

PROPOSTA DE
MODELO DE ATUAÇÃO
PARA OS ESCRITÓRIOS
LOCAIS DE PROCESSOS
E INOVAÇÃO

ELPI

2020

GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



2020 – Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos (Sege)

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

Lenise Loureiro

Subsecretário de Estado de Inovação na Gestão

Marcelo Calmon Dias

Equipe do Escritório Central de Processos	
Núcleo Institucional: Davi Salgueiro Leonardo Gariglio Daher Márcio André Nassar Comassetto Pablo Sandin Amaral Pedro Henrique Trindade Rafael Conrado Nunes Kaiser	Núcleo de Apoio Técnico: Angelo Henrique da Silva Santos Edinei Faciulli Carvalho de Souza Tatiane dos Santos Alencar

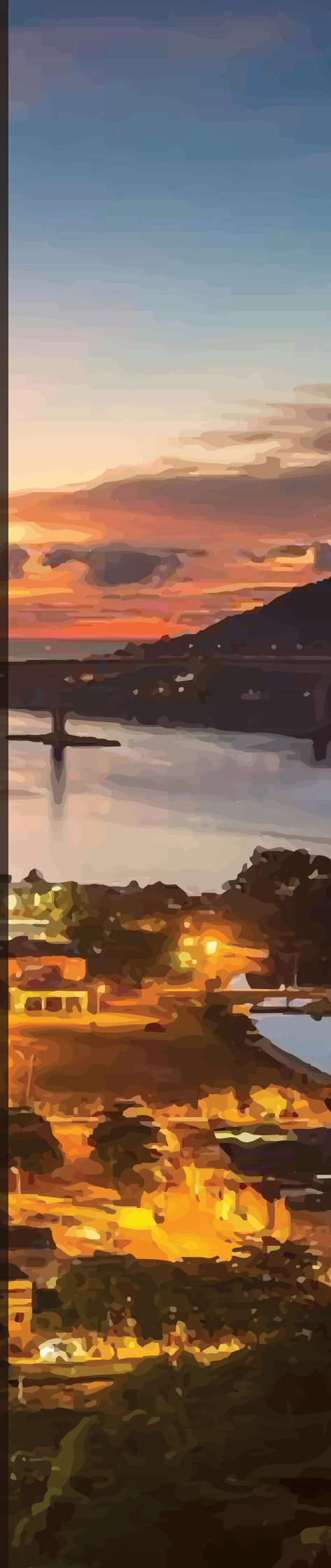
APRESENTAÇÃO

Este documento apresenta o Modelo de Atuação dos Escritórios Locais de Processo e Inovação - ELPI, a ser utilizado como norte, direcionamento para o trabalho realizado nos diversos órgãos/entidades do Poder Executivo do Estado do Espírito Santo.

O objetivo é orientar e disseminar o conhecimento sobre a Gestão por Processos sob uma ótica inovadora, agregando abordagens, como por exemplo, a metodologia do Design Thinking ao modelo tradicional, 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 do Poder Executivo Estadual.

Busca-se, por meio da apresentação de diferentes ferramentas para preenchimento de informações, facilitar a compreensão e atuação dos diferentes servidores designados a atuar nos ELPIs sobre gestão por processos e inovação no setor público, de forma a priorizar a experiência do usuário. Também neste documento apresentaremos o conceito e ferramentas disponíveis para que o Governo do Estado esteja alinhado ao processo de Transformação Digital que desejamos implementar.

Esta metodologia foi incrementada e adaptada pelo Escritório Central de Processos do Governo do Estado (ECP), para que os ELPIs da Administração Pública Estadual possam adotar boas práticas de gestão de processos, visando agilidade e melhoria na prestação de serviços à sociedade capixaba.



Importante:

Este manual foi elaborado antes da pandemia relacionada ao Covid-19. Diante deste novo cenário, será necessário que cada ELPI adapte suas atividades e utilização das ferramentas disponibilizadas para o meio remoto, em vez de realizá-lo presencialmente. Junto com este manual, o ECP irá apresentar vídeos tutoriais de implementação da proposta aqui sugerida, adaptando ao contexto em que estamos inseridos.

SUMÁRIO

1. CONTEXTUALIZAÇÃO.....	8
1.1 ESCRITÓRIO DE PROCESSOS.....	8
1.2 ESCRITÓRIO CENTRAL DE PROCESSOS.....	9
1.3 ESCRITÓRIOS LOCAIS DE PROCESSOS E INOVAÇÃO - ELPI.....	10
2. CONCEITOS BÁSICOS DE GEST POR PROCESSOS E INOVAÇÃO.....	11
2.1 O QUE É UM PROCESSO?.....	11
2.2 O QUE É GESTÃO POR PROCESSOS?.....	13
2.3 O QUE É INOVAÇÃO?.....	14
2.4 INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO.....	17
2.5 O QUE É DESIGN THINKING?.....	18
2.6 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL	20
3. METODOLOGIA DE GESTÃO POR PROCESSOS E INOVAÇÃO.....	22
3.1 DEFINIÇÃO DO PONTO DE PARTIDA: ARQUITETURA DE PROC.....	24
3.1.1 IDENTIFICAÇÃO DE PROCESSOS.....	25
3.2 CONSTRUINDO A CADEIA DE VALOR.....	26
3.2.1 ENTENDIMENTO DA ESTRUTURA ORG DA INST E DO CLIENTE.....	27
3.2.2 IDENT. DAS PRINC. ATIVIDADES EXEC. PELAS ÁREAS DA ORG.....	29
3.2.3 AGRUPAMENTO DAS ATIV. EM PROC. DA ANÁLISE DOS OBJ. E RESULT.....	31
3.2.4 AGRUPAMENTO DOS PROCESSOS EM MACROPROCESSOS.....	31
3.2.5 CLASSIFICAÇÃO DOS MACROPROCESSOS.....	33
3.2.6 REPRESENTAÇÃO DOS MACROPROC. CADEIA DE VALOR.....	33
3.2.7 DETALHAMENTO DOS MACROPROCESSOS DA CADEIA DE VALOR.....	34
3.3 PRIORIZAÇÃO DOS PROCESSOS.....	36
3.3.1 POR QUE PRIORIZAR?.....	36
3.3.2 COMO FAZER?.....	36

4. MODELAGEM DE PROCESSOS.....	43
4.1 MONTANDO A EQUIPE DE TRABALHO.....	44
4.2 MAPEAMENTO (AS IS OU “COMO ESTÁ”).....	45
4.2.1 COMO FAZER?.....	45
5. ANÁLISE E DIAGNÓSTICO.....	48
5.1 COMO FAZER?.....	49
5.1.1 VALOR ADICIONADO.....	50
5.1.2 DORES.....	52
5.1.3 TEMPO DE CICLO.....	53
5.1.4 CUSTO.....	54
5.1.5 DAS DORES ÀS SOLUÇÕES.....	54
5.1.7 DORES DO USUÁRIO.....	55
6. REDESENHO (TO BE OU COMO SERÁ).....	59
6.1 COMO FAZER?.....	60
7. IMPLEMENTAÇÃO.....	64
7.1 COMO FAZER?.....	65
8. MONITORAMENTO.....	68
8.1 COMO FAZER?.....	69
8.1.1 COLETA DE DADOS.....	69
8.1.2 ANÁLISE DE DESEMPENHO.....	70
8.2 FECHAMENTO DE UM CICLO.....	74
9. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	75
10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	77

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: GRAUS DE INOVAÇÃO	13
FIGURA 2: PROPOSTA DE MODELO DE ATUAÇÃO PARA OS ELPIS	17
FIGURA 3: MODELO DE CADEIA DE VALOR DO TCE-MG	27
FIGURA 4: EXEMPLO DE DETALHAMENTO DE UM MACROPROCESSO	28
FIGURA 5: CANVAS DE DESIGN DE PROCESSO	37
FIGURA 6: CANVAS DE ANÁLISE	40
FIGURA 7: CANVAS DE PRIORIZAÇÃO	46
FIGURA 8: CANVAS DE REDESENHO	47
FIGURA 9: EXEMPLO DE DASHBOARD PRODUZIDO PELO BIZAGI	53
FIGURA 10: HISTOGRAMA DE TEMPO DE CICLO AO LONGO DE 1 ANO	53

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO
TABELA 2: PRIORIZAÇÃO DE PROCESSOS
TABELA 3: PLANO DE AÇÃO PARA IMPLEMENTAÇÃO
TABELA 4: REGISTRO DE PROCESSOS

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE I- MODELO DE WORKSHOP PARA OS SETORES EM QUE O ELPI ATUARÁ
APÊNDICE II- MODELO DE REFERÊNCIA PARA CONSOLIDAR OS PROCESSOS LEVANTADOS
APÊNDICE III- CANVAS DE DESIGN DE PROCESSO
APÊNDICE IV- CANVAS DE ANÁLISE
APÊNDICE V- CANVAS DE PRIORIZAÇÃO DE PROCESSOS
APÊNDICE VI- PLANILHA DE PRIORIZAÇÃO DE PROCESSOS
APÊNDICE VII- CANVAS DE REDESENHO
APÊNDICE VIII- PLANO DE AÇÃO PARA IMPLEMENTAÇÃO

ELPI



**GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO**
*Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos*

1. CONTEXTUALIZAÇÃO



1.1 ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

O Escritório de Processos é uma área da organização que dá suporte às ações de gestão de processos de negócio (em inglês, Business Process Management, 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.

O Governo do Estado do Espírito Santo, por meio da portaria nº 12-R, de 15 de maio de 2019, publicada em 16 de maio de 2019 instituiu o Escritório Central de Processos - ECP, unidade que possui o papel de coordenar, apoiar e fomentar iniciativas de BPM no âmbito do Poder

Executivo Estadual e deve supervisionar e prover mentoria aos Escritórios Locais de Processos e Inovação.

Os Escritórios Locais de Processos e Inovação - ELPI, por sua vez, foram instituídos por meio da portaria nº 13-R de 15 de maio de 2019, publicada em 16 de maio de 2019 e têm como missão administrar, dar suporte e fomentar iniciativas de BPM no âmbito do seu órgão, sob a supervisão e mentoria do ECP. Deve atuar como agente de mudança na organização, com o objetivo de disseminar a cultura de Gestão de Processos e Inovação, engajar pessoas, definir métodos, padrões e promover melhorias nos processos de trabalho.

1.2 ESCRITÓRIO CENTRAL DE PROCESSOS

Tem o objetivo de promover a governança e melhoria contínua, definir políticas, diretrizes, prover suporte metodológico e apoiar o gerenciamento dos processos estruturantes do governo.

Compete ao ECP:

I - Coordenar a implantação do e-Docs e atuar como multiplicador na disseminação do uso;

II - Apoiar a estruturação dos ELPIs;

III - Definir e manter metodologias e tecnologias de apoio aos ELPIs;

IV - Elaborar e garantir a execução de Plano de Capacitação em BPM;

V - Estabelecer e coordenar a Rede de ELPIs;

VI - Definir as competências básicas dos ELPIs;

VII - Definir métricas e realizar o acompanhamento das iniciativas de BPM;

VIII - Fomentar cultura e práticas inovadoras de gestão pública;

IX - Identificar e priorizar os processos corporativos que deverão ser redesenhados/otimizados;

X - Identificar e priorizar oportunidades de melhoria ou criação de serviços e produtos inovadores;

1.3 ESCRITÓRIOS LOCAIS DE PROCESSOS E INOVAÇÃO - ELPI

Tem a finalidade de facilitar a elaboração, execução e controle dos processos organizacionais, disseminando a cultura de gerenciamento por processos e fomentar a gestão local da inovação, difundindo a cultura e práticas inovadoras.

São atribuições do ELPI:

I - Apoiar a implantação do e-Docs e atuar como multiplicador na disseminação do uso e auxílio assistido aos servidores;

II - Apoiar os donos de processos no mapeamento, redesenho, supervisão e monitoramento dos resultados;

III - Promover, divulgar e disseminar conhecimentos e resultados relacionados ao BPM.

IV - Contribuir para a transformação de processos, por meio de debates, oficinas, meetups e outros meios que possibilitem o compartilhamento de conhecimentos e aprendizado coletivo, estimulando a cultura de inovação e empreendedorismo na gestão;

V - Criar soluções inovadoras para desafios específicos, com estudos e métodos para promover transformações reais nos processos de trabalho e entregas à sociedade;

VI - Articular esforços e estimular a formação de parcerias para a potencialização das iniciativas de inovação na gestão;

VII - Consolidar e divulgar os resultados provenientes de suas atividades, bem como dos projetos desenvolvidos.

