalho e conforto do(s) entrevistado(s), além de situá-lo(s) sobre o contexto da entrevista, atentar sobre prazos e patrocínio. Passe pelas perguntas controlando o ritmo da reunião e registre as respostas
- 3) **Esclareça todas as dúvidas:** é fundamental que ao término da entrevista todas as informações desejadas tenham sido coletadas e dúvidas solucionadas. Encerre a reunião apontando para próximos passos e solicite documentos complementares mencionados durante a entrevista que possam contribuir para o entendimento.
- 4) **Consolide as informações:** ao final de cada entrevista, trabalhe na consolidação das informações e armazene no repositório de dados do projeto para as análises posteriores.

Durante a condução destes momentos de interação com os executores do processo, muitas oportunidades de melhoria e queixas sobre os processos já surgem e é preciso ter habilidade para investigá-las sem se distanciar do problema fundamental e, registrá-las para que possam ser evidenciadas e priorizadas durante as etapas seguintes.

Uma técnica útil para situações em que se está com pouco tempo disponível ou para se utilizar antes de uma entrevista é a *auto coleta*, em que o próprio executor faz um relato detalhado sobre o funcionamento do processo em análise ou oportunidades de melhoria. Neste caso, para garantir que as informações coletas estejam explícitas, recomenda-se o envio de um formulário ou roteiro para preenchimento, além da formalização da solicitação e estabelecimento de data limite para retorno. E, após o retorno das informações deve-se consolidar as respostas afim de avaliar se é necessário esclarecer alguma dúvida remanescente com o autor.

Quando se busca analisar tópicos de forma quantitativa, uma técnica recomendada é a coleta de informações por meio de questionários envolvendo um grande número de pessoas, ou *Survey*.

TÉCNICA: SURVEY

QUAL O OBJETIVO?

Esta técnica tem como objetivo coletar dados quantitativos por meio de questionários aplicados a um grande número de pessoas para embasar conclusões gerais sobre tópicos pré-definidos,

como validação de prioridades de melhorias ou levantar percepções sobre a execução de um processo.

COMO FAZER?

- 1) **Defina o objetivo, sua população e amostra:** antes da construção do documento em si, valide o tipo de pesquisa, qual será o público-alvo e identifique as pessoas que deverão preencher a pesquisa.
- 2) **Construa e valide o questionário:** prepare o questionário, critérios e perguntas, priorizando questões de múltipla escolha ou por escala. Conduza uma rodada de teste com um grupo restrito de respondentes, para verificar a compreensão do leitor com o que de fato está sendo questionado.
- 3) **Aplique e consolide os resultados encontrados:** divulgue e monitore o preenchimento com prazo definido. Analise e consolide os resultados utilizando gráficos e tabelas. O poder de generalização dos resultados dependerá do tamanho da amostra, entretanto, mesmo não tendo significância estatística, bons *insights* podem ser identificados.

Para se aprofundar no entendimento do fluxo de trabalho, a próxima atividade é a de **modelagem dos processos**, que está entre as atividades mais realizadas em projetos de Processos. O conceito básico para quem irá realizar o mapeamento é seguir pelas etapas do processo até o seu limite, realizando entrevistas estruturadas com executores-chave do processo para elaborar uma representação visual simplificada das atividades do processo através de um modelo, cuja complexidade, estrutura de elementos e público-alvo irão variar conforme o objetivo pretendido.

A notação adotada pelo Escritório Central de Processos e Modernização Administrativa para a representação dos fluxogramas é a Business Process Modelling Notation – BPMN, notação intuitiva e amplamente utilizada em âmbito global e a ferramenta de suporte é o Bizagi Modeler.

A seguir, são apresentados questionamentos básicos que devem ser observados na modelagem de um processo:

- 1) Fase I - *preparação para a modelagem*:
 - 1) O **objetivo** da modelagem do processo foi definido? O modelo será um documento a ser formalizado ou somente um instrumento para entendimento e análise do processo?
 - 2) O **escopo** do processo e suas principais etapas foram identificados e descritos para facilitar a captura de informações?
 - 3) O nível de **detalhamento** do modelo foi definido?
 - 4) O **custo benefício** de quanto tempo será gasto para a modelagem tendo em vista quanto tempo o modelo será utilizado na prática foi observado?
 - 5) Quais **análises** do processo serão feitas? Qual o papel de cada ator do processo no modelo?

2) Fase II – durante a modelagem:

- 1) Pessoas distintas fizeram a **revisão** do fluxo a fim de colocar suas considerações e corrigir eventuais erros? O que está sendo dito nas entrevistas é o que realmente está representado no fluxograma?
- 2) Há **alinhamento** horizontal e vertical dos elementos garantindo uma estética agradável do fluxo?
- 3) A quantidade de palavras para cada **atividade** pode ser ajustada a fim de garantir uma menor variação? As atividades podem ser ajustadas para um único tamanho?
- 4) As perguntas dos símbolos de decisão (**gateways**) podem ser alteradas para ter preferencialmente respostas “sim” ou “não”? *Gateways* seguidos um do outro podem ser eliminados?
- 5) Cruzamentos de **setas** podem ser eliminados a fim de melhorar a estética? Setas que retornam para a esquerda podem ser ajustadas para caminhar somente para a direita?
- 6) **Subprocessos** podem ser criados para conjuntos de atividades que se repetem, a fim de tornar a modelagem mais limpa?
- 7) O **tamanho** do modelo pode ser reduzido a fim de reduzir sua complexidade? Pode ser aumentado a fim de transmitir informações mais complexas?

