

Metodologia de GESTÃO DE PROCESSOS



UNIVERSIDADE
FEDERAL
DE PERNAMBUCO

Metodologia de GESTÃO DE PROCESSOS



UNIVERSIDADE
FEDERAL
DE PERNAMBUCO

Pró-Reitor

Décio Fonseca

Diretora de Processos e Tecnologia

Shirley Cruz

Coordenador de Processos

Thiago Rodrigo Mendes da Silva

Analistas de Processos

Luciana Lamkowski

Felipe Peixoto Pinheiro de Oliveira

Gonçalo Cavalcanti

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO

- 1 Apresentação do Documento
- 2 Introdução ao Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM)
- 3 Metodologia de Gestão de Processos

2 SERVIÇO 1: DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA PARA PROCESSOS

- 1 DEP. 01 - Definir Cadeia de Valor, Indicadores e Metas de Processos
- 2 DEP. 02 - Prospectar Ideias e Demandas de Transformação
- 3 DEP. 03 - Elaborar Portfólio de Projetos de Transformação
- 4 DEP. 04 - Monitorar Portfólio de Projetos de Transformação
- 5 DEP. 05 - Disseminar Cultura e Resultados de BPM

3 SERVIÇO 2: EXECUÇÃO DE PROJETOS DE TRANSFORMAÇÃO

- 1 EPT. 06 - Gerir Projeto e Mudança
- 2 EPT. 07 - Construir Visão de Futuro
- 3 EPT. 08 - Entender e Analisar Processos
- 4 EPT. 09 - Conceber Soluções e Redesenhar Processos
- 5 EPT. 10 - Implementar Soluções
- 6 EPT. 11 - Ativar Processos e Realizar Operação Assistida

SUMÁRIO

4 SERVIÇO 3: GESTÃO DO DIA A DIA

1 GDD. 01 - Monitorar Desempenho, Risco e Conformidade

2 GDD. 02 - Realizar Análise Crítica do Processo

3 GDD. 03 - Executar Ações e Padronizar

5 GOVERNANÇA

6 ANEXO

1 Glossário de Conceitos

2 Glossário de Ferramentas

3 BPMN



INTRODUÇÃO

1

1 Apresentação do Documento

Este documento consiste na descrição detalhada da **Metodologia de Gestão de Processos** sendo a base para consolidação da maneira como a Diretoria aplica a disciplina de Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM) em seu dia a dia com o intuito de promover o alcance de melhores resultados para a organização.

Em 2015, em conjunto com a empresa EloGroup, foi desenvolvido a Metodologia de Gestão de Processos. O resultado do trabalho está expresso no conteúdo apresentado neste manual. É recomendável que este documento seja atualizado à medida que a organização evolua em maturidade na aplicação dos métodos e ferramentas aqui propostos.

O conteúdo foi desenvolvido tendo como base o modelo de referência da EloGroup, denominado **“Framework de Gestão por Processos”**, que foi devidamente customizado para atender a realidade da organização. Este é um modelo que consolida as melhores práticas de mercado na aplicação da disciplina de BPM, sendo um importante insumo para o desenvolvimento do conteúdo proposto.

A Metodologia de Gestão de Processos tem como principal objetivo **viabilizar o alcance de melhores resultados sustentáveis** por meio da estruturação de métodos e boas práticas de gestão de processos, de acordo com os anseios estratégicos e interesses do Sistema Indústria.

O **Escritório de Processos Organizacionais**, núcleo pertencente à gerência, é o responsável por atualizar, disseminar e replicar o conteúdo desta metodologia na prática do dia a dia, porém as unidades finalísticas e de suporte do organização também devem atuar de maneira colaborativa na adoção dos métodos e ferramentas aqui propostos.

Acredita-se, num médio/longo prazo, na disseminação desta metodologia para toda a empresa. Porém, num primeiro momento, é importante centralizar esta atuação num escopo de trabalho controlado, a fim de gerar resultados rápidos para posterior replicação de uma metodologia madura e já reconhecida pelos resultados proporcionados após a sua aplicação.

Recomenda-se a utilização deste conteúdo como um **guia de referência para o profissional “praticante” de BPM**. O Escritório de Processos Organizacionais encontra-se a disposição para esclarecer eventuais dúvidas que possam vir a surgir a partir da leitura deste manual. Aos praticantes interessados em aprofundar seus conhecimentos na temática de Gerenciamento de Processos de Negócio, é recomendável a busca por bibliografia e formação especializada.

A equipe do empresa envolvida na construção da metodologia foi composta pelos profissionais do Escritório de Processos Organizacionais em parceria com os consultores da EloGroup.

UFPE

Décio Fonseca, Shirley Cruz, Thiago Rodrigo Mendes da Silva, Luciana Lamkowski Miguel, Felipe Peixoto Pinheiro de Oliveira e Gonçalo Cavalcanti.

EloGroup

Ricardo Avila e Michel Toledo.

O Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM) é uma disciplina gerencial que tem por objetivo promover o controle, sustentação e transformação dos processos das organizações para o alcance de melhores resultados.

As bases para a formação dos conceitos que permeiam BPM surgiram muito antes de sua titulação como disciplina gerencial. Segundo Paul Harmon, quatro importantes pilares formam as origens do Gerenciamento de Processos de Negócio, são elas:

- **Especialização do Trabalho:** Os princípios da administração científica estipulados por Taylor e posteriormente impulsionados por Ford ofereceram as bases para a especialização do trabalho, produção em larga escala e aumento de produtividade.
- **Movimento da Qualidade:** A preocupação com a qualidade do produto/serviço final entregue considerando preço, confiabilidade, prazo de entrega, celeridade e satisfação do cliente, além da aplicação de técnicas estatísticas para controle da qualidade, foram conceitos trazidos por Juran e Deming, movimento denominado Qualidade Total. Neste contexto, destaca-se as influências do Sistema Toyota de Produção (Ohno) que também ofereceu as bases para as metodologias *Lean Manufacturing* e o *Six Sigma*.
- **Gestão Estratégica do Negócio:** O entendimento da organização como um conjunto de processos que entregam determinado valor ao cliente foi lançado por Porter, que aponta para o fato de que a vantagem competitiva de uma organização somente é alcançada por meio da transformação dos resultados daqueles processos que reforçam a sua proposta de valor. Os conceitos trazidos por Kaplan & Norton também contribuem para a formação da disciplina de BPM, reforçando a importância do estabelecimento de métricas não financeiras para a gestão do desempenho das organizações.
- **Tecnologia da Informação:** A evolução do suporte tecnológico à processos de negócio é evidente nas últimas décadas com o surgimento de diversas tecnologias como por exemplo: sistemas ERP, *workflows*, integração de aplicativos (EAI), sistemas BI e arquiteturas orientadas a serviço (SOA). A orientação do desenvolvimento de sistemas de informação de maneira aderente ao desenho dos processos de negócio é uma tendência trazida pelo BPM.

