

GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO



METODOLOGIA DE GESTÃO POR PROCESSOS

Versão 2.0

SEGER
ESCRITÓRIO
LOCAL
DE PROCESSOS

Vitória, 2017

2017 – Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos (Segep)
Permitida a reprodução total ou parcial desta obra desde que sem fins lucrativos e citada a fonte.

Secretária de Estado de Gestão e Recursos Humanos
Dayse Maria Oslegher Lemos

Subsecretária de Estado de Inovação na Gestão
Marília Camara de Assis

Equipe do Escritório Local de Processos:

Rodrigo Del Fiume Zambon
Giovana Cristina Assis de Souza
Márcio André Nassar Comassetto
Pablo Sandin Amaral

APRESENTAÇÃO

O presente documento apresenta a Metodologia de Gestão por Processos a ser utilizada pelo Escritório Local de Processos (ELP) da Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos (Seger).

O objetivo é orientar e disseminar o conhecimento sobre a Gestão por Processos, descrevendo os principais conceitos, etapas, atividades e produtos gerados, bem como fomentar a transformação organizacional por meio da otimização dos procedimentos e métodos utilizados no âmbito da Seger.

Esta metodologia foi adaptada pelo ELP da Seger, com base no documento disponibilizado pelo Escritório Central de Processos (ECP), para que os servidores lotados nesta Secretaria adotem boas práticas de gestão, visando sempre a entrega de melhores serviços à sociedade capixaba.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	5
1.1 CONCEITOS BÁSICOS DE GESTÃO POR PROCESSOS	5
1.1.1 O que é Gestão por Processos.....	5
1.1.2 O que é um Processo	5
1.1.3 Categoria de Processos.....	6
1.1.4 Ciclo de Gestão de Processos	6
1.1.5 Hierarquia/Arquitetura de Processos	7
1.2 ESCRITÓRIO DE PROCESSOS	9
2. METODOLOGIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE PROCESSOS	11
2.1 Elaboração da Cadeia de Valor	11
2.2 Priorização dos Processos	12
2.3 Modelagem (AS IS)	13
2.4 Análise e Diagnóstico	14
2.5 Redesenho (TO BE)	15
2.6 Implementação	16
2.7 Monitoramento	17
3. ANEXOS	19
ANEXO I – Notação BPMN 2.0.....	19
4. GLOSSÁRIO	29
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	30

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONCEITOS BÁSICOS DE GESTÃO POR PROCESSOS

1.1.1 O que é Gestão por Processos

É uma abordagem disciplinar para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio, automatizados ou não, a fim de alcançar resultados consistentes e alinhados aos objetivos estratégicos da organização.

A implementação permanente da Gestão por Processos contribui para:

- Proporcionar um modelo de gestão integrado, a partir de uma visão sistêmica dos processos, com foco em resultados e referenciado nas necessidades de todos os envolvidos e nas diretrizes estratégicas da instituição;
- Difusão do conhecimento institucional, com a disponibilização de informações sobre os processos desenvolvidos pela instituição;
- Otimização dos recursos da instituição, sejam eles materiais, humanos ou financeiros;
- Identificação das competências requeridas para a operacionalização dos processos, promovendo a alocação adequada dos profissionais, segundo seus perfis;
- Orientação de eventuais propostas para a revisão da estrutura organizacional, visando a melhor operacionalização dos processos.

1.1.2 O que é um Processo

Segundo o Guia BPM CBOK (Corpo Comum de Conhecimento sobre BPM), processo é um conjunto definido de atividades ou comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados.

Pode ser entendido como um conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em serviços/produtos (saídas).

Esse conceito traz a ideia de processo como fluxo de trabalho - com insumos e produtos/serviços claramente definidos e atividades que seguem uma sequência lógica e que dependem umas das outras numa sucessão clara - denotando que os processos têm início e fim bem determinados e geram resultados para os clientes internos e usuários do serviço público.

A partir dos conceitos acima, pode-se entender que um processo organizacional precisa:

- Ter claras as fronteiras (início e fim) e seu objetivo;
- Ter claro aquilo que é transformado na sua execução;
- Definir como ou quando (circunstância) uma atividade ocorre;
- Ter um resultado específico;
- Conhecer os recursos previstos para a execução da atividade;
- Ter gerenciabilidade, ou seja, responsável definido e problemas conhecidos e acompanhados;
- Ter efetividade quanto às relações com usuários e fornecedores e seus requisitos serem claramente definidos;
- Ser mensurável, possuindo pontos de controle e medidas de eficácia/eficiência;
- Ter alterabilidade, por meio de mecanismos de feedback para melhoria; e
- Permitir o acompanhamento ao longo da execução.

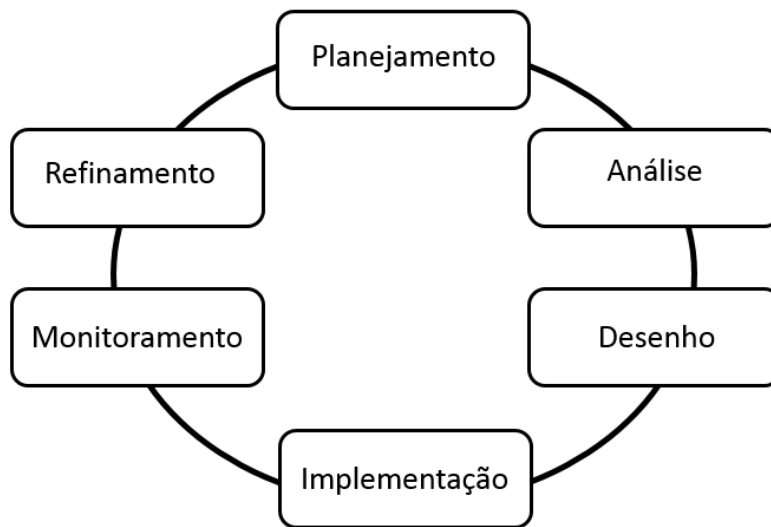
1.1.3 Categoria de Processos

Os processos organizacionais podem ser classificados em três tipos:

- **Processo Primário:** é um processo interfuncional ponta a ponta que agrega valor diretamente para o cliente. Processos primários são frequentemente referenciados como processos essenciais ou finalísticos, pois representam as atividades essenciais que uma organização executa para cumprir sua missão.
- **Processo de Suporte:** existe para prover suporte a processos primários. A diferença principal entre os processos primários e os de suporte é que processos de suporte entregam valor para outros processos e não diretamente para os clientes.
- **Processo de Gestão:** são utilizados para medir, monitorar e controlar atividades de processos de negócio. Não agregam valor diretamente aos clientes, mas são necessários para assegurar que a organização opere de acordo com seus objetivos e metas de desempenho.