3) Fase III – depois da modelagem:

- 1) O modelo elaborado apresenta **aderência** à realidade do processo?
- 2) Todos os elementos que compõem o modelo são de fato **relevantes** para a representação do mesmo?
- 3) O **entendimento** do modelo é claro para aqueles que irão utilizar o modelo daqui para frente?
- 4) É possível **comparar** o modelo construído com outros modelos já existentes, possibilitando uma análise de entendimento integrado dos mesmos?
- 5) O modelo apresenta a **integração** adequada do processo com outros processos?

Além do fluxo de trabalho e desempenho, outras dimensões do processo devem ser avaliadas, como controles, pessoas e organização e tecnologia e infraestrutura. Desta forma, apresentamos mais alguns elementos que devem reportados no diagnóstico do processo em questão:

- a) **Avalie a demanda:** forneça dados sobre a frequência que o processo é repetido. Isso é relevante pois também fornece a base para analisar a capacidade de execução futura (a partir do tempo necessário para realizar cada atividade e o número de executores). Processos muito recorrentes tendem a ser mais rápidos e exigir tecnologias diferentes do que aqueles processos menos repetitivos e que dependem mais do conhecimento dos executores e que envolvem maior análise dos mesmos.
- b) **Avalie a força de trabalho:** verifique o quantitativo e o perfil dos executores envolvidos na execução do processo. Sabemos que, cada vez mais, o capital humano (intelectual) é

o fator de produção mais importante e abrangente da organização. 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. Além de avaliar a força de trabalho, é necessário apresentar a proposta de dimensionamento adequada às estratégias traçadas pela alta administração.

- c) **Avalie recursos de tecnologia:** o principal objetivo desta avaliação é verificar se os recursos de tecnologia alocados no processo em análise são satisfatórios para que o mesmo seja executado alcançando os resultados que se espera e atenda às expectativas da Alta Administração e do cliente/cidadão. Assim, verifica-se também se os sistemas envolvidos possibilitam agilidade na tomada de decisão e correta gestão das informações produzidas. Por exemplo: se a diretriz da Alta Administração tiver como foco a automação de algum serviço, de forma a atender ao cliente/cidadão por meio virtual, verifica-se se o sistema vigente suporta essa diretriz ou precisa sofrer alguma adequação.
- d) **Avalie documentos e formulários utilizados:** os processos frequentemente envolvem a análise de informações que irão subsidiar a execução das atividades seguintes e, assim por diante. Nesse sentido, é relevante verificar e listar quais formulários são utilizados durante o processo e quais são os requisitos para sua utilização, aceitação e circulação, além de sua real necessidade de utilização e, a necessidade de cada informação solicitada e se o formato e linguagem são adequados.

Prosseguindo, a **análise dos processos** é uma atividade que estabelece a conexão entre a identificação do problema e a implementação da solução mais adequada. Ela consiste em um meio para investigar fatos, dados, resultados já alcançados, experiências, ideias e intuições de maneira sistemática a fim de extrair conhecimentos. A análise permite à equipe chegar em uma melhor tomada de decisão a partir da proposição de soluções de melhoria embasadas em estudos e não somente em opiniões ou intuições, além de oferecer as bases para a modelagem da situação futura (TO BE). Elementos importantes para se observar antes de iniciar a análise são:

- a) Envolver diferentes áreas da organização ao longo da análise;
- b) Acordar e comunicar responsabilidades e alocar tempo suficiente para os envolvidos;
- c) Definir como será a análise, quais técnicas serão utilizadas e o produto final;
- d) Acordar com as áreas impactadas o suporte na disponibilização de dados que vierem a ser requisitados.

Para se encontrar a causa-raiz dos problemas identificados durante ou através da modelagem, existem inúmeras técnicas de análise disponíveis na literatura, e que possivelmente já são utilizadas intuitivamente durante as entrevistas. Aqui cabe ressaltar que a seleção da técnica mais adequada para a situação em questão é crucial para o bom resultado, levando-se em consideração a maturidade técnica e dedicação das equipes que a conduzirão. Desta maneira, apresentamos a seguir um único instrumento, o Diagrama de Causa e Efeito, ou Ishikawa, que é bastante objetivo e fácil de aplicar.

