

GUIA DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS – UFSM –

**FRANK LEONARDO CASADO
EVANDRO GOMES FLORES
DANIELE MEDIANEIRA RIZZETTI
TAIANI BACCHI KIENETZ
RAFAEL FELIN NEVES
REGIS SIMEÃO SALDANHA FAGUNDES**

**GUIA DE MAPEAMENTO
DE PROCESSOS
– UFSM –**

2ª edição

Santa Maria, 2019



G943 Guia de mapeamento de processos [recurso eletrônico] : UFSM / Frank Leonardo Casado ... [et al.]. – 2. ed. – Santa Maria : UFSM, PROPLAN, 2019.
1 e-book : il.

ISBN 978-85-9450-048-9

1. Processos – Administração 2. Processos – Mapeamento I. Casado, Frank Leonardo II. Universidade Federal de Santa Maria. Pró-Reitoria de Planejamento

CDU 658.5
658.511.3

Ficha catalográfica elaborada por Alenir Goularte- CRB-10/990
Biblioteca Central da UFSM

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	6
Capítulo 1 CONCEITO E DEFINIÇÕES	7
1.1. Categorias de Processos Organizacionais:	8
1.2. Hierarquia da Cadeia de Valor	9
Capítulo 2 METODOLOGIA DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS	11
2.1. Definição da Cadeia de Valor e da Missão da Organização	12
2.2. Coleta de Informações e Priorização	14
2.3. Desenho dos Processos	17
2.4. Redesenho e Otimização dos processos	19
Capítulo 3 NOTAÇÃO DE MODELAGEM DE PROCESSOS	21
3.1. Elementos da Notação	21
3.1.1. Eventos:	21
3.1.2. Atividades:	24
3.1.3. Decisões:	25
3.1.4. Objetos de Conexão:	26
3.1.5. Swimlanes:	27
3.1.6. Artefatos:	28
3.2. Modelagem de Processos	28
3.2.1. O que é Diagrama de Processo?	28
3.2.2. O que é um Mapa de Processo?	29
3.2.3. Qual o Propósito da Modelagem de Processos?	30
3.2.4. Tipos de Modelagem	30
3.2.5. Modelagem Sequenciada	31
3.2.6. Modelagem AD HOC	33
3.2.7. Processos Ponta a Ponta	34
3.3. Sugestões de Nomes Apropriados para Processos de Negócio	34
Capítulo 4 TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS	35
4.1. O que é Transformação de Processos	35
4.2. Amplitudes de Transformação	36
4.2.1. Melhoria de Processos	37
4.2.2. Redesenho de Processos	39
4.2.3. Reengenharia de Processos	40
4.2.4. Mudança de Paradigma	41
4.2.5. Por que redesenho, reengenharia ou mudança de paradigma? Por que melhoria não é suficiente?	42
4.2.6. Modernização da Operação	45
4.2.7. Comprometimento Gerencial	45
4.2.8. Atividades do Gerenciamento de Mudança	46

	5
4.2.9. Superando a resistência à mudança	47
4.2.10. Envolvimento das partes interessadas	48
4.2.11. Adotando foco no cliente.....	50
BIBLIOGRAFIA	53
ANEXOS	54
ANEXO 1 DIRETRIZES E PARÂMETROS DE ESTRUTURAS E PROCESSOS – PROPLAN	54
ANEXO 2 Boas Práticas.....	58

INTRODUÇÃO

O Guia de Mapeamento de Processos da UFSM constitui-se de um documento técnico de definição dos principais conceitos e procedimentos adotados para o mapeamento de processos institucionais.

Processos institucionais podem ser considerados como o agrupamento e organização de atividades correlatas para atingir um objetivo específico.

O trabalho de mapeamento de processos se insere no Programa de Modernização Administrativa da Pró-Reitoria de Planejamento e procura atender aos requisitos técnicos necessários para a implementação da gestão de processos na universidade.

O documento está dividido em quatro capítulos, sendo que o primeiro capítulo procura balizar os conceitos relacionados ao tema; o segundo capítulo descreve a metodologia de mapeamento de processos, que passa pelo entendimento da cadeia de valor da unidade, da coleta de dados, do desenho dos processos e da otimização e redesenhos dos mesmos; o capítulo 3 apresenta a definição dos principais elementos usados no mapeamento de processos de acordo com o software Bizagi; e, por fim, o quarto capítulo abordar conceitos relacionados ao tema transformação de processos.

Capítulo 1 | CONCEITO E DEFINIÇÕES

Processo organizacional é um conjunto de atividades logicamente inter-relacionadas, que envolve pessoas, equipamentos, procedimentos, tecnologias e informações e, quando executadas, transformam entradas em saídas, agregam valor e produzem resultados, repetidas vezes (MPF/PGR, 2013).

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 o público interno e usuários do serviço, alinhados à missão institucional.



Figura 01: Os processos organizacionais
Fonte: Elaborado pelos autores.

Um processo organizacional se caracteriza por:

- ✓ 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;
- ✓ Listar os recursos utilizados 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 são claramente definidos;
- ✓ Ter transferibilidade e rastreabilidade, ou seja, ser devidamente documentado;
- ✓ 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. Categorias de Processos Organizacionais:

Utilizando-se dos conceitos de Araújo et al (2017), Valle e Oliveira (2009), e o que estabelece a Arquitetura PCF 7.0.0 da *Process Classification Framework* da *American Productivity and Quality Control* (APQC, 2017) e BPMN 2.0 (2011), os processos organizacionais podem ser classificados em três categorias:

- ✓ **Processos Gerenciais:** são aqueles ligados à estratégia da organização. São processos gerenciais ou de informação e de decisão, que estão diretamente relacionados à formulação de políticas e diretrizes para o estabelecimento e consecução de metas; bem como ao estabelecimento de métricas (indicadores de desempenho) e às formas de avaliação dos resultados alcançados interna e externamente à organização (planejamento estratégico, gestão por processos e gestão do conhecimento são exemplos de processos gerenciais).
- ✓ **Processos Finalísticos ou Primários:** referem-se à essência do funcionamento da organização. São aqueles que caracterizam a atuação da organização e recebem apoio de outros processos internos, gerando o produto para o cliente interno ou usuário. Os processos organizacionais enquadrados nesta categoria estão diretamente relacionados ao objetivo da instituição.
- ✓ **Processos de Suporte ou Apoio:** são processos essenciais para a gestão efetiva da organização, garantindo o suporte adequado aos processos finalísticos. Estão diretamente relacionados à gestão dos recursos necessários ao desenvolvimento de todos os processos da instituição. Os seus produtos (bens ou serviços) se caracterizam por terem como clientes, principalmente, elementos pertinentes ao sistema (ambiente) da organização.

Os processos finalísticos ou primários, de fato são os mais importantes numa organização, pois afetam diretamente o público-alvo ou clientes da mesma. Neste sentido, os processos finalísticos podem ser subdivididos, conforme Valle e Oliveira (2009), em processos chave e críticos.

Os processos chave são aqueles que apresentam alto custo para a organização e alto impacto para os clientes externos. Entre os processos chave estão os críticos. Mas, nem todos os processos chave são críticos, pois os processos críticos são aqueles que têm relação direta com a estratégia de negócio da sua empresa, são os que estão diretamente alinhados com a estratégia, com a missão institucional.

1.2. Hierarquia da Cadeia de Valor

A ideia da cadeia de valor surgiu da análise de valor, que é a percepção de que existem processos que mais agregam valor e mais contribuem para a qualidade do serviço/produto, com vistas à satisfação do cliente/usuário. Nesta ideia, a cadeia de valor consiste numa cadeia de atividades relacionadas e desenvolvidas por uma instituição que busca satisfazer de forma mais completa as necessidades de seu público-alvo (BRASIL, 2013).

Dessa forma, a cadeia de valor pode ser entendida como a descrição (geralmente gráfica) dos componentes básicos da operação numa organização e dos relacionamentos entre eles, demonstrando como a organização concretiza seus objetivos e sua missão, permitindo ter uma visão sistêmica do negócio, desde o nível macro até a descrição detalhada das atividades (PAIM, 2009).

Nesta lógica, os processos podem se apresentar da seguinte forma hierárquica, (ARAUJO et al, 2017; VALLE & OLIVEIRA, 2013):

- ✓ **Macroprocesso:** geralmente envolve mais de uma função organizacional cuja operação tem impacto significativo no modo como a organização funciona. Exemplo: Macroprocesso de Gestão de Estratégica.
- ✓ **Processo:** consiste num grupo de tarefas interligadas logicamente, que utilizam recursos da organização para gerar resultados. São operações de alta complexidade (subprocessos, atividades e tarefas distintas e interligadas), visando cumprir um objetivo organizacional específico. Exemplo: Avaliação Institucional, Planejamento Estratégico.
- ✓ **Subprocesso:** está incluído em outro subprocesso, ou seja, um conjunto de operações de média a alta complexidade (atividades e tarefas distintas e interligadas), realizando um objetivo específico em apoio a um processo. Exemplo: curso de capacitação em planejamento estratégico.
- ✓ **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. Exemplo: preparar o conteúdo do curso, realizar o curso.
- ✓ **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. Exemplo: enviar apresentação do *Powerpoint* para o portal Moodle.

A figura a seguir demonstra a hierarquia mencionada:

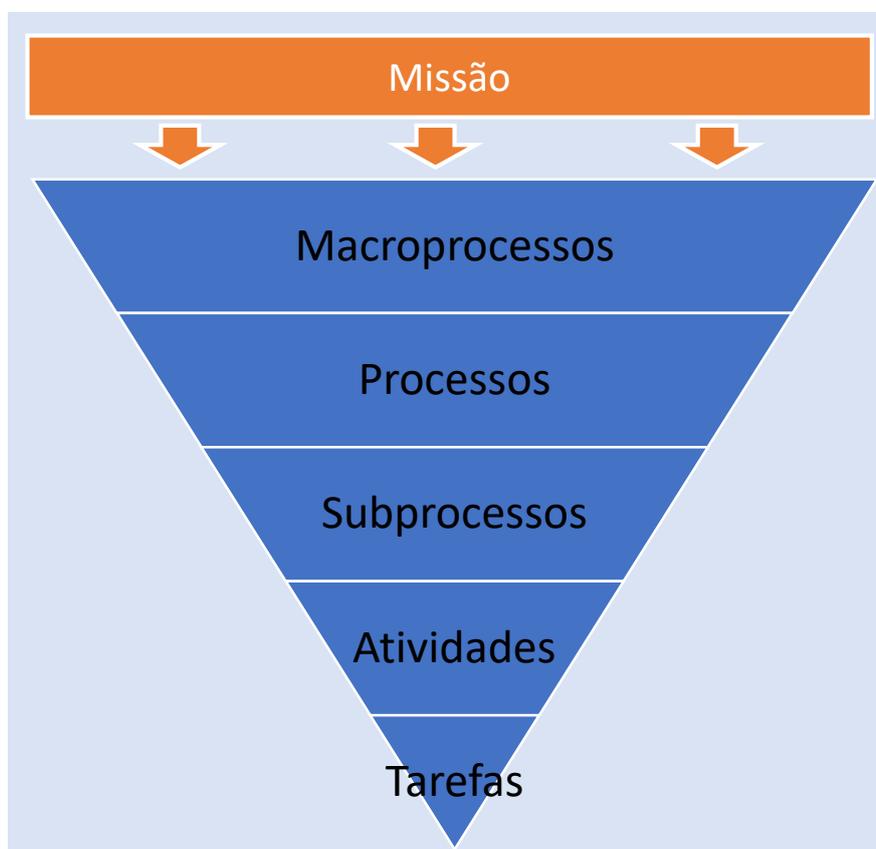


Figura 02: Hierarquia da Cadeia de Valor
Fonte: elaborado pelos autores.

Capítulo 2 | METODOLOGIA DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS

A metodologia de mapeamento de processos na UFSM utilizar-se-á como base conceitual e metodológica a *Business Process Model and Notation* (BPMn 2.0).

De acordo com BPMN (2011) o BPMN constitui um conjunto de capacidades de negócio para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio, automatizados ou não, para alcançar resultados consistentes e alinhados com os objetivos estratégicos da organização. O que implica num comprometimento contínuo das organizações incluindo um conjunto de atividades tais como modelagem, análise, desenho, medição de desempenho e transformação de processos. Envolve uma continuidade, um ciclo feedback sem fim para assegurar que os processos de negócio estejam alinhados com a estratégia organizacional e com o público-alvo.

O BPMN tem como finalidade acompanhar, após definidas as prioridades, como os recursos de uma organização, são aplicados e transformados em ações para o alcance das metas organizacionais (Pradella, 2016).

Na metodologia proposta pela UFSM, o mapeamento de processos passa pela identificação do negócio da unidade, ou seja, a forma como ela gera e entrega valor para seu público-alvo. Esta identificação permite estabelecer a lógica da cadeia de valor necessária para o alinhamento entre os processos da unidade e a estratégia da instituição. Outra fase consiste no mapeamento das ações, atividades, tarefas ou processos executados pela unidade, ou planejados para serem executados, com o objetivo de se obter um conhecimento da organização e possibilitar a priorização daquelas atividades/processos que irão compor a próxima fase.

Após a identificação da cadeia de valor, das atividades/processos chave, o próximo passo consiste no mapeamento e detalhamento dos processos, tal qual são executados ou foram concebidos pelos responsáveis pelos mesmos, possibilitando um entendimento da situação atual (*AS IS*), e assim obtendo-se as melhores práticas, e possibilitando a identificação e a definição de soluções para os problemas atuais. Por fim, estas etapas permitem a realização do redesenho e da otimização dos processos com proposta futura (*TO BE*) dentro da lógica macro de cadeia de valor da instituição.



Figura 03: Etapas do mapeamento de processos institucionais

Fonte: elaborado pelos autores.

A seguir são apresentadas as etapas do processo:

2.1. Definição da Cadeia de Valor e da Missão da Organização

Segundo Araújo (2017) na gestão de processos a cadeia de valor é um elo importante entre as estratégias da organização e suas atividades, ou melhor, seus processos. Na definição da cadeia de valor um fator fundamental é o conhecimento da missão da organização.

Com relação à missão, “é a definição do propósito da organização, o que a empresa deseja atingir em um ambiente maior” Araújo (2017) apud (KOTLER; ARMSTRONG, 2007). Dessa forma, a missão determina o foco nas tomadas de decisões e nas alocações de recursos do presente, orientando prioridades para aquelas que contribuem com a razão de ser da empresa, sua missão.

O correto gerenciamento de uma Cadeia de Valor pode se tornar um diferencial estratégico para o alcance dos resultados institucionais, por meio da identificação e eliminação de atividades que não adicionam valor à sociedade e à missão da instituição. Assim sendo, trabalhar uma estratégia, considerando como parâmetro a cadeia de valor, pode se configurar na diferença entre o sucesso e o fracasso da iniciativa de gestão por processos, uma vez que leva em consideração todas as etapas do processo de trabalho da organização (PRADELLA, 2016).

Nesta etapa, a ferramenta de gestão utilizada é uma adaptação da metodologia conhecida como *Processes Analysis Model Canvas* (tradução: Análise de Processos Modelo Canvas) o qual foi desenvolvido pelo professor Wellington P. L. Silva com base no modelo “*Business Model Canvas*”, conforme Silva (2016) apud (Osterwalder, 2011) esta é uma ferramenta de gerenciamento estratégico, que permite desenvolver e esboçar a

forma como a organização gera e entrega valor para o seu público alvo, bem como é capaz de identificar os principais processos que agregam valor à missão da organização.