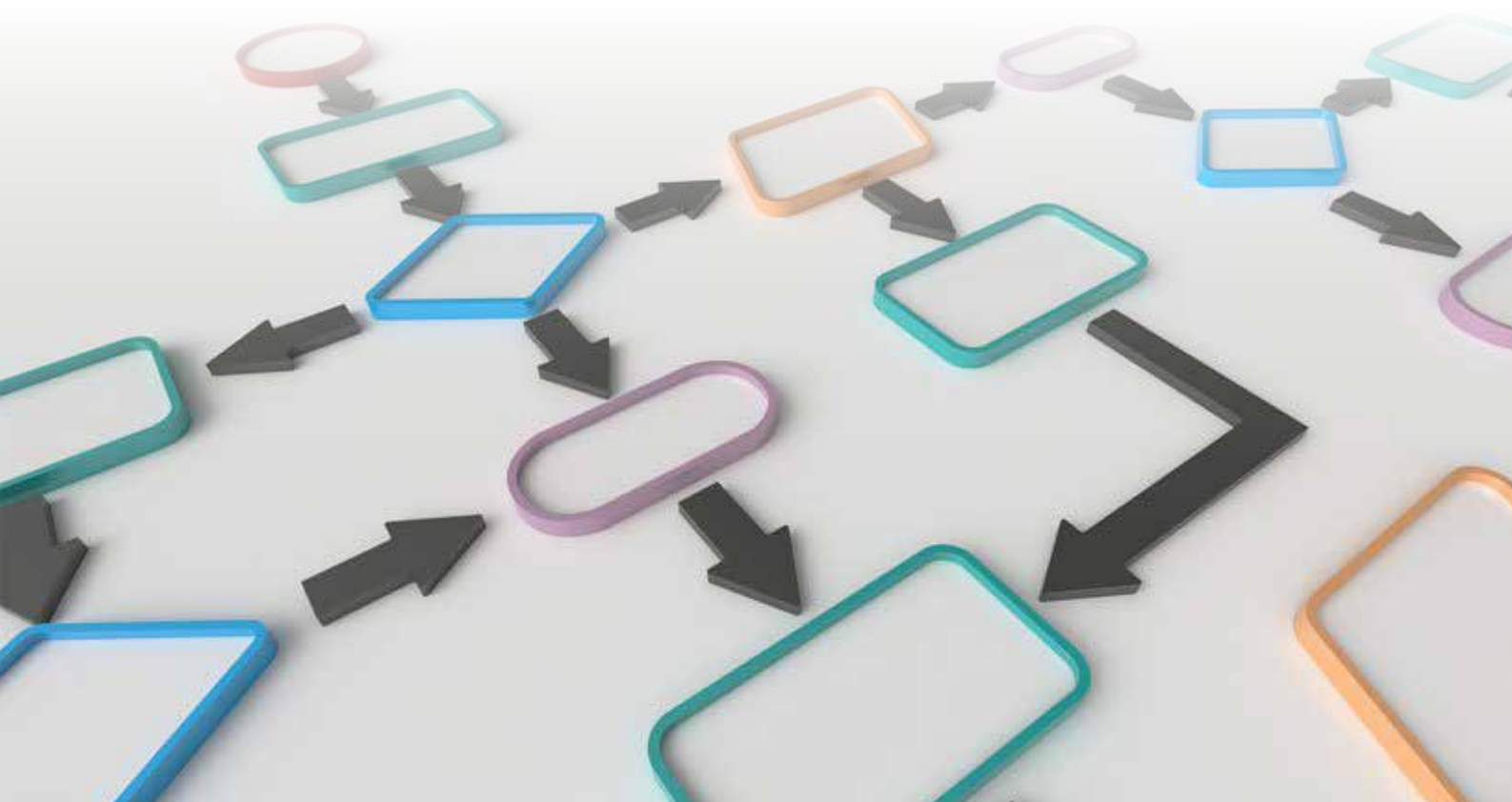
2. CONCEITOS BÁSICOS DE GESTÃO POR PROCESSOS E INOVAÇÃO

A seguir serão apresentados os principais conceitos da área de gestão por processos e inovação, a fim de alinhar o entendimento entre os membros dos ELPs.

2.1 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.

2.2 O QUE É GESTÃO POR PROCESSOS?

É uma abordagem 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;



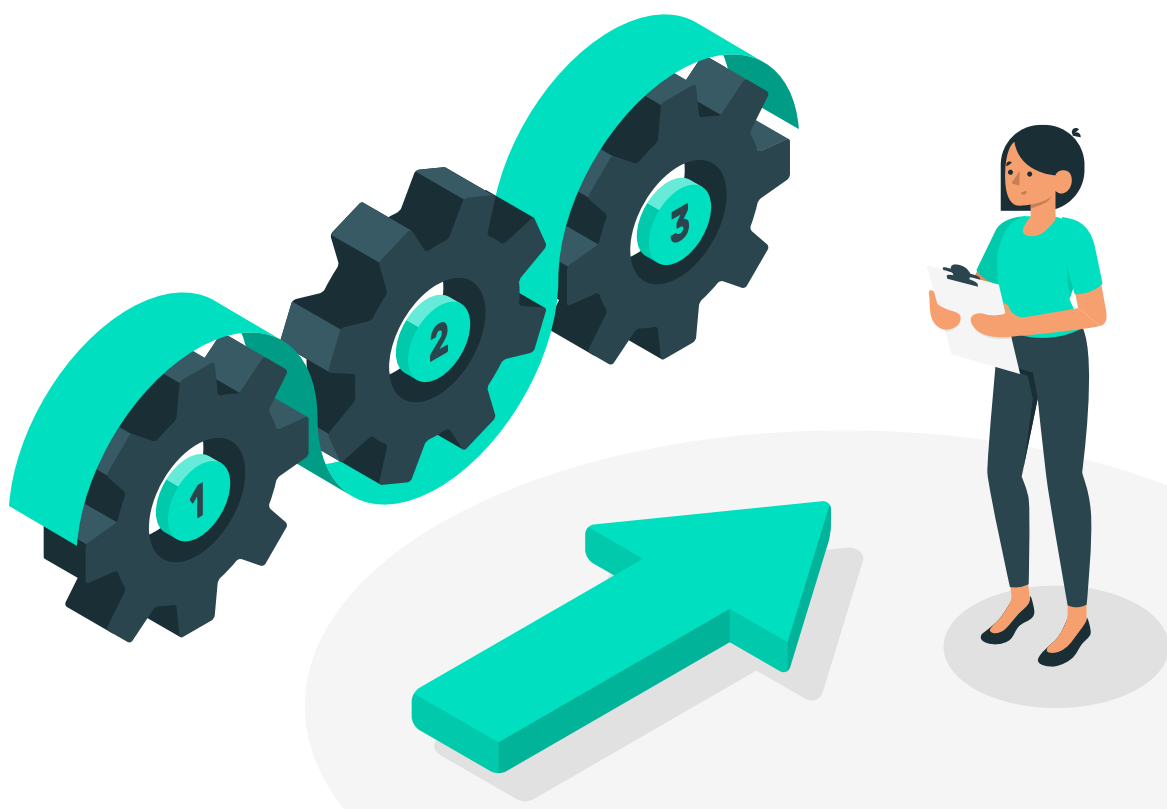
OTIMIZAÇÃO DOS RECURSOS DA INSTITUIÇÃO, SEJAM ELES MATERIAIS, HUMANOS OU FINANCEIROS;



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.



2.3 O QUE É INOVAÇÃO?



Inovação é uma temática que está muito em voga nos dias atuais para se referir às diversas transformações que o planeta e a sociedade vivem. Segundo Peter Drucker, inovação é o ato de atribuir novas capacidades aos recursos (tanto pessoas, quanto processos) existentes em uma organização para geração de valor. Para Ernest Gundling, inovação é uma nova ideia implementada com sucesso, que produz resultados econômicos.

Neste sentido, inovar é uma maneira de facilitar as tarefas por meio de um processo colaborativo e estruturado que envolve, através da atribuição de novas capacidades aos recursos, diferentes atores na entrega de um valor que apresente eficácia e eficiência. Inovação é um conceito que, diferente do que muitos pensam, não depende diretamente da tecnologia, sendo a verdadeira inovação aquela que resolve o problema das pessoas.

a. Categorias da Inovação

Existem diversas formas de inovar e elas podem variar em dimensão, dependência e grau. Abaixo, seguem essas categorias com suas variações. Sobre a dependência da organização, as inovações podem variar entre sistêmica e autônoma.

Inovações sistêmicas: são aquelas que abrangem várias áreas em um negócio. Um novo produto no portfólio é um bom exemplo, porque implica em novos processos produtivos, novas ferramentas de publicidade, nova fonte de renda e etc.

Inovações autônomas: são ações pontuais que conseguem subsistir com o negócio principal de uma organização. Podem afetar somente um ponto do processo. Um bom exemplo são as máquinas de venda automática que são inovações em vendas, mas não alteram a lógica do negócio.

Em relação ao impacto da inovação podemos categorizá-la entre radical e incremental.

Inovação radical: é aquela que muda todo o modelo de atuação de uma organização. Geralmente, a inovação radical necessita de uma própria unidade de negócio, traz um novo paradigma ao segmento de mercado, o que modifica o modelo de negócios vigente. Isso representa uma mudança drástica na maneira que o produto ou serviço é consumido.

Inovações incrementais: são ações de melhoria de processos, acontecem em uma parte pontual da cadeia não necessitando de uma mudança brusca na organização, refletindo pequenas melhorias contínuas em produtos ou em linhas de produtos.

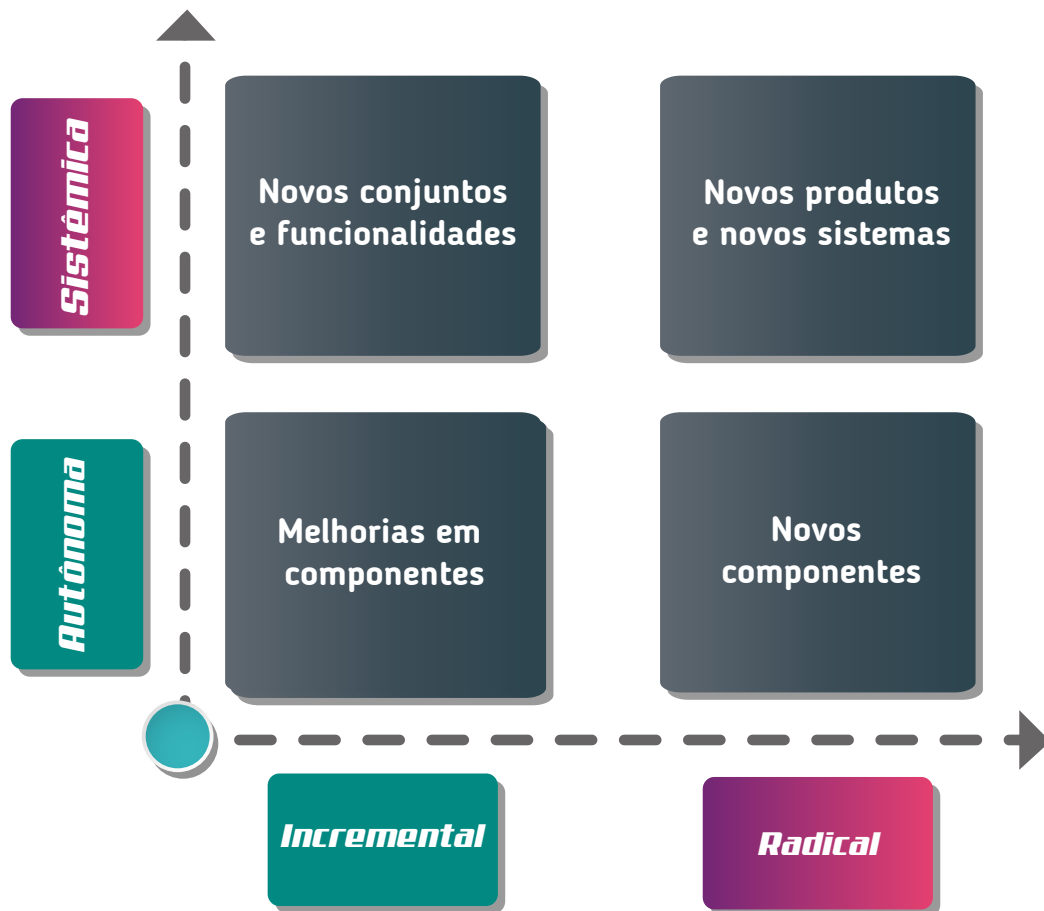


Figura 1: Graus de Inovação

Fonte: Evolve (2018)

b. Tipos de Inovação

O Manual Oslo (OECD/Eurostat, 2005), que é a principal fonte internacional de diretrizes para a coleta e uso de dados sobre atividades de inovação na indústria, aponta e define quatro tipos de inovação: inovação de produto, inovação de processo, inovação de mercado e inovação organizacional.

A definição de Inovação para o setor público não difere muito daquela do setor privado, sendo a implementação de uma mudança significativa na maneira como seu órgão opera ou nos serviços e produtos que fornece.

Bloch e Bugge (2017), baseados na definição dada pelo Manual Oslo, separam essas inovações públicas em: inovação de serviços e bens, inovação nos processos operacionais, inovação nos métodos organizacionais; e substituem a inovação de mercado por inovação na comunicação com o usuário.

INOVAÇÃO DE SERVIÇOS E BENS:

é a introdução de um produto ou serviço que é novo ou claramente melhorado, respeitando suas características e uso apropriado. Isso inclui características melhoradas de serviços ou bens, no software incorporado, no acesso ao cliente ou em como ele é usado, especificações técnicas, componentes e materiais ou outras características funcionais.

INOVAÇÃO DE PROCESSOS OPERACIONAIS:

é a implementação de um método de produção ou entrega novo ou significativamente melhorado. Isso inclui mudanças significativas em técnicas, equipamento e/ou software, podendo haver também melhorias significativas nas funções de TI, contabilidade e compras. Exemplo disso é o agendamento e confirmação de consultas médicas nos Centros de saúde na cidade de Vitória, por aplicativo ou site e depois a avaliação da consulta via mensagem de texto.

INOVAÇÃO NA COMUNICAÇÃO COM OS USUÁRIOS:

é a implementação de novos métodos de promover a organização ou seus serviços e bens ou novos métodos para influenciar o comportamento das pessoas. Esses devem diferir dos métodos de comunicação já existentes na organização. As outras definições são muito semelhantes àquelas já apresentadas.

INOVAÇÃO NOS MÉTODOS ORGANIZACIONAIS:

é a implementação de um novo método organizacional em um órgão nas suas práticas de valor, organização do espaço de trabalho e relações externas. Um exemplo de inovação organizacional é a implementação inédita de um sistema de documentação eletrônico, como o E-docs.

2.4 INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

A aplicação da inovação no setor público precisa levar em consideração algumas características inerentes a este setor. As abordagens de inovação pública devem reconhecer a complexidade e a incerteza desde o início, e, para isso, faz-se necessário aplicar as medidas inovadoras através da experimentação – continuamente explorando, testando e validando ideias.

Para que a experimentação contribua efetivamente em gerar valor público, ela deve possuir as seguintes características:



ADAPTATIVA: DESENVOLVIDA COM CICLOS DE ITERAÇÃO, NOS QUAIS O APRENDIZADO OBTIDO EM UM CICLO É UTILIZADO COMO BASE PARA REALIZAR AJUSTES NO PRÓXIMO.



BASEADA EM EVIDÊNCIAS: A EVIDÊNCIA É NECESSÁRIA PARA SERVIR DE BASE PARA A IDEAÇÃO E TOMADA DE DECISÃO.



ABERTA: MAIS CRITICAMENTE, PASSAR DE GERAR VALOR PARA PESSOAS PARA GERAR VALOR COM PESSOAS, A FIM DE COLHER OS BENEFÍCIOS DA INTELIGÊNCIA COLETIVA E FORTALECER A LEGITIMIDADE DEMOCRÁTICA.

Com o intuito de desenvolver tais características, vamos apresentar a seguir a metodologia “design thinking”, que pode ser uma aliada dos ELPs e gerentes para a inserção da inovação na gestão de processos em nosso estado.