INSTRUMENTO: DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO

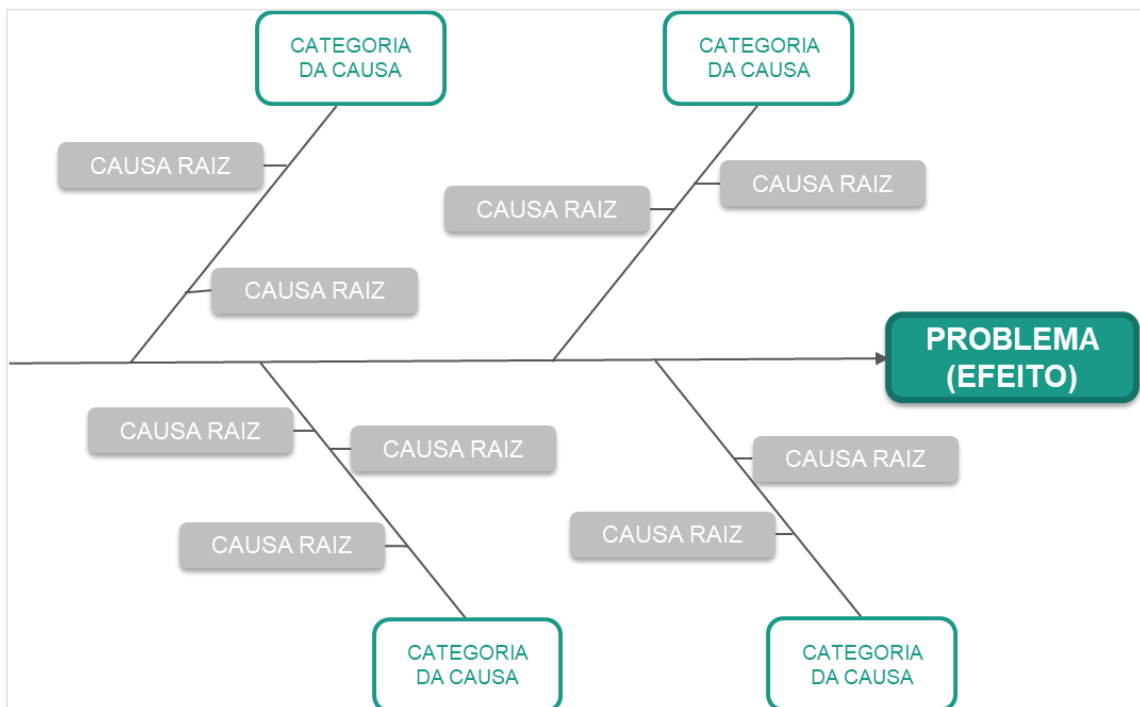


Figura 22. Modelo de Diagrama de Causa e Efeito.

QUAL O OBJETIVO?

Utilizado para evidenciar a relação entre um efeito e suas possíveis causas raízes por meio de exaustivos questionamentos de maneira estruturada junto a equipe. É também conhecido como Diagrama de Espinha de Peixe ou Diagrama de Ishikawa.

COMO FAZER?

- 1) **Identifique o efeito e desenhe a estrutura lógica:** estabeleça claramente o problema (efeito) a ser analisado. Faça uma seta na horizontal e marque à direita da seta o problema que foi definido.
- 2) **Reúna a equipe:** faça o levantamento de causas, identificando junto o maior número possível de causas para o problema. É interessante que participem deste *brainstorming* além das pessoas que estão relacionadas com o problema, servidores de outras áreas, com diferentes perspectivas que agregam valor neste momento.

- 3) **Categorize as causas:** consolide as informações levantadas, agrupando nas categorias que julgar necessárias e convenientes, por exemplo, método, material, recursos humanos, regulamentos. Estas causas raízes serão a base para pesquisas mais aprofundadas visando a sua priorização, como a correlação entre elas, frequência, quantidade de recursos financeiros envolvidos, entre outras.

Um diagnóstico bem realizado e de fácil compreensão facilita as proposições de melhoria, uma vez que fundamenta as oportunidades identificadas e enriquece as propostas a serem discutidas. Desta forma, a última atividade do *Mapeamento* é a **consolidação do diagnóstico**, de forma a subsidiar o alinhamento de todos os envolvidos e a tomada de decisão no *Redesenho*.

Consolide os principais indicadores e dados quantitativos levantados na forma de gráficos e/ou histogramas e as lacunas e oportunidades encontradas durante a análise do processo. Tente sintetizar as informações relativas a cada lacuna de forma a apresentá-las em uma única tela ou página, contendo: (a) uma breve descrição do problema que evidencia uma oportunidade para intervenção de melhoria; (b) detalhamento das principais causas raízes que deram origem ao evento e; (c) quais os impactos que o problema traz para o(s) processo(s) em questão e, caso seja necessário expor mais informações, utilize uma planilha eletrônica de apoio.

Se desejar, explicitar de forma sucinta à qual parte do fluxograma (se necessário, elabore uma tela resumida e ilustrativa para o fluxo) cada problema de relaciona e o ganho de desempenho pretendido. Ao final, tendo toda a argumentação técnica elaborada, revise e confirme o propósito da transformação, pactuado através da *memória de ganhos*.

4.3.3. Redesenho: ideiação colaborativa e padronização

Neste passo, serão propostas melhorias que impactem positivamente no desempenho ou controles do processo, refinando o diagnóstico realizado anteriormente e orientando o desenho do modelo futuro. Durante toda a etapa de redesenho, mantenha o foco no propósito do projeto de transformação, já que nenhuma solução faz sentido se não ataca diretamente os ganhos definidos.

Antes de apresentar as atividades relativas ao *Redesenho*, é importante o conhecimento de alguns padrões de melhoria de processos e a reflexão sobre como eles podem, se implantados, impactar o desempenho do processo. O objetivo é ampliar a capacidade de pensar soluções de melhoria para os processos, sendo assim, apresentamos a seguir apenas alguns destes padrões que impactam o fluxo de trabalho e a responsabilidade dos atores envolvidos:

- a) **Eliminação de tarefas** que não agregam valor ao cliente, habilitando a redução de custos e o aumento da agilidade nas entregas, tomando cuidado para que a melhoria não comprometa a qualidade;
- b) **Adição de tarefas** que promovem a inserção de controle, melhorando a qualidade do resultado final e reduzindo retrabalhos antes existentes, entretanto pode requerer maior tempo de execução e recursos, impactando em custos e agilidade;
- c) **Automação de tarefas**, aumentando a velocidade e padronização dos resultados. Custo de desenvolvimento e manutenção do sistema devem ser levados em consideração.

Além disso uma rotina suportada por um sistema torna-se mais rígida, é preciso avaliar os prós e contras de uma atividade 100% manual, semiautomática e 100% automática.

- d) **Paralelismo**, que considera a possibilidade de paralelizar tarefas realizadas sequencialmente sem a existência de uma lógica forte e restrições que determinam aquela sequência. A desvantagem deste padrão de melhoria é o aumento da complexidade, o que implica em possíveis erros e diminuição da qualidade, se não houver um tempo de adaptação adequado.
- e) Nomeação de um **gestor da instância**, pessoa que será responsável por gerir o desempenho da instância de processo ponta a ponta. Este padrão resulta em maior transparência para o cliente e implica diretamente na capacidade do gestor em exercer tarefas multifuncionais, que usualmente seriam alocadas para vários funcionários ao invés de somente um.
- f) **Centralização de recursos**, padrão muito utilizado em processos de suporte, para criação dos Centros de Serviços Compartilhados (CSC). A centralização pode trazer ganhos de colaboração, ampliação da capacidade de resolver problemas, aumento de sinergia e maior agilidade.
- g) **Capacitação de Profissionais**, padrão que consiste na capacitação de profissionais especialistas para realização de outras tarefas, além daquele que ele já tem maior domínio, tornando-os profissionais generalistas. Outra opção é submeter um profissional generalista a uma atividade totalmente dedicada e especializada. Principalmente no setor público, uma restrição desta prática são as questões legais envolvidas na descrição do cargo dos servidores.
- h) **Empoderamento** de servidores, dando maior liberdade e autonomia para que possam tomar decisões, tornando a estrutura organizacional menos rígida e mais flexível.