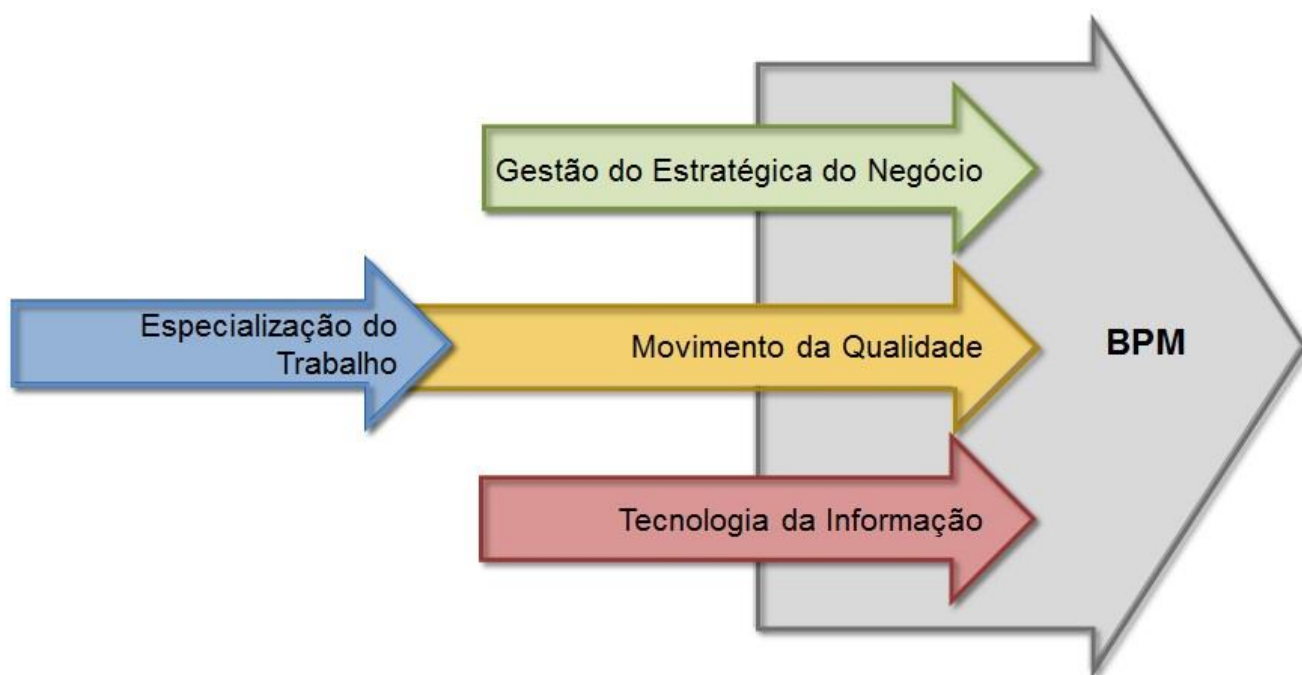


Figura 1: Pilares conceituais do Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM)
Adaptado de Paul Harmon, *Business Process Change*, 2ª Edição (2007)

Dadas as influências históricas, evolução dos estudos acadêmicos e das aplicações práticas de mercado, na década de 2000 o Gerenciamento de Processos de Negócio consagrou-se como uma disciplina gerencial. As organizações públicas e privadas no Brasil e no mundo estão se valendo dos conceitos, boas práticas, métodos e ferramentas propostos pelo BPM para aprimorar o dia a dia de seus processos.

O Gerenciamento de Processos de Negócio vem sendo mundialmente disseminado por meio da **ABPMP® (Association of Business Process Management Professionals)**, associação internacional que organiza e impulsiona a evolução desta disciplina gerencial. O **BPM CBOK®** é o corpo comum de conhecimento que contempla o conteúdo básico para os profissionais que atuam nesta área. Por fim, a certificação **CBPP (Certified Business Process Professional)** credencia profissionais com experiência e conhecimentos em BPM por meio de exame baseado no já mencionado BPM CBOK®.



Para entender o que é o Gerenciamento de Processos de Negócio e como aplicá-lo na prática, é fundamental definirmos primeiramente o que é um **processo de negócio**. Segundo Hammer & Champy, processo de negócio é uma coleção de atividades que possuem um ou mais insumos e geram um ou mais resultados que representam agregação de valor ao cliente. Reconheçamos ou não, processos existem nas organizações: a questão é se vamos gerenciá-los de maneira sistemática e estruturada ou permitir que fluam livremente.

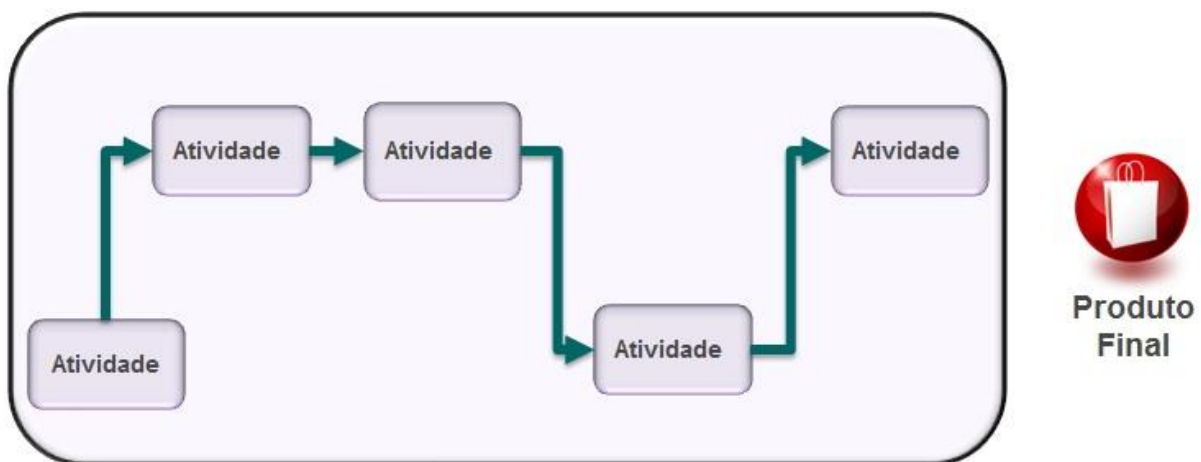


Figura 2: Representação básica de um processo
EloGroup, Educação Executiva, Agregando Valor com BPM (2013)

Os processos de uma organização podem ser classificados em três tipos básicos:

- **Gerencial:** direcionam a evolução da organização, através de planejamento e controle;
- **Finalístico:** associados à criação do produto/serviço, comercialização, transferência para o cliente e assistência pós-venda. Agregam valor diretamente para o cliente externo;
- **Suporte:** sustentam as atividades primárias fornecendo recursos tais como insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e outras funções de apoio.

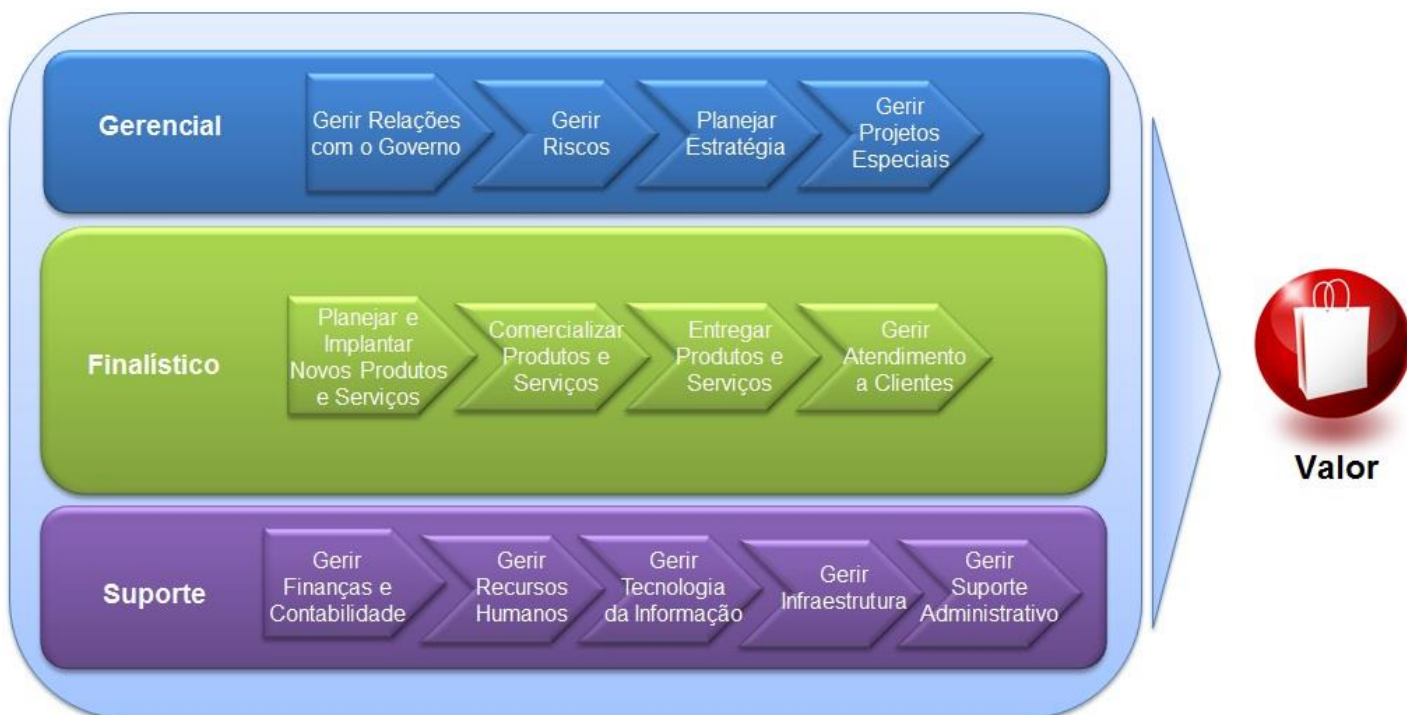


Figura 3: Cadeia de Valor de uma organização genérica
EloGroup, Educação Executiva, Agregando Valor com BPM (2013)