1.1.4 Ciclo de Gestão de Processos

Conforme o Guia BPM CBOK, a prática de gerenciamento de processos de negócio pode ser caracterizada como um ciclo de vida contínuo (processo) de atividades integradas. Um ciclo de *feedback* sem fim para assegurar que os processos de negócio estejam alinhados com a estratégia organizacional e ao foco do cliente. Este ciclo pode ser sumarizado por meio do seguinte conjunto gradual e interativo de atividades:



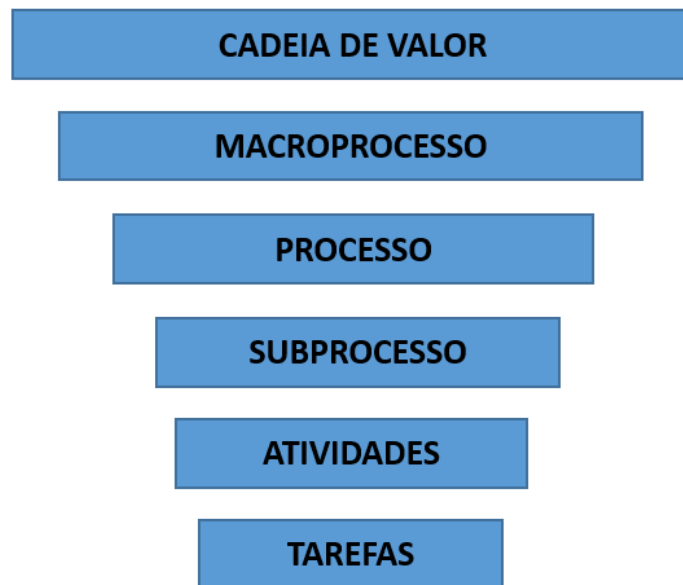
1.1.5 Hierarquia/Arquitetura de Processos

Quando se pensa em uma organização como um todo, percebe-se que existem vários processos, com diferentes categorias e graus de complexidade. Seguindo essa lógica de decomposição dos processos, é possível visualizar a instituição como um conjunto de processos. A ideia é que existem grandes grupos de atividades que podem ser agregados em macroprocessos, que por sua vez, podem ser subdivididos e especificados em subprocessos até o nível de atividades e tarefas.

A hierarquia/arquitetura de processos corresponde 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, cuja análise permite identificar os macroprocessos que agregam valor à organização, bem como suas interfaces, para a satisfação dos clientes e cumprimento de seus objetivos e razões de existência. Vale lembrar que a Cadeia de Valor da organização pode ser composta tanto por macroprocessos finalísticos/primários, quanto de suporte e gerenciais.

A figura abaixo demonstra a hierarquia de processos:



A definição dos elementos da arquitetura de processos é dada a seguir:

Cadeia de Valor: modelo que representa a visão sistêmica dos macroprocessos organizacionais, de forma a se obter uma macrovisão do encadeamento destes processos e atividades. Ou seja, é utilizada para uma representação do relacionamento lógico dos processos de trabalho, permitindo uma visualização do fluxo de informações, produtos e atividades que transitam entre vários processos da organização;

Macroprocesso: conjunto de processos executados de forma ordenada, em uma ou mais unidades, por meio dos quais a organização cumpre a sua missão, implementa suas estratégias, gerando valor ao seu usuário final.

Processo: conjunto definido de atividades ou comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados.

Subprocesso: constitui-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: são operações ou conjuntos de operações de média complexidade, que ocorrem dentro de um processo ou subprocesso, geralmente desempenhadas por uma unidade organizacional determinada e destinada a produzir um resultado específico.

Tarefas: nível mais detalhado das atividades, é um conjunto de trabalhos a serem executados, envolvendo rotina e prazo determinado, corresponde a um nível imediatamente inferior ao de uma atividade.

1.2 ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

O Escritório de Processos é uma área da organização que dá suporte às ações de BPM e promove a gestão do gerenciamento de processos. Sua estrutura é necessária para que todas as ações em gestão e otimização de processos da instituição sejam executadas de forma alinhada, aperfeiçoadas e com o foco necessário.

O Escritório de Processos deverá estimular a cultura de melhoria e inovação na organização. Neste sentido, otimizações de processos devem ser continuamente identificadas e aplicadas de forma alinhada às diretrizes estratégicas estabelecidas pela alta gestão da instituição.

Dentre as principais atribuições do Escritório de Processos, destacam-se:

- Promover a gestão por processos no âmbito do Órgão;
- Elaborar e manter atualizada a cadeia de valor da instituição;
- Avaliar e gerir o portfólio de processos considerados prioritários para a instituição e a sua governança;
- Definir e manter metodologias, técnicas e ferramentas de apoio para as iniciativas de Gerenciamento de Processos de Negócio (Business Process Management – BPM) no Órgão;
- Apoiar o mapeamento e redesenho dos processos e supervisionar o monitoramento dos resultados realizado pelo dono de processo;
- Planejar e coordenar capacitações para gestores, donos e executores de processos de forma a promover a contribuir com a consolidação do conhecimento sobre o tema, o comprometimento permanente e contínuo de todos com a transformação para uma nova cultura de gestão da organização, garantindo a institucionalização da gestão por processos;
- Divulgar e disseminar conhecimentos relacionados a processos e resultados referentes à gestão por processos.

No intuito de auxiliar os órgãos/entidades do Poder Executivo Estadual é apresentado a seguir um “roadmap” para a institucionalização de um Escritório Local de Processos (ELP):



- 01 – Sensibilizar a alta gestão sobre a importância do ELP:

O primeiro passo para implantação do Escritório de Processos é a sensibilização da alta gestão. É imprescindível que haja um entendimento da importância e dos benefícios da gestão por processos e do referido escritório.

- 02 – Identificar pessoas-chaves na organização:

É recomendável que as pessoas a serem designadas a atuar no Escritório de Processos tenham conhecimento sobre os processos da organização, facilidade de comunicação, pró-atividade e bom relacionamento interpessoal. Além disso, é importante terem dedicação exclusiva para o desempenho das atividades do escritório.

- 03 – Definir posicionamento organizacional:

As circunstâncias particulares da organização irão determinar onde o Escritório de Processos ficará localizado. Isso poderá mudar ao longo do tempo, à medida em que aumenta a maturidade do Escritório de Processos. Para maior êxito na implementação das ações de BPM é importante que o Escritório de Processos esteja vinculado ao nível estratégico da organização.

- 04 – Publicar formalização

Para que o Escritório de Processos desempenhe suas atribuições com autonomia dentro da organização é de extrema importância sua formalização. Encontra-se no Anexo I deste documento uma minuta de portaria para institucionalização de um Escritório de Processos.

- 05 – Alinhar ações

Momento de planejamento das primeiras ações a serem realizadas pelo Escritório de Processos. Poderão ocorrer reuniões com a alta gestão e o Escritório Central de Processos, quando necessário, no intuito de buscar orientação para dar início às atividades definidas no instrumento de formalização citado no tópico anterior.

- 06 – Capacitar os servidores

A equipe do Escritório de Processos deverá ser capacitada na área de Gestão por Processos. Além disso, com o mesmo propósito, poderá identificar pessoas dentro da organização visando à disseminação da gestão por processos no âmbito da instituição. Capacitação na referida temática é oferecida pela Escola de Serviço Público do Espírito Santo.

2. METODOLOGIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE PROCESSOS

A metodologia a ser utilizada para a Gestão por Processos será realizada de forma contínua e permanente e conterà as seguintes etapas:

- I. Elaboração da Cadeia de Valor;
- II. Priorização dos Processos;
- III. Modelagem (AS IS);
- IV. Análise e Diagnóstico;
- V. Redesenho (TO BE);
- VI. Implementação;
- VII. Monitoramento.

2.1 Elaboração da Cadeia de Valor

A elaboração da Cadeia de Valor é o ponto de partida para a implementação da Gestão por Processos, o início de uma ação sistêmica associada à melhoria contínua da organização e orientada a resultados.