A primeira atividade a ser realizada é a **priorização dos problemas** identificados. O instrumento para esta atividade é a matriz de análise de Gravidade, Urgência e Tendência (matriz GUT). A priorização é uma etapa delicada e recomenda-se que ela seja empreendida lado a lado com atores chave envolvidos no processo, pois eles poderão trazer reflexões importantes sob a visão de quem executa ou suporta a execução do processo.

INSTRUMENTO: MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO DE PROBLEMAS

Quadro 2 - Matriz de priorização de problemas.

Matriz de Priorização de Problemas				
Problema (lacuna)	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	G x U x T

--	--	--	--

QUAL O OBJETIVO?

Por meio de critérios estabelecidos, os problemas (lacunas) são comparados entre si, com o objetivo de se priorizar quais devem ser tratados de imediato. A cada um dos níveis de classificação selecionados na planilha automática, é atribuído um número e, após o preenchimento, será obtido um valor final correspondente à multiplicação dos valores atribuídos a cada classificação. Quanto maior o valor, maior a prioridade.

Quadro 3: Níveis de classificação para cada variável da Matriz GUT.

Valores atribuídos por variável na Matriz GUT			
	Gravidade	Urgência	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	muita urgência	piorar em curto prazo
5	extremamente grave	extremamente urgente	agravar rapidamente

COMO FAZER?

- 1) Preencha com os problemas (lacunas), de acordo com o diagnóstico consolidado.
- 2) Para cada problema, preencha os campos de Gravidade, Urgência e Tendência. A variável “gravidade” corresponde ao impacto negativo que o problema provoca no desempenho do processo, nas pessoas, em outros processos ou organizações e as opções de preenchimento são “sem gravidade”, “pouco grave”, “grave”, “muito grave” e “extremamente grave”. O campo “urgência” refere-se ao tempo disponível ou necessário para resolver o problema, ou seja, o prazo necessário para implementar as melhorias relacionadas a ele, as opções são “sem urgência”, “pouco urgente”, “urgente”, “muito urgente” e “extremamente urgente”. Por último, a “tendência” apresenta as opções “sem tendência a piorar”, “piorar em longo prazo”, “piorar em médio prazo”, “piorar em curto prazo” e “agravar rapidamente”.
- 3) O resultado da coluna “G x U x T” será obtido pela multiplicação do valor atribuído a cada nível de classificação e será possível verificar quais problemas tem maior prioridade de implantação tendo em vista os critérios estabelecidos.

Com os problemas priorizados, já se tem os subsídios para prosseguir para a segunda atividade desta etapa, a **ideação colaborativa**. Esta é uma técnica para estimular alternativas de melhorias para o processo, por meio sessões individuais e coletivas (*workshops*) com os

executores do processo, de forma a engajar as pessoas e fortalecer o senso de corresponsabilidade. A esta altura já temos clareza do que precisa ser melhorado, portanto o objetivo aqui é refinar como vamos melhorar o processo e com quais soluções propostas.

TÉCNICA: IDEIAÇÃO COLABORATIVA

PAINEL DE IDEIAÇÃO		eologroup
TIPOS DE MELHORIA	DORES PRIORIZADAS	
FLUXO DE TRABALHO		
PESSOAS E ORGANIZAÇÃO		
SISTEMAS E INFRAESTRUTURA		
EXPERIÊNCIA DO CLIENTE		

Figura 23. Modelo de Painel de Ideação. Fonte: ELOGROUP, 2016.

QUAL O OBJETIVO?

Orientar a geração de ideias de melhoria a partir de categorias de melhoria e perguntas de reflexão já estabelecidas, para se enriquecer a discussão.

COMO FAZER?

- 1) Selecione as pessoas que irão participar do *workshop*, analisando as lacunas elencadas na etapa de mapeamento e quem serão as pessoas mais adequadas para esse debate. Leve em consideração o nível gerencial das pessoas que serão convidadas e lembre-se sempre de incluir um representante da área de TI.
- 2) Selecione os materiais que serão os insumos técnicos a serem entregues a cada participante do debate. É importante incluir o diagnóstico sintetizado produzido ao final da etapa de *mapeamento*.
- 3) Prepare o Painel de Ideação, apresentado na Figura 23. Estude e entenda as categorias constantes no painel e crie as perguntas que serão utilizadas como direcionadoras na ideação de melhorias para cada categoria. Tenha em mente aqui os padrões de

melhoria apresentados anteriormente para elaboração das perguntas. O ponto chave não é tentar responder todas, mas seguir a sequência e o ritmo que sentir mais adequado para potencializar a criatividade e levantar soluções para as lacunas elencadas na primeira linha do painel. A seguir, alguns exemplos de perguntas: (i) as atuais informações para iniciar o processo são necessárias e adequadas? (ii) existem reguladores (normativos e políticas) que precisam ser atualizados ou criados? (iii) os métodos e técnicas adotados para execução do processo são adequados? (iv) as atribuições e competências necessárias aos papéis que executam o processo podem ser enriquecidas? (v) a interface de uso dos sistemas é agradável e intuitiva?