Essa interação proposta pelo método PAMC é obtida a partir da realização de um *brainstorming*, com os principais envolvidos no processo, onde o PAMC é construído em 09 blocos de análise que podem ser visualizados numa única folha de papel (figura 04).

ATIVIDADES CHAVE	PRINCIPAIS SERVIÇOS/PRODUTOS	IMPACTOS GERADOS/VALORES	CANAIS DE COMUNICAÇÃO/RELACIONAMENTO	PÚBLICO-ALVO	
				Público-alvo	Expectativas
PESSOAS	RECURSOS TECNOLÓGICOS	PARCEIROS-CHAVE	INDICADORES DE PERFORMANCE		

Figura 04: PMC-CANVAS

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Silva (2016).

A construção do quadro PMC-CANVAS apresenta os seguintes quadros:

1. **Público-Alvo:** onde devem ser descritos e caracterizados todos os atuais usuários que são foco da organização. O mapeamento do público-alvo deve identificar as principais necessidades a serem atendidas e quais seriam as expectativas dos mesmos no atendimento de suas necessidades.

Para tanto algumas questões podem ajudar no preenchimento, tais como:

- Quem são os atuais usuários dos serviços/produtos de sua unidade?
- Quais as características destes usuários?
- Quais são suas necessidades?
- Quais são suas expectativas relacionada ao atendimento de suas necessidades?

2. **Impactos gerados ou valores gerados pela organização:** uma vez mapeado as necessidades e expectativas do público-alvo, a identificação dos impactos a

serem gerados ou valores a serem trabalhados pela organização ficam mais claros.

Nesta etapa é importante o entendimento de quais são os valores são mais impactantes para o público-alvo e os que geram valor para a organização no alcance da missão institucional.

3. **Atividades-Chave:** São as atividades que mais contribuem para gerar o valor para o público-alvo, ou as que mais contribuem para o atendimento das necessidades e expectativas deste público, bem como as que mais impactam no alcance da missão institucional.
4. **Serviços/Produtos Chave:** decorrentes das atividades-chave, são as entregas traduzidas em serviços ou produtos específicos.
5. **Canais de Comunicação/Relacionamento:** traduzem a forma como a organização se comunica com o público-alvo e como estabelecimento um canal de troca da informações e relacionamento.
6. **Pessoas:** este quadro identifica o perfil da equipe necessária para atender às atividades-chave.
7. **Recursos Tecnológicos:** este quadro identifica o quais são as ferramentas (hardware ou software) necessárias para atender às atividades-chave.
8. **Parceiros-Chave:** são as entidades internas ou externas à organização que mais impactam na geração de valor e no alcance às necessidades e expectativas do público-alvo.
9. **Indicadores de Performance:** neste quadro devem ser identificados os indicadores necessários para se acompanhar os resultados gerados pela organização no atendimento ao público-alvo e à missão institucional.

2.2. Coleta de Informações e Priorização

Utilizando-se da ferramenta 5W2H em conjunto com a metodologia MASP (Método de Análise e Solução de Problemas), a próxima etapa consiste na coleta de informações da organização, em termos descritivos das atividades/processos e os principais problemas e riscos na execução destas atividades/processos.

Nesta etapa utiliza-se formulário próprio, sendo respondido através de uma entrevista dirigida. A entrevista dirigida (VALLE & OLIVEIRA, 2013), onde o entrevistador estabelece um diálogo interativo com o entrevistado, permite visualizar as reações dos

entrevistados, obter feedback rápido em caso de dúvidas, bem como permite grande flexibilidade na estrutura original da entrevista.

Pergunta		Descrição
O quê?		Quais são as atividades/processos da unidade. Ex.: Elaborar relatório, Organizar concurso público, Realizar empenho,...
Por quê?		Por que esta atividade/processo é realizado na sua unidade. Elencar as necessidades dos usuários, demandas legais e outras razões relevantes
Usuários?		Quem são os principais usuários/beneficiários ou demandantes da atividade/processo?
Como?		Descreva como a atividade/processo é executado. Não necessita de um alto grau de detalhamento.
Quem? Onde?	Setor Responsável	Citar o setor responsável pela atividade/processo
	Setores envolvidos	Citar os demais setores envolvidos
Quando?	Sazonalidade	A atividade/processo é sazonal ou rotineira?
	Duração	A atividade/processo dura quanto tempo? 1 hora, 2 horas, indefinido?
	Quantas vezes ao ano ocorre a atividade/processo?	Quantas vezes o ciclo de início e fim da atividade/processo acontece durante o ano ou dia? Ex.: 3 vezes ao dia, 2 vezes ao ano, 5 vezes no mês
Quanto?	Custo?	Existem alguma previsão de custo da atividade/processo? Sim ou não
	Se sim, quanto custa?	Ex.: R\$ 20 mil reais
Informatização	O processo foi mapeado?	Sim ou não
	O processo está informatizado?	Sim ou não
	O processo pode ser informatizado?	Sim ou não
Ferramentas	Utiliza alguma ferramenta de Tecnologia?	Sim ou não
	Necessita de alguma ferramenta? Qual?	Sim ou não. Ex.: Planilhas Excel, software SSA, ...

Quadro 01: Modelo de 5W2H

Fonte: elaborado pelos autores.

Nesta etapa também são coletas informações sobre o nível de complexidade e de relevância do processo, tanto de acordo com a visão dos participantes do processo,

quanto no entendimento da equipe técnica, relacionado ao alinhamento com a cadeia de valor e estratégica da organização.

Opinião dos participantes do processo	
Grau de complexidade	Qual o grau de complexidade da atividade/processo? 1- Baixa 2-Moderada 3-Alta
Grau de Importância/relevância	O quanto o projeto é importante para o alcance da missão da organização? 1- Pouco importante 2-indiferente 3-Muito Importante
Visão da equipe técnica	
Grau de complexidade	Qual o grau de complexidade da atividade/processo? 1- Baixa 2-Moderada 3-Alta
Grau de Importância/relevância	O quanto o projeto é importante para o alcance da missão da organização? 1- Pouco importante 2-indiferente 3-Muito Importante
É um processo crítico?	Agrega valor aos usuários/público-alvo 1- Baixa 2-Moderada 3-Alta

Quadro 02: Nível de complexidade e importância

Fonte: elaborado pelos autores.

Ainda, com o objetivo de se identificar quais são os principais problemas e riscos que afetam a execução das atividades/processos, utiliza-se formulário próprio adaptado da metodologia MASP e Matriz GUT.

Questão	Descrição
Problemas e riscos	Quais são os principais problemas desta atividade/processo
Por que ocorre?	Por que este problema ocorre? Algum problema no processo? Falta de controle?
Qual o efeito ou consequência disso?	O que pode acontecer se o problema persistir? Ou se o risco se concretizar? Impacto legal, impacto no processo
Qual a gravidade deste problema/risco	SEM GRAVIDADE POUCO GRAVE GRAVE MUITO GRAVE EXTREMAMENTE GRAVE
Qual a urgência deste problema/risco?	NÃO TEM PRESSA PODE ESPERAR UM POUCO O MAIS CEDO POSSÍVEL COM ALGUMA URGÊNCIA AÇÃO IMEDIATA
Qual a tendência da não solução deste problema/risco?	NÃO VAI PIORAR VAI PIORAR EM LONGO PRAZO VAI PIORAR EM MÉDIO PRAZO VAI PIORAR EM POUCO TEMPO VAI PIORAR RAPIDAMENTE
Qual a provável solução?	Existe solução aparente para este risco ou problema na sua opinião?

Quadro 03: Identificação de Riscos e Problemas

Fonte: elaborado pelos autores.

2.3. Desenho dos Processos

Com o roteiro do processo preenchido, a equipe técnica, finalmente, parte para a modelagem do fluxo das atividades. Nesta etapa a utilização de entrevistas dirigidas, reuniões, e formulários servirão de apoio para o desenho e modelagem do processo, considerando o padrão de modelagem definido neste guia (Capítulo 3), com apoio do software Bizagi.

A etapa inicial consiste na definição das tarefas, documentações e requisitos de um processo. Para tanto o quadro a seguir exemplifica o padrão de informações para entendimento da tarefa.

DADOS DO PROCESSO						
Código						
Macroprocesso	Gestão Operacional					
Processo					Versão	
Sub-processo					Versão	
Entrada (início do processo)						
Saída (saída do processo)						
Clientes/usuários						
Periodicidade						
Indicador (existente)						
Sistema de apoio						
Base legal						
ALINHAMENTO ESTRATÉGICO						
Desafio Estratégico PDI						
Objetivo Estratégico PDI						
GERENTE DO PROCESSO						
Nome					E-mail	
Cargo						
ANALISTA(S) DO PROCESSO						
Nome						
Nome						
DEGINER DO PROCESSO						
Nome						
ATIVIDADES						
Ordem	Tipo	Nome da Tarefa/Decisão	Descrição	Executor/Responsável	Documentos	Tempo
	Tarefa/Decisão	Nome da tarefa	Descrição de como é executada a tarefa ou de como é realizada a decisão	Órgão responsável pela tarefa ou decisão	Documentos usados na tarefa ou na tomada de decisão: formulário, memorando, manual, etc.	Qual o tempo médio de realização da atividade?

1						
2						
3						
...						
Sugestão de melhorias						
1						
2						
DE ACORDO						
Data: _____ / _____ / _____						
Assinatura do Gerente do Processo				Assinatura do Analista do Processo		

Quadro 04: Formulário de Descrição do Processo
Fonte: elaborado pelos autores.

Nesta etapa ainda serão identificados as responsabilidades e papéis necessários para a execução do processo, conforme BPM CBOK v3.0, a seguir apresentada:

1. **Coordenador do macroprocesso:** É o pró-reitor, o secretário especial ou diretor responsável pela grande área de processos. Esse ator é responsável pelo sucesso do desenvolvimento dos subprocessos. Deve estar atento aos processos que estão sob a gestão de seus diretores e superintendentes.

2. **Gestor do processo ou subprocessos:** É o responsável pelo alinhamento do processo ou subprocessos à estratégia da organização, estabelecendo metas e resultados esperados para o processo, assim como pela análise dos riscos envolvidos. Deve ser preferencialmente um gestor de área (diretor ou superintendente). É a chefia em nível intermediário que tem maior interesse e influência prática na execução do processo. Deve acompanhar o cronograma e os resultados do mapeamento, além de auxiliar na mobilização da equipe do projeto de mapeamento.

Cabe ainda ao gestor do processo ou subprocessos:

- Verificar se os processos estão produzindo os resultados previstos;
- Verificar se os sistemas informatizados estão de acordo com os processos mapeados;
- Propor melhorias ou inovações, para tornar o processo mais eficiente e eficaz;
- Conduzir e integrar as atividades do processo; e
- Apresentar e difundir os objetivos do processo.

3. **Executor do processo:** É o responsável pela implementação e melhoria

contínua de um ou mais processos, desdobrando as metas em itens de controles e definindo ações de melhoria. Pessoa de referência encarregada pelo gestor do processo para acompanhar e opinar ativamente no mapeamento. Esse ator trabalhará intensamente com o modelador do processo para manter a mobilização da equipe, proporcionando plenas condições de participação dos demais especialistas: usuários e executores que fornecem conhecimento e experiência prática sobre o assunto, garantindo uma análise sob a perspectiva do usuário final e valorizando percepções de novas maneiras de atingir eficiência e eficácia operacional.

4. **Especialistas do processo:** São os demais atores que interagem em partes específicas do processo, sendo executores ou usuários, entendidos como fornecedores e clientes, com conhecimento técnico ou capacidade crítica, identificados como atores importantes na discussão e melhoria do processo em estudo.

5. **Os usuários do processo:** para efeito de modelagem, são, em geral, agentes intermediários com expectativas e requisitos próprios de seu local de trabalho. No entanto, a perspectiva dos requisitos a serem plenamente atendidos devem sempre estar orientados para o cliente final do processo, ou seja, o público a que o processo atende com seu produto ou serviço final.

6. **Equipe de Tecnologia da Informação:** É a equipe que fornece informações sobre infraestrutura de Tecnologia da Informação (TI) e comunicação disponível, assim como sua viabilidade para as soluções propostas nos processos correntes, relatando os ajustes necessários para as modelagens sugeridas.

7. **Analista do processo:** é o responsável pela coleta de informações, elaboração de modelos e análise do processo de negócio na busca da otimização.

8. **Design do Processo:** é o responsável por traduzir o conjunto de atividades no desenho final do processo em software específico, com linguagem apropriada.

2.4. Redesenho e Otimização dos processos

De acordo com a cadeia de valor definida para toda a instituição, e de acordo com todas as informações até aqui geradas, a próxima etapa constitui-se do estudo das melhorias e alterações necessárias nos processos, subprocessos e macroprocessos institucionais. Neste ponto, tais como as propostas apresentadas em Pradella et all (2016) apud Campos (2007), o estudo deve basear-se no (a):

- Foco nas necessidades do cliente;
- Busca de *benchmarking*;
- Aplicação do conceito de multifuncionalidade;
- Eliminação de burocracia – remoção de aprovações desnecessárias, assinaturas, número de vias, cópias etc.;
- Eliminação de duplicação – remoção de atividades idênticas ou similares que ocorrem em mais de um ponto do processo;
- Avaliação do valor agregado – avaliar cada atividade do processo para determinar sua contribuição para a satisfação do cliente. As atividades que agregam valor são aquelas pelas quais o cliente pagaria;
- Simplificação – redução da complexidade do processo – facilitar a vida de quem usa ou recebe produto/serviço;
- Redução de tempo de ciclo – determinação da maneira de reduzir o tempo do processo para superar as expectativas do cliente e diminuir prazos de estoque;
- Processos à prova de erros – tornar difícil ou impossível a ocorrência de erros no processo;
- Padronização – escolher uma maneira de executar o processo, documentar e fazer com que os funcionários façam sempre daquela maneira;
- Automação e mecanização – aplicação de equipamentos, ferramentas, computadores para garantir a estabilidade do processo e aumentar drasticamente seu desempenho;
- Questionamento do processo – se os itens anteriores não levam a grandes melhorias, provavelmente todo o processo deve ser mudado ou até mesmo extinto.

Capítulo 3 | NOTAÇÃO DE MODELAGEM DE PROCESSOS

Modelo pode ser conceituado como uma representação abstrata e simplificada de uma realidade em seu todo ou em partes, Oliveira et all (2013). Já, por modelagem de processos, entende-se como sendo a identificação, o registro, a padronização e documentação histórica da organização.

Para o mapeamento e modelagem de processos a ferramenta base utilizada consiste na Notação de Modelagem de Processos de Negócio (BPMN) de acordo com BPM CBOOK versão 3.0 (ABPMP, 2013).

O BPMN foi desenvolvido pelo BMPI (*Business Process Management Initiative*) e começou a ser utilizado em 2004, em sua versão 1.0, sendo que no ano de 2006, a OMG (*Object Management Group*) passou a ser a atual mantenedora da notação, recebendo, mais recentemente em 2011, sua última versão, o BPMN 2.0.

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.

Sendo assim, a notação usa um conjunto de figuras que permite diagramar modelos de processos ajudando a melhorar a gestão de processos de negócios, documentam o funcionamento real deles e consegue um desempenho melhor.

3.1. Elementos da Notação

A seguir estão detalhadas as informações sobre cada elemento que contém um desenho de modelagem de processos, utilizados na notação BPMN 2.0 e presentes no software Bizagi. Eles podem ser divididos em: eventos, atividades e decisões.