A Cadeia de Valor agrupa os macroprocessos e processos subjacentes nas seguintes categorias:

- **Macroprocessos Estratégicos:** correspondem aos macroprocessos e processos que zelam pela estratégia e pela gestão da organização. Ou seja, têm como finalidade fornecer as diretrizes organizacionais, promover a estruturação, avaliação e melhoria do funcionamento da instituição e de seus processos;
- **Macroprocessos Finalísticos:** correspondem aos macroprocessos e processos que são a razão da existência da organização. Estão correlacionados à missão e à visão, e agregam valor diretamente aos cidadãos/usuários/clientes;
- **Macroprocessos de Suporte:** correspondem aos macroprocessos e processos responsáveis por prover as condições operacionais necessárias à execução dos processos finalísticos e estratégicos da organização. Orientam o seu olhar para o ambiente interno da instituição fornecendo os subsídios para a execução de todos os demais processos.

Na Metodologia apresentada adota-se o mapeamento da Cadeia de Valor como ponto de partida para as iniciativas de processos, a fim de identificar onde o processo encontra-se inserido, quais outros processos são interligados e/ou impactados pelo processo a ser analisado, assim como para ter uma visão macro do conjunto de atividades, informações e interações que devem ser previstas para sua transformação. Para mapear a Cadeia de Valor as seguintes atividades são executadas:

- Entendimento da estrutura organizacional da instituição;
- Identificação das principais atividades executadas atualmente pelas áreas da organização. Esta atividade é realizada, por meio de entrevistas com os gestores das áreas e executores dos processos;

- Alinhamento com os instrumentos normativos (instituição/atribuições) da organização;
- Agrupamento das atividades em processos por meio da análise do seu objetivo e resultado alcançado;
- Agrupamento dos processos em macroprocessos;
- Sequenciamento e encadeamento lógico dos processos identificados;
- Classificação dos macroprocessos em estratégicos, finalísticos e de suporte;
- Representação gráfica dos macroprocessos na Cadeia de Valor.

A etapa de elaboração da Cadeia de Valor é de responsabilidade do Escritório Local de Processos e dos gestores da instituição.

Cabe ressaltar que a gestão por processos é dinâmica e por isso entende-se que no decorrer dos trabalhos de melhoria contínua dos processos, a Cadeia de Valor poderá sofrer alterações para representar de forma mais fiel da realidade da organização.

2.2 Priorização dos Processos

Esta etapa consiste em listar os processos identificados na Cadeia de Valor da organização e, a partir de critérios de avaliação, priorizar a otimização dos que são considerados mais relevantes para o órgão/entidade.

Pode ser criada uma matriz para realizar a priorização dos processos. Os elementos que fazem parte dela são:

- **Lista dos processos:** retirados da Cadeia de valor.
- **Critérios de avaliação:** traduzem questões importantes que norteiam as orientações gerenciais da organização e podem variar para cada instituição. Entre os critérios utilizados podemos citar: alinhamento estratégico, abrangência do processo, impacto no cliente, custo, maturidade, natureza da demanda (legal x processual).
- **Ponderação dos critérios:** para cada critério deve ser definida uma nota de ponderação (importância). Geralmente, utiliza-se o valor de 1 a 5 para cada critério, em que 5 é o critério mais importante e 1 é o de menor importância.

Segue abaixo um exemplo da matriz de priorização de processos:

Matriz de Priorização de Processos					
Critério	Critério 1	Critério 2	Critério 3	Critério 4	Total
Ponderação	(1 a 5)	(1 a 5)	(1 a 5)	(1 a 5)	
Processo A					
Processo B					
Processo C					
Processo D					
Processo E					
Processo F					

Após o preenchimento dos valores dos critérios para cada processo, deve-se fazer uma média ponderada, visando saber os mais importantes da organização.

O Escritório Local de Processos da organização deverá ser o responsável por executar essa etapa da metodologia.

2.3 Modelagem (AS IS)

A modelagem AS IS é a etapa de levantamento dos processos organizacionais e do entendimento deles com base na legislação vigente e na estrutura funcional, considerando missão, visão, objetivos e metas do órgão.

Compreende, ainda, o registro da situação atual dos processos, descrevendo fluxos, insumos e demais informações necessárias ao entendimento uniforme por todos os envolvidos.

Essa coleta de informações permitirá conhecer a realidade da área, bem como criar um plano de análise para realizar a melhoria de seus processos.

A finalidade da modelagem é a elaboração, de forma completa e precisa, do funcionamento do processo. Assim, as principais atividades dela são:

- Reunião com os envolvidos para entendimento do processo:
 - Levantamento do objetivo do processo;
 - Levantamento dos insumos;
 - Levantamento das atividades;
 - Levantamento das saídas e produtos gerados;
 - Levantamento do fluxo de informações;
 - Levantamento das interfaces;
 - Levantamento dos sistemas;
 - Levantamento de indicadores de desempenho;
 - Levantamento das principais legislações e normas vigentes;

Levantamento de dados estatísticos do processo;
Levantamento de prazos de execução das atividades;
Identificação dos responsáveis na execução das atividades;
Coleta de exemplos de produtos gerados.

- Modelagem do processo (AS IS);
- Descrição das atividades;
- Reunião para validação do processo modelado.

Para uma melhor representação do processo é recomendável a participação de todos os envolvidos diretamente, ou seja, executores, fornecedores de insumos e clientes dos produtos gerados. O dono e executores do processo, com apoio do Escritório Local de Processos, deverão conduzir todo o trabalho para elaboração do modelo AS IS.

Encontra-se no Anexo II deste documento os elementos essenciais da notação BPMN – Business Process Modeling Notation (Notação para Mapeamento de Processos de Negócios), para auxiliar na construção dos modelos dos processos da organização.

2.4 Análise e Diagnóstico

A Análise e Diagnóstico dos Processos abrange, essencialmente, a compreensão sobre como os componentes ou recursos (pessoas, normas internas, legislações, sistemas, etc.) do processo estão posicionados, como estão interagindo e como o arranjo estabelecido entre as atividades contribui, favoravelmente ou não, para que as ações realizadas se cumpram com efetividade, eficácia e eficiência.

Esta etapa favorece o entendimento das atividades e resultados do processo, principalmente em relação à capacidade de atender as metas. Analisa também as restrições e rupturas que influenciam o desempenho do processo e permite identificar as práticas positivas que podem ser preservadas na execução do processo.

Durante a execução da análise e diagnóstico alguns questionamentos deverão ser levados em conta:

- Por que o processo foi criado?
- Onde o processo se encaixa na cadeia de valor da organização?
- O processo está apoiando objetivos estratégicos da organização?
- O processo provê valor para a organização?
- O que o processo está tentando realizar?
- Por que esse processo está sendo alvo de uma análise?
- Quais os riscos para o processo (ambiente interno e externo)?

Com a análise e diagnóstico é possível avaliar como os processos de negócio estão operando, quais resultados estão gerando e que valor estão agregando à organização. O principal benefício de analisar e diagnosticar a situação atual (AS IS) é o entendimento comum de como o trabalho é feito e o que deverá ser melhorado através da representação do processo futuro (TO BE).

O Escritório Local de Processos da organização deverá dar total apoio aos gestores, donos e executores dos processos durante a análise e diagnóstico de processos.

2.5 Redesenho (TO BE)

A etapa de redesenho consiste em propor uma situação futura (TO BE), a partir da análise e diagnóstico elaborados, de maneira a corrigir, melhorar ou inovar o processo.

Antes de iniciar essa fase é importante verificar à qual macroprocesso ele pertence, quais são as inter-relações com outros processos e se haverá alterações na Cadeia de Valor da organização.

Nesta fase são definidos formalmente os objetivos, produtos e resultados esperados do processo, reorganizadas e redistribuídas as atividades das áreas e estabelecidas as regras para produção do resultado desejado.