- 4) Reserve as agendas dos envolvidos, reserve o local do *workshop* e prepare as ferramentas e materiais que serão entregues aos presentes.
- 5) Conduza o *workshop* de ideação colaborativa:
 - i. Apresente sobre os objetivos do trabalho, as etapas já vencidas e os ganhos pactuados. Neste momento é válido começar com a fala do Patrocinador do processo.
 - ii. Realize uma apresentação técnica das lacunas identificadas, uma a uma e solucione as dúvidas que vierem a surgir. Esta etapa pode ser mais rápida caso o diagnóstico consolidado já tenha sido apresentado às equipes ao final da *modelagem*.
 - iii. Explique como o Painel de Ideação deverá ser preenchido e apresente o material de apoio para isto. Dê um tempo (15 – 30 minutos) para que os participantes façam uma reflexão individual de melhorias. Oriente para que eles preencham as ideias em notas autoadesivas e as coletem nos painéis de ideação distribuídos pela sala. Atente-se para aglomerar as ideias semelhantes ou convergentes, e não permita discussão em grupo neste momento, para estimular a criatividade individual.
 - iv. Promova o debate em grupo a partir de cada melhoria presente no painel, ouvindo comentários, medie os conflitos e seja assertivo para que a reunião tenha um ritmo de avanço constante. Procure identificar o autor da melhoria apontada para que ele explique a sua ideia, fortalecendo a essência colaborativa do *workshop* e criando o senso de autoria nos participantes. Não deixe de ir anotando todas as observações levantadas durante a reunião, pois serão insumos muito importantes para as próximas etapas da remodelagem.
 - v. Encerre o *workshop* e explique os próximos passos. Deixe claro que as ideias ainda serão submetidas a uma análise a fim de se verificar a sua exequibilidade.

O formato apresentado neste manual é o considerado padrão para utilização desta técnica, e pode ser alterado conforme as variáveis encontradas no contexto atual, como atores envolvidos ou dimensão do processo em questão.

Concluídas a(s) reunião(ões) de ideação colaborativa, deve-se prosseguir a revisão e complementação do *diagnóstico consolidado*, detalhando as propostas de melhorias adicionais.

Tenha sempre elaborado e atualizado um documento completo que sintetize todas as informações aprendidas até o momento sobre o processo.

Prossigue-se então para a **priorização das soluções** levantada para os problemas selecionados. Novamente, é importante a presença de atores chave do processo e, desta vez, os atores tomadores de decisão devem estar presentes para que a reunião seja efetiva, já que o resultado será o direcionamento para implantação. A seguir, é apresentada a matriz de priorização de soluções.

INSTRUMENTO: MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO DE SOLUÇÕES



Figura 24. Modelo de Matriz de priorização de soluções. Fonte: ELOGROUP, 2016.

QUAL O OBJETIVO?

Organiza as ideias de melhorias em quadrantes de acordo com critérios para que estas sejam priorizadas e direcionadas para a fase de *experimentação e implantação*. Os critérios mais comuns nesta análise são: o impacto no ganho (em nível estratégico, relevante e marginal) e esforço de implementação (baixo, médio e alto), considerando pessoas e áreas envolvidas, orçamento, necessidade de contratação, necessidade de esforços de TI, entre outros.

Algumas reflexões sobre elementos que devem ser levados em consideração na análise de esforço de implantação da melhoria:

- Quais áreas e pessoas serão envolvidas?
- Quantas horas estimadas serão necessárias para esse envolvimento?

- c) Qual o esforço estimado de tecnologia da informação?
- d) Será necessária a contratação de fornecedores?
- e) Qual a complexidade técnica da melhoria?
- f) Qual é o orçamento necessário?
- g) Esta melhoria será encarada como um novo projeto?

Já a análise de impacto está associada à quanto a implementação de uma determinada melhoria impacta o indicador de desempenho do processo ou, quais melhorias propostas, quando associadas trazem o ganho mais potente de desempenho.

COMO FAZER?

- 1) Reúna os atores chave, compartilhe e explique os critérios de priorização com os envolvidos.
- 2) Conduza a reunião: estabeleça com os participantes a melhor disposição de cada melhoria na matriz, levando em consideração a limitação de recursos humanos e/ou financeiros. Disponha as melhorias primeiramente a partir do impacto e tempo necessário para conclusão, em seguida, identifique o esforço necessário para implantação de cada uma delas.
- 3) Durante a reunião elabore apontamentos sobre as justificativas de classificação de esforço e impacto de cada melhoria e, ao final, consolide estes resultados e observações relevantes.

A partir deste momento serão realizados os direcionamentos para implantação. Os tomadores de decisão – gestores e patrocinadores – devem ser reunidos, para apresentação e validação das prioridades, sequência para implantação e estratégia de experimentação, se necessário. Devem ser analisadas as áreas que precisarão empreender mais esforços para implantar cada melhoria, tendo em vista as melhorias que foram alocadas em cada coluna na matriz de priorização apresentada anteriormente e, avaliar se cabe o reposicionamento de alguma melhoria, antecipando ou postergando a sua implementação.

São possíveis inúmeros caminhos para uma melhoria chegar na etapa de implantação, portanto, cabe ao gestor que está conduzindo projeto de transformação identificar o “ponto de maturação” das discussões em que uma melhoria pode ser encaminhada diretamente para a implantação, gerando resultados rápidos, ou quando é necessário um teste ou protótipo para confirmar se, de fato, ela trará a melhora esperada.

A última atividade é o **redesenho de processos**, através da produção do fluxograma TO BE, para promover uma primeira referência de como o processo irá funcionar.