3.1.1. Eventos:

Acontece durante o curso do processo de negócio. Afetam o fluxo e pode ter uma causa. Eventos são representados por círculos vazados para permitir sinalização que identificarão os gatilhos ou resultados. Os tipos de eventos são: Início, Intermediário e Final.

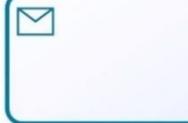
Eventos de Início	
	<p>Tipo nenhum: usual para início de processo, quando não incorrer em nenhum dos tipos anteriores.</p>

	Mensagem de início: Significa que só será iniciado o processo quando houver o recebimento de alguma mensagem, seja via e-mail, fax, documento, etc.
	Temporizador de início ou Timer: Indica que só será iniciado o processo quando um tempo específico ou ciclo ocorrerem. Exemplo: O processo pode ser ajustado para iniciar-se sempre às segundas-feiras às 10:00.
	Regra de início: Também chamada de condicional, é utilizada para iniciar um processo quando uma condição verdadeira for cumprida. Exemplo: Em um processo em que o início seja um pedido de compras, fica condicionado a realizar novo pedido, quando a quantidade em estoque for inferior a 15%.
	Sinal de início: Será utilizado quando houver uma comunicação, seja entre os níveis do processo, pools ou entre diagramas.
	Múltiplo início: Quando existem várias maneiras de disparar um processo. Mas apesar de haver múltiplas maneiras, somente uma maneira inicia o processo.
Eventos Intermediários	
	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.
	Temporizador: no meio do processo, o temporizador aponta que quando ocorrer esse evento, o processo deverá aguardar a data ou ciclo preliminarmente definidos. Enquanto não ocorrido o tempo específico, o fluxo permanece parado.
	Regra: Indica que, quando ocorrer esse evento no meio do fluxo, o processo deverá aguardar a condição previamente estabelecida se cumprir para dar continuidade. Enquanto não cumprida, o fluxo permanece parado.
	Link: Conecta as atividades de um mesmo processo, objetivando deixar o diagrama mais limpo. A seta escura indica envio do link e a clara indica o recebimento.

	<p>Sinal: Demonstra que em determinado ponto do fluxo haverá o envio ou recebimento de um sinal. O triângulo escuro indica o envio do sinal e o triângulo claro o recebimento. Numa representação de processos, pode ser um relatório disponível em acesso público, um alerta emitido quando determinada meta de compra é alcançada, ou seja, qualquer informação que esteja disponível e você não a tenha. Caso tenha a informação, deverá ser usado o evento Mensagem.</p>
	<p>Múltiplo: Existem diversas maneiras de dar continuidade a um processo. Todavia, somente uma é necessária. Permite também que se coloquem dois ou mais dos tipos de eventos intermediários anteriores como disparadores desse evento, salvo o sinal.</p>
Eventos de Fim	
	<p>Tipo nenhum: usual para finalizar o processo, quando não incorrer em nenhum dos tipos anteriores.</p>
	<p>Mensagem de fim: indica que será enviada uma mensagem no fim do processo.</p>
	<p>Cancelar no fim: o evento de fim significa que o usuário decidiu cancelar o processo. O processo é finalizado com um tratamento de evento normal.</p>
	<p>Terminativo: representa que todas as atividades do processo deverão ser imediatamente finalizadas. O processo será encerrado e todos os outros fluxos (instâncias) que tenham ligação com o principal também serão finalizados, sem compensações ou tratamento.</p>
	<p>Exceção: Quando sinalizada no fim denota que um erro será criado com o processo.</p>
	<p>Compensação: Informa que será necessária uma compensação no processo. Exemplo: a tarefa de finalização de um pedido em uma loja virtual pode necessitar do cadastro do usuário, portanto será necessário disparar um evento de cadastro paralelo.</p>
	<p>Sinal: Mostra que quando chegar no fim, um sinal será enviado a um ou mais eventos.</p>
	<p>Múltiplo: Existem várias consequências na finalização do processo, ele permite que se coloque dois ou mais dos tipos anteriores como resultados antes de o processo ser encerrado.</p>

3.1.2. Atividades:

É um termo genérico para o trabalho que a organização realiza. Pode conter uma ou mais tarefas em níveis mais detalhados. Os tipos de atividades que podem fazer parte de um processo de negócio são: Processos, Subprocessos e Tarefas. Tarefas e Subprocessos são representados por um retângulo com as quinas arredondadas. Os processos podem ser representados da mesma forma ou inseridos dentro de um Pool.

Atividades - Tarefas	
	Tipo Nenhum: é o tipo genérico de atividade, normalmente utilizado nos estágios iniciais do desenvolvimento do processo.
	Tipo Manual: atividade não-automática, realizada por uma pessoa, sem uso do sistema.
	Tipo Serviço: atividade que ocorre automaticamente, ligado a algum tipo de serviço, sem necessidade de interferência humana.
	Tipo Envio de Mensagem: é uma atividade de envio de mensagem a um participante externo. É parecido com o evento intermediário de envio de mensagem.
	Tipo Recepção de Mensagem: é uma atividade de recebimento de mensagem de um participante externo. Tem característica semelhante ao evento intermediário de chegada de mensagem.
	Tipo Usuário: usado quando a atividade é realizada por uma pessoa com o auxílio de um sistema.
	Tipo Script: Usado quando no desempenho de uma atividade existe um <i>Check List</i> a ser adotado.
	Tipo Loop: O loop (expressão booleana) indica que uma atividade deverá ser repetida até que uma condição estabelecida anteriormente seja cumprida. Exemplo: Sendo a expressão "O produto passou no teste?", se for falso, a atividade se repetirá até que essa condição seja verdadeira. Quando for verdadeira, o processo prosseguirá no fluxo.

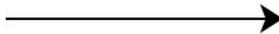
	<p>Tipo Múltiplas Instâncias: Indica que a atividade possui vários dados a serem verificados e deve ser especificado o número de vezes que a atividade se repetirá. Exemplo: Se a matriz de uma empresa for verificar os resultados financeiros das filiais, a quantidade de vezes que a atividade se repetirá será a quantidade de filiais existentes.</p>
Atividades - Subprocessos	
	<p>Tipo Incorporado: quando uma atividade contém outras atividades. O subprocesso é dependente do processo, mas possui fluxo próprio.</p>
	<p>Tipo Ad Hoc: Trata-se de um subprocesso, que contém em seu interior atividades soltas, sem conexão. Esse subprocesso é concluído quando todas as atividades forem desempenhadas.</p>
	<p>Tipo Loop: Indica que o subprocesso será repetido até que uma condição estabelecida anteriormente seja cumprida.</p>
	<p>Tipo Múltiplas Instâncias: Utilizado quando houver múltiplos dados a serem verificados. A quantidade de vezes que ele será realizado é conhecida antes de ativá-lo.</p>
	<p>Subprocesso Eventual: Subprocessos eventuais são acionados pela ocorrência de um evento previsto durante a execução do processo principal. Assemelham-se a outros tipos de subprocessos contidos dentro de um processo pai (e não são reutilizáveis), mas distinguem-se de outros subprocessos, pois não são ligados ao fluxo de sequência do processo principal, uma vez que só serão iniciados quando o evento de início for acionado.</p>

3.1.3. Decisões:

São usadas para definir que rumo o fluxo vai seguir e controlar suas ramificações. A forma gráfica é um losango com as pontas alinhadas horizontal e verticalmente. O interior do losango indica o tipo de comportamento da decisão. A seguir estão descritos os principais tipos de decisões:

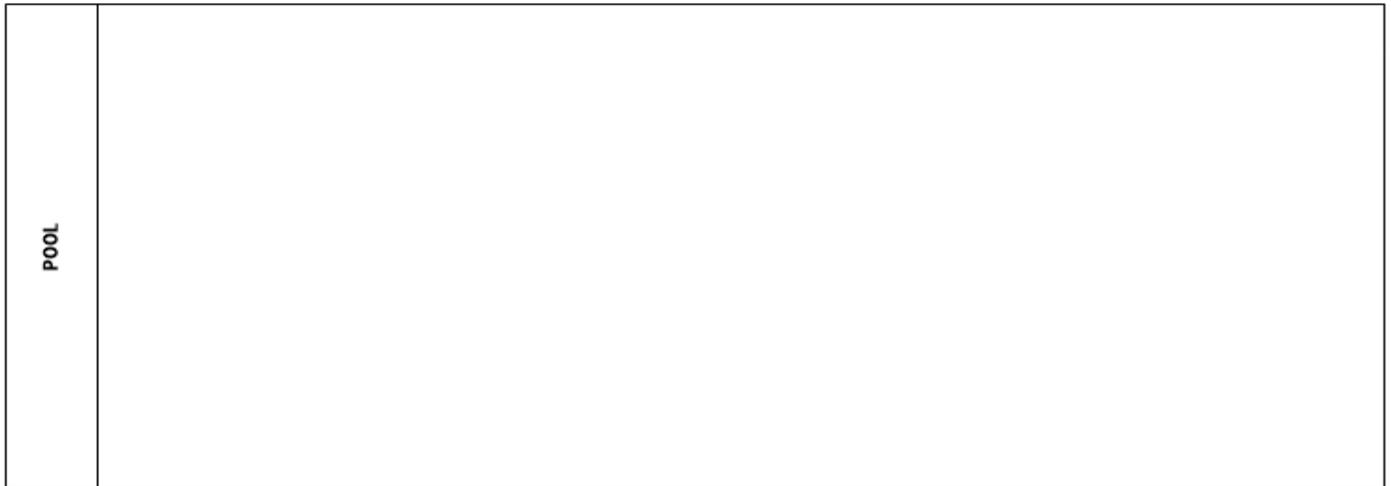
Gateways	
	<p>Gateway Exclusivo: para esse <i>gateway</i>, existe uma decisão e somente um dos caminhos pode ser escolhido. Um dos caminhos deve ser o padrão, sendo ele o último a ser considerado. Antes do <i>gateway</i>, inevitavelmente, deve haver uma atividade que forneça dados para a tomada de decisão. Também pode ser utilizado como convergente, quando várias atividades convergem para uma atividade posterior comum. Nesse caso, esse elemento será utilizado antes da atividade comum para demonstrar que todas as anteriores seguirão um mesmo caminho.</p>
	<p>Gateway Paralelo: É utilizado quando não há decisão a ser tomada, todos os caminhos devem ser seguidos simultaneamente. Quando for necessário sincronizar os fluxos, utiliza-se o mesmo <i>gateway</i>.</p>
	<p>Gateway Inclusivo: É utilizado quando, para a decisão a ser tomadas houver várias opções a serem seguidas, vários caminhos. Antes da decisão, deverá haver uma atividade que forneça os dados para a tomada de decisão. Para sincronizar os fluxos, utiliza-se o mesmo <i>gateway</i>.</p>
	<p>Gateway Exclusivo baseado em eventos: Assim como o <i>gateway</i> baseado em dados, 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.</p>

3.1.4. Objetos de Conexão:

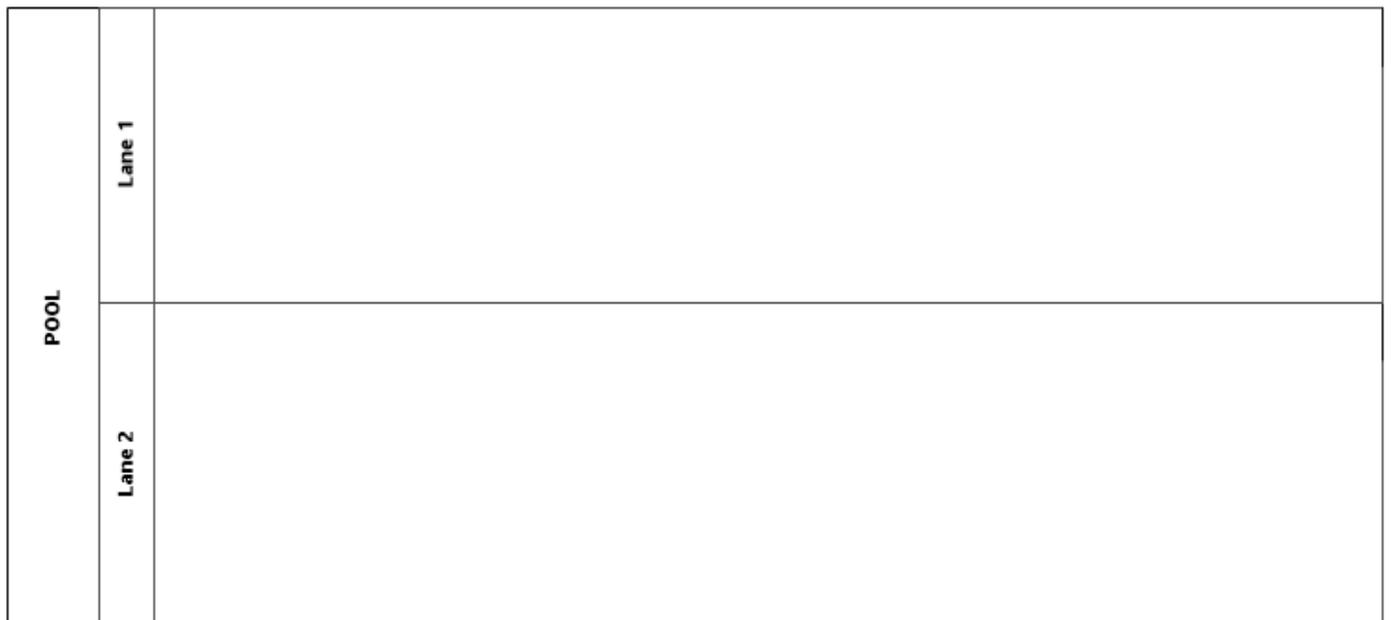
Objetos de Conexão	
	<p>Fluxo de Sequência: é usado para mostrar a ordem em que as atividades são processadas.</p>
	<p>Fluxo de Montagem: é usado para o fluxo de uma mensagem entre dois atores do processo. Em BPMN, dois <i>pools</i> representam estes dois atores ou participantes.</p>
	<p>Associação: é usada para relacionar informações com objetos de fluxo. Texto e gráficos que não fazem parte do fluxo. Pode ser associado com os objetos de fluxo.</p>

3.1.5. Swimlanes:

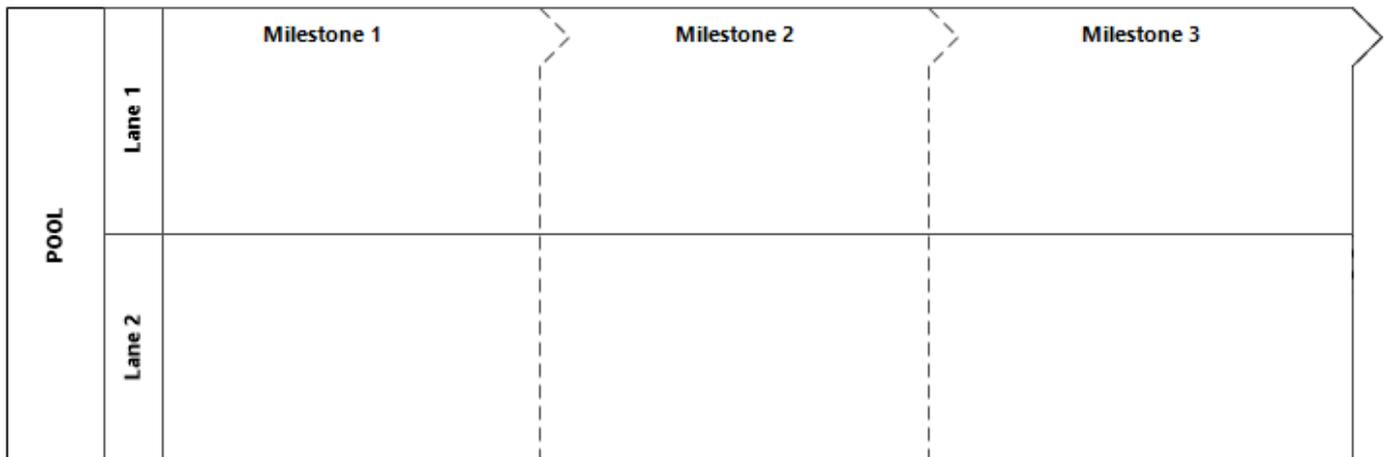
Pool (Piscina): Representa um participante dentro do processo, podendo atuar como uma *lane* para separar um conjunto de atividades de outro *Pool*.