A figura acima ilustra a **Cadeia de Valor** de uma organização genérica que é composta por processos gerenciais, processos finalísticos e processos de suporte. Cadeia de Valor é uma representação do conjunto de processos que compõem uma organização para a entrega de valor final ao cliente e atores externos, sendo esta uma **visão em nível executivo** dos processos que são executados no seu dia a dia. Esta ferramenta vem sendo utilizada como um importante instrumento de apoio à tomada de decisões estratégicas, como por exemplo, a priorização de processos críticos que precisam ser transformados visando o atendimento de objetivos estratégicos.

Tendo em vista que o Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM) é uma disciplina gerencial que tem por objetivo promover o **controle, sustentação e transformação dos processos** das organizações para o alcance de melhores resultados, é preciso ater-se ao aspecto prático e aplicável ao contexto organizacional da empresa.

A fim de institucionalizar a aplicação prática de BPM, o Escritório de Processos Organizacionais com o apoio da empresa EloGroup, desenvolveu a Metodologia de Gestão de Processos, objeto principal deste documento. O principal benefício da formalização de uma única metodologia para a aplicação de BPM é oferecer um **guia de referência** para formação de profissionais especializados nesta área do conhecimento, sensibilização de profissionais interessados na temática e replicação em larga escala das práticas propostas no manual.

Acredita-se que a partir da aplicação da Metodologia de Gestão de Processos terá processos com maior agilidade, qualidade e confiabilidade, viabilizando o alcance de melhores resultados.

3 Metodologia de Gestão de Processos

A Metodologia de Gestão de Processos é composta por **três serviços básicos**: “**Desdobramento da Estratégia para Processos**”, “**Execução de Projetos de Transformação**” e “**Gestão do Dia a Dia**”. Além dos três serviços básicos, a metodologia prevê um trabalho contínuo de manutenção da “**Governança**” do modelo proposto. Juntos, os quatro elementos compõem o Framework da Metodologia de Gestão de Processos, representada abaixo em uma única imagem:



Figura 4: Framework da Metodologia de Gestão de Processos, visão geral

O Framework deve ser analisado como um modelo que comunica de maneira clara e pragmática a aplicação do Gerenciamento de Processos de Negócio.

O “**Desdobramento da Estratégia para Processos**” visa capturar os anseios estratégicos da Diretoria e os gaps advindos da experiência operacional das unidades a fim construir um portfólio de projetos de transformação dos processos que precisam ser melhorados. Utiliza-se a Cadeia de Valor como o instrumento de referência para realizar este desdobramento. Além da concepção de projetos, são definidas as metas dos processos (nível tático-operacional), que são alinhadas às metas estratégicas (nível executivo) já definidas. Cada projeto priorizado é executado de acordo com o serviço de “**Execução de Projetos de Transformação**”.

Os projetos de transformação visam grandes saltos de desempenho para processos que estão apresentando desempenho e resultados abaixo do esperado. Grandes transformações exigem grandes esforços de mobilização. Usualmente projetos deste porte demandam implementações de alto investimento, aquisição/manutenção de sistema de informação, aplicação de treinamentos, além de envolverem maiores riscos, alta quantidade de atores envolvidos e possivelmente maior necessidade de interlocução política. O serviço de transformação foi desenhado para encarar realidades complexas e que demandam uma equipe mobilizada em torno do mesmo propósito para operacionalizar a gestão da mudança.

Após grandes transformações em processos, há a necessidade latente de uma abordagem gerencial que visa a sustentação do desempenho e que promova uma cultura de melhoria contínua. O serviço que

propõe esta prática é a “**Gestão do Dia a Dia**”. Todo processo precisa ter informações confiáveis que retratem a sua “saúde”, para que o mesmo seja interpretado, analisado e as decisões certas sejam tomadas para mantê-lo com desempenho e resultados satisfatórios. Para tal, a Gestão do Dia a Dia propõe a implementação de indicadores, planos de ação e rotinas de acompanhamento, além da denominação de um responsável por manter tais mecanismos em função. Este papel é denominado de Líder de Processo. A partir da experiência do dia a dia, demandas complexas podem vir à tona nas reuniões de análise crítica, havendo a necessidade de criação de novos projetos de transformação que precisam ser priorizados em detrimento do portfólio já em andamento.

Para manter-se a fluidez na implementação de tais serviços, criou-se a engrenagem do Framework denominada “**Governança**”. A governança tem por objetivo garantir a sustentabilidade do Gerenciamento de Processos de Negócio por meio da manutenção dos seguintes elementos: papéis e responsabilidades de BPM, avaliação de maturidade da aplicação das práticas de BPM, manutenção de métodos e ferramentas e a manutenção dos serviços oferecidos pela metodologia. A manutenção destes elementos garantem a melhoria contínua da metodologia que aplica o Gerenciamento de Processos de Negócio de maneira a viabilizar o alcance de melhores resultados.

O Framework pode ser visualizado em seu formato detalhado, a fim de comunicar claramente o passo a passo para a execução de cada um dos serviços oferecidos.



Figura 5: Framework da Metodologia de Gestão de Processos, visão detalhada

A seguir serão apresentados de maneira resumida, o propósito de cada uma das etapas que compõem os três serviços da metodologia.

SERVIÇO 1: DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA PARA PROCESSOS

Desdobrar os anseios estratégicos e os principais gaps operacionais da organização para a evidenciação dos processos críticos que precisam ser transformados por meio de um portfólio de projetos de transformação.

| PROCESSOS | DESCRIÇÃO |
|---|--|
| 1. Definir Cadeia de Valor, Indicadores e Metas de Processos | Definir a Cadeia de Valor que visa atender os anseios estratégicos do período, os indicadores que irão mensurar os processos e as metas que irão direcionar o desempenho e resultados desejados para os processos. |
| 2. Prospectar Ideias e Demandas de Transformação | Prospectar ideias e demandas que visam a transformação de processos com resultados abaixo do esperado, a partir da análise dos anseios estratégicos e dos gaps operacionais evidenciados pela experiência da Gestão do Dia a Dia, |
| 3. Elaborar Portfólio de Projetos de Transformação | Elaborar um portfólio de projetos de transformação a partir das ideias e demandas consolidadas e analisadas para que sejam priorizados, definindo-se a programação de projetos para o período. |
| 4. Monitorar Portfólio de Projetos de Transformação | Monitorar o desempenho e resultados alcançados pelo portfólio de projetos de transformação em execução, a fim de decidir a respeito da continuidade, readequação, congelamento, encerramento ou inclusão de projetos de transformação. |
| 5. Disseminar Cultura e Resultados | Disseminar a cultura e os resultados estratégicos alcançados com a aplicação da metodologia por meio de um Plano de Comunicação e um Programa de Formação em Gerenciamento de Processos de Negócio. |