O conceito de fluxograma da situação futura (TO BE) é representar a situação utópica do processo com a implantação de todas as melhorias priorizadas. Ele é construído a partir das priorizações das melhorias e deve considerar a eliminação de atividades desnecessárias, a inserção de novos sistemas de informação, o envolvimento de novos atores, entre outras melhorias que envolvam diretamente a dimensão *fluxo de trabalho*. À medida que as melhorias

forem sendo implementadas, uma alternativa é ir incorporando-as ao fluxo, numa versão intermediária.

Para que os envolvidos no processo possam visualizar o processo remodelado de modo geral, pode-se elaborar um fluxo lúdico, em que não é necessário utilizar a notação padrão, e o nível de detalhe e formato de apresentação podem ser dos mais diversos.

4.3.4. Implantação e estabilização

Um item adicional anterior à implantação é a **experimentação**, que consiste em explorar, em caráter experimental, as soluções de melhorias que não caminharam diretamente para a implantação, por demandarem maior investimento e esforço ou, em função de existir um elevado grau de incerteza em relação aos reais benefícios. A experimentação tem, portanto, a intenção de estimular ao máximo o aprendizado em relação àquele assunto por meio de experimentos utilizando poucos recursos, a fim de se reduzir as incertezas e ter condições de tomar boas decisões.

Pode-se testar as ações por meio de:

- i. **Hipóteses para teste:** em que se pratica a experimentação para testar as hipóteses, ou seja, objetos de análise que precisam ser avaliados e testados, pois é algo que ainda não se tem garantia de sua real veracidade. Para analisar uma hipótese, podem ser explorados três grandes elementos: aderência da solução à necessidade (ou problema-alvo), se a melhoria é tecnicamente viável de ser executada e se é economicamente viável. É recomendável que uma solução complexa e de alto impacto tenha suas hipóteses bem traçadas com foco no resultado desejado.
- ii. **Protótipos de baixo investimento:** é uma das possibilidades para se testar uma hipótese e aprender com os erros, e consiste em implantar pequenas mudanças no processo e testá-las, antes de realizar grandes investimentos e transformações.
- iii. **Piloto controlado:** a partir do momento que as hipóteses testadas têm um maior nível de aceitação, pode-se partir para a execução de um piloto da melhoria em um ambiente real e controlado. Um piloto consiste em uma versão em pequena escala do processo a ser testado com o objetivo de validar os detalhes operacionais, para que posteriormente a solução passe para uma implantação em larga escala. Além disso, o piloto controlado tem uma forte capacidade de gerar coalizão para a mudança.

Ao longo do trabalho, atente-se para coletar os feedbacks e aprender com as experiências, avaliando as impressões das pessoas envolvidas e outros fatores. Ouvir os envolvidos é uma ótima prática para gerar engajamento. Ao final da *experimentação*, evidencie para os principais interessados o impacto gerado, para que a solução seja reconhecida pela organização.

A partir deste ponto, é o momento de preparar para a *implantação*, identificando a duração e entregas ao longo do tempo. Grande parte das mudanças, principalmente aquelas relacionadas a aquisições, obras ou desenvolvimento de sistemas requerem atenção e acompanhamento especial e não são implantadas de forma espontânea, como as mudanças incrementais, apenas com as propostas de melhoria estando no papel.

Dessa forma, é preciso ter um cuidado especial para se certificar de que o processo passe a funcionar incorporando as melhorias propostas. Deve-se garantir a mudança de atitude dos executores do processo com capacitação e treinamento, estimular a mudança de costumes, além de melhorar e adaptar os demais recursos que o suportam (sistema, layout, por exemplo).

O instrumento que auxilia no monitoramento da execução destas ações é o **Plano de Ação de Implantação**. É pré-requisito que já se tenha reunido com cada responsável pelas mudanças e pactuado a sua execução.

INSTRUMENTO: PLANO DE AÇÃO DE IMPLANTAÇÃO

SIGLA DO ÓRGÃO		PLANO DE AÇÃO DE IMPLANTAÇÃO						Data de elaboração:			
								Data de atualização:			
Processo:											
Lider do Processo/Função:				Validador do Subprocesso/Função:							
ITEM	AÇÃO	RESPONSÁVEL / UNIDADE (Quem)	DURAÇÃO	PREDECESSORA	PRAZO (Quando)				STATUS	TAXA DE EXECUÇÃO	OBSERVAÇÃO
					PREVISTO		REALIZADO				
					Início	Término	Início	Término			
TOTAL - PLANO DE AÇÃO DE IMPLANTAÇÃO											
Analista de Processo/Unidade:											
LEGENDA: <input type="checkbox"/> A iniciar <input type="checkbox"/> Concluída <input type="checkbox"/> Em andamento no prazo <input type="checkbox"/> Em andamento com atraso/pendências <input type="checkbox"/> Não realizada/paralisada											

Figura 25. Modelo de Plano de Ação de Implantação.

QUAL O OBJETIVO?

Este instrumento, que consiste em uma planilha eletrônica, consolida todo o planejamento das ações para que a remodelagem do processo seja colocada em prática. Além das mudanças no fluxo do processo, como alterações na ordem das atividades, é nesse planejamento que devem ser elencadas as ações que materializam as soluções priorizadas e validadas pelos tomadores de decisão.

Nele, devem ser inseridos os prazos para execução e responsáveis por cada ação. Também apresenta um campo de controle para o acompanhamento do status das ações da implantação, que permite fazer um contraste entre o planejado e o efetivamente realizado.

COMO FAZER?

- 1) Antes de iniciar o preenchimento da planilha, nomeie as soluções de forma simples e que possam ser rapidamente compreendidas pelos leitores quando comunicada, caso necessário, em seguida, enumere-as;
- 2) Preencha a planilha com as soluções e os responsáveis pela execução. Sinalize a duração prevista ou planejada para cada solução estar finalizada.
- 3) Atualize periodicamente o Plano de Ação a cada nova informação relatada sobre o andamento da implantação das melhorias.