O redesenho será fundamentado na ideia de que o estado atual do processo deve ser afrontado e que o mesmo precisa ser melhorado. Nessa abordagem, nenhuma parte da operação/execução deve ficar fora de questionamento. Tudo deve ser analisado e revisto como oportunidade para reduzir esforço, melhorar qualidade, eliminar problemas, aumentar produtividade, eliminar desperdícios e defeitos, e inovar. Problemas identificados durante a análise precisam ser considerados em um novo desenho, eliminando-os ou mitigando-os.

Quando um novo desenho é considerado, é fundamental o envolvimento de executores de diferentes funções que interajam com o processo para, assim, aproveitar a experiência e o conhecimento dos que estão mais próximos do processo. Isso assegura que o processo reflita verdadeiramente o que a organização pode realizar. Ajuda, também, a afastar o medo e a promover aceitação da mudança.

Durante o redesenho, cada atividade executada deve ter uma razão para existir e deve colaborar diretamente com a entrega de um resultado de valor. Se isso não acontece, sua razão para existir deve ser questionada. Atividades devem fornecer um valor mensurável ou definível para continuar fazendo parte da operação. Contudo, na definição do valor, não se deve limitar a ver somente o valor gerado para o cliente. Valores financeiros para a organização, retenção de pessoal, melhoria na capacidade de competir e várias outras categorias também são válidas nos questionamentos e no desenho.

Para chegar no novo desenho do processo, deve-se levar em consideração:

- A análise do processo AS IS;
- A análise de legislações referentes ao processo modelado ou que possam impactar o processo;

- A análise de direcionamento dado pelo gestor do processo (resultados esperados);
- O alinhamento com plano estratégico da organização;
- A identificação de gargalos e pontos de retenção do processo, reprocesso, atividades repetidas, atividades que não agregam valor, burocratização e loops de execução.

O dono e executores do processo, com apoio do Escritório Local de Processos, deverão conduzir todo o trabalho para elaboração da visão futura do processo (TO BE). O redesenho do processo deverá ser validado por todas as pessoas envolvidas nesta etapa. A fim de possibilitar o monitoramento, deverão ser estabelecidos indicadores de desempenho para cada processo redesenhado. Após o redesenho e a validação, inicia-se a fase de implementação de melhoria dos processos.

2.6 Implementação

Implementação tem o objetivo de pôr em prática o processo redesenhado e aprovado. Durante essa etapa, assume-se que as fases de modelagem (AS IS), análise e redesenho (TO BE) estabeleceram e aprovaram um conjunto completo de especificações, por isso, somente pequenos ajustes devem ocorrer.

A implementação de processos precisa ser vista como um movimento estratégico e contar com o envolvimento e comprometimento dos diversos níveis da organização, desde a alta administração até as equipes funcionais.

É importante considerar alguns fatores críticos de sucesso para a implementação dos processos redesenhados:

- Patrocínio da alta administração e do dono do processo;
- Se as premissas e condicionantes identificadas para implantação do processo foram observadas e atendidas, tais como: alterações legais, alocação de pessoas, disponibilidade de recursos materiais e infraestrutura, desenvolvimento de sistemas informatizados e outras;
- Se o processo dispõe de indicadores de desempenho mensuráveis para seu efetivo monitoramento;
- O relacionamento entre os processos deve ser observado na etapa de redesenho e implementação, pois a cadeia de valor e os fluxos de processos apresentam as interfaces de entrada e saída de cada diagrama. Para o sucesso da implantação, os processos selecionados para esta iniciativa deverão ter suas interfaces analisadas, de forma a garantir que as mudanças tenham um impacto desejado/esperado. A implantação de processos sem análise das interfaces ou do impacto poderão trazer prejuízo no desempenho ou mesmo inviabilizar sua execução;
- A colaboração dos executores de todas as áreas envolvidas, clientes e fornecedores do processo;

- Identificação de riscos e problemas potenciais que podem surgir com a solução a ser implantada, já que esses constituem causas frequentes de insucesso na implementação de um novo processo ou na modificação de um processo existente;
- Divulgação de informações, comunicando a todos os envolvidos sobre o novo processo. Muitos problemas podem aparecer durante a implantação, por falta ou por falha de comunicação. Ao divulgar informações, deve-se utilizar uma linguagem acessível e de fácil compreensão, evitando termos técnicos complexos ou que possam trazer dupla interpretação;
- Treinamento para os envolvidos no novo processo. O processo redesenhado só deve ser posto em pleno funcionamento quando os seus executores estiverem seguros dos conhecimentos sobre suas atividades.

Antes de executar a implementação do processo é recomendável a elaboração de um plano. Elabora-se um cronograma para implantação das soluções identificadas, assim como para detalhamento do processo em termos de regras e políticas de negócio, manuais operacionais e criação de instrumentos de apoio à execução das atividades. Além disso, recomenda-se utilizar a ferramenta 5W1H, para definir, em cada etapa, quem será o responsável pelo seu cumprimento (*Who*), onde será realizada (*Where*), em que data (*When*), o que deverá ser feito (*What*) e como deverá ser feito (*How*) e porque deverá ser feito (*Why*).

Durante a implantação do processo, o Escritório Local de Processos da organização acompanhará a evolução do Plano de Implementação junto ao dono do processo, a fim de orientar e fornecer apoio metodológico durante sua execução. É importante que qualquer iniciativa neste sentido seja informada ao Escritório de Processos.

2.7 Monitoramento

Essa etapa tem o objetivo de efetuar a contínua medição e o monitoramento dos processos de negócio, provendo informações-chave para seus donos ajustarem os recursos necessários, a fim de alcançar os objetivos propostos.

Durante o monitoramento, ocorre a verificação e validação do processo por meio de indicadores de desempenho e da medição do ciclo processual. Essas ferramentas asseguram a execução de acordo com a realidade do processo, o cumprimento dos resultados esperados e dos parâmetros de eficiência, eficácia e efetividade planejados, bem como a análise de diversos cenários, possibilitando o diagnóstico de alterações no processo.

O êxito no monitoramento dos processos pressupõe a execução das seguintes atividades:

- Estabelecimento dos pontos de controle do processo;
- Coleta e mensuração dos indicadores de desempenho nos pontos de aferição definidos;

- Aderência do processo quanto à conformidade do mapeamento com a forma de sua implementação;
- Avaliação de resultados dos indicadores de desempenho (comparar resultados da situação anterior e desejada/meta, avaliar ganhos alcançados, identificar oportunidades de melhoria);
- Análise das justificativas ou argumentos apresentados para os resultados aferidos;
- Elaboração do diagnóstico da situação atual dos processos, com os pontos fortes e as oportunidades de melhoria, com a finalidade de promover as ações de correção ou inovação.

Dessa forma, a etapa de monitoramento analisa o desempenho do processo por meio de métricas relacionadas às metas e ao valor para a organização, podendo resultar em melhoria nos processos da instituição.

O processo deverá ser monitorado de forma contínua, pelo dono do processo, para facilitar a tomada de ação preventiva de erros ou problemas que poderão ocorrer futuramente. Assim, caso necessário, etapas discriminadas acima poderão ser novamente executadas para que os resultados esperados pela organização possam ser atingidos com a execução dos processos.

Periodicamente o Escritório Local de Processos da organização poderá requerer o resultado dos indicadores de desempenho a fim de apoiar na análise e identificação de melhorias do processo, bem como fazer *report* à alta gestão da instituição.