SERVIÇO 2: EXECUÇÃO DE PROJETOS DE TRANSFORMAÇÃO

Executar projetos de transformação visando o alcance de grandes saltos de desempenho e resultados para um determinado processo

| PROCESSOS | DESCRIÇÃO |
|---|---|
| 6. Gerir Projeto e Mudança | Gerenciar a execução do projeto por meio do monitoramento de escopo, prazo, custo, dentre outros fatores, além de viabilizar o gerenciamento das expectativas das pessoas envolvidas na mudança. |
| 7. Construir Visão de Futuro | Construir uma visão de futuro inspiradora para o processo a partir da confirmação do escopo do processo que será trabalhado, da definição de ganhos e do levantamento de ideias de melhoria. |
| 8. Entender e Analisar Processos | Entender a situação atual do processo caracterizando o passo a passo de atividades e problemas identificados, além de analisar as causas que geram problemas e mensurações. |
| 9. Conceber Soluções e Redesenhar Processos | Conceber e priorizar soluções de melhoria que visam eliminar a causa dos problemas e aproveitar eventuais oportunidades com o objetivo de viabilizar o alcance dos ganhos definidos na visão de futuro. |
| 10. Implementar Soluções | Implementar soluções de melhoria que visam o desenvolvimento dos fluxos de trabalho, das regras de negócio, das pessoas, da organização e de sistemas e infraestrutura para viabilizar os ganhos definidos na visão de futuro. |
| 11. Ativar Processos e Realizar Operação Assistida | Detalhar informações do processo a fim de migrar a atuação de melhoria para a gestão do dia a dia e realizar uma operação assistida a fim de retirar eventuais dúvidas e garantir que o processo seja executado da forma como foi definido. |

SERVIÇO 3: GESTÃO DO DIA A DIA

Ativar um rito de gestão periódico e contínuo entre diversas áreas a fim de sustentar o desempenho de determinado processo e promover melhorias incrementais.

| PROCESSOS | DESCRIÇÃO |
|---|---|
| 13. Monitorar Desempenho e Resultados | Mensurar o desempenho e os resultados do processo a fim de viabilizar uma análise crítica a respeito da saúde do processo aos atores envolvidos no mesmo. |
| 14. Realizar Análise Crítica dos Processos | Realizar uma reunião de análise crítica do processo entre os diversos atores envolvidos na execução do mesmo a fim de levantar problemas e melhorias para a construção de planos de ação, e consequente sustentação do desempenho e resultados desejados. |
| 15. Executar Planos de Ação e Padronizar Processos | Execução os planos de ação definidos a fim de sustentar ou otimizar de maneira incremental o desempenho e resultados alcançados, além de atualizar a padronização vigente do processo. |

Cada serviço apresenta um detalhamento de seus processos, que será apresentado por meio de fichas ao longo deste documento. Cada ficha é estruturada em torno dos seguintes elementos:

- **Produtos Esperados:** entregas palpáveis que deverão ser disponibilizadas pelos responsáveis pela execução da etapa aos atores envolvidos;
- **Ferramentas de Apoio:** *templates* que suportam a execução do processo;
- **Atores Envolvidos:** atores que são envolvidos ao longo da execução do processo;
- **Principais Etapas:** etapas que compõem o processo;
- **Descrição das Etapas:** descrição geral das etapas que compõem o processo.
- **Conceitos e Dicas:** conceitos fundamentais para o entendimento da etapa, além de dicas para a aplicação prática do método levando em consideração experiências e lições aprendidas.

Ao fim deste documento, é apresentado um “**Glossário de Conceitos**” e um “**Glossário de Ferramentas**” que podem ser consultados ao longo da leitura, além de um guia para aplicação da **notação BPMN** utilizada para o mapeamento de processos.



SERVIÇO 1: DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA PARA PROCESSOS

2

DEP.01

Definir Cadeia de Valor, Indicadores e Metas de Processos

Definir a Cadeia de Valor que visa atender os anseios estratégicos do período, os indicadores que irão mensurar os processos e as metas que irão direcionar o desempenho e resultados desejados para os processos.

01 Produtos Esperados

- Cadeia de Valor
- Lista de Indicadores de Processos

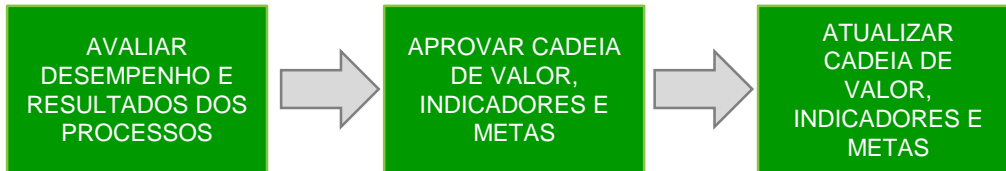
02 Ferramentas de Apoio

- Lista de Indicadores de Processos
- Status Report do Projeto

03 Atores envolvidos

- Alta Administração
- Gestores dos Processos
- Escritório de Processos

04 Principais Etapas



05 Descrição das Etapas

▪ Avaliar Desempenho e Resultados dos Processos

A análise do desempenho e dos resultados dos processos referente ao ciclo de gestão anterior é fundamental para seja levantada uma visão completa da situação atual da Cadeia de Valor. Para o entendimento da situação atual em profundidade, é necessário verificar os resultados de indicadores, e se as metas estabelecidas previamente foram alcançadas.

▪ Aprovar Cadeia de Valor, Indicadores e Metas

Considerando os resultados indesejáveis evidenciados pela avaliação da situação atual dos processos, além de considerar os novos direcionamentos estratégicos da Alta Administração para o próximo ciclo de gestão, faz-se uma proposição de Cadeia de Valor, indicadores de processos e metas para os indicadores de processos. Tais proposições devem ser baseadas e desdobradas do Plano Estratégico. As proposições são então debatidas e aprovadas.

▪ Atualizar Cadeia de Valor, Indicadores e Metas

A equipe técnica responsável, portanto, atualiza a nova versão dos instrumentos de desdobramento da estratégia para processos (Cadeia de Valor, Indicadores e Metas) a fim de viabilizar o posterior levantamento de gaps e proposição de projetos de transformação.

Definir Cadeia de Valor, Indicadores e Metas de Processos

Definir a Cadeia de Valor que visa atender os anseios estratégicos do período, os indicadores que irão mensurar os processos e as metas que irão direcionar o desempenho e resultados desejados para os processos.

06 Conceitos e Dicas



▪ Cadeia de Valor

Cadeia de Valor é uma representação do conjunto de processos que compõem uma organização para a entrega de valor final ao cliente e atores externos, sendo esta uma **visão em nível executivo** dos processos que são executados no seu dia a dia. Esta ferramenta vem sendo utilizada como um importante instrumento de apoio à **tomada de decisões estratégicas**, como por exemplo, a **priorização de processos críticos** que precisam ser transformados visando o atendimento de objetivos estratégicos.