A **estabilização** é a fase que marca o encerramento do projeto e a instituição dos ritos de gestão da rotina, garantindo que os resultados alcançados e mudanças implementadas sejam perenizados na rotina dos processos. Logo após a implantação das melhorias, o foco deve ser atenuar a queda inicial do desempenho e motivação das pessoas, eventualmente observada em iniciativas deste tipo e, fazer com que a mudança alcance o resultado esperado.

É necessário, portanto, promover a sensibilização e o engajamento por meio de ações específicas e direcionadas. Algumas sugestões para exprimir esse sentimento de coletividade são: estruturação de grupos de discussão; criação de canais abertos à equipe do projeto com todos os envolvidos na melhoria; divulgação estruturada dos resultados alcançados reforçando o comprometimento de todos; e a promoção de eventos de integração.

É importante, que ao longo do desenvolvimento do projeto de transformação, o desempenho dos principais indicadores pactuados na *memória de ganhos* tenha sido acompanhado continuamente. Com o processo já tendo sido remodelado, é um momento interessante para que a rotina de coleta de dados possa vir a ser automatizada, para evitar problemas de confiabilidade de dados, ou mesmo perda de informações históricas. Quanto mais acessíveis, visuais, automatizados e atualizados estiverem os indicadores, mais eficaz será o controle de desempenho do processo.

A última atividade da estabilização consiste na **celebração dos resultados**, marcando dois momentos importante: o término do projeto de transformação e a inauguração de um novo ciclo, com o início dos ritos de gestão da rotina. É interessante a promoção de um momento que reúna todos aqueles que foram essenciais para que a transformação saísse do papel, reconhecendo as pessoas que compraram o desafio e se destacaram no alcance dos objetivos, gerando engajamento do time para a “inauguração” da gestão da rotina do processo.

O próximo passo é preparar a **padronização dos processos**, que corresponde a como os resultados serão alcançados. A arquitetura de processo, o diagrama de escopo e os fluxogramas produzidos são ferramentas importantes para a padronização e referência para futuras

melhorias, a seguir, alguns passos para se evoluir nesta padronização, de modo a garantir a continuidade da rotina definida e gestão do conhecimento:

- 1) Atualize a arquitetura de processos, considerando a nova lógica de enquadramento dos processos a partir da transformação.
- 2) Padronize os diagramas de escopo como uma espécie de ficha resumida do processo.
- 3) Incorpore o fluxograma TO BE no repositório de processos e empodere o Dono de Processo pela atualização do mesmo.
- 4) Elabore procedimentos que orientem a execução dos processos mediante necessidade.

Importante reforçar que a atualização da arquitetura de processos e dos diagramas de escopo é uma competência do Escritório de Processos que, por sua vez, deve acompanhar se o Dono de Processos está atualizando os fluxograma e procedimentos que estão sob sua responsabilidade. A seguir, são apresentadas as informações referentes aos instrumentos de padronização: **check-list** e **lista de documentos**. Outra forma de padronização é através do Procedimento Operacional Padrão (POP), apresentado na subseção 4.2.2.

INSTRUMENTO: CHECK-LIST

QUAL O OBJETIVO?

Check-lists são listas 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.

Os check-lists devem 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). Assim, ao ter em mãos uma listagem com os documentos ou requisitos a serem cumpridos, facilita o trabalho do executor e evita que em momentos posteriores ele precise parar a atividade, devido à falta de determinado elemento.

COMO FAZER?

Elabore uma lista, física ou eletrônica, contendo todos os requisitos necessários ao cumprimento de determinada tarefa, com campos para serem selecionados à medida que os requisitos são cumpridos. Capacite os executores para que a utilizem nas etapas necessárias, atentando-se a como estão sendo utilizadas e as melhorias que podem ser aplicadas ao longo do tempo.

INSTRUMENTO: LISTA DE DOCUMENTOS

LISTA DE DOCUMENTOS							Data:
NOME DO DOCUMENTO	JÁ EXISTE?	NECESSITA DE PADRONIZAÇÃO?	CAMPOS ESTÃO ADEQUADOS?	CAMPOS DO DOCUMENTO	O QUE PRECISA SER FEITO?	MODIFICAÇÕES REALIZADAS? (Alterações no documento já encaminhadas?)	OBSERVAÇÕES
SOLICITAÇÃO DE LICENÇA MATERNIDADE	EXISTE	NÃO	SI		COLETAR DOCUMENTO, MANTER PADRÃO DO DOCUMENTO, MANTER CAMPOS DO DOCUMENTO.	SI	Formulário a ser utilizado como padrão para os demais.
SOLICITAÇÃO DE LICENÇA PATERNIDADE	EXISTE	SI	SI		COLETAR DOCUMENTO, PADRONIZAR DOCUMENTO, MANTER CAMPOS DO DOCUMENTO.	SI	
SOLICITAÇÃO DE AFASTAMENTO VOLUNTÁRIO REVERTIVADO	EXISTE	SI	NÃO	Nome, PNASP, Endereço, Menus de atestados; Aprovação superior, Como re-interevível e pagamento.	COLETAR DOCUMENTO, PADRONIZAR DOCUMENTO, CRIAR DOCUMENTOS COM OS CAMPOS INDICADOS.	NÃO	A ser realizado juntamente com a realização do POP.
SOLICITAÇÃO DE LICENÇA PARA AFASTAMENTO PARA TRATAMENTO MÉDICO	EXISTE	SI	SI		COLETAR DOCUMENTO, PADRONIZAR DOCUMENTO, MANTER CAMPOS DO DOCUMENTO, CRIAR DOCUMENTO.		
POP - INCLUSÃO DE AFASTAMENTOS NO SEAP	NÃO EXISTE	SI	NÃO	UTILIZAR PADRÃO DE POP, PASSO A PASSO COM TELAS.	PADRONIZAR DOCUMENTO, CRIAR DOCUMENTOS COM OS CAMPOS INDICADOS.		Utilizar modelo de POP disponibilizado pela DCPOP.
POP - LIBERAÇÃO DE VENCIMENTOS PARA AVI	NÃO EXISTE	SI	NÃO	UTILIZAR PADRÃO DE POP, PASSO A PASSO COM TELAS.	CRIAR DOCUMENTO, PADRONIZAR DOCUMENTO, CRIAR DOCUMENTOS COM OS CAMPOS INDICADOS.		Utilizar modelo de POP disponibilizado pela DCPOP.