Lane (Raia): É uma subpartição dentro de um *Pool* de forma horizontal ou vertical. Também são usadas para organizar e categorizar as atividades, contribuindo para seu aumento.



Milestone: É usado para dividir o processo em etapas, demonstrando mudança de fase.



3.1.6. Artefatos:

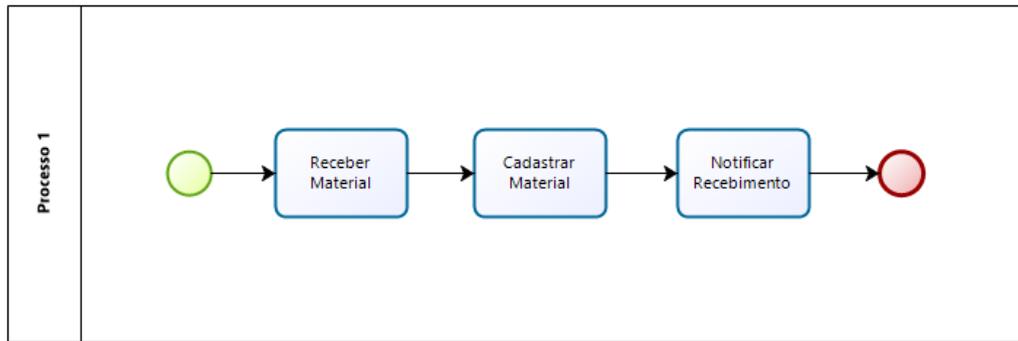
Artefatos	
	Objeto de Dados: é considerado artefato porque não tem influência direta sobre o fluxo de sequência ou fluxo de mensagem do processo. Porém, podem fornecer informação para que as atividades possam ser executadas ou sobre o que elas podem produzir.
	Grupo: É um agrupamento de atividades que não afeta o fluxo. O agrupamento pode ser utilizado para documentação ou análise. Todavia podem ser usados para identificar atividades de uma transação distribuída dentro de vários Pools.
	Anotação: mecanismo de informação adicional que facilita a leitura do diagrama por parte do usuário.

3.2. Modelagem de Processos

3.2.1. O que é Diagrama de Processo?

Considere um diagrama como a representação mais elementar e inicial sobre um processo. É o primeiro passo para a representação e compreensão mais completa dos processos. Usualmente é composto apenas de fluxos simples de atividades, e por muitas vezes, representa apenas o caminho feliz, ou dia feliz dos processos – quando representamos somente as situações de sucesso na realização do processo – sem considerar exceções e falhas não tão evidentes (CAPOTE, 2015).

Exemplo:

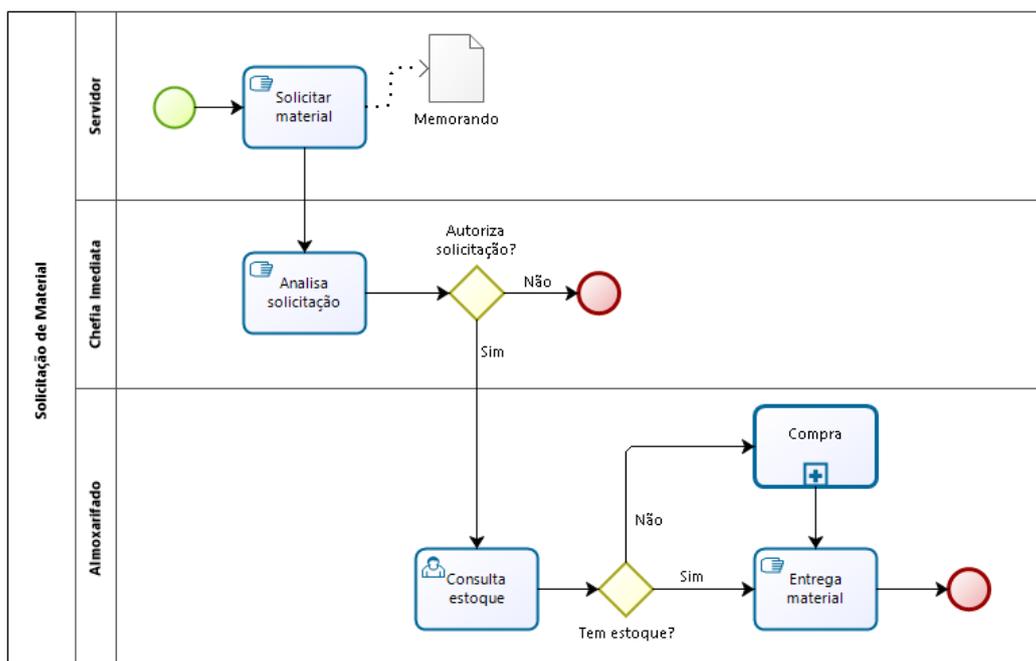


3.2.2. O que é um Mapa de Processo?

Ainda segundo Capote (2015), considere que um diagrama do processo existe, mas ainda com informações restritas sobre o processo, praticamente retratando apenas as atividades e seu fluxo. Ao adicionar atores, eventos, regras, resultados, e outros detalhes, estaremos criando um mapa do processo.

Um ponto bastante importante que vale destacar sobre os mapas de processos é que, com o uso de BPMN pelas ferramentas de modelagem, fica cada vez mais simples transpor os níveis de representação dos mapas de processos, apresentando desde mapas mais abstratos para um público executivo, até mapas detalhados ao nível operacional de cada atividade para um público gestor e/ou coordenador de áreas das organizações.

Exemplo:

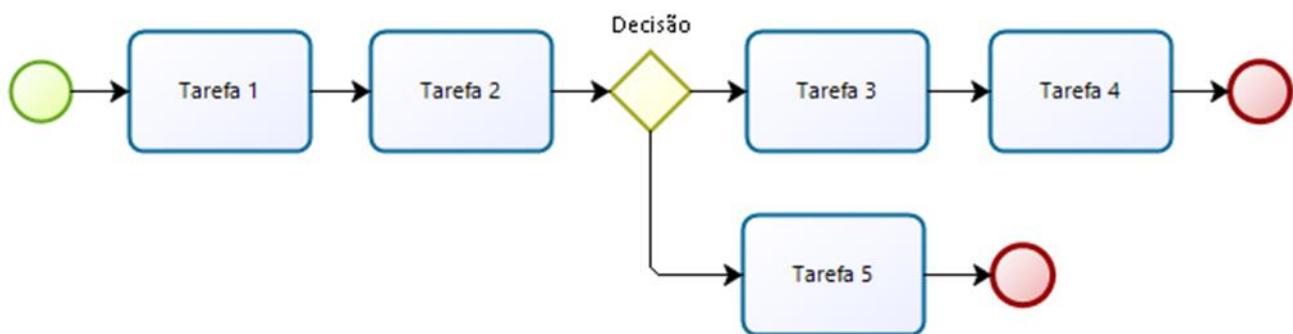


3.2.3. Qual o Propósito da Modelagem de Processos?

- ✓ Criar uma representação dos processos;
- ✓ Descrevê-los suficientemente para análise;
- ✓ Melhorar o entendimento do negócio;
- ✓ Apoiar em treinamento de recursos;
- ✓ Avaliar mudanças e melhorias em processos existentes;
- ✓ Servir como base de comunicação;
- ✓ Descrever requisitos de nova operação.

3.2.4. Tipos de Modelagem

SEQUENCIADA

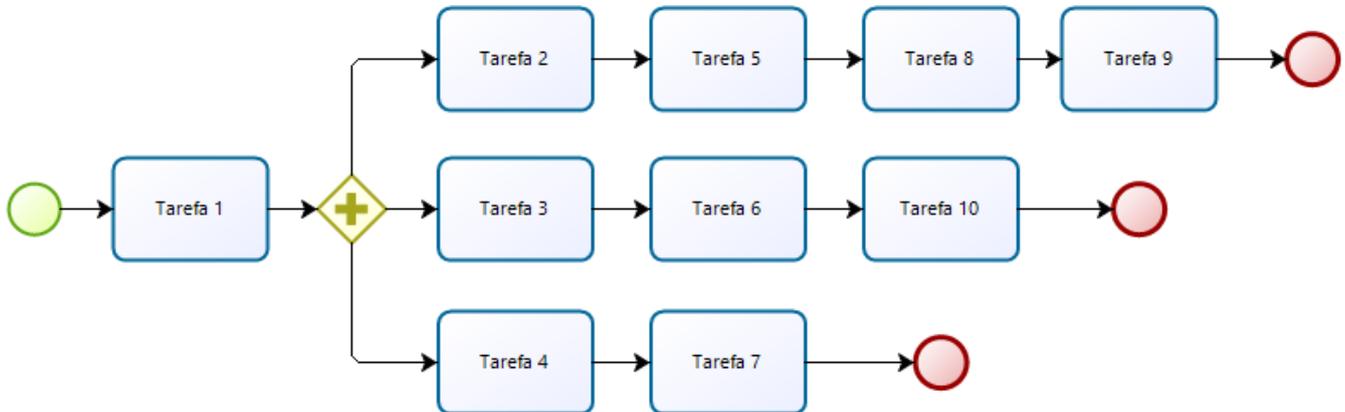


AD HOC

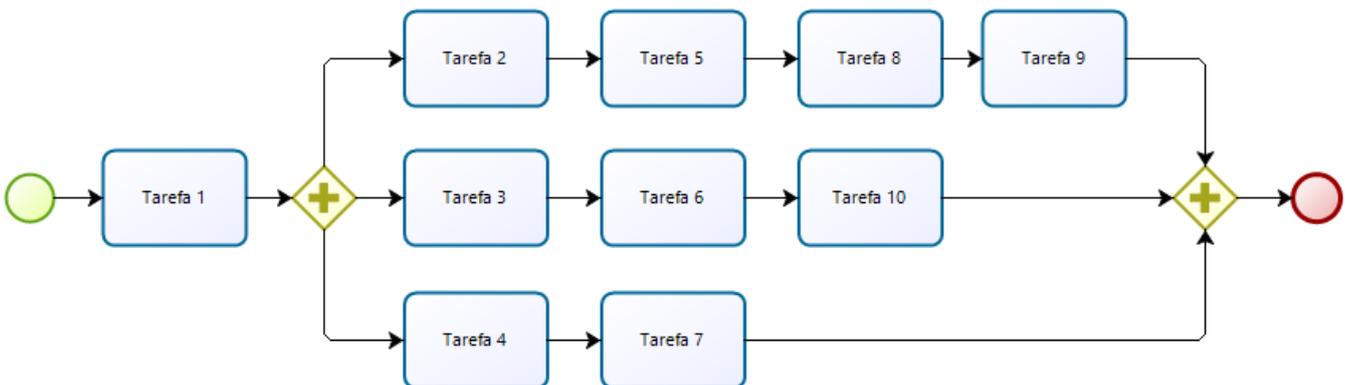


3.2.5. Modelagem Sequenciada

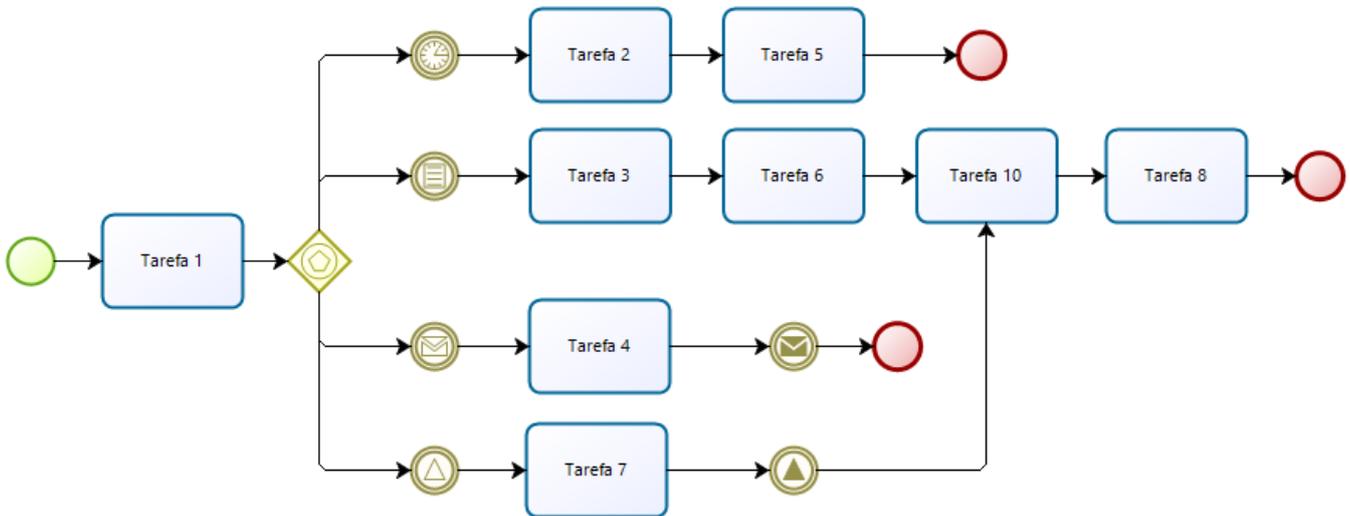
PARALELISMO: Considera a possibilidade de dividir o fluxo e conduzir duas ou mais partes simultaneamente, sem a necessidade terminarem juntos.



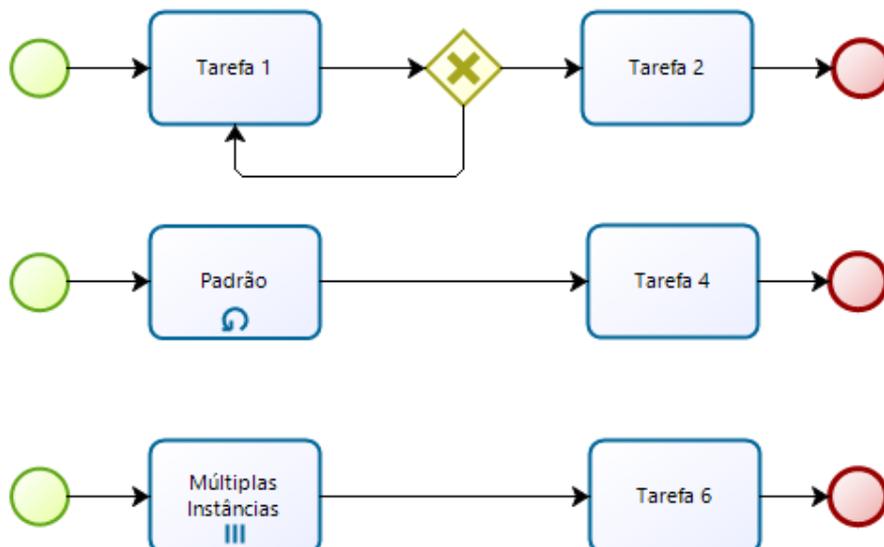
SPLIT/JOIN (Divisão de Trabalho e União de Resultados): Considera a possibilidade de dividir o fluxo e conduzir duas ou mais partes simultaneamente, ao final os fluxos devem convergir contribuindo para um mesmo resultado de sucesso. Logo, os caminhos que tiverem origem no *Gateway* paralelo serão concluídos juntos e não somente um deles.