3. ANEXOS

ANEXO I – Notação BPMN 2.0

O BPMN foi desenvolvido pelo BMPI (Business Process Management Initiative) e começou a ser utilizado em 2004, em sua versão 1.0. No ano de 2006, foi adotado pelo OMG (Object Management Group), atual mantenedor da notação. A versão mais recente é o BPMN 2.0, publicada em janeiro de 2011. Dessa forma, tem se consolidado como linguagem padrão internacional de mapeamento de processos.

Business Process Modeling Notation (BPMN) é uma notação gráfica que transmite a lógica das atividades, as mensagens entre os diferentes participantes e toda a informação necessária para que um processo seja analisado, simulado e executado.

O BPMN foi elaborado visando a atingir os seguintes objetivos:

- Prover uma notação gráfica padronizada para a modelagem de processos de negócio;
- Ser de fácil entendimento;
- Permitir que uma única notação pudesse ser compreendida por todos os envolvidos, dos analistas de negócio aos programadores de TI.

Principais Elementos no BPMN 2.0

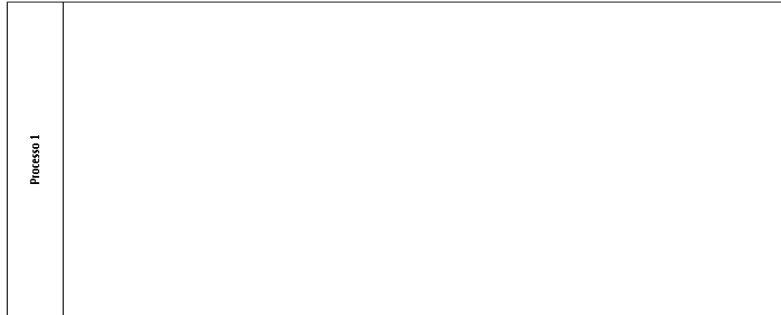
A seguir estão detalhadas as informações sobre cada elemento que contém um desenho de modelagem de processos. Eles podem ser divididos em: *swimlanes*, objetos de conexão, atividades, eventos, decisões (*gateways*) e artefatos.

➤ *Swimlanes*

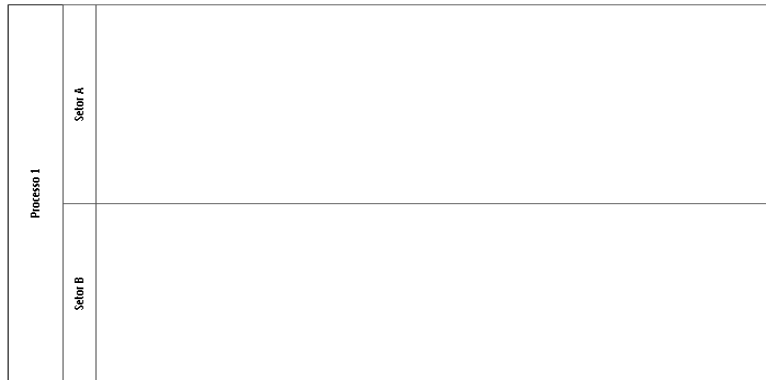
São os elementos de BPMN utilizados para organizar os processos de um diagrama, definindo o escopo de cada processo e possibilitando identificar os papéis responsáveis pela execução de cada atividade do processo.

Swimlanes

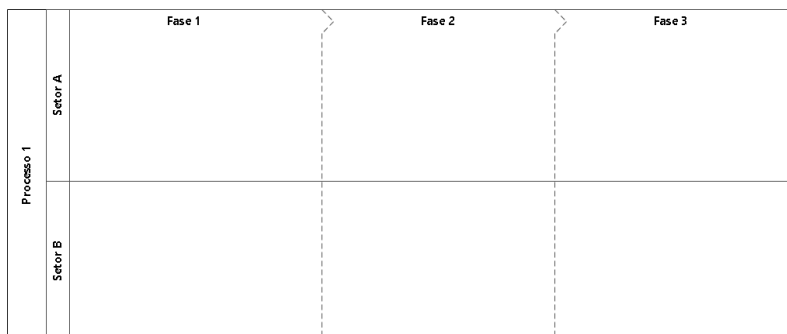
Piscina (pool): É um espaço que contém todos os passos de um único processo. Qualquer diagrama tem pelo menos uma piscina. O nome dado à piscina é o nome do processo.



Raias (lanes): São divisões da piscina que representam setores ou áreas organizacionais.

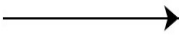




Fases (milestones): Criam partições na sequência do processo.










➤ Objetos de Conexão


Elementos utilizados para mostrar a ordem de sequenciamento das atividades e eventos que ocorrem dentro de um fluxo de trabalho.

Objetos de Conexão	
	Fluxo de seqüência: seta contínua que indica o caminho seguido pelo processo.
	Fluxo de mensagem: seta descontínua que representa troca de mensagens entre dois processos diferentes.
	Associação: é usada para associar informações e artefatos com objetos de fluxo.

➤ Atividades (*activities*)




Representam um trabalho realizado em uma etapa do processo de negócio.






Atividades	
	Usuário: tarefa realizada por um usuário com ajuda de um sistema ou software.
	Serviço ou automática: realizada por um sistema sem intervenção humana.
	Simple: utilizada de forma genérica.
	Envio: representa o envio de uma mensagem.
	Recepção: representa o recebimento de uma mensagem.
	Manual: não-automática, realizada por uma pessoa, sem uso do sistema.
	Script: representa a execução de scripts automatizados por um sistema de workflow.







	<p>Subprocesso: tem em seu interior a modelagem de outras atividades, gateways, eventos e fluxos de sequência. Pode ser útil para reunir partes de fluxos que podem ser repetidas em momentos distintos do processo, caracterizando o reuso.</p>
---	---





➤ Eventos (*events*)

Eventos representam algo que acontece ou pode acontecer durante o curso de um processo e afeta seu fluxo. Existem três tipos de eventos: eventos de início, eventos intermediários e eventos de fim.