Análise de Processo:

Verde - Documento já modificado
 Vermelho - Documento ainda não modificado

Figura 26: Modelo de lista de documentos preenchida.

QUAL O OBJETIVO?

O instrumento lista de documentos nada mais é do que uma relação dos documentos (formulários, POPs) utilizados no processo, a fim de enumerar, organizar e indicar aqueles formulários que já foram e os que serão padronizados e/ou modificados, a fim de uniformizar os documentos, verificando-se inclusive os campos a serem preenchidos, observando se eles são adequados, assim como a pertinência e necessidade das informações a serem colhidas.

COMO FAZER?

Deve-se fazer um levantamento de todos os documentos, formulários, solicitações, POPs tramitados ou utilizados e aqueles que devem ser elaborados. Preencha a planilha com os nomes dos mesmos, respondendo às perguntas constantes na planilha, como: “já existe? ”, “necessita de padronização? ”, “campos estão adequados? ”, “o que precisa ser feito? ”, “modificações realizadas? ” e “observações”. Esta planilha auxilia no monitoramento da situação dos documentos que suportam a execução do processo.

Em seguida, uma atividade também importante é a **ativação da governança**, ou seja, como será a gestão dos processos transformados e o envolvimento das áreas atuantes, a periodicidade do rito de gestão para acompanhamento, os participantes e instrumentos de gestão utilizados.

Neste ponto, se necessário, o *dono do processo* pode ser revisto, e aqui é apresentada uma terceira alternativa de configuração para esse papel institucional, além das duas apresentadas no início da metodologia. Um profissional do escritório de processos que já tenha exercido alguma atividade no mapeamento ou transformação do processo em questão, pode realizar temporariamente a função de dono do processo, por ser uma pessoa de uma área que reconhecidamente zela pelo bom desempenho do processo. Porém, vale ressaltar que isto

implica em uma relação de dependência das áreas de negócio com o Escritório de Processos, que acaba tendo que preterir outras possíveis demandas mais estratégicas. Novamente, fica a cargo da própria equipe do Escritório tomar esta decisão.

O rito de gestão do processo é uma reunião periódica, com uma pauta fixa a respeito do desempenho do processo em questão, com o envolvimento de todos os principais atores chave do processo e conduzida pelo dono do processo. É importante deixar claro aos participantes que tipo de contribuições e informações relevantes eles podem fornecer. Quanto à periodicidade, o ideal é que o rito siga a lógica de coleta e análise do indicador, já que o objetivo é debater os seus resultados e melhorias. Ao final, deve-se elaborar um documento no qual será reportado o desempenho do processo e as providências acordadas na reunião.

Encerrado o projeto de transformação, este encontra-se apto para ser monitorado continuamente através da Gestão da Rotina, até que novas intervenções sejam necessárias.

PARTE V

REFERENCIAL TEÓRICO

5. REFERENCIAL TEÓRICO

ABPMP. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento**. V.3.0, 2013, p. 14.

BALDAM, Roquemar et al. **Gerenciamento de Processos de negócio: BPM – Business Process Management**. Rio de Janeiro: Editora Érica, 2007.

BIZAGI. **BPMN Complete Notation**. 2011. Disponível em <http://www.bizagi.com/index.php?option=com_content&view=article&id=6&Itemid=61&lang=pt>. Acessado em: 11 abr. 2011.

BRASIL. Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão. **Padrão de Trabalho de Modelagem de Processos**: Escritório de Processos. 2007. Disponível em <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/081003_SEGES_Arq_padrão.pdf>. Acessado em 29 fev 2012.

ELO GROUP. **Gestão da Mudança na Implantação de um Escritório de Processos**. 2009. Disponível em <http://www.elogroup.com.br/download/Artigo_Gest%C3%A3o_da_Mudan%C3%A7a_na_Implanta%C3%A7%C3%A3o_de_um_Escrit%C3%B3rio_de_Processos.pdf>. Acessado em: 23/01/2012.

ELO GROUP. **Business Process Transformation**. Curso de Ensino a Distância. 2016.

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 mar de 2011.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, **Manual de Reestruturação de Processos da Administração Pública Estadual**. 2007.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, **Manual de Planejamento da Força de Trabalho**. 2007.

PAIM, Rafael. **As tarefas para gestão de Processos**. 2007. Tese (Doutorado em Ciências em Engenharia de Produção) -Coordenação dos Programas de Pós-Graduação de Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007. Disponível em <http://www.gpi.ufrj.br/teses_dissertacoes.html>. Acessado em: 20 abr. 2010.

Project Management Institute. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (guia PMBOK)**. 4ª ed.: 2009.

SELLMANN, Maria Cristina Zampieri; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. **A gestão da mudança em ambientes dinâmicos: um estudo no setor das telecomunicações**. Cad. EBAPE.BR. Rio de Janeiro, v. 8, n. 4, dez. 2010. Disponível em

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167939512010000400012&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 20 jan. 2012.



RONDÔNIA

Governo do Estado

Superintendência do Estado para Resultados - EpR
Av. Farquar, 2986 Palácio Rio Madeira Anexo Rio Cautário 6º
Andar 470 - Pedrinhas, Porto Velho - RO