2.5 O QUE É DESIGN THINKING?

O design thinking é uma abordagem projetual muito utilizada em ambientes de inovação para resolver problemas de forma criativa e colaborativa, utilizada por diversas instituições públicas e privadas para resolução de problemas complexos, como desigualdade social, segurança pública, educação, dentre outros.

Diferente das metodologias analíticas focadas no sistema, mais comum em serviços públicos, o Design Thinking aborda esses problemas colocando as pessoas (cidadãos e servidores envolvidos) (GREGÓRIO, 2015), sempre no centro do desenvolvimento do produto/serviço – não apenas o consumidor final, mas todos os envolvidos na proposta. Por isso consideramos que é processo de desenho de soluções com foco nas pessoas.

A metodologia potencializa a colaboração, possibilitando a abertura de espaços, entrega de ferramentas e motivação de múltiplos atores para co-descobrir, co-definir, co-projetar e co-implementar soluções com impacto; o foco nas pessoas, colocando-as no centro das preocupações

para entender suas dores, necessidades, motivações e capacidades para serem agentes do processo de inovação; e a criatividade, como uma competência fortalecida no processo de busca por soluções impactantes.

a. Etapas da metodologia

Todo o processo do desenho de soluções passa pelas fases de imersão, definição, ideação, prototipação e testes. Cada fase atua com conceitos e ferramentas que instigam ao pensamento analítico.

Empatia: Essa primeira etapa é a busca por aproximar do problema a partir dos envolvidos, entendendo quem são os usuários que sofrem do problema e quais são suas percepções e dores. Utiliza-se nesta etapa ferramentas que possibilitam ir até o usuário.

Definição: É o momento de analisar todas as informações levantadas acerca dos envolvidos e das dores identificadas, sintetizando e entendendo o cenário que o problema está inserido. Nesta fase é momento de trabalhar ferramentas de empatia e mapeamentos de informações.

Ideação: Depois de analisar e entender melhor o problema, chegou a fase de buscar ideias e propor soluções para as dores dos usuários. Utiliza-se nesta etapa de práticas de estímulo à criatividade e ferramentas de desenvolvimento de ideias.

Prototipação: A prototipação é a primeira validação da solução idealizada. Nesta etapa se tangibiliza a ideia, tirando do abstrato e compondo forma e realidade, vendo o que se encaixa no projeto, criando um mínimo produto viável.

Testes: É a etapa final em que a solução desenvolvida para o problema é testada e executada com os envolvidos. É nesta etapa em que as ideias podem ser melhoradas por meio de um processo de colaboração e aprendizagem contínua.

2.6 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

A Transformação Digital é a adoção de uma nova perspectiva em termos de mentalidade, atitude e operação das organizações como resposta ao cenário disruptivo, com foco em inovação, tecnologia e experiência do usuário através do protagonismo das pessoas.

A relação do setor público com os servidores e cidadãos deve ocorrer com avanços significativos voltados a implementação da Transformação Digital. De acordo com a definição da OCDE, um governo digital acontece pelo “Uso de tecnologias digitais, como parte integrada das estratégias de modernização governamentais, para gerar benefícios para a sociedade (OCDE, 2014)”.

Refere-se então a aplicação de cultura, processos, modelos de negócios e tecnologias da era da Internet para responder às expectativas elevadas das pessoas. Para que ela ocorra, é necessário transformações internas e externas da organização e da sua relação com os atores envolvidos, a saber: cidadãos, servidores, organizações privadas, outras esferas e níveis de governo. A transformação digital no setor público afeta serviços e processos, assim como os conceitos de gestão e governança.

No tocante à dimensão de serviços e processos, é necessário considerar alguns aspectos detalhados a seguir:



“RESSIGNIFICAR OS SERVIÇOS PRESTADOS NO SETOR PÚBLICO POR MEIO DO REDESENHO DE PROCESSOS/SERVIÇOS PÚBLICOS.



CONSTRUIR ARQUITETURA EM CAMADAS COMPONENTIZADAS E BASEADAS EM MICRO SERVIÇOS COM INTEGRAÇÃO DO LEGADO, COM GOVERNANÇA DE PROCESSOS E JORNADA DO CIDADÃO, BEM COMO DA ARQUITETURA PROPRIAMENTE DITA;



CONSTRUIR INTELIGÊNCIA DE SERVIÇO BASEADO EM APRENDIZAGEM, PROATIVIDADE, PERFIL DE SERVIÇO E RELACIONAMENTO COM O CIDADÃO, GERENCIAR ACORDOS DE SERVIÇOS E DE USO DE DADOS DO CIDADÃO.” (APOLITICAL, S/D)

ESTRATÉGIA DIGITAL

Se dividirmos a transformação digital em termos de um conjunto de pequenos objetivos e planos de ação necessários, percebemos que a maioria deles envolve algum grau de automação em diferentes partes da organização. Além disso, uma estrutura orientada por processos junto com a inovação, fomenta a integração e participação das pessoas possibilitando uma comunicação para além de silos organizacionais e soluções com maior dimensão de impacto (M. Fischer, et al).

Aliar gestão de Processos e Inovação na metodologia de atuação dos ELPs, portanto, vai ao encontro e amplia horizontes para buscarmos um serviço público moderno, eficiente e digital, focado em processos, pessoas e tecnologia.

Daqui em diante, partiremos para a execução do modelo de atuação que planejamos para os ELPs. É hora de colocar a mão na massa, preparar cada etapa de acordo com as especificidades de cada secretaria.



3. METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROCESSOS E INOVAÇÃO

Tendo apresentado os conceitos básicos de gestão de processos e de inovação, propõe-se abaixo uma metodologia que engloba essas duas áreas e suas respectivas fases.

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 exemplificado por meio do seguinte conjunto gradual e interativo de atividades:

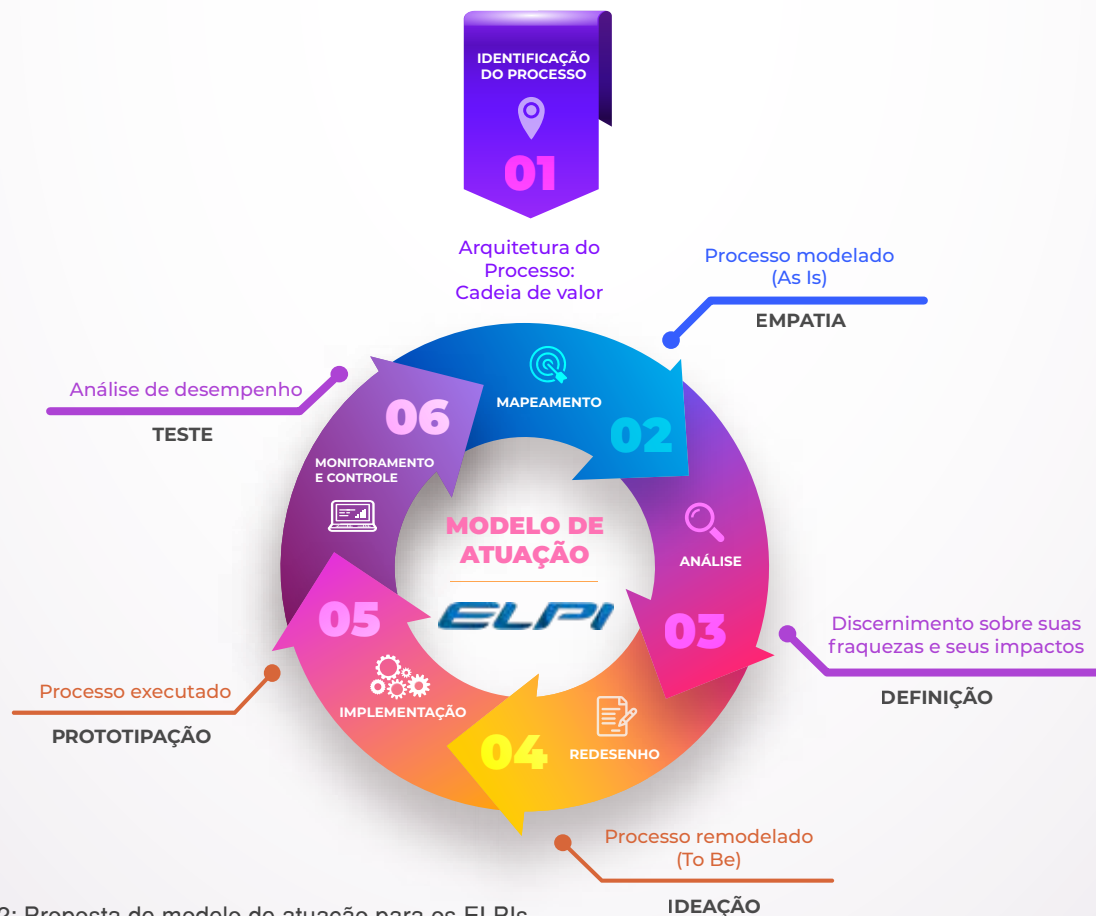


Figura 2: Proposta de modelo de atuação para os ELPIs
Fonte: Adaptado de Mendling e Brocke, 2018

Conforme pode ser observado na imagem acima, a metodologia a ser utilizada para a Gestão Estratégica de Processos será realizada de forma contínua e permanente e conterà as seguintes etapas:

I. Definição do ponto de partida: Arquitetura de Processos;

II. Mapeamento + (Empatizar);

III. Análise + (Definir);

IV. Redesenho + (idear);

V. Implementação + (Prototipar);

VI. Monitoramento e controle + (Testar)

A aplicação da metodologia pode-se dar em qualquer uma das etapas mencionadas. Pode-se escolher utilizar todas as etapas ou parte delas, de acordo com a necessidade e maturidade apresentada pela organização e o estágio de evolução da sua estrutura de gestão.

3.1 DEFINIÇÃO DO PONTO DE PARTIDA: ARQUITETURA DE PROCESSOS



Arquitetura do
Processo:
Cadeia de valor



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, é possível visualizar a instituição como um conjunto de processos. A ideia é de 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.

O Escritório Local de Processos e Inovação deve definir junto à alta gestão o ponto de partida para a implementação da gestão por processos dentro da organização e a Arquitetura de Processos (AP) consiste no primeiro passo.

Dependendo do contexto/realidade, objetivo, maturidade da instituição, o início das atividades pode se dar:

- Pela identificação de processos (que pode ser elaborada, por exemplo, por meio da cadeia de valor); ou
- Pelo levantamento de demandas (por exemplo, visibilidade política ou processos auditados).

3.1.1 IDENTIFICAÇÃO DE PROCESSOS

Etapa que define o conjunto de processos de negócio que compõem uma organização, como eles se relacionam e a que categoria pertencem (finalístico, suporte ou gerencial). O produto desta etapa é uma representação visual e sistemática da organização em termos dos seus processos. Uma das formas dessa representação consiste na cadeia de valor.

3.1.1.1 POR QUE CONSTRUIR UMA CADEIA DE VALOR?

cadeia de valor pode ser entendida como um modelo que representa a visão sistêmica dos macroprocessos organizacionais, de forma a se obter uma visão ampla 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.

É importante sinalizar 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 a realidade da organização. Assim como não é mandatório que ela seja construída de uma vez em sua totalidade.

Cabe também ressaltar que a cadeia de valor consiste em uma das formas possíveis para a construção da Arquitetura de Processos. Há empresas e ELPIs que desenvolveram essa etapa utilizando outras ferramentas/ instrumentos, como por exemplo, o Planejamento Estratégico do órgão, englobando a visão, missão, valor, e objetivos estratégicos através do Balanced Scorecard (Norton e Kaplan 1996) definição do principal processo finalístico do órgão e posterior definição dos processos de suporte, por meio de uma ferramenta conhecida como espinha de peixe (Ishkawa 1990).

Por uma questão didática, o ECP decidiu apresentar somente a cadeia de valor e sua forma de construção, por entender que esta metodologia é a mais utilizada na área de gestão de processos, mas não deixando de considerar que há outras formas/ possibilidades.

3.2 CONSTRUINDO A CADEIA DE VALOR

Para que uma cadeia de valor seja construída, é fundamental entender a definição dos conceitos principais que serão importantes para sua classificação:

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.

Com o intuito de construir uma cadeia de valor que aborde a complexidade da organização de maneira esquematizada, seguem premissas e a proposição de algumas ações (passo a passo para a sua construção):

Premissas a serem seguidas

a) **Alinhamento com a estratégia da Organização:** a elaboração da Cadeia de Valor deverá considerar o planejamento estratégico ou as atividades principais do Órgão, de forma que se torna premente a necessidade de alinhar os materiais.

b) **Orientação baseada na entrega de valor para os “clientes”¹** : adoção de uma abordagem por processos com foco no ponto de vista do cliente e nas necessidades dos mesmos, às quais a organização visa atender; e

c) **Foco na agregação de valor e não na representação da estrutura funcional:** a elaboração da Cadeia de Valor deve considerar a compreensão das atividades desenvolvidas de maneira integrada, como processos e transformações de entradas em saídas, com agregação de valor.

Sugestões para construção da cadeia de valor:

3.2.1 ENTENDIMENTO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA INSTITUIÇÃO E DO CLIENTE

Mudanças devem ser iniciadas com o entendimento do estado atual. Isso não deve ser omitido. Não se pode simplesmente começar do zero como se a organização e sua operação não tivessem algum passado. Também é importante notar que nenhuma organização opera no vazio. São redes complexas de clientes, fornecedores, parceiros, executores, regras, entre outros.

¹“Aqui entendidos como os beneficiários a que se dirigem os produtos e serviços entregues pela Organização”.

Como ponto de partida para o trabalho do ELPI nos órgãos, orienta-se realizar o estudo de alguns instrumentos dos mesmos, a saber:

*** Legislações aplicáveis (criação, alterações e demais pertinentes), a fim de identificar suas atribuições.**

*** Organograma;**

Se o órgão possuir Planejamento Estratégico, definição de missão, visão e valores, estes instrumentos também devem ser consultados.

Com isso, será possível conhecer as áreas existentes, ter uma noção de quais são suas principais atividades e objetivos, a fim de implementar um plano de trabalho a ser desenvolvido junto aos servidores do Órgão.

Ter o cliente como centro dos esforços é uma das mensagens mais reforçadas pelas organizações, especialmente nos últimos tempos, em que a Administração Pública busca a satisfação e a qualidade do atendimento prestado à sociedade. Quando falamos em Administração Pública, o foco do cliente deve ser direcionado para os cidadãos, empresas e funcionários públicos. O conhecimento da Lei de criação de cada órgão, orientado anteriormente, permite ampliar os esforços na identificação do cliente, ante as especificidades e atribuições de cada secretaria.