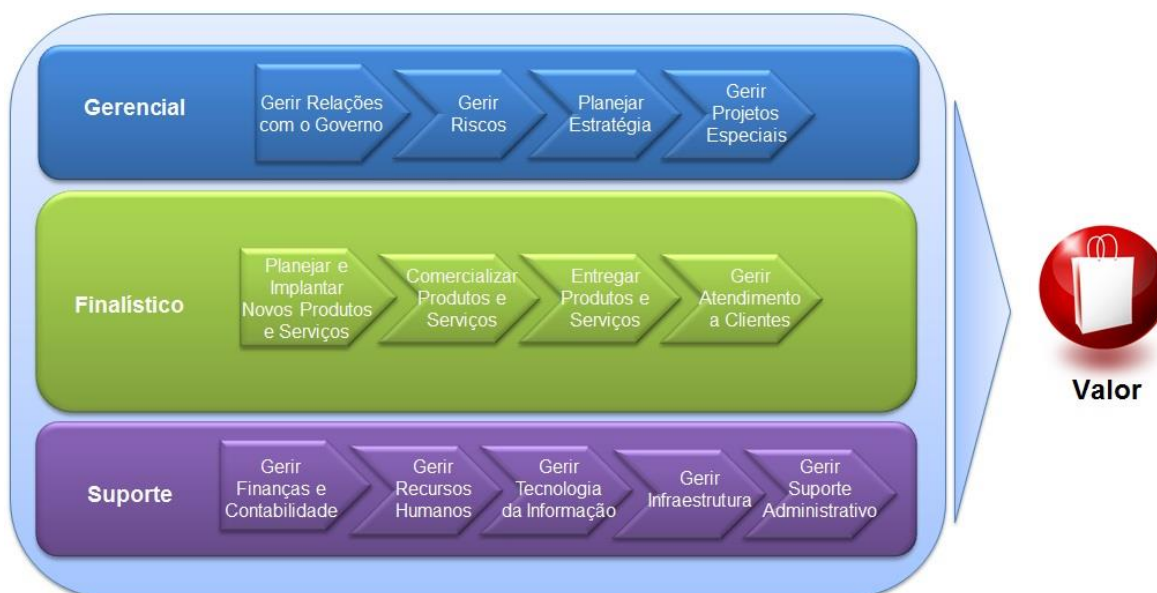


Figura 6: Cadeia de Valor de uma organização genérica
EloGroup, Educação Executiva, Agregando Valor com BPM (2013)

▪ Indicador de Processo

O indicador de processo tem como objetivo **mensurar o desempenho/resultados** de um determinado processo de negócio da organização. Um indicador de processo pode ser também um indicador estratégico quando o alcance de um patamar de desempenho de um processo é fundamental para o alcance de um objetivo estratégico.

▪ Meta de Processo

Desempenho futuro desejado para um determinado indicador de processo. Uma meta de processo pode ser também uma meta estratégica quando o alcance de um patamar de desempenho de um processo é fundamental para o alcance de um objetivo estratégico.

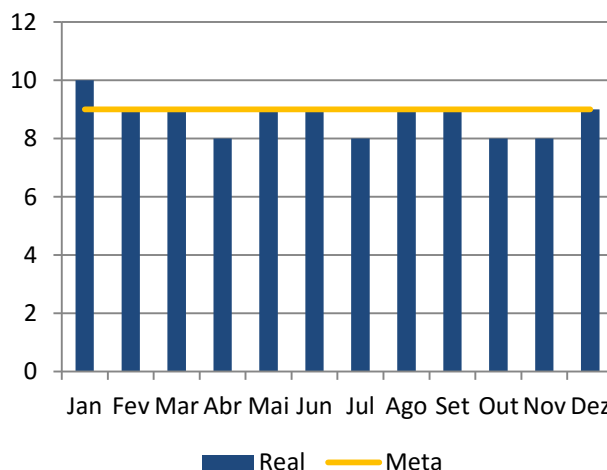


Figura 7: Indicador e Meta de Processo

DEP.02

Prospectar Ideias e Demandas de Transformação

Prospectar ideias e demandas que visam a transformação de processos com resultados abaixo do esperado, a partir da análise dos anseios estratégicos e dos gaps operacionais evidenciados pela experiência da Gestão do Dia a Dia.

DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA PARA PROCESSOS

01 Produtos Esperados

- Portfólio de Projetos de Transformação (versão preliminar)

02 Ferramentas de Apoio

- Cadeia de Valor / Arquitetura de Processos
- Matriz de Desdobramento de Estratégia
- Canvas de Transformação
- Agenda de Melhorias

03 Atores envolvidos

- Alta Administração
- Gestores dos Processos
- Executor dos Processos
- Escritório de Processos

04 Principais Etapas



05 Descrição das Etapas

▪ Preparar Estrutura do Workshop

A preparação do material do Workshop de Prospecção de Projetos de Transformação consiste na impressão dos materiais que serão utilizados como a Cadeia de Valor e eventuais painéis para a geração de ideias de novos projetos. Além disso, o cronograma do evento deve ser estabelecido, além da pauta que será conduzida para cada momento.

▪ Realizar Workshop de Prospecção de Projetos de Transformação

Realização de um workshop que tem como objetivo a apresentação da Cadeia de Valor já considerando os direcionamentos estratégicos da Alta Administração e, principalmente, a geração de ideias de projetos de transformação, considerando a visão bottom-up daqueles que vivenciam os problemas que ocorrem nos processos. A fim de que os envolvidos sejam de fato engajados nesse levantamento de ideias, é interessante que a Gerência Executiva faça a abertura da semana para evidenciar a relevância daquele momento e a importância da contribuição de todos os envolvidos.

▪ Consolidar Projetos de Transformação

A partir das informações levantadas, é necessário consolidar as propostas de projetos de transformação, considerando as visões top-down (da Alta Administração) e bottom-up (levantada por meio do workshop), definindo as informações básicas sobre eles. As ideias que não foram enquadradas como projetos, mas sim como melhorias pontuais, devem ser encaminhadas para a Gestão do Dia a Dia e tratadas pelos respectivos Líderes de Processo.

Prospectar Ideias e Demandas de Transformação

Prospectar ideias e demandas que visam a transformação de processos com resultados abaixo do esperado, a partir da análise dos anseios estratégicos e dos gaps operacionais evidenciados pela experiência da Gestão do Dia a Dia.

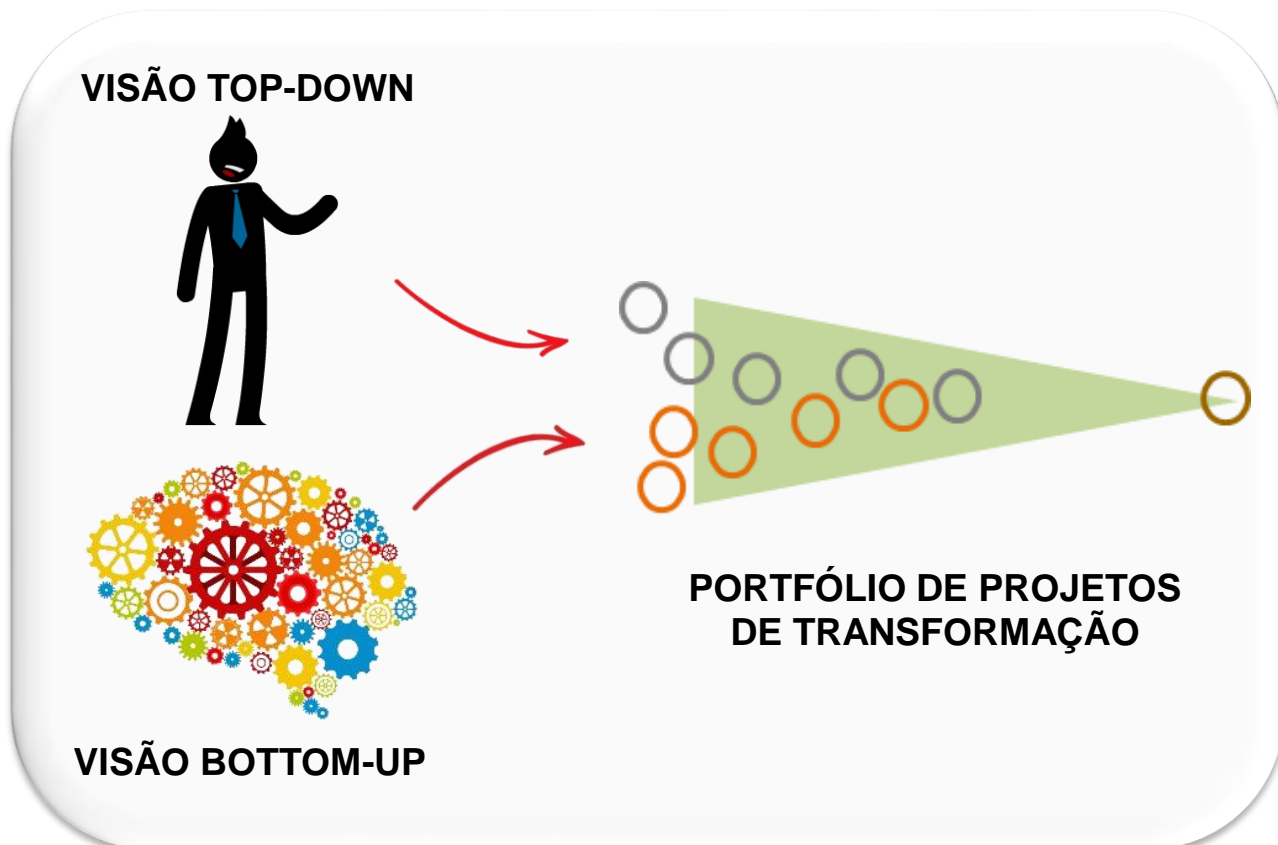


Figura 8: Alinhamento entre a visão top-down e visão bottom-up para construção do portfólio EloGroup, Educação Executiva, Desdobramento da Estratégia para Processos (2013)

▪ Visão Top-Down

Visão da Gerência Executiva em relação aos projetos de transformação necessários para a organização, trazendo a **perspectiva do Plano Estratégico** definido.