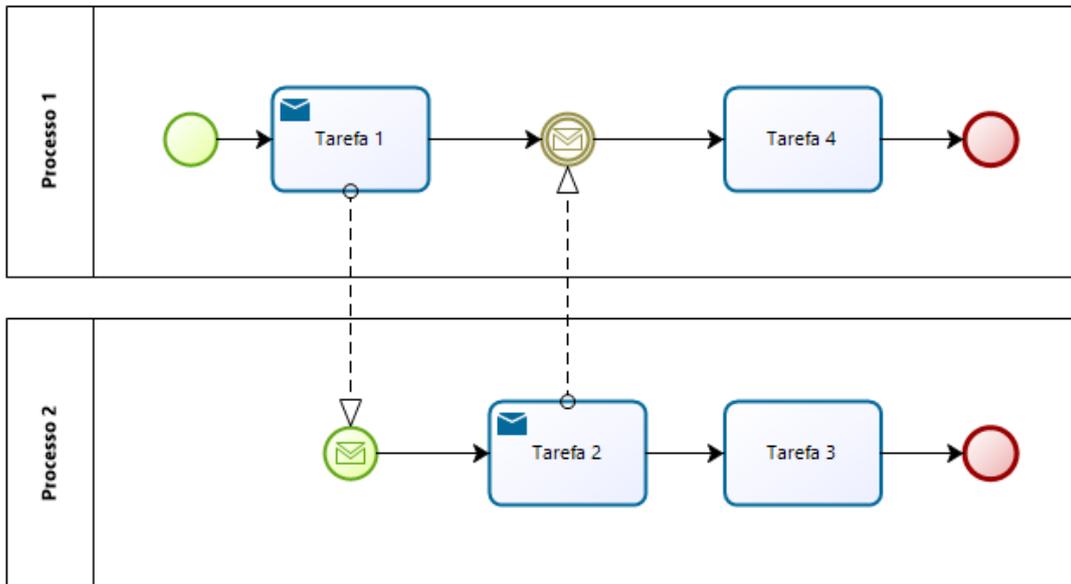
SLA (Acordo de Nível de Serviço): Considera a possibilidade de o fluxo seguir um caminho baseado na ocorrência de um evento baseado em um acordo de nível de serviço previamente acordado entre quem disponibiliza o serviço e quem se beneficia dos resultados do processo.



LOOPS: Uma atividade de loop terá uma condição que é avaliada para cada ciclo. Se a expressão for verdadeira, então irá continuar. A condição será avaliada quantas vezes forem necessárias para que o fluxo tenha sequência.

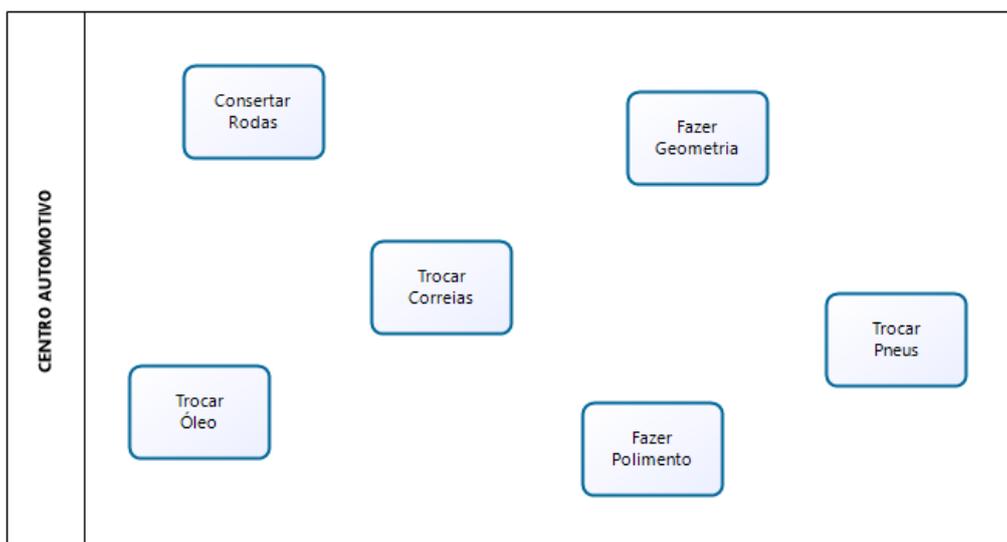


ORQUESTRAÇÃO: Cada participante representa uma piscina (pool) do diagrama de orquestração, raias (*lanes*) não são representadas neste diagrama e conectores de fluxos de atividades (*message flow*) viram atividades.



3.2.6. Modelagem AD HOC

Uma modelagem ad-hoc indica um conjunto de atividades desempenhadas sem uma sequência pré-definida pois suas tarefas não são conectadas pelo fluxo de sequência. É importante ressaltar que não existe uma obrigatoriedade na execução de todas as tarefas de um processo ad-hoc.



3.2.7. Processos Ponta a Ponta

Com uma visão funcional, as pessoas entendem que os processos são atividades desempenhadas por um determinado departamento. Isto está errado; processos não se limitam às paredes que dividem as salas de uma empresa, mas permeiam diversos departamentos. Chamamos isto de “ponta-a-ponta”. Ou seja, um processo ponta-a-ponta considera a transversalidade de diversas áreas e cargos de chefias distintas de uma estrutura organizacional. Quanto maior a transversalidade, maior a tendência de um processo ser ponta-a-ponta.

Esta abrangência permite que o conceito de processo ponta-a-ponta seja caracterizado com todo e qualquer processo que tenha impacto direto ou indireto na organização, seja ele real ou potencial, frequente ou sazonal a qualquer parte interessada.

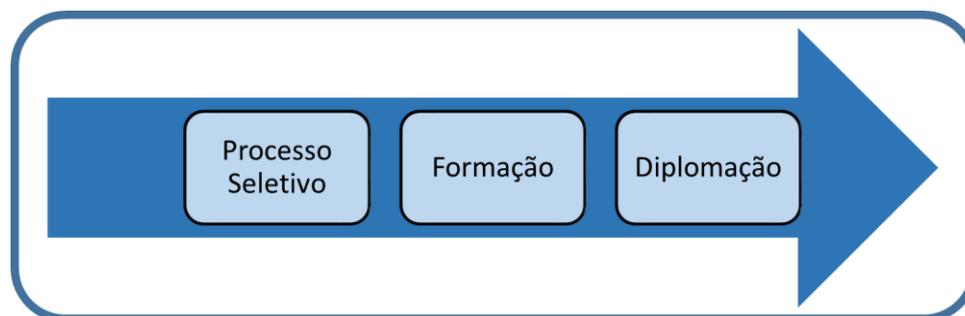


Figura 5: Modelo de processo ponta-a-ponta
Fonte: Elaborado pelos autores

3.3. Sugestões de Nomes Apropriados para Processos de Negócio

<ul style="list-style-type: none"> • Acessar • Acordar (de acordo) • Atender • Atualizar • Calcular • Comercializar • Conduzir • Construir 	<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir • Contratar • Criar • Definir • Desenvolver • Determinar • Elaborar • Especificar 	<ul style="list-style-type: none"> • Enviar • Examinar • Identificar • Introduzir • Manter • Negociar • Obter • Planejar 	<ul style="list-style-type: none"> • Registrar • Remover • Reportar • Selecionar • Testar • Verificar
--	---	--	---

Quadro 05: Sugestões de Nomes
Fonte: Valle e Oliveira, 2009.

Capítulo 4 | TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS

4.1. O que é Transformação de Processos

Na transformação, o objetivo é encontrar a melhor maneira de o processo realizar seu trabalho. Pode significar um novo equipamento de produção, novas aplicações, nova infraestrutura de tecnologia da informação, novas abordagens de negócio, ou seja, novas capacidades. Transformação é, por natureza, difícil de implementar e requer uma significativa investigação do que é viável (ideias, técnicas, conceitos, ferramentas), bem como a identificação do suporte organizacional necessário. É também um afastamento das abordagens e pensamentos tradicionais que poderá gerar desconforto para gestores e equipes. Entretanto, o fardo pode ser diluído de forma que a transformação seja implementada de forma gradual e que a ruptura seja melhor administrada, se ajustando à realidade financeira da organização, sua capacidade em absorver mudanças e de incorporar uma nova cultura. Esses são exemplos de fatores limitantes, mas sempre haverá fatores limitantes à criatividade e à inovação. Tais fatores devem ser identificados logo no início da transformação para que se possa evitar retrabalho e desperdício de investimento em recursos (ABPMP, 2013).

Transformação de processos é mais abrangente que melhoria de processos ou de fluxos de trabalho em áreas funcionais. Inclui redesenho, reengenharia e mudança de paradigma em uma visão ponta a ponta do trabalho de um processo e da maneira como esse opera e pode ser modificado. Uma vez que processos são combinações de trabalho de várias áreas funcionais, o próprio trabalho e seu fluxo serão afetados e podem ser modificados significativamente.

Existem diversos motivos para a transformação de processos, dentre os quais:

- ✓ Construir processos com foco do cliente;
- ✓ Aumentar produtividade;
- ✓ Reduzir defeitos;
- ✓ Reduzir desperdícios;
- ✓ Garantir a sustentabilidade das operações;
- ✓ Reduzir o tempo de ciclo dos processos;
- ✓ Melhorar a qualidade;
- ✓ Aumentar a capacidade;

- ✓ Aproveitar ou desenvolver oportunidades;
- ✓ Inovar;
- ✓ Mudar paradigma;
- ✓ Reduzir risco;
- ✓ Reduzir custo.

Devido ao fato de muitas organizações possuírem apenas uma compreensão básica de processos, geralmente é necessário iniciar a transformação com a identificação e definição do processo que será transformado. Essa identificação começa com a modelagem do processo em alto nível e identificação das áreas funcionais que estarão envolvidas na transformação. Se já existirem modelos de processos, esses podem inicialmente ser revistos de forma a verificar sua atualização. Se os modelos estiverem desatualizados, eles deveriam ser atualizados ou refeitos. Na sequência, a equipe precisa determinar quais informações são necessárias para servir de referência ao trabalho, bem como verificar sua disponibilidade nos modelos existentes. Juntos, esses modelos e informações complementares formam o ponto de partida para a transformação (ABPMP, 2013).

4.2. Amplitudes de Transformação

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

Os vencedores atuais são o resultado do trabalho realizado ontem. Eles se utilizam de capital e conhecimento que adquirem com um domínio instantâneo e temporário como fonte de investimento para vencer na próxima vaga. Estão conscientes de que a autossatisfação e a complacência representam um perigo mortal e que ninguém pode se dar ao requinte de se acomodar à mudança ou mesmo ao progresso de forma lenta.

Não existem respostas mágicas. A capacidade de se adaptar e reinventar é, mais uma vez, fator-chave para a sobrevivência e prosperidade. Ideias e estruturas

ultrapassadas estão cedendo espaço a novos conceitos e abordagens de forma muito acelerada. Como veremos a seguir, a transformação de processos pode ocorrer em uma amplitude de escopo que vai desde a implementação de melhorias incrementais até uma mudança de paradigma. Todas estas abordagens para transformação de processos serão apresentadas conforme descrito no BPM CBOOK versão 3.0 (ABPMP, 2013).

4.2.1. Melhoria de Processos

Definição:

Melhoria de processos de negócio é uma iniciativa específica ou um projeto para melhorar o alinhamento e o desempenho de processos com a estratégia organizacional e as expectativas do cliente. Já, Melhoria Contínua é uma evolução incremental de um processo utilizando uma abordagem disciplinada para assegurar que o processo continue atingindo seus objetivos.

Muitas pessoas confundem BPM com iniciativas de melhoria de processos de negócio. Iniciativas de melhoria de processos tipicamente dizem respeito a melhorias específicas ou ajustes em processos e implicam em projetos que culminam na proposição de um conjunto de melhorias a serem implementadas. Entretanto, o uso de abordagens de melhoria de processos não implica que a organização esteja comprometida com a prática de BPM.

A seguir, algumas abordagens para melhoria contínua de processos.

Lean:

Lean é basicamente obter as coisas certas, para o lugar certo, na hora certa, na quantidade certa, minimizando o desperdício e sendo flexível e aberto à mudança. *Lean* é uma filosofia que encurta o tempo entre o pedido do cliente, a produção e o envio do produto ao eliminar fontes de perdas.

O pensamento *Lean* provê suporte a um conjunto de disciplinas que pode ser muito poderoso no domínio da análise de processos. Pensamento *Lean* é mais uma abordagem de melhoria de processos (*kaizen*) do que de reengenharia ou concepção de novos processos (*kaikaku*) e tem sido praticado em órgãos públicos, indústria e serviços. Os princípios-chave de *Lean* são:

- ✓ Qualidade perfeita na primeira vez, busca de zero defeito, descoberta e solução de problemas na fonte;

- ✓ Minimização de desperdício eliminando redes de segurança e atividades que não agregam valor;
- ✓ Maximização do uso de recursos (capital, pessoas, terra, matérias-primas, equipamentos, energia, água, espaço);
- ✓ Melhoria contínua reduzindo custos, melhorando qualidade, aumentando produtividade e compartilhando informação;
- ✓ Processamento "puxado" – produtos ou serviços são puxados pela demanda do cliente e não "empurrados" para ele;
- ✓ Flexibilidade, produzindo diferentes misturas ou diversidade de produtos ou serviços com rapidez, sem sacrificar a eficiência em menores volumes de produção;
- ✓ Construção e manutenção de um relacionamento de longo prazo com fornecedores por meio de compartilhamento colaborativo de risco, custos e informações;

Um dos aspectos críticos para se atingir tal objetivo é a redução de desperdícios relacionados a excesso de produção, movimentação, espera, transporte, defeitos, inventário/estoque e processamento sem valor (conhecido como os sete desperdícios básicos do *Lean*). A figura 6 abaixo apresenta um diagrama com os sete desperdícios identificados no mapeamento da cadeia de valor com abordagem *Lean*.



Figura 6: Os sete desperdícios de acordo com o *Lean*

Fonte: ABPMP, 2013

Six Sigma

Em muitas organizações, Six Sigma significa simplesmente uma abordagem de melhoria de processos que se esforça para aproximar as operações da perfeição. Six Sigma é uma abordagem para eliminar defeitos com base em fatos e dados estatísticos em qualquer processo, desde a manufatura até o transacional e do produto ao serviço. Direciona a seis desvios padrão entre a média e o limite de especificação mais próximo.