A falta de uma definição clara de para quem a organização entrega valor em última instância, impossibilita a categorização dos processos e dificulta a identificação de macroprocessos. O ELPI, composto por atores de diferentes áreas do seu órgão, deve então ter uma definição clara de quem é o seu cliente e quais as suas maiores necessidades/demandas.

Sendo assim, perguntas como: “quem é o usuário final que receberá o produto ou serviço do processo que estamos realizando? ”; “quais são as suas dores e expectativas? ”, podem auxiliar nessa identificação.

3.2.2 IDENTIFICAÇÃO DAS PRINCIPAIS ATIVIDADES EXECUTADAS ATUALMENTE PELAS ÁREAS DA ORGANIZAÇÃO

Esta etapa é realizada por meio de entrevistas com os gestores das áreas e executores das atividades, com o objetivo de identificá-las para verificar se estão alinhadas às competências do Órgão, quais são os problemas, regras e desafios. Sem a compreensão disso, a equipe poderá esquecer atividades-chave de negócio e falhará no entendimento das causas dos problemas, tendendo a criar desenhos que não são efetivos operacionalmente ou em custo.

A fim de facilitar esta etapa, apresentamos abaixo algumas propostas de ações que podem ser realizadas para a sua implementação:

3.2.2.1 ATIVIDADE PREPARATÓRIA

Processos são realizados por pessoas. E somente ouvindo essas pessoas é possível identificar processos de negócio, suas regras e como se inter-relacionam para atender uma necessidade do Cliente. Contudo, antes de ouvi-las, por meio das entrevistas que vamos apresentar, é necessário que essas pessoas estejam engajadas e que entendam o objetivo de responderem as perguntas elaboradas pelo Escritório Local. Por isso, é necessário uma pré-imersão (Atividade Preparatória), onde um membro do ELPI deve realizar um workshop com os servidores da área onde as entrevistas serão realizadas visando o alinhamento conceitual e sensibilização dos participantes.

O workshop deve contemplar 5 objetivos principais:

- 1. Esclarecer o que é Gestão por Processos, deixando clara a ideia de que não se trata de processos administrativos (sejam eles físicos ou digitais).**
- 2. Definir conceitos.**
- 3. Apresentar o cliente, suas necessidades e como todos estão envolvidos nas entregas para esse cliente.**
- 4. Falar da importância das entrevistas e do engajamento dos servidores nesse processo.**

5. Apresentar resultados concretos de melhoria de processos em outros órgãos com redução de custos, de pessoal, de tarefas ou mesmo de trabalho aumentando a eficiência do mesmo.

O modelo de workshop encontra-se no Apêndice 1.

3.2.2.2 ENTREVISTAS

Tendo em vista que um processo é estruturado por insumos que são trabalhados de forma a gerar um produto com valor agregado, as entrevistas então são compostas de perguntas que procuram levantar informações sobre esses três aspectos de um processo.

Segue abaixo uma proposta de roteiro de entrevista:

☆ O QUE VOCÊ FAZ?

☆ QUAL O GATILHO (INSUMO, INFORMAÇÃO, EVENTO) QUE SINALIZA O INÍCIO DO QUE VOCÊ FAZ?

☆ DE ONDE VEM ESSE GATILHO?

☆ O QUE VOCÊ FAZ É FEITO COMO? SISTEMA? PLANILHA?

☆ QUAL O PRODUTO GERADO DO QUE VOCÊ FAZ?

☆ PARA QUEM É ENCAMINHADO ESSE PRODUTO?

☆ QUAL É O PASSO-A-PASSO DO SEU PROCESSO?

As respostas devem ser registradas em uma planilha (no apêndice 2 apresentamos uma proposta) que ajude a colocar em perspectiva o que as pessoas fazem em relação a toda estrutura organizacional.

3.2.3 AGRUPAMENTO DAS ATIVIDADES EM PROCESSOS A PARTIR DA ANÁLISE DOS SEUS OBJETIVOS E RESULTADOS ALCANÇADOS

Após entendimento e revisão das atividades, deve-se realizar o agrupamento em processos. As atividades produzem resultados específicos e geralmente são desempenhadas por uma unidade organizacional. Os processos podem perpassar as áreas e visam ao alcance de resultados mais expressivos, podendo ser mais de um. Dessa forma, é necessário identificar os resultados que são produzidos pelos processos e que dependem dos resultados específicos das atividades. A partir disso, será possível verificar todas as atividades que compõem um processo. Podem ser utilizados modelos de referência, como o apêndice 2, para encontrar e empregar melhores práticas para definir os principais processos e por quais setores eles passam.

3.2.4 AGRUPAMENTO DOS PROCESSOS EM MACROPROCESSOS

Os processos compõem macroprocessos que visam ao cumprimento da missão e implementação das estratégias da organização. Ao entender isso, é possível identificar os macroprocessos que vislumbram o alcance desses objetivos. Os insumos preenchidos na planilha serão analisados pelo ELPI de forma a organizar grandes grupos de atividades relacionados em macroprocessos que, por sua vez, serão subdivididos e especificados em processos menores até o nível de atividades e tarefas.

Abaixo seguem algumas perguntas norteadoras para agrupar informações em Macro, processos e subprocessos:

ISSO É MESMO UM PROCESSO?

Nem tudo no contexto de um órgão é um processo. Um e-mail, por exemplo, não é. Para um processo é necessário identificar sua ação principal. Por isso, processos costumam ter a semântica de Verbo + Substantivo (Aprovação de requisição, Concessão de Diárias) com uma saída geralmente escrita como Substantivo + participio (Requisição aprovada, Diária Concedida);

O PROCESSO PODE SER CONTROLADO?

Uma atividade ou até mesmo um conjunto de atividades que compõe um projeto podem ser confundidos com um processo, quando na verdade não são. Uma característica fundamental de um processo é a repetição do seu encadeamento de atividades, que em cada ciclo trabalha um produto individualmente observável. Ex: Processo de Emissão de CNH. As atividades conectadas são as mesmas, porém cada CNH emitida é um produto único observável e portanto controlável. Indício claro de que o que você está mapeando é um processo;

O ESCOPO DO PROCESSO ESTÁ MUITO GRANDE?

Algumas vezes consideramos atividades dentro de um processo que na verdade não fazem parte do mesmo. Uma maneira de checar isso é pensar na relação de 1:1 entre atividade e produto do processo (ou seja, em média, para cada atividade, terá um produto de processo relacionado). Vamos pensar no caso do processo de Concessão de Diárias. Atualizar um determinado sistema pode ser importante para requisitar uma diária. Mas é algo que não se relaciona de 1:1 com esse processo, pois um sistema pode ser atualizado várias vezes ou nenhuma durante a execução de um processo de concessão de diárias. Ou seja, atualizar um determinado sistema não deve ser parte desse processo (mas talvez seja de um outro).



3.2.5 CLASSIFICAÇÃO DOS MACROPROCESSOS

Compreender como esses três tipos de processos de negócio interagem e se relacionam uns com os outros em uma organização é essencial para a compreensão da disciplina de BPM. Dessa forma, de acordo com os conceitos definidos anteriormente, deve ser realizada uma classificação, a fim de dividir os macroprocessos pelas seguintes categorias:

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 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 DE SUPORTE OU SUSTENTAÇÃO:

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.

3.2.6 REPRESENTAÇÃO DOS MACROPROCESSOS NA CADEIA DE VALOR

Essa tarefa permite visualizar de forma global os macroprocessos que compõem a Cadeia de Valor da Organização. Importante que a representação seja de fácil entendimento e as informações estejam dispostas de uma forma simples e objetiva. Apresentamos um modelo abaixo:



Figura 3: Modelo de Cadeia de Valor do TCE-MG

3.2.7 DETALHAMENTO DOS MACROPROCESSOS DA CADEIA DE VALOR

Esse detalhamento pode ser feito em formato de tabela ou no formato que a Organização entender ser mais conveniente. A partir disso, será possível enxergar de uma forma conjunta os objetivos dos macroprocessos, todos os seus processos, os produtos que são entregues e os clientes que recebem o valor gerado.

Apresentamos um modelo abaixo:

Fiscalização e Controle da Gestão dos Recursos Públicos

Objetivo do macroprocesso: Exercer as atribuições conferidas pelas normas constitucionais e legais, visando assegurar a boa e regular gestão dos recursos públicos, adotando os procedimentos e medidas necessárias ao eficiente, eficaz e efetivo desempenho de sua função de fiscalização e controle.

PROCESSO	NECESSIDADE	PRODUTOS
Realização de inspeção e auditoria de natureza contábil, financeira, orçamentária e patrimonial (fiscalização da conformidade)	Prevenir e corrigir a prática de ilegalidade e o mau uso de bens e recursos públicos; assegurar a confiabilidade e fidedignidade dos controles internos e registros gerenciais, operacionais e contábeis; recuperar recursos públicos desviados e responsabilizar infratores; coibir e punir a prática de ilegalidade e o mau uso de bens e recursos públicos; contribuir para a melhoria da gestão pública	Determinações, recomendações e sanções
Fiscalização dos empréstimos ou operações de créditos	Prevenir e corrigir a prática de ilegalidade nos empréstimos ou operações de crédito; coibir e punir a prática de ilegalidade e o mau uso de bens e recursos públicos	Determinações, recomendações e sanções
Julgamento das contas anuais de gestão	Promover a transparência acerca dos resultados e da ilegalidade da gestão pública; assegurar a confiabilidade e fidedignidade dos registros gerenciais, operacionais e contábeis; responsabilizar por prática de ilegalidade e o mau uso de bens e recursos públicos; contribuir para a melhoria da gestão pública	Julgamento das contas dos gestores
Julgamento das contas especiais	Recuperar recursos públicos desviados e responsabilizar infratores	Julgamento das contas especiais
Apreciação da legalidade dos atos de admissão de pessoal	Assegurar a legalidade dos atos sujeitos a registro e prover a segurança jurídica, em âmbito administrativo, mediante apreciação do ato	Atos de admissão de pessoal apreciados e registrados
Apreciação da legalidade dos atos de concessão de aposentadoria, reforma e pensão	Assegurar a legalidade dos atos sujeitos a registro e prover a segurança jurídica, em âmbito administrativo, mediante apreciação do ato	Atos de concessão de aposentadoria, reforma e pensão apreciados e registrados

Figura 4: Exemplo de detalhamento de um macroprocesso

É importante sinalizar novamente que a construção da cadeia de valor e seu desenvolvimento consiste em algo dinâmico e que vai amadurecendo, na medida em que o órgão internalize a gestão de processos.

Como orientação, sugerimos que o detalhamento dos macroprocessos da cadeia de valor aconteça primeiramente com os processos finalísticos, uma vez que consistem nos processos mais importantes para a organização.

Tendo elaborado a cadeia de valor do órgão, é possível realizar a próxima etapa, que consiste na priorização dos processos.

3.3 PRIORIZAÇÃO DOS PROCESSOS

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

3.3.1 POR QUE PRIORIZAR?

Uma resposta simples a essa pergunta seria a escassez. A limitação de recursos sejam eles, físicos, financeiros, de pessoal ou de qualquer outra natureza, não é uma exclusividade da gestão pública. Se pensarmos até mesmo no nosso dia-a-dia, não faltarão exemplos da necessidade de focarmos nossos esforços em projetos ou atividades que garantam o melhor retorno em relação ao esforço empreendido. A necessidade de priorização vem então da constatação da impossibilidade de fazermos tudo o que gostaríamos ou que necessitamos, restando assim, a opção de focarmos nossos esforços e de alocar nossos recursos naquilo que trará o melhor retorno a expectativas pré-definidas.

3.3.2 COMO FAZER?

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 ou definidos pelas áreas da instituição.

Critérios de avaliação: traduzem questões importantes que norteiam as orientações gerenciais da organização e podem variar para cada instituição.

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. A nota de priorização é definida por uma média simples desses critérios.

3.3.2.1 CRITÉRIOS SUGERIDOS

Como dito anteriormente, os critérios podem ser escolhidos e ajustados de acordo com as necessidades e contexto de cada organização. Contudo, uma boa matriz de priorização procura incluir critérios que analisem se o processo é **relevante, a saúde do processo (necessidade de melhoria) e o esforço** para executar sua transformação. Com isso, garantimos eficiência (fazer certo a coisa) e eficácia (fazer a coisa certa). Seguem algumas sugestões de critérios:

(1) Complexidade (Critério Baseado em Esforço e Saúde)

Descrição: A complexidade de um processo está associada ao grau de incerteza ou a probabilidade de ocorrência de um erro durante a execução do mesmo. Trabalhar um processo mais complexo, também exige um esforço maior do ELPI e da própria organização. Algumas variáveis associadas ao aumento da ocorrência de erros ou do grau de incerteza de um processo são: o número de atividades em um processo, a quantidade de atores envolvidos (servidores, setores, órgãos) e tomadas de decisão possíveis.

- 1- Muito baixa
- 2- Baixa
- 3- Moderada
- 4- Alta
- 5- Muito Alta

(2) Grau de maturidade do processo (Critério Baseado em Esforço)

Descrição: Pensando no ciclo de melhoria de processos, em qual estágio ou quão maduro determinado processo está para poder ser transformado? Quanto mais avançado no ciclo de melhoria, menos esforço esse processo demandará do ELPI e conseqüentemente terá uma pontuação de priorização maior.

- 1- Processo nunca foi mapeado
- 2- Processo parcialmente mapeado
- 3- Processo Mapeado As Is
- 4- Processo normatizado
- 5- Fase To Be já esboçada

OBS: Verificar com as Unidades Executoras de Controle Interno - UECI o grau de maturidade do processo, se já está mapeado e normatizado.

(3) Alinhamento Organizacional (Critério Baseado na Relevância)

Descrição: Contribuição do processo para os objetivos e metas organizacionais. Procura direcionar os esforços para processos com maior impacto para o cliente. Quanto mais alinhado, mais importante.

- 1- Não consta na cadeia de valor
- 2- Processo Estratégico
- 3- Processo de Suporte
- 4- Processo Finalístico
- 5- Processo definido pela alta gestão

(4) Nível Estratégico (Critério Baseado na Relevância)

Descrição: Procura direcionar esforços para processos que estejam no topo do mapa estratégico da organização. Maior o nível estratégico, maior a importância.