▪ Visão Bottom-Up

Visão dos executores e Líderes de Processo em relação aos projetos de transformação necessários para a organização, trazendo a **perspectiva de quem vivencia o do dia a dia dos processos**.

▪ Portfólio de Projetos de Transformação

O portfólio é uma ferramenta que permite **organizar** todos os projetos propostos de maneira **agregada**, considerando a visão top-down e a visão bottom-up, **priorizá-los** de acordo com critérios pré-definidos, além de monitorar os resultados do **mix de projetos** selecionados. A gestão de portfólio é factível tendo em vista que a **escassez de recursos** incorre na necessidade de limitar a quantidade de projetos em andamento.

DEP.03

Elaborar Portfólio de Projetos de Transformação

Elaborar um portfólio de projetos de transformação a partir das ideias e demandas consolidadas e analisadas para que sejam priorizados, definindo-se a programação de projetos para o período.

01 Produtos Esperados

- Portfólio de Projetos de Transformação (versão consolidada)

02 Ferramentas de Apoio

- Portfólio de Projetos de Transformação

03 Atores envolvidos

- Alta Administração
- Gestor do Processo
- Escritório de Processos
- Escritório de Projetos
- Gestores/Executores de TI

04 Principais Etapas



05 Descrição das Etapas

▪ Analisar Portfólio de Projetos de Transformação

A fim de consolidar um portfólio de projetos de transformação adequado, as demandas são analisadas, considerando critérios como ganhos operacionais esperados, os riscos e o alinhamento estratégico de cada projeto de transformação. Desse modo, são elaborados cenários de portfólio, considerando o potencial de sinergia entre os projetos.

▪ Priorizar Portfólio de Projetos de Transformação

Baseando-se nos cenários de portfólio elaborados, é realizada uma reunião de priorização dos projetos apresentados considerando as restrições de recursos humanos e tecnológicos, além de pontos fortes e fracos de cada um. Os projetos são então priorizados de acordo com os direcionamentos da Alta Administração, considerando os argumentos técnicos levantados pela equipe.

▪ Consolidar Portfólio Aprovado de Projetos de Transformação

É definida a programação de início de cada projeto de transformação priorizado que irá compor o portfólio, para que seja realizado o cronograma geral do portfólio, tendo-se assim uma visão do todo. Os materiais que representam a consolidação do portfólio são disponibilizados aos envolvidos para que tenham ciência a respeito dos novos direcionamentos da Alta Administração para o próximo ciclo de gestão.

Elaborar Portfólio de Projetos de Transformação

Elaborar um portfólio de projetos de transformação a partir das ideias e demandas consolidadas e analisadas para que sejam priorizados, definindo-se a programação de projetos para o período.

06 Conceitos e Dicas



▪ Critérios de Priorização

São fatores estabelecidos antes da priorização dos projetos de transformação que objetivam **balizar a tomada de decisão** com **elementos técnicos** que favorecem ou não cada um dos projetos propostos. Sugere-se a utilização de três principais critérios:

1. **Ganhos Operacionais**
2. **Riscos**
3. **Alinhamento Estratégico**

Todos os projetos sugeridos devem ser **avaliados de acordo com cada um dos três critérios** acima. Aqueles que obtiverem as melhores pontuações, serão os **mais indicados "tecnicamente"**. Porém, na tomada de decisão, os gestores podem levantar outros fatores que influenciam a decisão, inclusive as restrições de recursos para a execução.



▪ Restrições

Limitações internas do projeto que limitam a atuação da equipe do projeto. As restrições para a execução de um projeto podem ser da seguinte ordem:



1. **Restrição de recursos humanos:** Não existe quantidade de pessoas suficiente para a condução do projeto ou implementação das melhorias que serão propostas com o projeto;



2. **Restrição tecnológica:** A intervenção sugerida sugere a aquisição ou desenvolvimento de uma tecnologia que não está dentro das condições da organização;



3. **Restrição financeira:** Não existe orçamento suficiente que cubra as despesas e investimentos que serão originados pelo projeto;



4. **Restrição temporal:** O tempo necessário para o desenvolvimento do projeto ultrapassa o tempo desejado para o alcance dos resultados pretendidos.

DEP.04

Monitorar Portfólio de Projetos de Transformação

Monitorar o desempenho e resultados alcançados pelo portfólio de projetos de transformação em execução, a fim de decidir a respeito da continuidade, readequação, congelamento, encerramento ou inclusão de projetos de transformação.

01 Produtos Esperados

02 Ferramentas de Apoio

03 Atores envolvidos

- Portfólio de Projetos de Transformação

- Alta Administração
- Gestor do Processo
- Escritório de Processos
- Escritório de Projetos

04 Principais Etapas



05 Descrição das Etapas

▪ Consolidar Informações do Portfólio

Consiste na atualização de informações dos projetos como: orçamento realizado, apuração dos ganhos, status do cronograma e status de implementação de soluções. Novas proposições de projetos poderão ser incluídos, desde que tenham a visão geral do projeto já detalhada, para que sejam priorizados ou não em detrimento das demandas que já estão em andamento.

▪ Realizar Reunião de Análise do Status do Portfólio

A reunião tem por objetivo analisar as principais informações do portfólio considerando as restrições de orçamento, recursos humanos e tecnológicos, a fim de tomar decisões sobre a readequação, continuidade, congelamento ou encerramento de projetos em andamento, ou mesmo sobre a inclusão de novo projetos.

▪ Encaminhar Decisões do Portfólio aos Envolvidos

Após a reunião, o portfólio de projetos de transformação é consolidado para o próximo período e disponibilizado aos Líderes de Processos e demais envolvidos, para que tenham conhecimento a respeito das decisões tomadas.

Monitorar Portfólio de Projetos de Transformação

Monitorar o desempenho e resultados alcançados pelo portfólio de projetos de transformação em execução, a fim de decidir a respeito da continuidade, readequação, congelamento, encerramento ou inclusão de projetos de transformação.



▪ Decisões de Gestão de Portfólio

As decisões tomadas em uma reunião de gestão do portfólio podem seguir os seguintes caminhos:



1. **Continuidade:** Manutenção dos elementos decididos no planejamento, sem haver alterações nos rumos do projeto, julgando-se que o mesmo caminha em direção à bons resultados;



2. **Readequação:** Alteração de escopo, prazo, pessoas envolvidas, objetivos desejados, entregas ou método de condução, a fim de redirecionar os rumos do projeto para o alcance dos resultados esperados;



3. **Congelamento:** Paralisação temporária do projeto em função de mudanças estratégias, aumento das restrições operacionais, necessidade de redistribuição de recursos, entre outros fatores;



4. **Encerramento:** Encerramento do projeto antes mesmo do alcance dos resultados que pretendia-se alcançar, devido à previsão antecipada de que o propósito do projeto não seria alcançado por meio do esforço empreendido ou mesmo por mudanças estratégias.