A representação estatística de Six Sigma descreve quantitativamente como um processo é executado. Ao atingir seis sigmas, um processo obtém a capacidade de apresentar não mais que 3,4 defeitos por milhão de oportunidades de defeito. Um defeito em Six Sigma é definido como qualquer item fora das especificações do cliente. Uma oportunidade de defeito em Six Sigma é, então, a quantidade total de chances para um defeito. Six Sigma não representa um meio de realinhamento de processos corporativos para diferenciação no mercado, mas um meio comprovado para eliminar defeitos de processos existentes.

TQM

Gerenciamento da Qualidade Total (*TQM – Total Quality Management*) é um conjunto de práticas ao longo da organização para assegurar que esta consistentemente satisfaça ou exceda os requisitos do cliente. TQM coloca forte ênfase em medição e controles de processo como um meio para melhoria contínua. A análise estatística é utilizada para monitorar o comportamento de processos e identificar defeitos e oportunidades de melhoria. TQM é considerado um precursor do Six Sigma. Para assegurar os ganhos reais das práticas de TQM, é necessário que os requisitos de clientes sejam pensados de "fora para dentro" (*outside in*) integrando o cliente no processo de definição desses requisitos – uma vez que a ênfase na conformidade com necessidades que tenham origem em suposições da organização pode levar a liderança executiva à tomada de decisões equivocadas, gerando perda de competitividade do negócio.

4.2.2. Redesenho de Processos

É diferente de melhoria de processos, pois toma uma perspectiva holística para o processo em vez de identificar e implementar mudanças incrementais.

Definição:

Redesenho de processos é o repensar ponta a ponta sobre o que o processo está

realizando atualmente. No entanto, embora possa levar a mudanças significativas, essas mudanças continuam a ser baseadas em conceitos fundamentais do processo existente. Isso o torna diferente da reengenharia que começa a partir do zero e se baseia em uma mudança radical para o processo.

4.2.3. Reengenharia de Processos

Em 1993, Michael Hammer e James Champy publicaram "*Reengineering the corporation*", um manifesto para revolução radical que não chegou exatamente a acontecer como pretendiam. Hammer e Champy defendiam que as organizações necessitavam identificar processos-chave e torná-los o mais enxuto e eficiente possível. "Jogue tudo fora e comece novamente do zero" era o lema.

Definição:

Reengenharia de processos (*BPR – Business Process Reengineering*¹⁴) é um repensar fundamental e um redesenho radical de processos para obter melhorias dramáticas no negócio.

Melhoria não é o objetivo, mas o subproduto de uma mudança radical na maneira como o processo é abordado e executado. Esse nível de mudança é por natureza invasivo e disruptivo.

A metodologia de Michael Hammer e James Champy para reengenharia é subdividida em sete regras ou princípios:

- ✓ Organizar em torno de resultados, não tarefas;
- ✓ Fazer com que, na medida do possível, aqueles que utilizam o produto do processo executem o próprio processo;
- ✓ Pessoas que coletam os dados e produzem as informações deveriam também ser responsáveis pelo processamento;
- ✓ Recursos geograficamente dispersos devem ser tratados como se fossem centralizados;
- ✓ Conexão de atividades paralelas em um fluxo de trabalho em vez de integração de seus resultados;
- ✓ O ponto de decisão deve ser colocado onde o trabalho é realizado e os controles devem ser construídos dentro do processo;
- ✓ A informação deve ser capturada uma única vez na fonte e depois

compartilhada.

4.2.4. Mudança de Paradigma

O encolhimento do ciclo de negócios faz diminuir a possibilidade de se sedimentar o uso e obter retorno de investimento. Poucos estão dispostos a liderar mudanças radicais, pensar em um todo organizacional interagente, criar e inovar. Os vencedores passaram a ser os recém-chegados com suas propostas para uma nova ordem de coisas e novas regras para o mercado.

Organizações devem ser capazes de se reinventarem não apenas uma vez por década, em meio a crises de substituição de seus presidentes ou diminuição nas receitas, mas de forma permanente. Riqueza não advém somente de se aperfeiçoar coisas existentes e o futuro pertence àqueles que agarram a oportunidade de criá-lo.

Mas, em geral, as organizações não foram construídas para rupturas. Dedicar-se a inovação e a novas abordagens de mercado soa como perda de tempo. Algumas colocações frequentes são: "é muito teórico", "não funciona no mundo real", "você não é pago para pensar". Inovar é arriscar e a chave está na adoção de uma abordagem que permita criação, difusão e incorporação do conhecimento a novos produtos, serviços, processos e sistemas, possibilitando sua utilização e gestão como vantagem competitiva.

Logicamente nem toda ideia ou inovação pode ser traduzida em uma capacidade real, mas, quando é, cria uma situação que permite resultados acima da média, sendo diferente, único, pelo menos por um período de tempo. Novas ideias ou inovação, todavia, não ocorrem por um lampejo de inspiração nem um conjunto específico de habilidades de alguns poucos felizardos. Requer capacitação, perseverança, dedicação à causa, bem como conhecimento do negócio, foco do cliente, pensamento centrado em processos, tecnologia, gerenciamento de mudança, gerenciamento de projetos, suporte gerencial, patrocínio e financiamento.

“Ideias não são criadas, são descobertas”

Para impulsionar inovação é necessário menos esforços heroicos e maior ênfase na criação de um ecossistema que maximize a "possibilidade adjacente", isto é, as coisas novas que podem ocorrer em um ambiente em função do patamar de conhecimento alcançado por pessoas inteligentes, com o equilíbrio correto de infraestrutura, execução e liberdade. Nesse sentido, não existe "invenção", mas ambientes onde pessoas podem

fazer "descobertas" e, no contexto de inovação em processos, será a transformação de descobertas em resultados.

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

A força irresistível das mudanças traz incertezas e crises e seus efeitos desestruturam os modelos orientadores, afinal organizações tradicionais foram moldadas com o modelo mental da sobrevivência. A base do pensamento competitivo reside na observação do mundo como um lugar escasso onde não há espaço para todos – a sobrevivência do mais forte, lei resgatada do elemento natural condenando à extinção os mais fracos. Não basta melhorar as coisas e nem resolver os problemas racionalmente. Não basta apenas reformular um produto ou serviço; é preciso reformular o negócio e levar soluções novas para os clientes.

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

Figura 7: Estágios da cidadania corporativa

Fonte: ABPMP, 2013

Para a maioria das organizações, transformação significa uma opção cara, arriscada e disruptiva. Entretanto, a transformação radical poderá ser a melhor alternativa dependendo do tempo em que o processo atual está em vigor, de sua capacidade em

fornecer resultados de forma consistente e de alta qualidade, em executar de maneira rápida e a custos razoáveis, de sua capacidade de produção, de sua competitividade e da própria estratégia de longo prazo da organização.

O fato é que melhoria, embora boa, normalmente está direcionada a tornar a organização mais eficiente em custos e tempo de ciclo. Além do mais, para a maioria das organizações, melhorias operacionais não produzem uma operação ágil ou a capacidade de mudar rapidamente, com menor risco e menor custo.

Por definição, melhoria é tornar melhor o que já se tem. Não é um repensar, é apenas, melhoria. Se estamos procurando maneiras de fazer as mesmas coisas de forma mais rápida, com maior eficiência, isso é melhoria. Mas continuaremos fazendo as mesmas coisas.

Para muitos, a resposta a essas mudanças evolutivas terá sido remendar soluções que possibilitem a continuidade do negócio. A solução funciona, mas não muito bem e todos sabem disso. De qualquer forma, não é cara e não causa muita ruptura porque alavancou o que já existia e se fazia adicionando algo. Depois de um tempo, esta solução alcançará um limite e, então, uma transformação mais abrangente será inevitável.

Por essas razões, a transformação radical deve ser vista mais como um movimento estratégico, um compromisso com o negócio e sua capacidade de sobreviver e prosperar. É também um compromisso em modernizar, atualizar e repensar como a organização deve operar no futuro. Os objetivos dessa transformação radical devem ser cuidadosamente considerados para assegurar que se tenha uma visão de longo prazo. Visão e objetivos de longo prazo são muito diferentes da visão e objetivos de curto prazo.

Por exemplo, modernização tem pouco a ver com redução de equipe. Apesar disso, a redução de equipe tem sido frequentemente associada à reengenharia. Percebe-se que redução de equipe e metas semelhantes de curto prazo geralmente colocam uma iniciativa de transformação no caminho para o desastre. Simplesmente ninguém irá cooperar se perceber que seu emprego ou o emprego de seu colega está em risco. De qualquer forma, onde quer que essas metas de curto prazo estejam escondidas, as pessoas acabarão por percebê-las e a confiança será destruída. A tabela a seguir compara características de melhoria contínua e redesenho com reengenharia e mudança de paradigma:

Fator de comparação	Melhoria e redesenho	Reengenharia e mudança de paradigma
Nível de mudança	Incremental a holística	Radical a sem precedentes
Ponto inicial	Processo "AS-IS"	Quadro branco, novas ideias
Frequência de alteração	Contínua a regular	Eventual
Risco	Baixo a moderado	Alto
Habilitador primário	Controle estatístico	Novos paradigmas e tecnologias

Quadro 06: Melhoria e redesenho em comparação a reengenharia e mudança de paradigma

Fonte: ABPMP, 2013

A transformação radical de processos é audaciosa, revolucionária, dispendiosa e requer um compromisso de longo prazo para aperfeiçoar a operação. É sem dúvida muito mais intensa, disruptiva e custosa do que a melhoria. Então, dado o risco, custo, rupturas e medo, por que ir adiante? Os benefícios já foram discutidos, mas benefícios não são a única razão. Em algum ponto da vida de qualquer operação, transformação radical se torna necessária para tratar o efeito causado pelo acúmulo de mudanças pontuais que tenham sido efetuadas ao longo do tempo. Quando esse ponto é alcançado, a operação está no caminho de se tornar um obstáculo à competitividade. O negócio precisa mudar fundamentalmente para permanecer competitivo e fornecer a plataforma para a rápida mudança.

Para fazer isso, a transformação deve ser invasiva e amplamente suportada nos diversos níveis da organização. Por ser dispendiosa e disruptiva, é arriscada e assustadora. Se feita corretamente, vai além da melhoria para um repensar fundamental de como o negócio deveria realmente operar. Esse repensar fundamental vincula a visão à capacidade de implementar mudanças operacionais.

Diferente de melhorias que podem ocorrer de forma orientada à resolução de problemas, uma utilização de BPM no sentido de apoiar uma transformação mais ampla de processos requer orientação de pessoas que possuam experiência em iniciativas de transformação de processos. Essa não é uma capacidade de um segmento de negócio ou uma organização específica, mas uma experiência em transformação. Isso é importante para assegurar a flexibilidade e melhorar o controle sobre a operação do negócio sem sobressaltos.

Devido ao escopo, impacto e risco da transformação de processos, os gestores devem criar um desenho-alvo e, então, dividi-lo em partes (componentes) que possam implementar de acordo com um plano que considere as restrições organizacionais. Isso cria uma abordagem que pode ser controlada e propicia benefícios de forma continuada. Dessa forma, o risco é minimizado, o desenho pode mudar conforme necessário, o custo é distribuído e recuperado à medida que novos componentes são adicionados e pessoas são mais facilmente treinadas e propensas a aceitar a nova operação. A ruptura também é minimizada e a cultura organizacional pode evoluir mais paulatinamente em vez de absorver mudanças drásticas em curto espaço de tempo.

4.2.6. Modernização da Operação

Objetivos da transformação radical devem, então, focar a modernização da operação, a sua capacidade em competir e atender ao cliente. Muitas operações de negócio estão velhas e cobertas de curativos, as estruturas das operações são fracas e realmente não funcionam bem. Trabalhos manuais do "espaço em branco" estão por toda parte e as aplicações não suportam bem as operações.

Mesmo que grandes soluções tecnológicas tenham sido implementadas para modernizar o negócio, muitas vezes não ocorre um foco primoroso nos processos primários, de gerenciamento e de suporte, e na definição e desenho visando um desempenho ótimo. A escolha da solução tecnológica passa a ser o objetivo e a maioria das organizações fica presa nas capacidades técnicas e se esquece dos processos de negócio.

Frequentemente tem-se buscado perpetuar modos obsoletos por meio de tecnologias melhoradas. Muitas organizações ainda não entenderam que esforços de modernização demandam transformações em processos para não se encerrarem em meros programas tecnológicos. Não basta fazer investimentos em tecnologia, integrar a organização em rede com outras organizações se os outros aspectos não forem atendidos. No entanto, operações que foram transformadas há pouco tempo também podem evoluir para um desempenho fraco se não forem continuamente melhoradas.

4.2.7. Comprometimento Gerencial

Transformações de processos mudam a forma como o negócio é abordado e realizado, portanto, exigem compromisso executivo de longo prazo, compromisso em

termos de tempo (inclusive para analisar ideias), recursos (incluindo financeiros) e apoio. A liderança executiva também deve prover orientações sobre como o desenho da nova operação deverá prover suporte a estratégias organizacionais.

Além disso, haverá problemas políticos e prioridades conflitantes à medida que a transformação é conduzida. O patrocinador deve ter autoridade para resolver esses conflitos ou ter acesso aos que possuam essa autoridade.

4.2.8. Atividades do Gerenciamento de Mudança

Identificar as atividades certas de gerenciamento de mudança no suporte às iniciativas de transformação envolve considerar opções em uma variedade de áreas distintas, mas relacionadas, conforme mostrado na figura 8 a seguir.

O núcleo mostra o envolvimento de pessoas, liderança executiva e partes interessadas. Os hexágonos representam as áreas que devem ser consideradas em um programa de gerenciamento de mudança. Começa com a definição de uma visão clara para a mudança que deve estar alinhada com a visão e estratégia corporativa e se move para incluir o desenho organizacional, desenvolvimento organizacional, comunicação, alinhamento, suporte, gerenciamento de desempenho e transformação de processos.

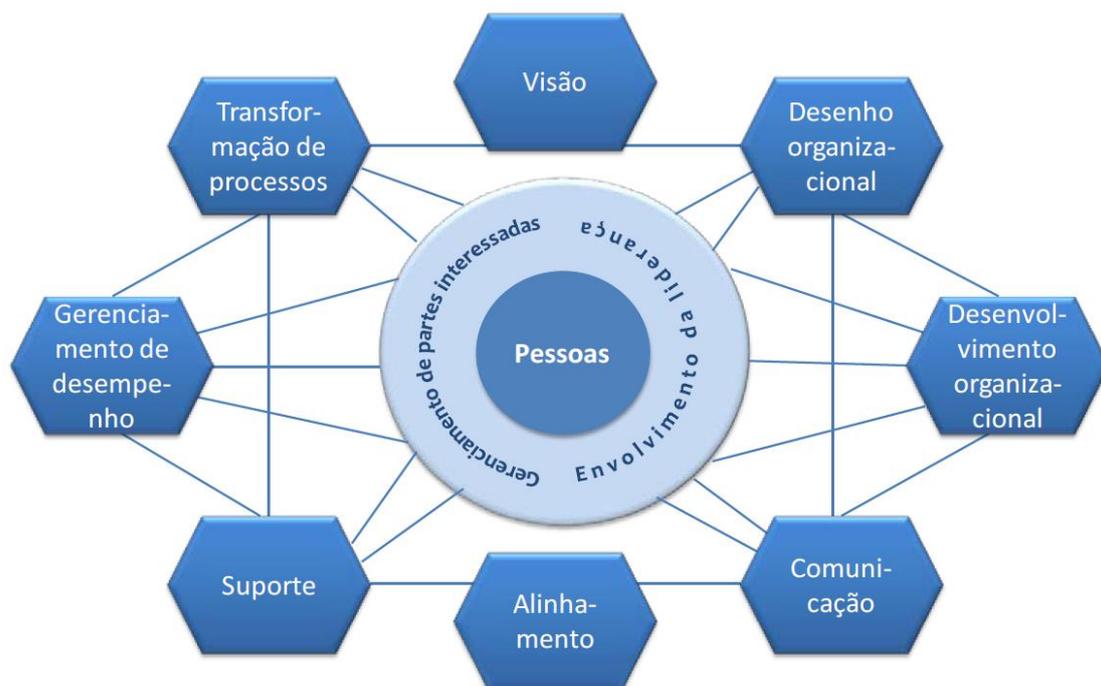


Figura 8: Atividades do plano de gerenciamento de mudança
Fonte: ABPMP, 2013

O diagrama está relacionado ao gerenciamento da mudança e não a BPM ou a um modelo de maturidade em processos, ou a uma metodologia para BPM. Representa áreas nas quais atividades devem ser consideradas para prover suporte à transformação e mudança em menor nível de mudança incremental. As customizações das atividades para se ajustar à cultura da organização serão importantes para a abordagem do tipo e significância da transformação.