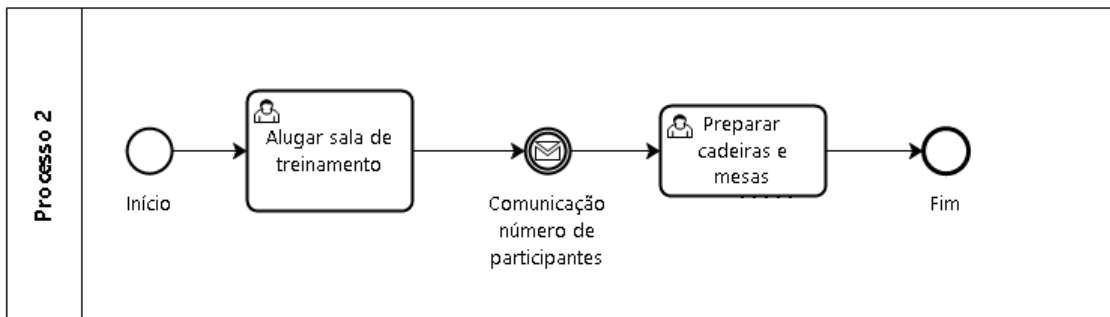
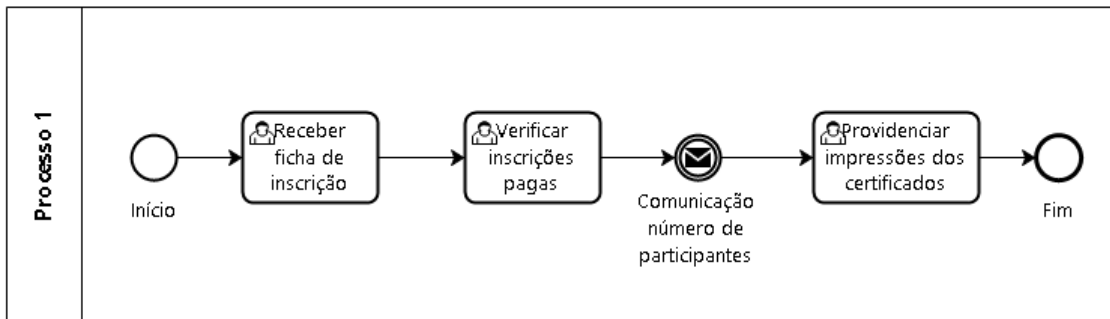
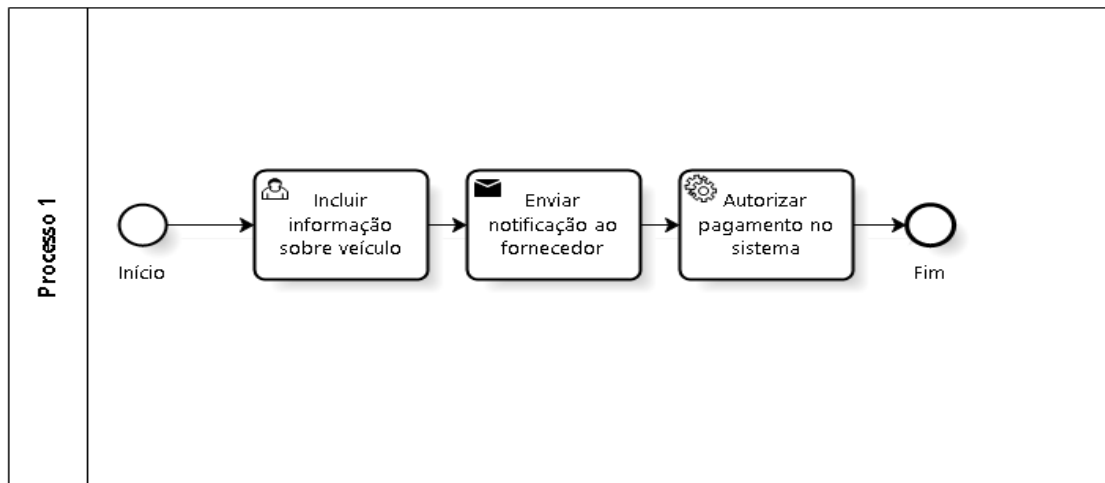
Tipos de Eventos	
	<p>Início: indica o início de um processo. Ao ler um mapa de processo, comece por ele!</p>
	<p>Intermediário: ocorre durante o transcurso de um processo, ou seja, entre o início e o fim.</p>
	<p>Fim: indica onde o processo é finalizado.</p>

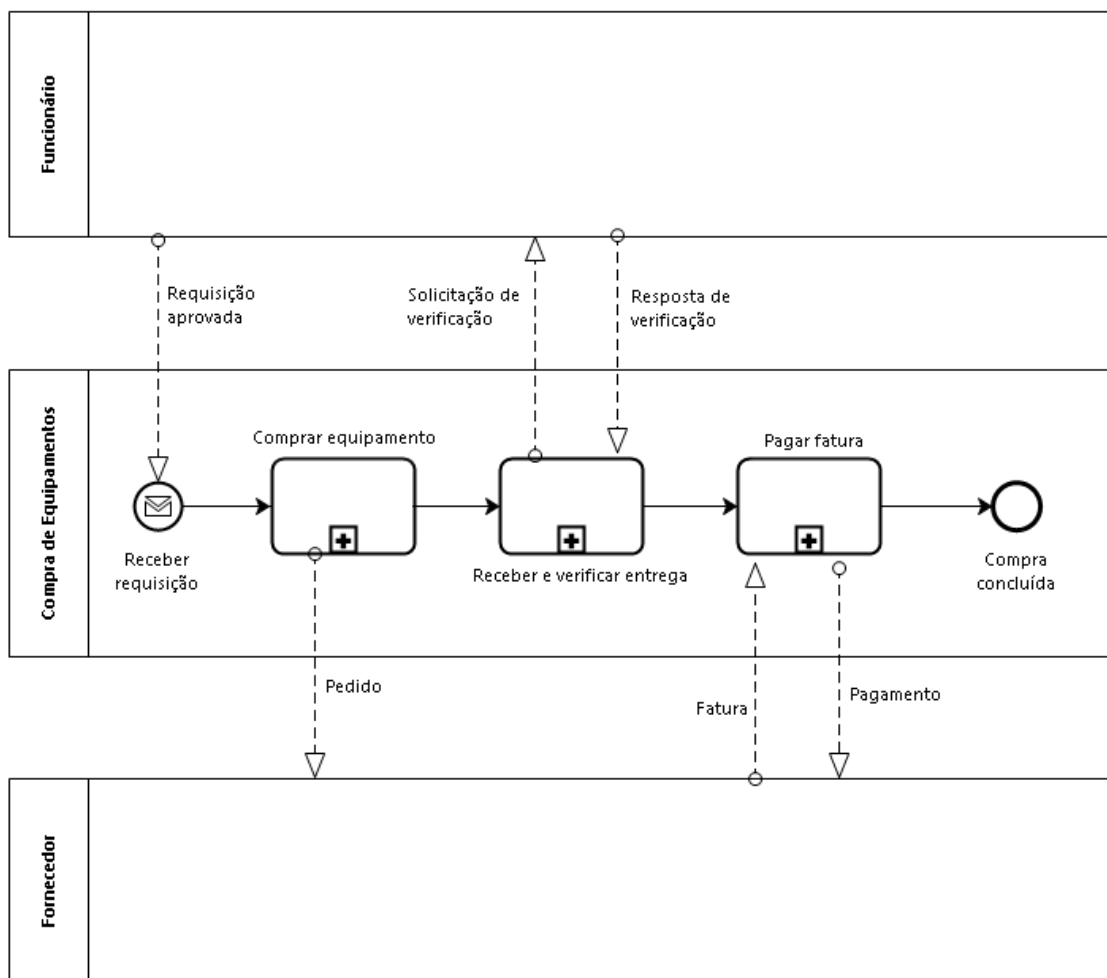
Eventos de Início	
	<p>Genérico: não especifica nenhum comportamento particular para iniciar o processo.</p>
	<p>Timer: indica que o processo começa em um tempo ou data especificada.</p>
	<p>Mensagem: o processo começa quando uma mensagem é recebida.</p>
	<p>Múltiplo: quando existem várias maneiras de disparar um processo. Mas apesar de haver múltiplas maneiras, somente uma maneira inicia o processo.</p>
	<p>Condicional: um processo se inicia quando uma condição de negócio se torna real (ex: temperatura acima de 200°C).</p>

Eventos Intermediários	
	Genérico: indica algo que ocorre ou pode ocorrer dentro do processo.
	Mensagem: indica que para dar continuidade ao fluxo, em determinado ponto do processo, haverá o recebimento ou o envio de uma mensagem (fax, documento, e-mail, etc). O envelope claro indica o recebimento da mensagem e o escuro seu envio.
	Timer: indica uma espera dentro do processo. O tempo indicado pode ser em minutos, horas, dias etc ou pode ser uma data determinada. Enquanto não ocorrido o tempo específico, o fluxo permanece parado.
	Enlace (Link): permite conectar duas partes do processo, ou seja, atua como conector entre “páginas” de um desenho.
	Condicional: indica que, quando ocorrer esse evento o processo deverá aguardar a condição previamente estabelecida. Enquanto não cumprida, o fluxo permanece parado.
	Erro: interrompe a atividade a qual está vinculado.