5. **Inclusão:** Inclusão de novos projetos ao portfólio devido à mudança de estratégias, mudança de prioridades para o momento ou necessidade de aproveitamento de novas oportunidades. A inclusão de novos projetos incorre na necessidade de aumento da capacidade de execução ou mesmo na necessidade de congelamento ou encerramento de outros projetos em andamento.

DEP.05

Disseminar Cultura e Resultados de BPM

Disseminar a cultura e os resultados estratégicos alcançados com a aplicação da metodologia por meio de um Plano de Comunicação e um Plano de Capacitações em Gerenciamento de Processos de Negócio.

01 Produtos Esperados

- Plano de Comunicação e Treinamento BPM
- Planejamento de Treinamentos

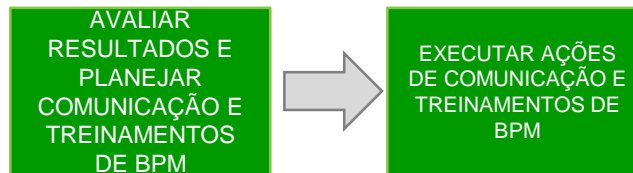
02 Ferramentas de Apoio

- Lista de Indicadores de Processos
- Boletim de Processo

03 Atores envolvidos

- Alta Administração
- Gestor do Processo
- Escritório de Processos
- Escritório de Projetos

04 Principais Etapas



05 Descrição das Etapas

▪ Avaliar Resultados e Planejar Comunicação e Treinamentos de BPM

Consiste na avaliação dos resultados de BPM na organização, podendo ser avaliados os ganhos dos projetos de transformação, os ganhos de produtividade com os treinamentos realizados juntamente com o Escritório de Processos Organizacionais. Também são definidos os meios de divulgação e os treinamentos necessários.

▪ Executar Ações de Comunicação e Treinamentos de BPM

Após as avaliações são avaliados os treinamentos necessários e planejado a agenda de realização, tal como os participantes, e ao final são realizados os treinamentos. Conforme o planejamento de comunicação, são avaliados os meios existentes e as informações contidas nos meios e, conforme deliberações, o material é desenvolvido e publicado.

Disseminar Cultura e Resultados

Disseminar a cultura e os resultados estratégicos alcançados com a aplicação da metodologia por meio de um Plano de Comunicação e um Plano de Capacitações em Gerenciamento de Processos de Negócio.

06 Plano de Comunicação

O Plano de Comunicação é o instrumento que **centraliza todas as ações de comunicação** da Metodologia de Gestão de Processos previstas para o ano. O objetivo das ações de comunicação é disseminar **informações, notícias, conteúdos, eventos e resultados alcançados** referente à aplicação da metodologia no dia a dia da organização. Para um primeiro ciclo de implantação da gestão de processos, propõe-se o seguinte esquema:

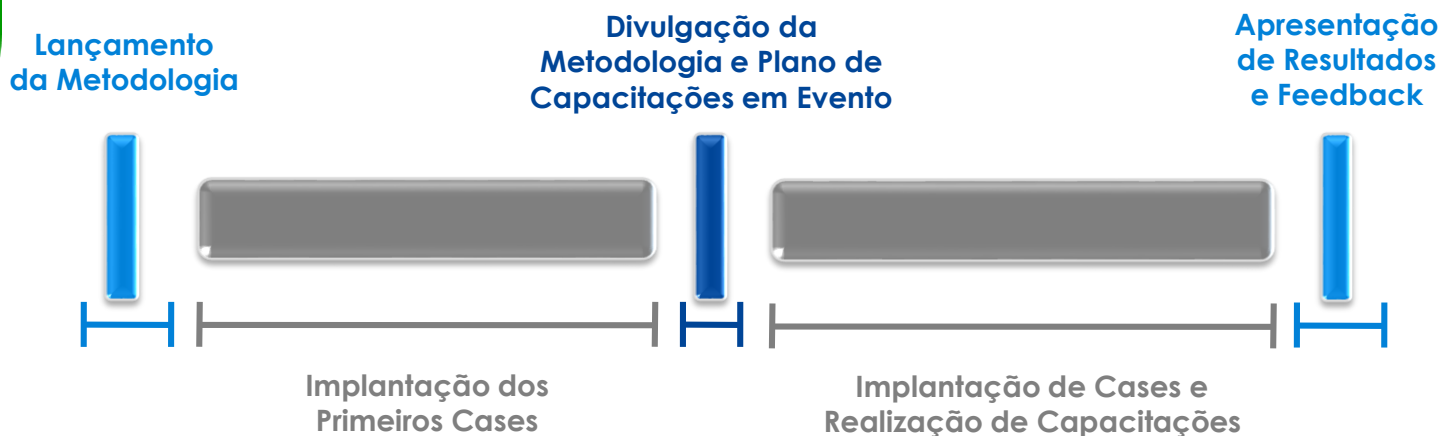


Figura 11: Plano de Comunicação – Ciclo de Implantação da Gestão de Processos

Inicialmente será feito um **lançamento da metodologia** somente aos gestores. Após a implantação dos **primeiros cases** com resultados práticos, o Núcleo de Processos estará apto para apresentar a metodologia em um **evento** para a empresa, somado ao Plano de Capacitações. Em seguida, dá-se continuidade aos cases e também à realização de capacitações. Ao final do ciclo, o Núcleo de Processos **apresenta os resultados, coleta os feedbacks e corrige sua atuação** para o ciclo de continuidade.

Um Plano de Comunicação deve se preocupar primordialmente com três elementos centrais que serão discutidos em detalhes: Públicos, Canais e Ações de comunicação.

6.1 Públicos

1

GESTORES: Alta Administração, Gerência Executiva e Gerência Operacional. A comunicação para este público precisa ser objetiva e focada em resultados.

2

LÍDERES DE PROCESSO: Líderes da organização nomeados pela Gerência Operacional responsáveis pela “saúde” de determinado processo. A comunicação para este público precisa ser mais técnica e que tenha conteúdos intermediários e avançados sobre a gestão de processos.

3

COLABORADORES INTERESSADOS EM GESTÃO DE PROCESSOS: Colaboradores potenciais atores chave interessados na disciplina e que são fundamentais para a gestão da mudança na transformação e melhoria de processos. A comunicação precisa ser mais básica e introdutória na temática de gestão de processos.

DEP.05

Disseminar Cultura e Resultados

Disseminar a cultura e os resultados estratégicos alcançados com a aplicação da metodologia por meio de um Plano de Comunicação e um Plano de Capacitações em Gerenciamento de Processos de Negócio.

6.2 Canais

1

INTRANET: Canal utilizado para a disseminação de conteúdos técnicos (artigos, apresentações, treinamentos) sobre a gestão de processos, cases de sucesso, notícias informativas. Propõe-se uma publicação no mínimo mensal para a manutenção do portal.

2

EVENTOS: Canal utilizado para a disseminação “em massa” dos conceitos, propósitos e resultados alcançados pela gestão de processos. Propõe-se ao menos um evento anual.

3

NEWSLETTER: Canal utilizado para a disseminação de notícias informativas sobre os resultados e aprendizados de BPM na organização. Propõe-se ao menos uma publicação semestral.

6.3 Ações

1

DIVULGAÇÃO DE RESULTADOS: Os cases práticos de sucesso da gestão de processos são uma maneira pragmática e objetiva de garantir maior visibilidade rapidamente, principalmente alinhado ao discurso dos gestores.