4.2.9. Superando a resistência à mudança

A preocupação com a maneira como as pessoas vão lidar com o nível de mudança em uma transformação deve ser foco de um plano de gerenciamento de mudança. Organizações são sistemas sociais complexos que sem o esforço, a contribuição e dedicação de sua força de trabalho não podem sobreviver. O conhecimento, a habilidade e a criatividade das pessoas representam um alto valor para a organização e levam tempo para serem adquiridos, desenvolvidos e estarem disponíveis. Quando as pessoas saem da organização, o conhecimento da história, compreensão de regras, familiaridade com infraestrutura e conhecimento para lidar com os constantes problemas são levados junto com elas. Portanto, é essencial entender os tipos de conhecimento que as pessoas possuem e que não podem ser encontrados em outros lugares na organização. O fato é que, em muitos casos, a única fonte confiável de conhecimento são as pessoas que fazem o trabalho.

“BPM é anúncio de mudança”

Mudança é uma parte significativa de BPM e um assunto sério para quem pretende mitigar riscos em qualquer iniciativa de transformação. BPM afeta a vida pessoal e profissional das pessoas alterando diretamente o que fazem e como fazem o trabalho. BPM quase sempre introduz novas práticas, novas regras, novas ferramentas e novos papéis e responsabilidades.

Em função das práticas de BPM serem diferentes das práticas tradicionais, a resistência pode ocorrer especialmente se uma transformação for realizada com a abordagem tradicional de envolver apenas um ou dois especialistas. Sem uma base sólida de apoio de gerenciamento de mudança, o conceito da nova operação e a forma como irá funcionar pode sofrer resistências e a solução acabar rejeitada pela organização.

Gerenciamento de mudança pode ser usado tanto para a adoção da disciplina BPM na organização, como para implementar com sucesso novos processos de negócio resultantes de iniciativas de transformação de processos. Gerenciamento de mudança aplicado a BPM proporciona os seguintes benefícios:

- ✓ Mudança iterativa para os esforços de transformação. As soluções são desenhadas para iterar e permitir evolução
- ✓ Melhoria da previsibilidade em grandes iniciativas de transformação. BPM permite uma visão diferente da operação e seus processos. O gerenciamento de mudança ajuda a antecipar e mitigar riscos de aceitação
- ✓ Redução de perda de produtividade por meio de redesenho rápido, construção e implementação da solução. Se um BPMS for usado, por exemplo, a equipe de transformação poderá reutilizar modelos e informação juntamente com uma visão abrangente da operação e geração de aplicações
- ✓ Redução do risco das operações por meio de simulação e aplicação de planos de teste
- ✓ Adoção mais rápida e alcance mais cedo do nível esperado de desempenho. Ao fornecer uma plataforma para participação consistente dos membros da equipe, torna o aprendizado e a adoção mais rápidos

4.2.10. Envolvimento das partes interessadas

Uma parte interessada pode ser qualquer pessoa ou grupo impactado por uma iniciativa. A lista das partes interessadas em uma iniciativa de transformação pode ser longa – quanto maior a transformação, maior será essa lista.

Para assegurar o máximo aproveitamento do tempo, a equipe de transformação precisa focar o envolvimento das partes-chave interessadas que terão o maior potencial de alavancar ou travancar a mudança. O fato é que atingir o sucesso é difícil quando algumas partes-chave interessadas discordam da abordagem, do plano, da tarefa, da maneira como o desempenho é medido.

Ao lidar com as partes interessadas, a equipe de transformação deve ter em mente suas motivações e preocupações – o que há na mudança para eles? A possibilidade de haver uma agenda oculta deve ser considerada e devem ser tomadas

medidas para encontrar tanto os motivos quanto os medos reais. Isso nem sempre é fácil de ser feito. Algumas pessoas dizem que apoiam a mudança, mas na prática fazem de tudo para interrompê-la ou fazê-la fracassar. Isso só pode realmente ser identificado examinando-se objetivamente o que as pessoas estão fazendo e não apenas o que elas estão dizendo. A equipe de transformação deve usar bom senso e compreensão ao abordar e remover esses obstáculos reais.

Ao tratar resistência à mudança, é importante observar as razões da mudança e trabalhar com as pessoas impactadas para reduzir suas preocupações e medo, ajudando-as a se mover junto com a equipe por meio de um ambiente aberto e colaborativo. As preocupações mais frequentes observadas em iniciativas de transformação incluem:

- ✓ Perda de poder e controle;
- ✓ Sobrecarga com responsabilidades atuais;
- ✓ Falta de consciência sobre a necessidade de mudança;
- ✓ Incerteza sobre possuir as capacidades necessárias para o "TO-BE";
- ✓ Medo e dúvida;
- ✓ Possibilidade de demissões;
- ✓ Falta de confiança nos objetivos de mudança – prenúncio de demissões ou medo da mudança;
- ✓ Conforto com o estado atual;
- ✓ Percepção da iniciativa como trabalho extra que provavelmente não será implementado;
- ✓ Medo de que a nova forma será mais trabalhosa e que vai fracassar.

BPM ajuda a resolver alguns desses problemas apoiando mapeamento visual, simulação e iteração. Envolver os principais interessados cedo e se comunicar frequentemente em pequenos incrementos tem se revelado um fator-chave de sucesso de qualquer iniciativa significativa de mudança.

Utilizar bem uma determinada técnica é importante, pois leva a um resultado e permite chegar em algo. Por outro lado, envolver pessoas é fundamental, pois não fazê-lo poderia inviabilizar o trabalho como um todo. A comunicação com os vários níveis de pessoal e gerência será, assim, fundamental. Nessas interações e discussões, a atenção deve ser dada ao tom e conteúdo da mensagem. A forma como o engajamento,

comunicação da mudança e discussões são verbalizados vai tanto ajudar a controlar o medo, como causá-lo. Se uma mudança é significativa para um indivíduo, ele provavelmente irá seguir um tipo de ciclo de luto como mostra a figura 9.

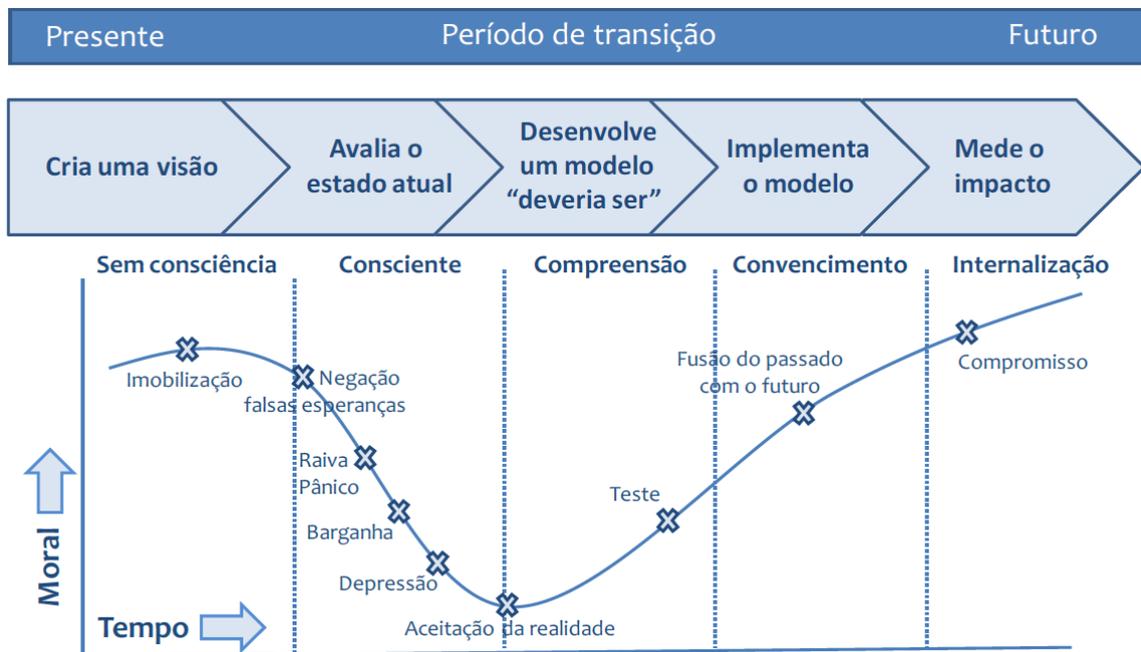


Figura 9: Da imobilização à internalização da mudança

Fonte: ABPMP, 2013

É importante reconhecer esse ciclo em qualquer mudança significativa. As pessoas vão se sentir confortáveis com o que conhecem e como fazem as coisas. O desconhecido é temido e não confiável. Qualquer mudança abrupta ocorrendo sem a configuração ou envolvimento correto provoca inseguranças pessoais para, imediatamente, gerar sentimentos de ansiedade à medida que as pessoas sentem que a mudança é necessária por estarem de alguma forma em débito e sendo vistos como pessoas que falharam.

4.2.11. Adotando foco no cliente

Transformação não é somente fazer a mesma coisa melhor. Não se limita a melhorar eficiência ou eliminar erros. É sobre o cliente e como ter uma nova visão do negócio. Também é repensar radicalmente a forma como o negócio entrega seus produtos e serviços. Este é um ponto crítico em entender a transformação e redesenhar o negócio "de fora para dentro". Sem isso, não estaremos praticando transformação em sua plenitude.

Organizações frequentemente gastam muito tempo tentando se diferenciar no

mercado, mas pouco tempo buscando eliminar os fatores de irritação dos clientes. Como ponto de partida em qualquer transformação, devemos nos colocar na posição do cliente, não na posição da organização, e eliminar as coisas que odiamos ao lidar com ela. Esse é um bom ponto de partida, eliminar o que se odeia e corrigir deficiências que interrompam interações da forma como gostaríamos que fossem.

Visão orientada ao produto ou serviço	Visão orientada ao cliente
Negócio construído "de dentro para fora" (<i>inside out</i>)	Negócio construído "de fora para dentro" (<i>outside in</i>)
Foco no cliente	Foco do cliente
Cliente interno e externo	Cliente é aquele que se beneficia do valor criado pela organização
"Empurrar" o produto ou serviço para o cliente	Cliente "puxa" o produto ou serviço
Levantamento de necessidades e grau de satisfação de clientes	Fazer o papel de cliente, consumir o próprio produto ou serviço
Baseada em área funcional, visão para dentro	Baseada em processo interfuncional de negócio com visão para fora
Meta funcional e vertical	Meta compartilhada e horizontal
Departamentalização, hierarquia, comando e controle (efeito silo)	Gerenciamento horizontal ponta a ponta com integração funcional
Cadeia de valor	Percepção de valor
Ênfase na eficiência	Ênfase na eficácia

Figura 10: *Inside out x outside in*

Fonte: ABPMP, 2013

Mensagem Final

Quando pensar em Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM), não pense apenas em diagramas, procedimentos, tecnologias, custos e lucro. Isso faz parte, mas é muito pouco.

Pense em BPM como uma mudança de mentalidade, e que esta mudança, cada um de nós irá desenvolver e levar para o nosso cotidiano na forma de ações holisticamente responsáveis.

É uma mudança que nasce com os profissionais, permeia as organizações e espalha seus resultados por toda a sociedade.

Gart Capote

BIBLIOGRAFIA

APMP. *Association of Business Process Management Professionals*. **Guia de Processos de Negócio – Copro Comum de Conhecimento**. BPM CBOK V3.0. 1ª ed. 2013

APQC. *Process Classification Framework version 7.0.0*. American Productivity and Quality Control. 2017. Disponível em: <https://www.apqc.org/> . Acesso em: 10 agosto. 2017.

ARAUJO, L. C. G. de; GARCIA, A. A.; MARTINES, S. **Gestão de processos: melhores resultados e excelência organizacional** – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2017.

BPMN. *Business Process Modeling Notation*, v.2.0. OMG. 2011. Disponível em: Disponível em <http://www.omg.org/spec/BPMN/2.0/PDF/>

BRASIL. Procuradoria Geral da República. Secretaria Jurídica e de Documentação. **Manual de gestão por processos / Secretaria Jurídica e de Documentação / Escritório de Processos Organizacionais do MPF**. - Brasília: MPF/PGR, 2013.

CAPOTE, Gart. **Guia para Formação de Analistas de Processos**. 2ª ed. – Rio de Janeiro: Câmara Brasileira do Livro, 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de processos : conceitos, metodologia, práticas** – 5. ed. – São Paulo : Atlas, 2013

PAIM, Rafael; et all. **Gestão de processos [recurso eletrônico] : pensar, agir e aprender**. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre : Bookman, 2009.

PRADELLA, S.; FURTADO, J. C.; KIPPER, L. M.. **Gestão de processos: da teoria à prática**– 4. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2016.

SILVA, Wellington Pacheco Lopes da. Novo Método “Pamc” para Análise de Processos Modelo Canvas. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 1. Vol. 11. pp 327-338., dezembro de 2016. ISSN: 2448-0959

UFMT. **Manual de Gestão de Processos**. Escritório de Projetos e Processos: 2007. Disponível em <<http://www.ufmt.br/epp>>

VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. de., organizadores. **Análise e modelagem de processos de negócio: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation)**– 1. ed. – 6. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2013.