- 1- Não consta nos objetivos estratégicos da organização
- 2- Consta na perspectiva financeira
- 3- Consta na perspectiva de recursos humanos
- 4- Consta na perspectiva de processos internos

5- Consta na perspectiva cliente/sociedade

(5) Possibilidade de otimizar o processo com tecnologias/ferramentas digitais existentes no mercado ou disponíveis na Internet.

Descrição: Tecnologias disponíveis, necessidade do cidadão, dispersão geográfica

1- Muito baixa

2- Baixa

3- Moderada

4- Alta

5- Muito Alta

(6) Impacto do Processo (Baseado em Performance – Potencial de melhoria)

Descrição: Atualmente, o processo está rodando bem ou possui muitos problemas na sua execução? Qual o potencial de melhoria deste processo se submetido ao nosso ciclo de transformação de processos? Qual potencial de diminuição de custos? Qual potencial de diminuição de tempo de ciclo? Potencial de simplificação do processo?

Para a pontuação deste critério, essas questões devem ser discutidas junto com stakeholders e o ELPI. As respostas e argumentos para essas perguntas precisam estar embasadas em evidências e dados relevantes para que a pontuação seja a mais adequada possível.

1- Nenhuma

2- Pouca

3- Moderada

4- Alta

5- Crítica

(7) Viabilidade (Critério Baseado em Esforço)

Descrição: O quão suscetível a mudança esse processo está? Em outras palavras, qual o grau de governança desse processo? As decisões de melhoria e transformação de processo podem ser inteiramente aplicadas ou existem muitas restrições legais que impeçam essa transformação?

- 1 - Processo não pode ser alterado
- 2 - Algumas instâncias menores podem ser alteradas
- 3 - Principais Instâncias do processo podem ser alteradas
- 4 - A maior parte do processo pode ser transformada
- 5 - O processo pode ser transformado em sua totalidade

3.3.2.2 RANKEAMENTO E APRESENTAÇÃO DA PRIORIZAÇÃO

Por fim, após decidido os critérios que serão utilizados para priorização, eles podem então ser organizados em uma matriz e ranqueados do processo com maior pontuação de priorização para o menor. A prioridade é dada por uma média simples.

Segue um exemplo da matriz de priorização de processos:

Matriz de Priorização de Processos					
Critério	Complexidade	Maturidade	Alinhamento Estratégico	Impacto	Prioridade
Ponderação	(1 a 5)	(1 a 5)	(1 a 5)	(1 a 5)	(Média de Multiplicação)
Contratação e Gestão de Contratos Corporativos	4	4	5	4	80
Gestão da Vida Funcional	4	3	4	5	60
Censo Bianual	1	4	3	2	6
Admissão de Servidor Efetivo	2	4	3	1	6

Tabela 1: Matriz de Priorização²

Fonte: ECP ES

²Este modelo também estará disponibilizado em nosso apêndice, para impressão.

IMPORTANTE

Embora haja o esforço para a realização de um ranqueamento e priorização de processos, há fatores considerados excepcionais que podem interferir diretamente na escolha do processo a ser trabalhado. Abaixo, seguem dois exemplos:

IMPACTO POLÍTICO

Uma vez consolidada, a tabela de priorização deve ser apresentada para a alta gestão do órgão que decidirá se segue a pontuação estabelecida pelos critérios, ou se há o desejo de que um processo que não tem a maior pontuação seja priorizado. Isso se justifica pelo caráter discricionário da gestão pública onde fatores políticos conhecidos pela alta gestão possibilitam a criação de classes de serviço de expedição.

FATORES EXTERNOS

Há fatores externos que acabam interferindo de uma maneira direta na priorização dos processos. Por exemplo, em determinadas situações, há uma necessidade legal de auditoria/ controle. Muitas vezes, esse pode ser um fator crucial para que o processo seja priorizado, tendo em vista o prazo e/ou as consequências legais que poderiam acarretar caso ele não fosse revisto. Outro exemplo que podemos apresentar consiste na publicação de uma nova legislação.



Terminamos então o capítulo referente à Arquitetura de Processos, que apresenta a construção da cadeia de valor e sugestões de priorização dos processos. A partir do capítulo seguinte, vamos abordar sobre modelagem de processos (As Is). Até breve!

4. MODELAGEM DE PROCESSOS



Tendo apresentado a Arquitetura de Processos, que envolveu as etapas de construção de cadeia de valor e priorização, vamos agora abordar neste capítulo sobre a modelagem de processos, o AS IS ou “como está”.

4.1 MONTANDO A EQUIPE DE TRABALHO

Uma vez que o ELPI já tem o processo priorizado para transformação, é hora de montar a equipe de trabalho que estará envolvida para realizar a modelagem do processo (AS IS). A equipe de trabalho deve ser formada por: ELPI, Grupo de Trabalho Multidisciplinar e Representante (s) desse (s) grupo (s).

Grupo de Trabalho Multidisciplinar (GTM): Consultando a cadeia de valor é possível identificar os departamentos, áreas, unidades que participam da execução desse processo. O ELPI então deve procurar o responsável por essas áreas e pedir que ele indique servidores chave nesse processo que possam contribuir durante o ciclo de melhoria. Após as indicações, o ELPI deve montar um grupo com os indicados de diferentes áreas. Importante ressaltar que o número de grupos fica a critério do ELPI. Caso haja o interesse e possibilidade, é possível criar apenas um grupo com os representantes indicados das diferentes áreas.

Representantes dos GTM (RGTM): Cada grupo composto deve escolher um representante. Caso haja apenas um grupo de trabalho, haveria então apenas um representante.

Com a equipe formada, o ELPI realizará um workshop que dará início aos trabalhos. Explicando o ciclo de melhoria, o que é esperado em cada etapa, como as sessões serão conduzidas, os resultados esperados e esclarecendo dúvidas. Claro, além de definir o trabalho a ser realizado deve-se também motivar a equipe envolvida.

Pronto! Com o processo priorizado e o time formado e engajado, é hora de colocar a mão na massa!

Abaixo, segue um check List para que esta etapa aconteça e o que se espera dela:



Pré-Requisito: Processo Priorizado



Workshop: Inicial



Quem participa: Equipe selecionada (ELPI e grupo de trabalho)



Produto: Equipe de Trabalho Formada e sensibilizada

4.2 MAPEAMENTO (AS IS OU “COMO ESTÁ”)

A modelagem AS IS é a etapa de mapeamento do fluxo do processo priorizado como ele é operado atualmente, com seus problemas e dificuldades. Neste momento ainda não serão discutidas melhorias. Durante a construção da cadeia de valor entendemos quais unidades organizacionais e atividades estão envolvidas nesse processo. Agora, precisamos detalhar como essas unidades e atividades estão conectadas e em que sequência essas atividades ocorrem de maneira a transformar o insumo inicial em um produto com valor agregado.

4.2.1 COMO FAZER?

A partir do Canvas de Design de Processos, o ELPI pode estimular que o grupo multidisciplinar descreva (a) os resultados do processo, (b) os recursos (pessoal, financeiro, legal) necessários para performar o processo, (c) os gargalos existentes durante a sua execução, (d) os participantes envolvidos, bem como (e) as macroatividades. Todas essas informações servirão de insumo para possibilitar (f) a representação do processo, ou seja, o seu percurso (indicando cada uma das atividades em uma sequência lógica, do evento inicial ao final). Essas informações devem ser preenchidas em cada um dos campos do Canvas.

Para o campo “representação do processo”, é interessante que ele seja feito no Bizagi. Abaixo, segue o modelo³.



The image shows a template for a 'CANVAS DE DESIGN DE PROCESSO (MAPEAMENTO)'. It features a blue header with the title. Below the header are seven light blue rectangular sections, each with a label and an icon: 'OBJETIVO:' (empty), 'Resultado' (checklist icon), 'Recurso' (hand icon), 'Gargalos' (bottleneck icon), 'Participantes Envolvidos' (people icon), 'Macro Atividades' (gears icon), and 'Representação do Processo' (process flow icon). A 'DATA' field with a calendar icon is located in the top right of the 'Resultado' section.

Figura 5: Canvas de Design de Processo

Fonte: Subges ES

IMPORTANTE!

Interface com as Unidades Executoras de Controle Interno (UECI)

É importante lembrar que o trabalho dos ELPs e das UECIs são muitas vezes complementares. Como mencionado anteriormente, pode ocorrer de o processo priorizado já ter a sua modelagem As Is pronta. Isso poupa esforço e permite que o trabalho seja focado já na melhoria de processos possibilitando resultados mais rápidos. Por isso, se sua UECI tem o processo selecionado modelado, essa etapa já é uma etapa vencida, e podemos focar na análise desse processo As Is em diante. É importante então consultar a UECI antes de realizar esta etapa e o preenchimento do Canvas indicado.

³Este modelo também estará disponibilizado em nosso apêndice, para impressão.

Abaixo, segue um check List para que esta etapa aconteça e o que se espera dela:



Pré-Requisito: Processo Priorizado e Equipe Formada



Workshop: Mapeamento (AS IS)



Quem participa: GTM e ELPI



Ferramentas utilizadas: Canvas de Design de Processos

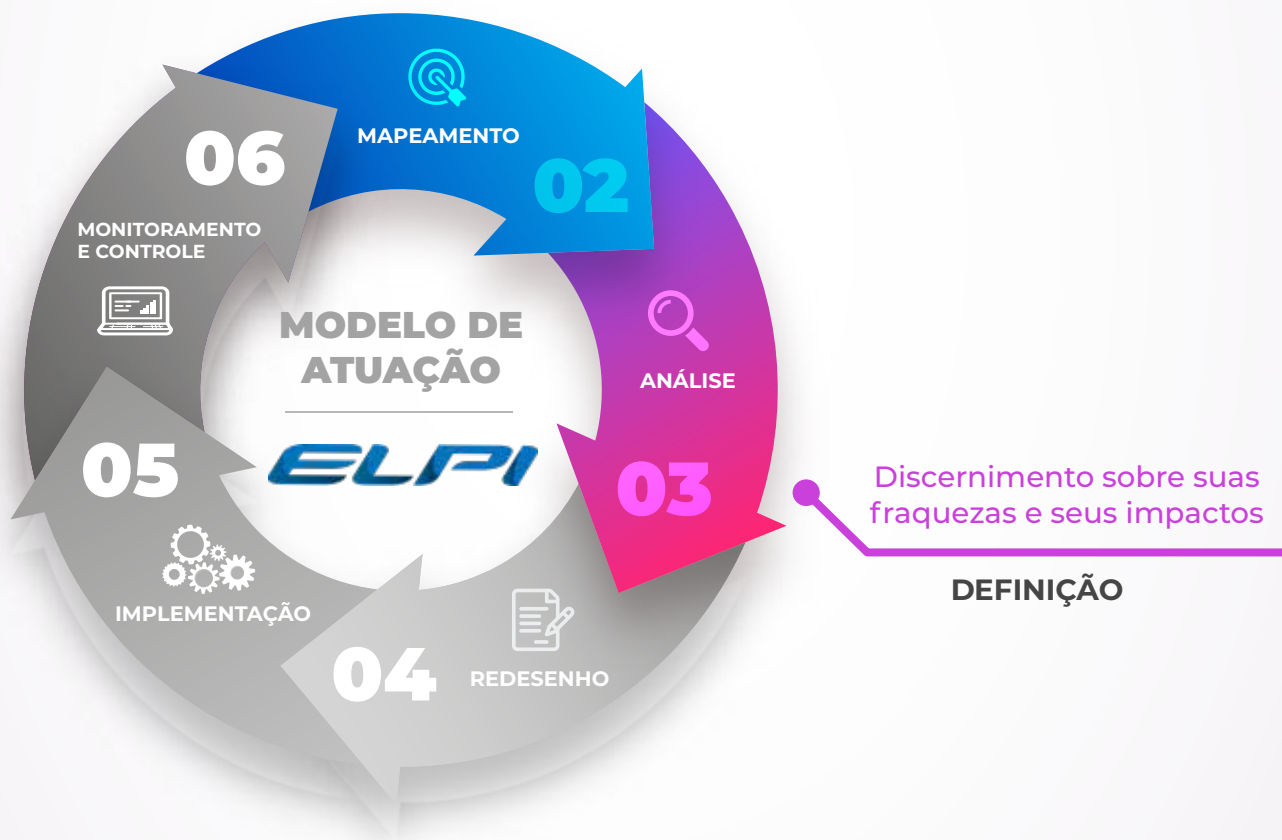


Produto: Canvas de Design de Processos preenchido, Processo Mapeado

5. ANÁLISE E DIAGNÓSTICO



Arquitetura do Processo:
Cadeia de valor



Com o processo modelado na etapa anterior, o próximo passo é fazer sua análise.

A etapa de Análise avalia como o processo de negócio opera, quais resultados gera e que valor agrega 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 precisa ser melhorado. Essa análise pode ser potencializada se combinada com a fase de Definir do Design Thinking.

Durante a análise, 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. Para enxergar isso, é necessário investigar todo o processo junto com o grupo de trabalho fazendo uma Análise Qualitativa (Valor Adicionado e Desperdícios) e uma Análise Quantitativa (Custo e Tempo de Ciclo) sob a perspectiva do dono do processo e do cliente.

5.1 COMO FAZER?

O Canvas de Análise desenvolvido pelo ECP busca consolidar esses dois tipos de análise e perspectivas e trabalhá-lo de maneira colaborativa. Assim, o modelo As Is do processo deve ser exposto e o fluxo do mesmo acompanhado ao longo de todas as atividades, hand-offs (transferência das responsabilidades para a execução da próxima atividade no fluxo do processo) e controladores de fluxo. Para cada um desses itens o ELPI deve instigar perguntas que ajudem o GTM a preencher seus campos.

Abaixo, segue o (modelo 4) de Canvas de análise e seu detalhamento:

⁴Este modelo também estará disponibilizado em nosso apêndice, para impressão.