Eventos de Fim	
	Genérico: indica que o fluxo terminou.
	Terminativo: interrompe a execução do processo.
	Mensagem: indica que será enviada uma mensagem no fim do processo.
	Erro: lança um erro ao terminar o fluxo. Indica que o fluxo terminou em condição de erro.

Exemplos:








➤ Gateways

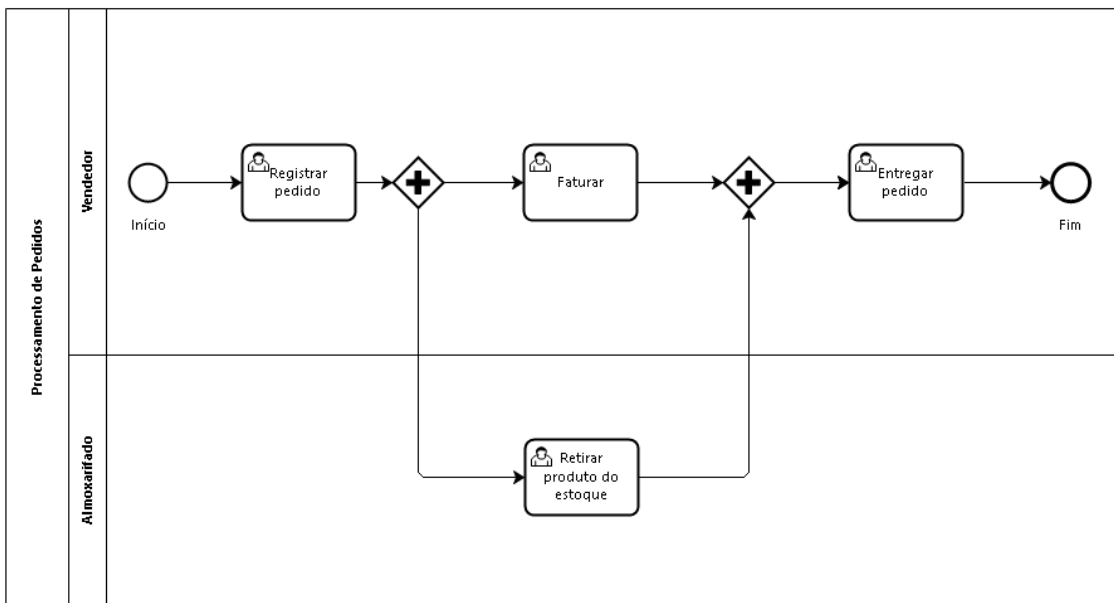
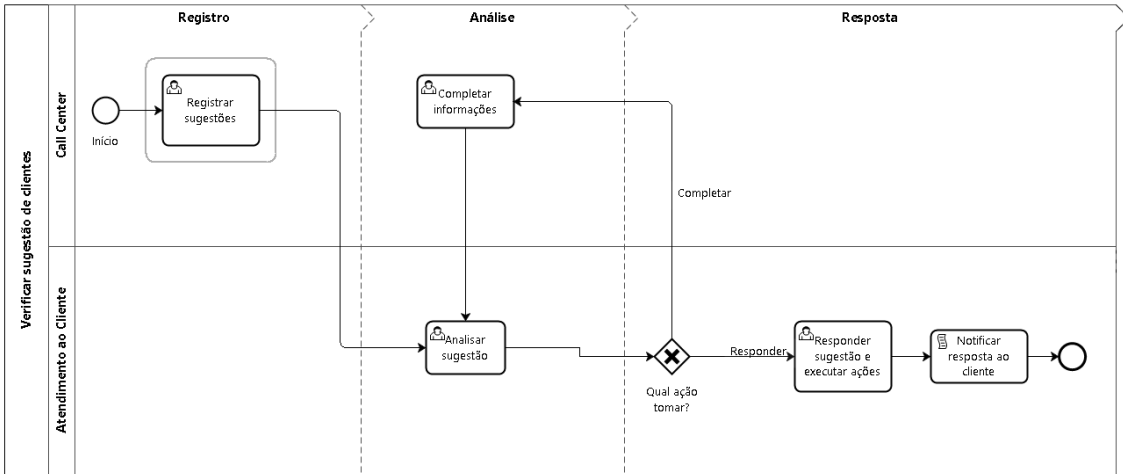
São elementos utilizados para controlar os pontos de divergência e convergência do fluxo, tais como as decisões, as ações em paralelo e os pontos de sincronização do fluxo.

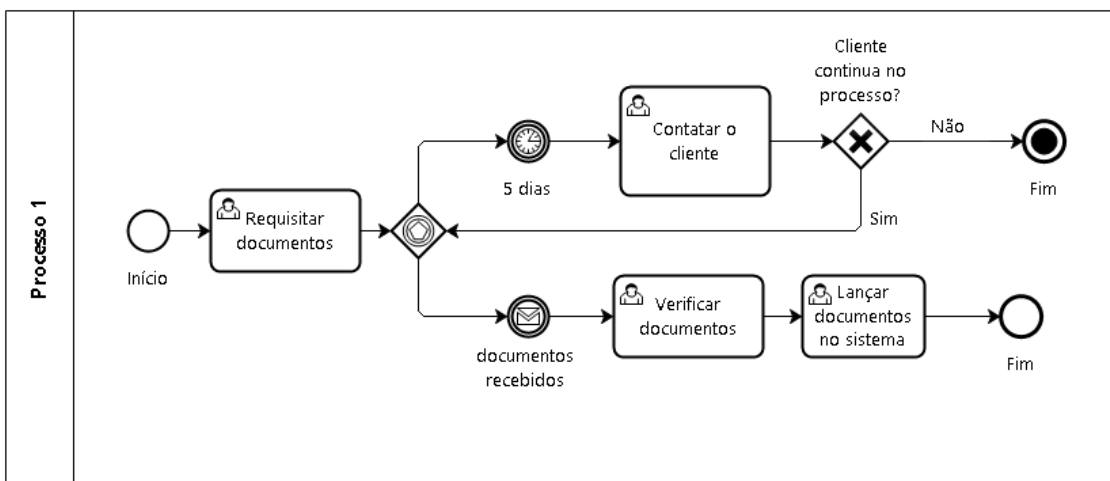
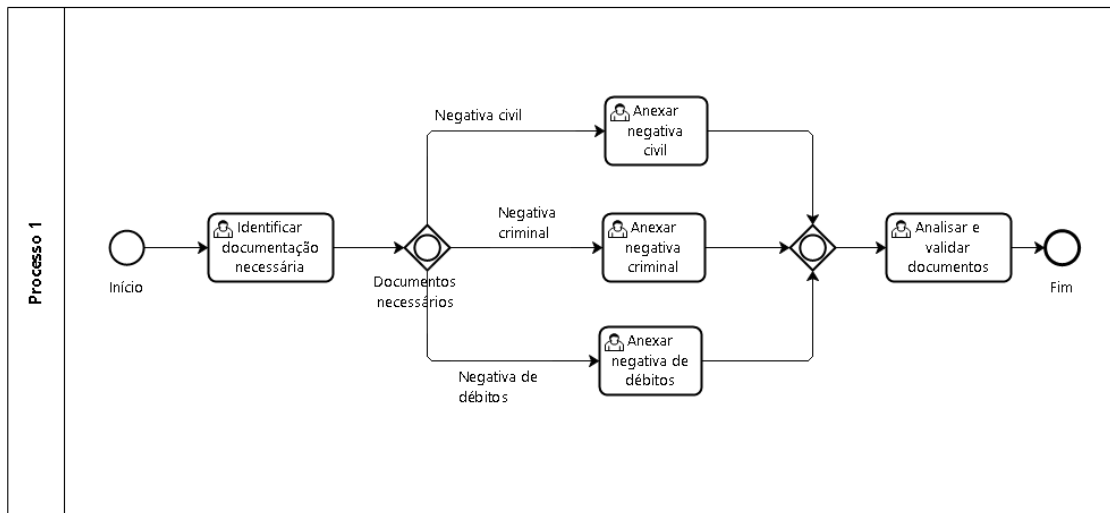
Permitem descrever não apenas o “dia feliz” do processo, em que as atividades acontecem sempre da mesma maneira ou na mesma sequência, mas prever possíveis exceções conhecidas do negócio, ou beneficiar a duração do processo através da paralelização de atividades.