ANEXOS

ANEXO 1 | DIRETRIZES E PARÂMETROS DE ESTRUTURAS E PROCESSOS – PROPLAN

Nº	DIRETRIZES E PARÂMETROS DE ESTRUTURAS E PROCESSOS–PROPLAN	REFERÊNCIAS
01	<p>Princípios fundamentais de administração pública: Planejamento, Coordenação, Descentralização, Delegação de Competência e Controle.</p> <p>Planejamento - Coordenação – Estrutura organizacional (arquitetura corporativa), gestão de processos, integração orçamento-planejamento.</p> <p>Descentralização e Delegação de Competências – Maior autonomia às unidades, desobrigar gestores de cúpula de atividades meramente autorizativas.</p> <p>Controle – Monitoramento de indicadores de processo/projetos.</p>	Decreto-Lei 200/67, art. 6º.
02	<p>Instrumentos básicos de planejamento: Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, Plano de Gestão, PDTI, PDIC, Plano de Logística Sustentável, Planos de Ação das Unidades, Orçamento anual (matriz ANDIFES, recursos externos, IDR, CPA), Programação financeira de desembolso (vinculação IDR-projetos/ações).</p> <p>Síntese: Planejamento – PDI> Plano de Gestão, PDTI, PDIC, Plano de Logística Sustentável> Planos de Unidades> Projetos.</p>	Decreto-Lei 200/67, art. 7º.
03	Quando submetidos ao reitor, os assuntos deverão ter sido previamente coordenados com todos os setores neles interessados, principalmente em relação aos aspectos administrativos, de modo a sempre compreenderem soluções integradas e que se harmonizem com os objetivos gerais e setoriais do PDI e Plano de Gestão.	Decreto-Lei 200/67, art. 8º.
04	Agrupamento de processos/atividades afins. Unidades que operam em processos semelhantes serão submetidas à coordenação com o objetivo de assegurar a programação e execução integrada dos serviços.	Decreto-Lei 200/67, art. 9º.
05	Descentralização. A execução das atividades deve ser amplamente descentralizada. Estruturas em níveis de direção devem concentrar-se nas atividades de planejamento, supervisão, coordenação e controle e liberar-se das rotinas de execução e tarefas de mera formalização de atos administrativos. Compete à estrutura central de direção o estabelecimento de normas, critérios, programas e princípios, que as unidades/subunidades responsáveis pela execução devem seguir no desempenho de suas atribuições. Sempre que possível, a Administração Central deve recorrer a parcerias com outras unidades/subunidades para realização material de tarefas executivas, em vez de criar novas estruturas para tarefas específicas.	Decreto-Lei 200/67, art. 10º.
06	Delegação de competência. Utilizada com o objetivo de assegurar maior rapidez e objetividade às decisões, situando-as na proximidade dos fatos, pessoas ou problemas a atender.	Decreto-Lei 200/67, art. 11.
07	O controle das atividades deverá exercer-se em todos os níveis e em todas as unidades/subunidades, compreendendo, particularmente: controle pela chefia competente da execução dos programas/projetos, da observância das normas que governam a atividade específica da unidade/subunidade, o controle pelos órgãos próprios de cada sistema, da observância das normas gerais que regulam o exercício das atividades auxiliares e o controle da aplicação dos dinheiros públicos e da guarda dos bens da União pelos órgãos próprios do sistema de contabilidade e auditoria.	Decreto-Lei 200/67, art. 13.

08	Simplificação. O trabalho será racionalizado mediante simplificação de processos e supressão de controles que se evidenciarem como puramente formais ou cujo custo seja evidentemente superior ao risco.	Decreto-Lei 200/67, art. 14.
09	As coordenadorias têm a incumbência de assessorar diretamente os Pró-Reitores e, em seu nome e sob sua direção, realizar estudos para formulação de diretrizes e desempenhar funções de planejamento, orçamento, orientação, coordenação e controle financeiro.	Decreto-Lei 200/67, art. 23.
10	O trabalho da PROPLAN tem por principal objetivo, em sua área de competência: assegurar a observância da legislação federal, promover a execução do PDI/Plano de Gestão, fazer observar os princípios de gestão pública, coordenar as atividades das unidades/subunidades e harmonizar sua atuação com a das Pró-Reitorias, avaliar o comportamento administrativo das unidades/subunidades e diligenciar no sentido de que estejam confiados a dirigentes capacitados, proteger a administração das subunidades contra interferências e pressões ilegítimas, fortalecimento do sistema de mérito, fiscalizar a execução orçamentária e acompanhar os custos globais dos programas/projetos/ações do PDI/Plano de Gestão, a fim de alcançar uma prestação de serviços econômica.	Decreto-Lei 200/67, art. 25.
11	O trabalho da PROPLAN visa assegurar essencialmente: a realização dos objetivos fixados nos atos de constituição da universidade, a harmonia com o PDI e Plano de Gestão na área de atuação das unidades/subunidades e a eficiência administrativa.	Decreto-Lei 200/67, art. 26.
12	O acompanhamento pela PROPLAN será realizado da seguinte forma: recebimento sistemático de relatórios e informações que permitam ao Pró-Reitor e ao Reitor acompanhar as atividades das unidades e a execução do orçamento aprovado pelo CONSUN, avaliação/fixação das despesas de pessoal e de administração, em níveis compatíveis com os critérios de operação econômica, fixação de critérios para gastos/investimentos em geral, realização de auditoria e avaliação periódica de rendimento e produtividade.	Decreto-Lei 200/67, art. 26.
13	Os instrumentos e abordagens gerenciais desenvolvidos, propostos e aplicados pela PROPLAN devem objetivar: o integral atendimento das competências estatutárias e regimentais da UFSM; promover a governança na instituição, aumentando a capacidade de formulação, implementação e avaliação de políticas institucionais; promover a eficiência, por meio de melhor aproveitamento dos recursos, relativamente aos resultados das ações; assegurar a eficácia/efetividade das ações, promovendo a adequação entre meios, ações, impactos e resultados; e promover a gestão democrática, participativa, transparente e ética.	Decreto N. 5.738/05 - GESPÚBLICA
14	Os instrumentos e abordagens gerenciais bem como a conduta dos servidores deve obedecer aos princípios de: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.	CF, art. 37.
15	Os níveis de complexidade das atividades e as características de tomada de decisão e responsabilidade devem ser compatíveis com um estilo de liderança forte. Os servidores em posição de chefia devem possuir encargos bem definidos.	Elaboração própria a partir de USP (2011)
16	Eficiência. Dentro do princípio da eficiência da ação pública, representada pela melhoria da qualidade do gasto público, as alterações organizacionais devem orientar-se no sentido de proporcionar à universidade uma estrutura simples, enxuta e direcionada aos seus objetivos finalísticos, evitando superposições e/ou fragmentações na ação institucional.	CF, art. 37; Ministério do Planejamento, 2008.
17	Estruturação com base nos processos institucionais. O centro prático da ação da universidade são os processos organizacionais, que por meio de atividades inter-relacionadas ou interativas entregam serviços ou produtos com valor agregado à sociedade, com o objetivo de alcançar resultados. A definição do arranjo organizacional da universidade deve, necessariamente, objetivar o alto desempenho dos seus principais processos.	Ministério do Planejamento, 2008.

18	Foco em resultados. A orientação do foco em resultados deve refletir-se no arranjo institucional da universidade, por meio do investimento prioritário nas atividades finalísticas, responsáveis diretas pelo cumprimento das competências institucionais, em relação às áreas de apoio técnico e operacional.	Ministério do Planejamento, 2008.
19	Integração. A atuação por programas/projetos e o estímulo ao trabalho em rede são formas de garantir integração à estrutura da universidade. Nos processos em que houver a viabilidade/conveniência para atuar desta forma, deve-se avaliar cuidadosamente a necessidade de criação de setores específicos para execução das atividades previstas, mediante justificativa que considere as demais diretrizes de gestão.	Ministério do Planejamento, 2008.
20	Agilidade. O princípio da agilidade (gerar respostas rápidas e adequadas, que atendam às demandas dos usuários) fundamenta um desenho organizacional horizontalizado, com número reduzido de níveis hierárquicos, maior amplitude de comando e que contemplem canais de coordenação e integração interna e externa.	Ministério do Planejamento, 2008.
21	Profissionalização da gestão pública. Todos os servidores, mas em especial os servidores em funções de chefia, devem possuir e/ou desenvolver as competências necessárias à execução dos processos sob sua responsabilidade, para a obtenção dos resultados esperados pela universidade.	Ministério do Planejamento, 2008.
23	Estrutura enxuta. O design organizacional deve seguir um padrão "enxuto", mas não a ponto de inviabilizar ou sobrecarregar a unidade, diante das suas atribuições. Esse padrão prevê: alta carga de responsabilidade sobre as chefias, maior amplitude de controle, maior diversidade de processos e volume de atividades sob o mesmo responsável, maior nível de delegação e descentralização. Quanto maior o nível da chefia, mais fortes devem estar presentes estes parâmetros.	Decreto 6.944/09, art. 1º, V.
24	Empowerment(empoderamento). Deve-se delegar autoridade e responsabilidade em todos os níveis. As pessoas em posição de chefia devem orientar sua equipe, definir objetivos e metas para as unidades, avaliar o desempenho e proporcionar feedback. Deve-se disponibilizar às pessoas capacitação e desenvolvimento pessoal e profissional, treinamento contínuo, informações e conhecimento, ensinar continuamente novas técnicas e desenvolver talentos na organização.As unidades devem fomentar equipes autogeridas e a adoção de sistemas orgânicos de administração, com uma cultura de gestão participativa e aberta. As pessoas em posição de chefia devem estimular a equipe a agir como intraempreendedores, dando-lhes poder e atribuindo-lhes a responsabilidade correspondente, dando-lhes liberdade e autonomia de ação para alcançar os objetivos e metas. Quanto mais alto o nível hierárquico, mais fortes devem estar presentes estas características de gestão.	
25	Integração estrutura-estratégia. A estrutura precisa ter o Planejamento Estratégico integrado a ela. O Planejamento Estratégico define a interdependência entre as unidades, as funções e/ou as pessoas. Tanto a estrutura afeta a estratégia como é afetada por ela.	Ackoff (1982), Tregoe e Zimmerman (1984), Hall (1984), Certo e Peter (1993), Mintzberg (2003) e Hrebiniack (2006).
26	Transparência.A universidade deve assegurar a confiança das partes interessadas (sociedade) no processo de tomada de decisão, nas ações de sua gestão e nas pessoas que nela trabalham. Deve prover comunicações completas e informação segura e transparente.	International Federation of Accountants (IFAC), 2001. Study 13. Australian National Audit Office (ANAO), 2003. Better Practice Guide Public Sector Governance.

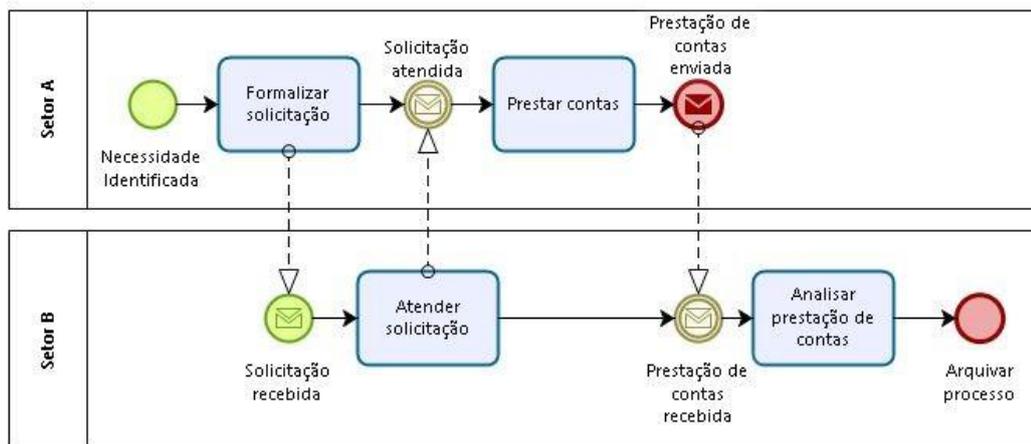
27	Integridade.Honestidade, objetividade, alto padrão de normas de propriedade e probidade na gestão dos recursos públicos e e dos processos da organização. Reflete nas práticas e processos de tomada de decisão.	International Federation of Accountants (IFAC), 2001. Study 13.
28	Accountability (responsabilidade de prestar contas).Os gestores são responsáveis por suas decisões e ações, incluindo a administração dos recursos públicos e todos os aspectos de desempenho, submetendo-se ao exame externo apropriado.	International Federation of Accountants (IFAC), 2001. Study 13. Australian National Audit Office (ANAO), 2003. Better Practice Guide Public Sector Governance.
29	Liderança.Define as prioridades da gestão, com a identificação e articulação da responsabilidade.	Australian National Audit Office (ANAO), 2003. Better Practice Guide Public Sector Governance.
30	Compromisso.Boa orientação das pessoas, melhor comunicação, abordagem sistemática à gestão da organização, ênfase nos valores da organização e conduta ética, gestão de risco, prestação de serviço de qualidade, relacionamento com os cidadãos e clientes.	Australian National Audit Office (ANAO), 2003. Better Practice Guide Public Sector Governance.
31	Integração.Integração do quadro de gestão estratégica, necessária para obter padrões requeridos para alcançar metas/objetivos.	Australian National Audit Office (ANAO), 2003. Better Practice Guide Public Sector Governance.

ANEXO 2 | Boas Práticas

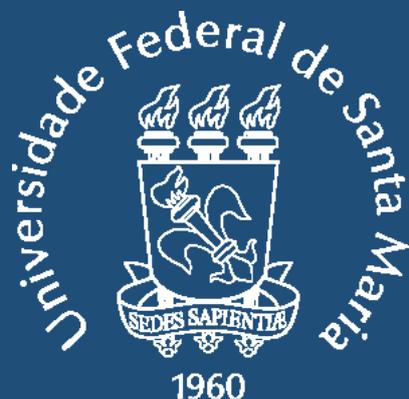
Apesar da notação BPMN possuir seus conceitos e definições, algumas boas práticas de outras instituições que já apresentam um trabalho mais avançado na área são importantes de serem consideradas.

Neste sentido, o Escritório de Projetos e Processos da Universidade Federal do Mato Grosso (UFMT, 2007) adotou algumas práticas com o intuito de facilitar o entendimento e direcionar os mapeamentos como uma metodologia considerando as regras de negócio e servidores envolvidos na Universidade. Dentre as práticas estão:

- As **tarefas** devem ser apresentadas através do **verbo no infinitivo + complemento verbal**, a fim de representar claramente a ação a ser executada. Por exemplo: Anotar especificações da demanda, Analisar processo, etc.
- **Eventos** devem apresentar **sujeito da passiva (substantivo) + verbos no particípio**. Apesar do evento já ter conceito e notação definidos, é recomendável descrevê-lo. Exemplos: Documento recebido, Processo enviado, Solicitação atendida, etc.
- Cada **piscina** deve ter **um evento de início e pelo menos um evento de fim**. Todo primeiro elemento de uma piscina deve ser um evento de início. Quanto a eventos de fim, uma piscina pode ter quantos eventos de fim forem necessários, mas é obrigatório que haja pelo menos um. Portanto, o último elemento da piscina é sempre seu elemento de fim, mesmo que o processo continue em outra piscina.
- Na **comunicação entre piscinas** deve se usar **fluxo de mensagem** (seta pontilhada) e **evento de mensagem na piscina que recebe** a informação. Exemplo:



- O **Fluxo da piscina** deve ser **totalmente relacionado** pelas setas, conforme exemplo supracitado.
- **Informações adicionais** em **propriedade das tarefas ou dos eventos** devem ser sinalizadas com **(+)**. Se para o entendimento da tarefa for necessário abrir a descrição, deverá utilizar essa sinalização que irá indicar a existência de informações complementares (descrições, links, documentos anexados, etc).
- **Piscinas com tamanhos iguais e alinhadas.** Por uma questão de padronização e organização é recomendável que as piscinas tenham o mesmo tamanho e estejam alinhadas.
- A **ordem das piscinas e raias** deve ocorrer de acordo com **fluxo do processo**. Logo, as piscinas e raias serão criadas de acordo com a necessidade de comunicação entre participantes do processo. Portanto, a **primeira piscina sempre deve comportar o ponto de partida do processo**.



PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO

Av. Roraima N. 1000, Cidade Universitária, Bairro Camobi, Santa Maria – RS

<https://www.ufsm.br/pro-reitorias/proplan/>