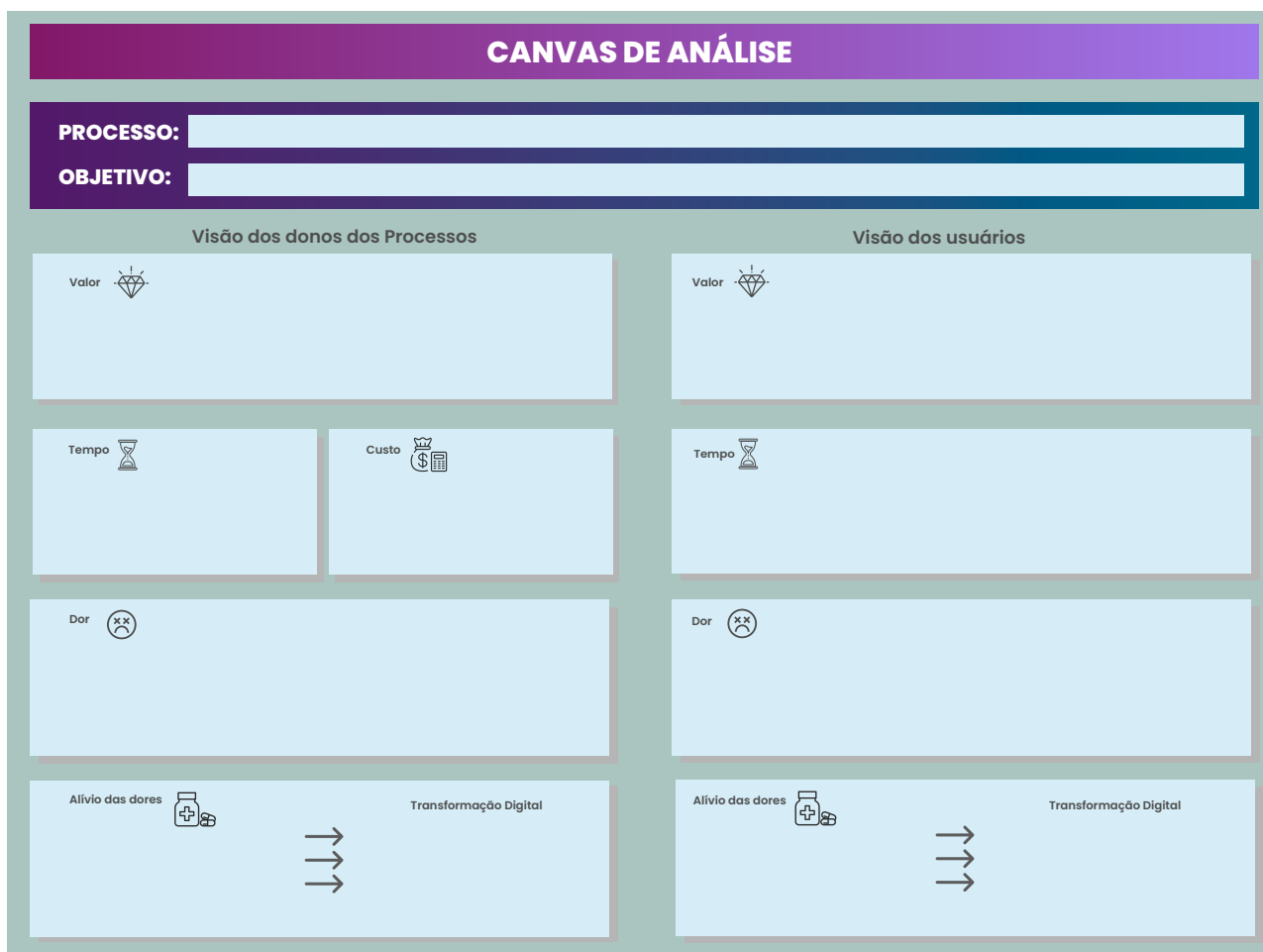


Figura 6: Canvas de Análise

Fonte: Subges ES

5.1.1 VALOR ADICIONADO

Este primeiro campo procura entender quais tarefas adicionam valor para o processo, eliminando assim, aquelas que não adicionam. Tarefas que contribuem diretamente para resultados positivos ou que contribuem para a melhoria do processo devem ser mantidas. Se os membros do GTM não conseguirem enxergar a necessidade de uma tarefa, hand-off (transferência das responsabilidades para a execução da próxima atividade no fluxo do processo), controlador de fluxo existir, ela deve ser riscada no modelo As Is (como é) e retirada na etapa de redesenho.

Para ilustrar tarefas que geram valor, veja o exemplo de um processo de conserto de uma máquina de lavar que tem como objetivo a máquina restaurada:

A tarefa onde o técnico identifica o problema com a máquina adiciona valor direto ao processo, pois sem ela não é possível alcançar o resultado positivo esperado que é a máquina consertada. A atividade de registrar defeito não adiciona valor direto ao processo, pois sem ela é possível alcançar o resultado positivo esperado. Contudo, fazendo esse registro conseguimos um banco de dados que nos permita agilizar processos que contenham o mesmo defeito já registrado. Portanto, essa tarefa adiciona valor indiretamente ao processo, e por isso deve ser mantida.

Perguntas norteadoras para o preenchimento desta etapa:



COMO ESTA TAREFA É FEITA? QUAL SEU PASSO A PASSO? QUE MEIO É UTILIZADO (SISTEMA, FÍSICO, ETC)?



QUAL A NECESSIDADE DELA PARA O PROCESSO?



ELA AJUDA NO ALCANCE DO OBJETIVO ESPERADO? COMO?



CUMPRE ALGUM REQUISITO LEGAL? QUAL?



AJUDA NO APRIMORAMENTO DO PROCESSO? COMO?



SEM ESSA ATIVIDADE SERIA POSSÍVEL ALCANÇAR O OBJETIVO DO PROCESSO?

5.1.2 DORES

Como dito anteriormente, se uma tarefa não encontra uma razão para existir, deve ser eliminada. Por outro lado, aquelas que adicionam valor diretamente para o cliente, ou para o processo devem ter seu funcionamento questionado. Buscamos assim preencher este campo com os desperdícios, gargalos, dificuldades operacionais, variação negativa de desempenho e empecilhos associados à esta tarefa sob a perspectiva do cliente e do dono do processo. Dores comumente identificadas:

Retrabalho



ESTA TAREFA TEM DE SER REFEITA MUITAS VEZES DEVIDO A OCORRÊNCIA DE ERROS?



EXIGE PERFECCIONISMO DESNECESSÁRIO NA REALIZAÇÃO DESTA TAREFA?



MUITAS INSTÂNCIAS DESSA TAREFA SÃO REALIZADAS E DEPOIS DESCARTADAS PORQUE NÃO ERAM NECESSÁRIAS?

Movimento (problemas no deslocamento de insumos, informação, participantes, etc):



COMO É A COMUNICAÇÃO DE UMA TAREFA FINALIZADA PARA A TAREFA SEGUINTE?



COMO ESTE HANDOFF ESTÁ ACONTECENDO?



PESSOAS PRECISAM SE DESLOCAR DE UM LUGAR PARA O OUTRO DURANTE A EXECUÇÃO DO PROCESSO?



INSTÂNCIAS DO PROCESSO PRECISAM SER TRANSPORTADAS DE UM LOCAL PARA OUTRO?

Espera (quando temos materiais, itens de trabalho, recursos em espera):



O TEMPO DE ESPERA E LATÊNCIA ENTRE AS TAREFAS É MUITO ALTO? POR QUÊ?



EXISTE MUITA ESPERA ENTRE O FIM DE UMA TAREFA E O COMEÇO DA PRÓXIMA? POR QUÊ?



É PRECISO ESPERAR PESSOAL DISPONÍVEL PARA O INÍCIO DA TAREFA?



PARTICIPANTES UTILIZAM MUITO TEMPO APENAS ESPERANDO QUE A TAREFA ANTERIOR SEJA CONCLUÍDA?

5.1.3 TEMPO DE CICLO

O tempo de cada atividade é medido a partir da entrada inicial da atividade até o momento em que a saída desejada da atividade é criada. O tempo total para concluir todas as atividades considerando a probabilidade de suas ramificações, é o tempo que o processo leva para ser concluído. Por isso, durante a análise do processo deve ser questionado o tempo médio de realização de cada tarefa. A precisão dessa estimativa é proporcional a validade estatística dos dados que o entrevistado utiliza para fornecer essa resposta. É provável que nos primeiros ciclos de melhoria de processos, onde a maturidade da organização ainda é baixa, essa estimativa seja feita com certo viés da percepção individual dos entrevistados. Contudo, é necessário termos um ponto de partida e buscarmos o aperfeiçoamento dessas estimativas conforme a organização incorpora a gestão por processos.

Cada atividade deve ter seu tempo anotado pelo ELPI que posteriormente irá simular o tempo de ciclo no Bizagi. O Cálculo do tempo de ciclo pode ser feito de maneira manual, mas acreditamos que isso seria muito dispendioso e suscetível a erros, especialmente em um processo que possui muitos controladores de fluxo.

Segue abaixo o link do vídeo tutorial de como simular o tempo de ciclo no Bizagi:

<https://www.youtube.com/watch?v=-PEPtsfldW8>
(Simulação de Processos)

<https://www.youtube.com/watch?v=EK4bs1WeZtl>
(Simulação em Detalhe no Bizagi)

5.1.4 CUSTO

O custo total do processo é a soma dos custos de cada atividade. Por isso, durante a análise do processo deve ser questionado o custo médio de realização de cada tarefa. Cada atividade deve ter seu custo anotado pelo ELPI, que posteriormente irá simular o custo total no Bizagi.

5.1.5 DAS DORES ÀS SOLUÇÕES

Agora é o momento de analisarmos cada uma das oportunidades de melhoria existentes no campo das Dores e preencher o campo de Alívio de Dores, relacionando cada uma das soluções com uma dor do cliente/dono do processo.

Alívio das dores: Neste campo pontuamos as medidas que seriam necessárias para mitigar ou eliminar tais dores e gargalos.

Perguntas que podem orientar a criação de soluções para as dores:



QUAIS INTERVENÇÕES (PESSOAS, SISTEMAS, INFRAESTRUTURA, LEGISLAÇÃO, ETC.) PODERIAM MINIMIZAR OU ELIMINAR OS GARGALOS?



COMO REDUZIR O TEMPO DE CONCLUSÃO?



SERIA POSSÍVEL ELIMINAR ALGUMAS ATIVIDADES?

O campo de alívio das dores é o coração da parte criativa do ciclo de melhoria de processos junto com o design thinking. O ELPI deve estimular que os membros trabalhem em equipe para propor soluções inovadoras que possam atacar problemas complexos. Abaixo temos um esquema simples de como estimular a geração e construção de ideias para o alívio das dores. Organizamos uma possível dinâmica em três partes para esse estímulo: Geração de Ideias, Construção e Compartilhamento.

Essa dinâmica pode ser iterada diversas vezes até que todas as dores tenham uma solução ou pode ser feita apenas uma vez, com os grupos focando nas dores que eles julgam mais importantes. Tudo depende de quanto esforço e detalhe o ELPI gostaria de despender nessa etapa. É interessante também fixar tempos para cada uma das partes da dinâmica, assim garantimos o andamento da atividade, melhor controle e que as ideias sejam colocadas no papel.

Introdução

Primeiro, organize o espaço. Dependendo do número de oportunidades de melhoria, o ELPI pode formar vários grupos e dividir as oportunidades entre eles. A dinâmica e suas respectivas etapas devem então ser explicada e eventuais dúvidas sanadas.

Apresente as oportunidade de melhoria em forma de questão: “**Como nós podemos...**”

Esse é um convite otimista (podemos) para explorar em grupo (nós) os problemas postos

Permissão para pensar diferente

Estimule as pessoas envolvidas a saírem da zona de conforto e pensar diferente. Para alguns isso pode ser estranho e confuso. Então é importante mostrar que ali é um lugar seguro, livre de julgamentos.

Gerando Ideias

Nossas soluções precisam atacar problemas reais de pessoas reais. A melhor maneira de capturar a necessidade das pessoas e como podemos atendê-las é através dos sinais que elas próprias nos mandam. Algumas dicas que podem ajudar nesse processo:

Observe adaptações

Adaptações ou “gambiarras” que as pessoas desenvolvem para fazer um produto ou sistema funcionar melhor, podem ser desenvolvidas e incorporadas no novo processo. O que essas adaptações falam sobre as necessidades do cliente/dono do processos?

Pense em Padrões

Preste atenção em ações repetidas na rotina desse processo. Você talvez descubra comportamentos que apontam para necessidades do cliente e possíveis soluções esperadas.

Procure o inesperado

Assim como padrões podem informar e inspirar soluções o seu oposto, eventos incomuns em um processo, podem ser um sinal para uma solução desejada pelas pessoas envolvidas nele.

Não tem certo ou errado

Uma necessidade pode ter várias soluções e quanto mais ideias, maior a chance de encontrarmos uma boa solução. Nessa primeira etapa, estamos interessados em um volume grande de possíveis soluções, sem se preocupar se essas ideias são possíveis ou não. Lembre-se, nesse primeiro momento queremos o maior número possível de soluções, sem julgamento ou análise das mesmas.

Construindo Soluções

Uma dinâmica possível para refinar as soluções propostas na etapa “Gerando Ideias” é estabelecer dois polos:

- Qual a solução mais agradável?
- Qual a solução mais viável?

Com isso teremos uma ideia da solução ótima e de uma solução concreta. O refinamento das ideias propostas na etapa anterior pode ser, por exemplo, encontrar soluções que equilibrem esses dois fatores. Que seja agradável para o cliente e ao mesmo tempo possível de ser implementada.

Após selecionar a solução adequada, é interessante desenhar um rascunho ou protótipo da mesma, para deixar claro para outros membros como ela funcionaria

Compartilhando

Por fim, as soluções são compartilhadas entre os grupos. Em forma de apresentação, de discussões, como for melhor. O importante é que essa troca resulte em soluções conjuntas de todo o grupo.

Uma vez preenchidos o Canvas de Análise, é tarefa do ELPI sua interpretação, agrupando aqueles itens que forem similares, refinando aqueles que têm valor, mas precisam de mais clareza na escrita e descartando aqueles que têm pouca relação com a transformação do processo.

Tendo fechado o preenchimento do Canvas com a perspectiva dos donos do processo, abaixo segue o detalhamento para a visão dos usuários no modelo de Canvas de Análise.

5.1.6 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Ainda com a perspectiva de alívio das dores e busca de soluções, neste campo deve-se considerar de que forma pode ocorrer a melhoria de processos sob o viés de transformação digital.

Perguntas que podem orientar a criação de soluções para este campo:



O PROCESSO PODERIA SER OTIMIZADO PELA AUTOMAÇÃO OU MELHORIAS TECNOLÓGICAS?



QUAIS REFERÊNCIAS DE TRANSFORMAÇÃO ENCONTRAMOS DISPONÍVEIS PARA MELHORIA?