Gateways	
	<p>Exclusivo: existe uma decisão e somente um dos caminhos pode ser escolhido. Antes do gateway, inevitavelmente, deve haver uma atividade que forneça dados para a tomada de decisão.</p>

	Paralelo: representa a divisão de um fluxo em dois ou mais que serão executados paralelamente. Todos os caminhos que saem deste gateway são executados.
	Inclusivo: quando o processo em execução atingir este gateway, o processo deverá avaliar a condição relacionada, e uma ou mais das saídas do gateway poderão dar seguimento.
	Baseado em eventos: assim como o gateway exclusivo, neste só há um caminho a ser escolhido. Mas, necessariamente, haverá eventos intermediários em cada um dos caminhos a ser escolhido para estabelecer uma condição de decisão. Quando um for escolhido, as demais opções são eliminadas.



Exemplos:







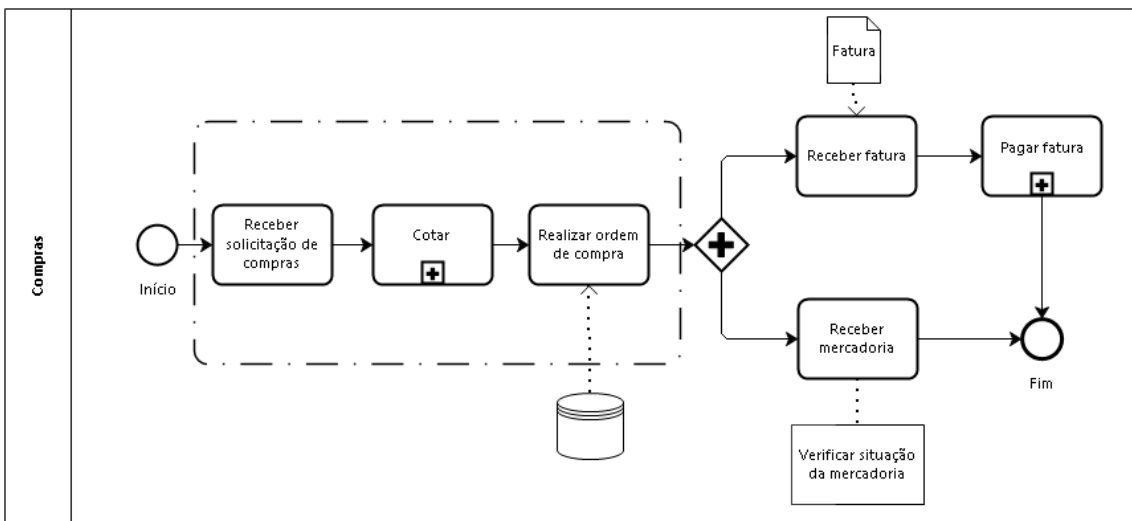
➤ **Artefatos**

Elementos utilizados para inserir anotações, figuras, representar objetos (formulários e banco de dados) ou para separar pequenos grupos no fluxo.

Artefatos	
	<p>Anotação: caixa de texto usada para informação adicional sobre o processo ou atividade.</p>
	<p>Agrupamento: usado para agrupar atividades com o propósito de documentação ou análise.</p>

	<p>Objeto de dados: proveem informações sobre as entradas e saídas de uma atividade. Dados temporários. Simples registro.</p>
	<p>Depósito de dados: fornece um mecanismo para a atividade recuperar ou atualizar informações documentadas. Dados permanentes. Acessa um banco de dados.</p>

Exemplo:



4. GLOSSÁRIO

BPM (Business Process Management – Gerenciamento de Processos de Negócio): é uma abordagem metodológica para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar e controlar processos, automatizados ou não, para alcançar resultados consistentes e alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

Cadeia de Valor: descreve os elementos de negócio da organização divididos em cenários e processos. É utilizada para uma representação da visão estratégica dos processos.

Dono do Processo: responsável por promover a melhoria constante do processo. Para isso, além dos indicadores de desempenho, padrões de eficiência e eficácia, ele deve ter um olhar crítico para o processo, sempre com o propósito de descobrir alguma forma de melhorar a forma de trabalho, para gerar o produto para o qual o processo foi criado.

Indicadores: dados ou informações numéricas que quantificam as entradas (recursos ou insumos), saídas (produtos) e o desempenho de processos, produtos e da organização como um todo.

Insumo ou Entrada: produto ou serviço necessário para o início de um determinado processo.

Macroprocesso: agrupamento de processos necessários para a produção de uma ação ou desempenho de uma atribuição da organização. Consiste em grandes conjuntos de atividades pelos quais a organização cumpre a sua missão, gerando valor para o cliente.

Missão: a razão de ser de uma organização, as necessidades sociais a que ela atende e seu foco fundamental de atividades.

Modelagem: conjunto de atividades necessárias para a criação de representações de processos existentes, ou que ainda estão em planejamento ou sendo projetadas.

Processo: conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas que transformam insumos (entradas) em serviços/produtos (saídas). Possuem início, meio e fim bem determinados, em uma sucessão lógica de ações interdependentes que gerem resultados.

Produto (bem ou serviço): definido como resultado de um processo; resultado de um conjunto de atividades inter-relacionadas ou em interação, que transformam entradas em saídas.

Visão: estado que a organização deseja atingir no futuro. A visão tem a intenção de propiciar o direcionamento dos rumos de uma organização.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GOVERNO DO ESPÍRITO SANTO. Metodologia de Gestão Estratégica de Processos. Disponível em: <https://escritoriodeprocessos.es.gov.br/downloads>. Acesso em: 10/07/2017

ANEEL. Manual de Gestão de Processos Organizacionais da Aneel. Disponível em: <http://www2.aneel.gov.br/arquivos/PDF/manual_de_gestao_de_processos_rm_capa_2013_03_15.pdf>. Acesso em: 15/02/2017.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOK) – Versão 3.0.

GOVERNO DE GOIÁS. Manual de Gestão por Processos. Disponível em: <http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2015-06/manual-do-escritorio-de-processos-_segplan_---v11---versao-em-revisao.pdf>. Acesso em: 13/02/2017.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA DO SUS. Metodologia de Gerenciamento de Processos do Datasus. Disponível em: <http://datasus.saude.gov.br/images//MGProc/metodologia/Metodologia_de_Gerenciamiento_de_Processos.pdf>. Acesso em: 20/03/2017.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. Manual de Gestão por Processos. Disponível em: <<http://www.mpf.mp.br/conheca-o-mpf/gestao-estrategica-e-modernizacao-do-mpf/escritorio-de-processos/publicacoes/livros/manualdegestaoporprocessos.pdf>>. Acesso em: 21/02/2017