ALGUM PODER PÚBLICO É REFERÊNCIA EM TRANSFORMAÇÃO DIGITAL RELACIONADA A ESTE PROCESSO?

5.1.7 DORES DOS USUÁRIOS

Agora, o cliente deve pontuar suas dificuldades com relação ao processo em análise.



QUAIS AS MAIORES DIFICULDADES ENCONTRADAS AO UTILIZAR O PROCESSO?



TEVE ALGUM PROBLEMA?



O QUE PODERIA SER MELHORADO EM SUA VISÃO? TEM ALGUMA SUGESTÃO?

O preenchimento do Canvas de Análise dará ao ELPI importantes insumos relacionados às dores dos donos de processo e dos usuários e propostas de melhorias do processo, que serão fundamentais para discutir o seu redesenho. Esta etapa será detalhada no próximo capítulo.



Pré-Requisito: Modelo As-Is do processo



Workshop: Análise



Quem participa: Todos



Ferramentas utilizadas: Canvas de Análise



Produto: Lista de Dores e Alívio das dores (Requisitos de melhoria)

6. REDESENHO (TO BE OU COMO SERÁ)



Arquitetura do
Processo:
Cadeia de valor



A etapa de redesenho consiste em propor uma situação futura ideal para este processo (TO BE ou como será) a partir da análise e diagnóstico elaborados, de maneira a corrigir, melhorar ou inovar o processo. Ao alinhar essa fase com o Idear do Design Thinking, estimulamos que o redesenho seja conduzido mais como uma atividade criativa do que sistemática, de maneira que toda coleta, organização, análise e síntese das informações relevantes feitas nas etapas anteriores possam dar origem a soluções criativas que atendam as necessidades dos clientes e trabalhem a causa real dos problemas que o processo enfrenta atualmente.

6.1 COMO FAZER?

Provavelmente o ELPI terá ao final da análise, uma quantidade de serviços, itens ou funcionalidades de melhoria maior do que a capacidade de implementação do time. Por isso, é necessário priorizar e decidir quais serão implementadas e em qual ordem. O Canvas de priorização é a ferramenta que auxilia nesse ranqueamento através de uma pontuação baseada nos critérios de Gravidade, Urgência e Tendência.



Figura 7: Canvas de Priorização

PRIORIZAÇÃO DAS MELHORIAS				
MELHORIAS	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	TOTAL
1				0
2				
3				
4				
5				
6				
7				

Tabela 2: Priorização das Melhorias

Fonte: Subges ES

Por fim, agora que definimos formalmente os objetivos, produtos e resultados esperados com a melhoria deste processo, como as atividades devem ser reorganizadas e redistribuídas, assim como estabelecidas as regras para produção do resultado desejado, podemos enxergar com clareza para onde o estado atual do processo (AS IS) deve caminhar. Esse novo estado (TO BE) será modelado no Bizagi. O Canvas de Redesenho de Processos pode auxiliar nessa modelagem. O redesenho deve eliminar as tarefas que não agregam valor, inserir as soluções discutidas e priorizadas e reorganizar o fluxo de acordo com os objetivos estabelecidos no projeto de redesenho. É crucial que as metas de melhoria do processo sejam estabelecidas e acordadas de forma clara pois, sem essas metas não é possível avaliar o desempenho do processo na etapa de monitoramento.

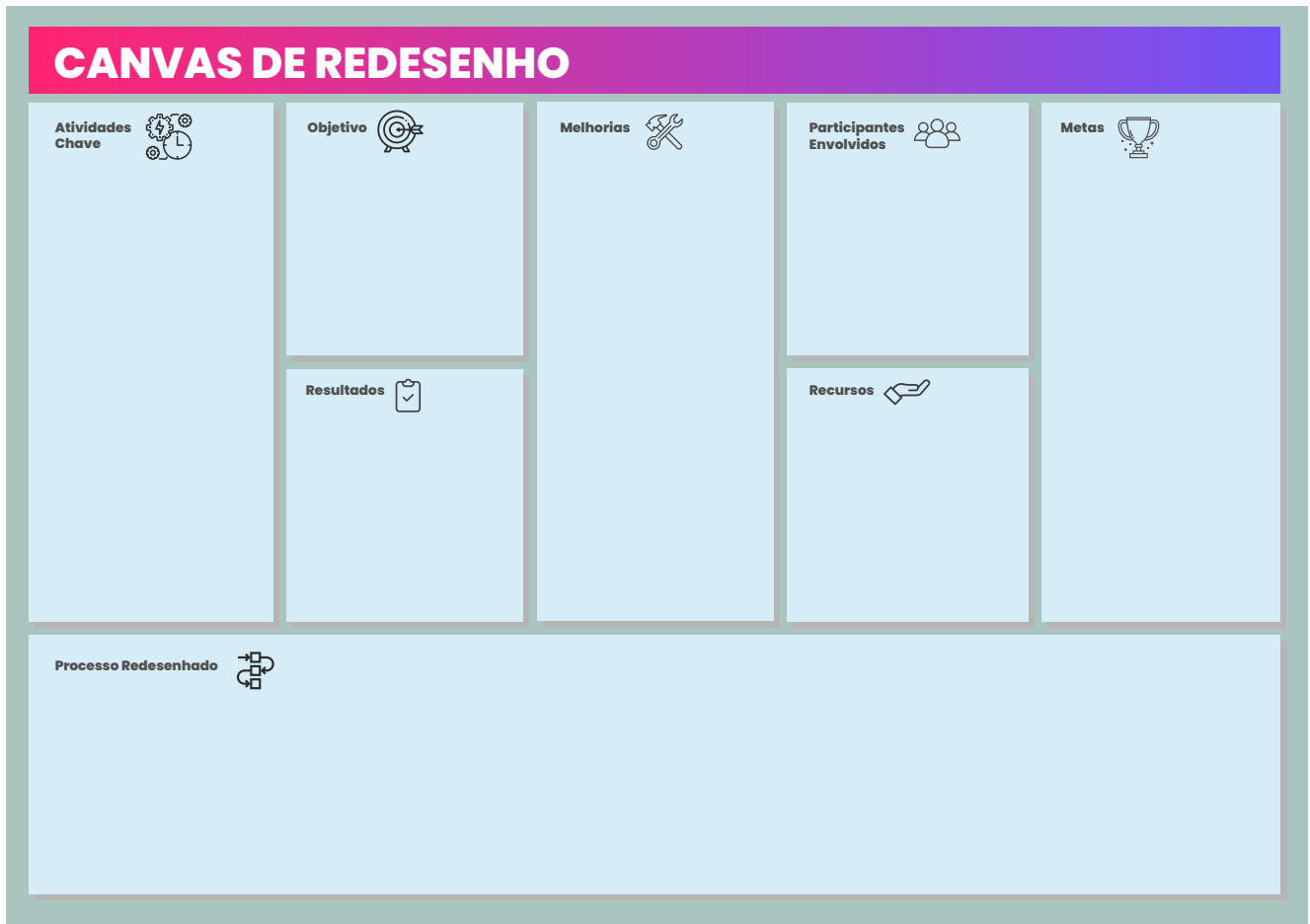


Figura 8: Canvas de Redesenho

Fonte: Subges ES

Se possível, é interessante realizar a simulação do processo redesenhado (To Be) e compará-la com a simulação feita no estado atual (As Is).

Por fim, o projeto de transformação do processo, com suas metas e simulação de estado futuro deve ser apresentado e validado pela alta gestão.

Abaixo, segue um check list para que esta etapa aconteça e o que se espera dela:



Pré-Requisito: Canvas de Análise Preenchido, Lista de Requisitos de Melhoria



Workshop: Priorização e Redesenho (To Be)



Quem participa: Todos



Ferramentas utilizadas: Canvas de Priorização, Canvas de Redesenho, Bizagi



Produto: Lista de implantação de melhorias priorizada, Redesenho do Processo (To Be)

7. IMPLEMENTAÇÃO



Arquitetura do Processo:
Cadeia de valor



Uma vez aprovado pela alta gestão, o projeto de transformação do processo precisará de um plano que consiga concretizá-lo. A etapa de implementação tem o objetivo de pôr em prática o processo redesenhado e aprovado. 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.

Uma grande contribuição do pensamento inovador contido no Design Thinking para esta etapa, é justamente trabalharmos com a mentalidade de prototiparmos nossa solução. A prototipação tem como objetivo maximizar a taxa de aprendizado ao minimizar o tempo que levamos para que uma ideia seja experimentada. Ela ajuda a fazer perguntas melhores sobre a proposta de solução, de forma a aprimorá-la. A colaboração é a chave para prototipação, por isso, é fundamental o apoio de todos os envolvidos. A ideia é experimentar, prototipar, errar pequeno, errar rápido. Por exemplo, se formos fazer uma mudança no processo de matrícula dos alunos da Rede Pública Estadual, não iremos aplicar essa mudança de uma só vez em toda rede, isso exigiria um esforço enorme de coordenação e implementação. Estipule um piloto com alguma região e ajuste os problemas que encontrarem até terem maturidade suficiente para implantação de forma escalonada. Isso reduz riscos, permite que hipóteses sejam testadas empiricamente, ajustadas e refinadas. A regra é simples: errar pequeno, colher feedbacks rápidos, reduzir riscos e aprimorar constantemente nossa solução.

7.1 COMO FAZER?

Agora, partimos para o **Plano de Ação para Implementação**. Este instrumento busca prever as ações necessárias, estipular as datas para sua execução e definir um responsável por cada ação para garantir a implementação do processo redesenhado. Esse instrumento possui, ainda, um campo de controle para o acompanhamento das ações, que permite fazer um contraste entre o planejado (previsto) e o efetivamente realizado, com o preenchimento do status de cada ação. Deve-se destacar que, se o processo incluir obras e ações de maior complexidade, recomenda-se que seja feito um maior detalhamento das ações e que sejam utilizadas técnicas

de gestão de projetos para que a implementação tenha maiores chances de ser exitosa.

Agora temos que elaborar um plano de ação para eliminar todos os gargalos e dificuldades para que o redesenho funcione da maneira como foi proposta.

Abaixo segue um modelo:

PLANO DE AÇÃO DE IMPLANTAÇÃO								
Processo:								
Gestor do Processo:				Coordenador da Área:				
Item	Responsável / Unidade	Duração	Prazo				Status	Observação
			Previsto		Realizado			
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								

Tabela 3: Plano de Ação para Implementação

Fonte: Subges ES

Durante a implementação do processo, o Escritório Local de Processos e Inovação 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 ELPI.

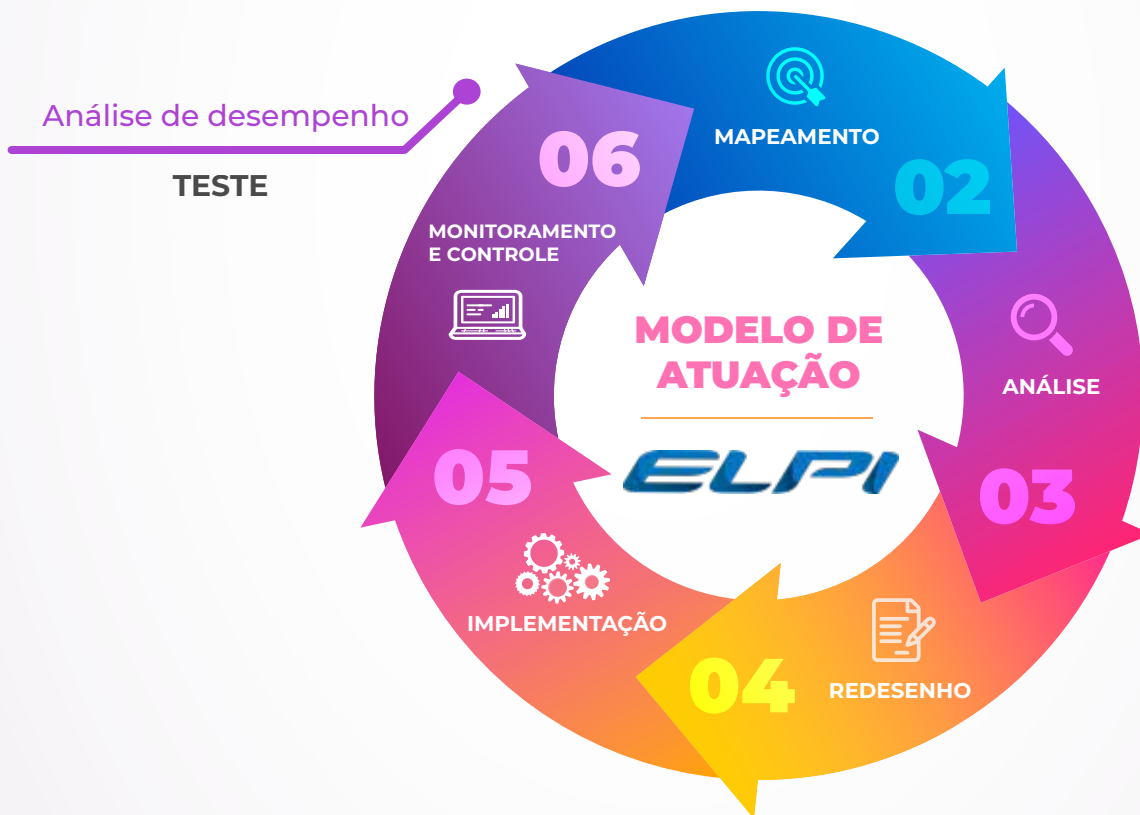
Outra forma de realizar este plano de implementação e inserir a transformação digital na cultura da organização é utilizar ferramentas gratuitas disponíveis na internet como o Trello. Com ele é possível realizar o gerenciamento de projetos em listas extremamente versáteis e que podem ser ajustadas de acordo com as necessidades do usuário. Você pode utilizá-lo para organizar as suas tarefas do trabalho, os seus planos de viagens, as prioridades de seus estudos, entre muitos outros. Por se moldar conforme os objetivos de cada usuário, o Trello pode ser tanto usado por um só indivíduo como para trabalhos compartilhados em equipe.

A etapa seguinte, referente ao monitoramento das ações implementadas, será abordada no próximo e último capítulo.

8. MONITORAMENTO



Arquitetura do Processo:
Cadeia de valor



Essa etapa tem o objetivo de efetuar a contínua medição e o monitoramento do processo transformado e implementado, provendo informações-chave para seus donos ajustarem os recursos necessários, a fim de alcançar os objetivos propostos no redesenho. Podemos dividir essa etapa em três momentos: Coleta de dados, Avaliação de desempenho e Ajuste.

Cabe aqui, mais uma vez, a ressalva de que a construção desses dados pode ser feita de maneira manual ou automatizada, o que influencia a precisão e o esforço necessários para a construção dos mesmos. A própria alfabetização em dados, a maneira ótima de coletá-los, organizá-los e sua utilização para tomadas de decisão mais sólidas tende a melhorar com o aumento da maturidade da organização em relação a gestão por processos. Por isso, apresentamos linhas gerais da dinâmica dessa etapa. Contudo, os meios e recursos que serão utilizados ficam a critério do órgão.

É importante ressaltar que esta etapa se apoia principalmente em um dos domínios da transformação digital: Dados. Não somente a sua coleta, mas como aproveitá-los para gerar ideias e apoiar tomadas de decisão.

8.1 COMO FAZER?

Basicamente, o que buscamos no monitoramento é verificar o desempenho do processo após a implementação de suas melhorias na etapa anterior. Entendendo desempenho como a comparação do que foi realizado em relação a uma expectativa do cliente ou objetivo do gestor (Francischini, 2017).

Neste caso, as expectativas são traduzidas nas metas estabelecidas no redesenho/transformação do processo. Portanto, já temos uma ideia inicial do que queremos acompanhar.

8.1.1 COLETA DE DADOS

Uma vez definido o que queremos monitorar, precisamos agora coletar dados sobre esses pontos de controle. Um sistema pode coletar informações sobre tempo e recursos gastos em uma atividade de maneira automatizada. Caso isso não seja possível, uma alternativa seria ter a

pessoa que realiza determinada atividade como responsável por registrar esses parâmetros. Esse registro deve conter a identificação do caso, a tarefa, quando o evento ocorreu e o recurso (sistema ou pessoa) que realizou a atividade. Outras informações podem ser adicionadas nesse formato, a duração por exemplo, pode ser detalhada em tempo de espera e tempo efetivo. Esses ajustes são feitos de acordo com a necessidade da organização.

Caso	Quando (data/hora)	Duração (min)	Atividade	Recurso
1	30/07/2012 11:14	60	Elaborar Ofício	Charles
1	30/07/2012 14:20	30	Analisar Ofício	Leonardo
1	30/07/2012 15:10	2	Solicitar Acesso à area	Acesso Admin
1	30/07/2012 15:22	10	Liberar Acesso	Acesso Admin
1	30/07/2012 15:44	10	Comunicar Pontos focais	João
2	04/08/2012 10:02	80	Elaborar Ofício	Pedro
2	05/08/2012 11:11	32	Analisar Ofício	Leonardo
2	06/08/2012 09:12	2	Solicitar Acesso à area	Acesso Admin
2	01/08/2012 09:44	15	Liberar Acesso	Acesso Admin
2	01/08/2012 10:06	100	Comunicar Pontos focais	João
3	01/08/2012 11:12	2	Elaborar Ofício	Robson
3	03/08/2012 07:50	40	Analisar Ofício	Leonardo
3	04/08/2012 14:43	20	Solicitar Acesso à area	Acesso Admin
3	04/08/2012 14:51	20	Liberar Acesso	Acesso Admin
3	04/08/2012 15:20	18	Comunicar Pontos focais	Paulo

Tabela 4: Registro dos processos

8.1.2 ANÁLISE DE DESEMPENHO

Após a coleta de dados, precisamos organizá-los e interpretá-los de maneira que seja possível: (i) Responder se o processo está sendo executado de acordo com as nossas expectativas (metas estabelecidas no redesenho) ou (ii) se não, nos ajudar a entender o porquê o estado atual do processo está desviando daquele desejado.

(i): Aqui, os dados podem ser organizados e exibidos em Dashboards (painéis que mostram métricas e indicadores importantes para alcançar objetivos e metas traçadas) que ajudem a colocar em evidência desempenhos indesejáveis, variações, gargalos e desvios.

Parâmetros normalmente exibidos nesses dashboards incluem (mas não se limitam a): número de ciclos do processo que foram finalizados, tempo de ciclo, tempo de espera, WIP (sigla em inglês para Work In Progress (trabalho em progresso), é o termo usado para definir o trabalho parcialmente concluído), recursos utilizados, taxa de defeitos/retrabalhos.

Eles podem ser organizados de maneira Longitudinal (mesmo Processo Ao longo do tempo) ou Seccional (mesmo processo para segmentos de clientes ou produtos diferentes).



Figura 9: Exemplo de Dashboard produzido pelo Bizagi

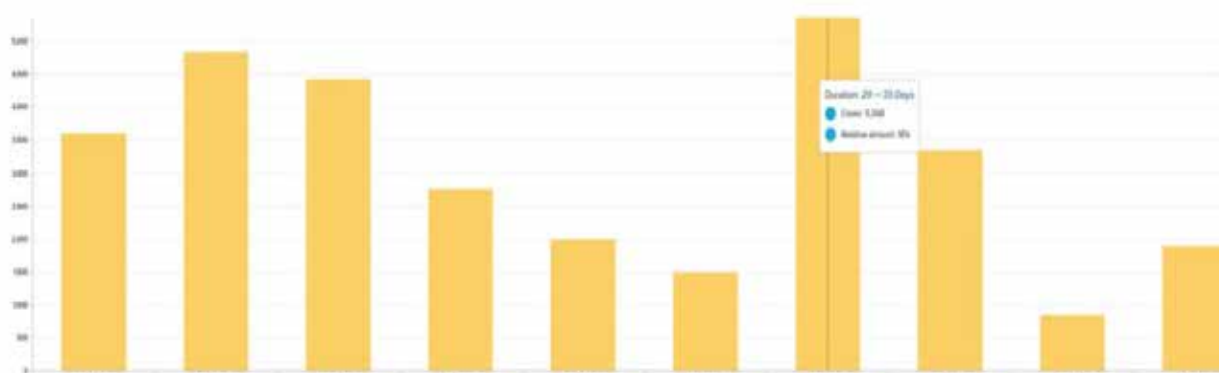


Figura 10: Histograma de Tempo de ciclo ao longo de 1 ano

Ferramentas que podem auxiliar na construção de dashboards: Bizagi, Microsoft PowerBI, QlikView, Tableau

(ii) Uma técnica que auxilia nesse entendimento é a Análise de Variantes

Com o objetivo de responder às questões:

☆ POR QUE O PROCESSO ESTÁ LENTO?

☆ ONDE GASTAMOS A MAIOR QUANTIDADE DE RECURSOS NO PROCESSO?

☆ POR QUE O DESEMPENHO DO PROCESSO É MUITO PIOR EM ALGUNS CASOS?

Podemos separar todos os ciclos completos de um determinado processo em duas categorias (L1 e L2) e identificar características que são comuns nos casos contidos em L1, e raras ou não-existentes em L2. Por exemplo, L1 contém todos os ciclos em que o cliente ficou satisfeito enquanto em L2 todos em que houve reclamações. Ou, L1 contém todos os casos em que o tempo de ciclo está de acordo com nossa meta, enquanto L2 contém os que estão com um tempo de ciclo maior do que o esperado.

Colocando essas categorias lado a lado, podemos enxergar melhor as razões pelas quais a execução do processo às vezes acaba tendo um desempenho insatisfatório. Algumas atividades contidas em L2 não estão em L1. L1 pode estar atendendo um segmento de cliente que L2 não atende. Os casos em L1 podem estar sendo realizados em um sistema que não contempla os casos em L2 e por aí vai.

Monitorando a experiência do Usuário

Até agora focamos o monitoramento no desempenho interno (saúde) do processo, o que em alguns aspectos pode até refletir a experiência do usuário.

Se o que o usuário estava buscando era um processo mais célere, e o tempo de ciclo foi reduzido de acordo com sua demanda, provavelmente ele estará mais satisfeito. Contudo, um processo mais rápido pode gerar uma perda na qualidade do serviço ofertado. Esse trade-off entre tempo, custo e qualidade é o que torna necessário uma medida mais direta da experiência e satisfação do usuário. Deixamos aqui três sugestões:

Pesquisas de Satisfação

Uma ferramenta poderosa em termos de alcance e baixo esforço para utilizá-la. Se tivermos uma ideia clara do que queremos perguntar e tomarmos o cuidado de perguntá-las da maneira certa, eliminando ao máximo a subjetividade das respostas, podemos avaliar a experiência do usuário de maneira rápida e fácil.

Ferramentas Gratuitas: Survey Monkey e Google Forms

Entrevistas

Se por um lado pesquisas de satisfação tem um grande alcance e baixo esforço, elas podem não contemplar o grau de detalhamento necessário dependendo do contexto. Neste caso, para um detalhamento maior da experiência do usuário, recomendamos entrevistas que podem ser semi-estruturadas ou não. Elas consomem um tempo maior e tem um alcance menor, mas podem trazer uma compreensão mais precisa.

É possível realizar as entrevistas de maneira remota também. Existem várias ferramentas gratuitas com essa finalidade: Zoom, Skype, Google Hangout.

Análise Comportamental

Busca medir de maneira direta as ações do usuário e como ele se relaciona com o produto ou serviço. A ideia é ir a campo e observar as pessoas no exato contexto em que elas utilizam sua solução. As observações, juntamente com perguntas buscam entender se a relação do cliente com o produto/serviço está conforme o planejado e se não, quais as possíveis maneiras de ajustá-lo.

No caso de serviços digitais podemos observar também métricas de engajamento como quanto tempo usuários gastam utilizando nossa solução, frequência de uso, compartilhamentos, etc.

Ajustes

Uma vez analisados os dados e feito os diagnósticos, os desempenhos que estão desviando negativamente das metas devem gerar ações de correção.

8.2 FECHAMENTO DE UM CICLO

Após o acompanhamento e ajustes iniciais de desempenho do processo, seu ciclo direto de melhoria se encerra e outro processo pode ser selecionado para começar sua jornada. Contudo, sabemos que processos são dinâmicos e sua melhoria contínua. Por isso é necessário que os Donos do Processo pensem em uma periodicidade de avaliação para o processo transformado, realizada semestralmente, por exemplo.

Esperamos que ao final de cada ciclo a maturidade do ELPI e da organização como um todo possa sempre aumentar e que os benefícios da gestão por processos alinhada a inovação fiquem cada vez mais evidentes de forma a serem incorporadas pelo modelo de governança. Essa evolução constante permite que processos cada vez mais complexos possam ser trabalhados, que tomadas de decisão possam ser feitas de maneira mais sólida e que soluções inovadoras sejam cada vez mais frequentes. Assim, a cada ciclo concluído por um ELPI membro da nossa rede, ficamos mais próximos de uma Gestão Pública que atenda com excelência os anseios e necessidades de nós cidadãos e da sociedade como um todo.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este manual foi desenvolvido com o objetivo de aproximar e facilitar as áreas de gestão de processos e inovação para os integrantes dos ELPs do estado do Espírito Santo, apresentando diretrizes e ferramentas para sua operacionalização, assim como apresentando o conceito de transformação digital como uma diretriz para as nossas ações. Sabe-se que atualmente há cerca de 50 Escritórios, em diferentes graus de maturidade.

O Espírito Santo vem atuando de maneira precursora na construção de Escritórios que agreguem as referidas áreas, bem como a atuação de maneira coesa, horizontal e em rede, trazendo a possibilidade de resultados expressivos para o estado.

Cabe salientar que este documento é pioneiro, propositivo e está em sua primeira versão e, na medida em que os Escritórios forem avançando e aplicando as técnicas aqui apresentadas, este manual poderá sofrer adaptações e melhorias que forem acionadas pelos ELPs.

Considerando o cenário que estamos vivendo atualmente, devido ao Covid-19, entendemos que novos desafios surgirão, mas acreditamos que este material seja um instrumento de auxílio nas atividades, que precisarão ocorrer de maneira remota.

Esperamos que este documento seja um importante instrumento para a sua atuação, de maneira a facilitar sua comunicação com os donos dos processos e áreas de seu órgão, e que possamos cada vez mais melhorar nossos processos e conseqüentemente, o atendimento de nossos serviços aos cidadãos capixabas.

APÊNDICES

Apêndice I- Modelo de workshop para os setores em que o ELPI atuará

Apêndice II- Modelo de referência para consolidar os processos levantados

Apêndice III- Canvas de Design de Processo

Apêndice IV- Canvas de Análise

Apêndice V- Canvas de Priorização de processos

Apêndice VI- Planilha de Priorização de processos

Apêndice VII- Canvas de Redesenho

Apêndice VIII- Plano de Ação para Implementação

10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AREDES, Emerson Lima. Método de Elaboração de Arquitetura de Processos para a Promoção de Gestão de Processos em Instituições de Ensino Superior Públicas, 2013. 135 p. Dissertação. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto. Universidade de São Paulo.

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_Gerenciamento_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-mo-vernizacao-do-mpf/escritorio-de-processos/publicacoes/livros/manualdegestaoporprocessos.pdf>>. Acesso em: 21/02/2017

Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. (2013). Fundamentals of business process management. Berlin: Springer.

Finocchio, J. Jr. (2013). Project model canvas: Gerenciamento de Projetos sem Burocracia. Editora Campus.

Jan vom Brocke, Jan Mendling. Frameworks for Business Process Management: A Taxonomy for Business Process Management Cases 1-17.

CEREJA, José Ricardo; SANTORO, Flávia Maria; GORBACHEVA, Elena; MARTZNER, Martin. Application of the Design Thinking Approach to Process Redesign at an Insurance Company in Brazil. In: BROCKE, Jan Vom. Business Process management Cases: Digital Innovation and Business Transformation in Practice. 1. ed. Cham, Switzerland: Springer, 2018. v. 1, cap. 11, p. 205 - 233.

Meinel, C., & Leifer, L. (2011). Design thinking research. Design thinking: Understand, improve, apply. Heidelberg: Springer.

FRANCISCHINI, Paulino. Indicadores Chave de Desempenho: Dos objetivos a Ação. São paulo: Alta Books, 2017.

ANDERSON, David J. Kanban: Mudança Evolucionária de Sucesso para seu Negócio de Tecnologia. Sequim, WA, USA: Blue Hole press, 2011.

RUBIN, Keneth S. Essential Scrum: A Practical Guide To The Most Popular Agile process. Michigan: Pearson Education, 2013.

ELPI



**GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO**
*Secretaria de Estado de
Gestão e Recursos Humanos*