2

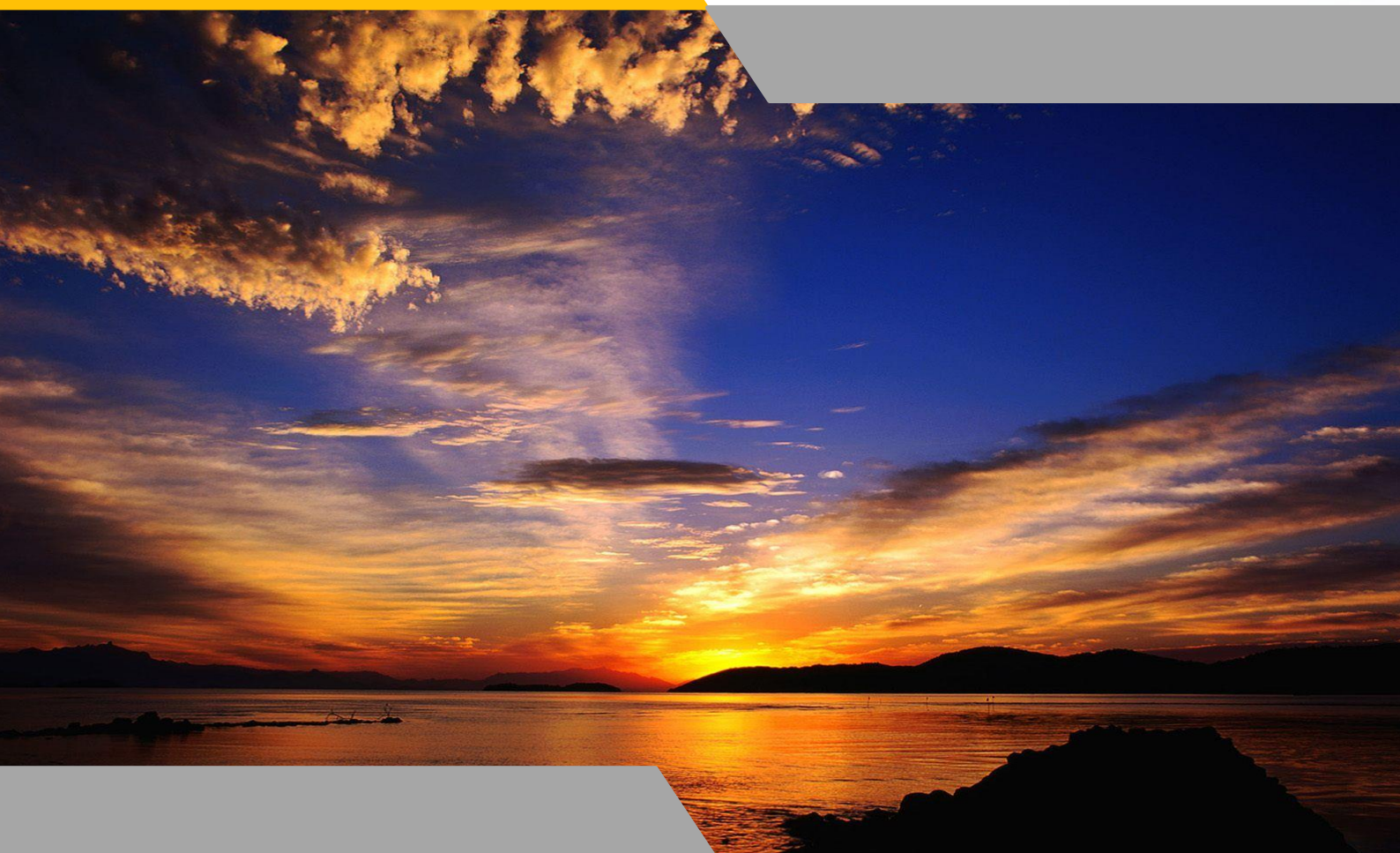
DEPOIMENTOS: Os depoimentos de gestores tem o propósito de ilustrar a satisfação dos mesmos com os bons resultados gerados pelas iniciativas de gestão de processos.

3

DISSEMINAÇÃO DE CONTEÚDO: A disseminação de artigos, apresentações e treinamentos tem o propósito de oferecer um repositório de conteúdo de fácil acesso a qualquer interessado na disciplina de gestão de processos.

O Plano de Comunicação que visa a **continuidade da disseminação da gestão de processos** para os próximos ciclos precisa ser desenvolvido em momento apropriado levando em consideração os públicos, canais e possíveis ações de comunicação.

É importante sempre considerar a **visão pragmática** de que a comunicação precisa ser **sustentada por meio dos cases de sucesso** que foram traduzidos em melhores resultados para a organização. Todo o resto é periférico e gira em torno deste ponto central.



SERVIÇO 2: EXECUÇÃO DE PROJETOS DE TRANSFORMAÇÃO

3

EPM.06

Gerir Projeto e Mudança

Gerenciar a execução do projeto por meio do monitoramento de escopo, prazo, custo, dentre outros fatores, além de viabilizar o gerenciamento das expectativas das pessoas envolvidas na mudança.

01 Produtos Esperados

- Boletim do Projeto

02 Ferramentas de Apoio

- Guia de Diretrizes do Projeto
- Status Report do Projeto
- Mapa de Riscos
- Cronograma

03 Atores envolvidos

- Patrocinador do Processo
- Gestor do Processo
- Líder do Processo

04 Principais Etapas



05 Descrição das Etapas

▪ Planejar Projeto e Mudança

As informações fundamentais para o planejamento do projeto devem ser registradas como objetivo, descrição do projeto, duração, equipe, possíveis ganhos, premissas e diretrizes e o que não será feito. Após o levantamento de tais informações conduzida uma reunião de planejamento do projeto a fim de confirmar as informações fundamentais do projeto, além de estabelecer as diretrizes que serão levadas em consideração em cada etapa do projeto, além dos entregáveis esperados.

• Monitorar Projeto e Mudança

Realização do monitoramento do projeto considerando a execução das etapas do projeto previstas em cronograma e a implementação das melhorias já aprovadas. As informações a respeito do status do projeto devem ser consolidadas a fim de subsidiarem a realização da Reunião de Status Report do projeto. Na reunião é importante debater sobre problemas, desempenho do projeto, percepção da equipe em relação às expectativas e resistências das pessoas envolvidas na mudança, ajustes de escopo, expectativas de ganhos e ações que visem o melhor desempenho do projeto. Os encaminhamentos e decisões tomadas em reunião são disseminadas para os envolvidos no projeto.

• Encerrar Projeto e Mudança

Registro de lições aprendidas do projeto de transformação, analisando boas práticas que podem ser aproveitadas no gerenciamento de futuros projetos. A documentação do projeto, que caracteriza a entrega final do mesmo, deve ser disponibilizada para acesso de todos os interessados.

Gerir Projeto e Mudança

Gerenciar a execução do projeto por meio do monitoramento de escopo, prazo, custo, dentre outros fatores, além de viabilizar o gerenciamento das expectativas das pessoas envolvidas na mudança.

06 Conceitos e Dicas



▪ Gestão de Projetos

A gestão de projetos, assim como a gestão de processos, é uma **disciplina gerencial** que contempla conceitos, ferramentas e boas práticas. As contribuições desta disciplina são **perfeitamente aplicáveis à realidade de um projeto de transformação de processo**, que precisa ter escopo, prazo, qualidade, custo, dentre outros fatores, gerenciados. Este documento não tem como propósito detalhar em profundidade a disciplina de gestão de projetos, mas é importante para o entendimento desta etapa do método a elucidação dos seus conceitos principais.

Segundo o PMBOK (4ª Edição), um **projeto é um esforço temporário** empreendido para criar um **produto, serviço ou resultado exclusivo**. Ainda segundo o mesmo guia, a gestão de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. É realizado através da aplicação e da integração dos seguintes processos: **iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento**. Abaixo um resumo das nove áreas do conhecimento tratadas pelo PMBOK:

- 1 **INTEGRAÇÃO:** garantir que os vários elementos do projeto estão propriamente coordenados
- 2 **ESCOPO:** garantir que o projeto inclui todo o trabalho requerido, e somente o trabalho requerido, para completar o processo com sucesso
- 3 **TEMPO:** garantir que o projeto seja completado dentro do prazo
- 4 **CUSTOS:** garantir que o projeto seja completado dentro do orçamento aprovado
- 5 **QUALIDADE:** garantir que o projeto vai satisfazer as necessidades pelas quais ele foi feito
- 6 **RECURSOS HUMANOS:** fazer o uso mais efetivo das pessoas envolvidas no projeto
- 7 **COMUNICAÇÃO:** garantir rápida e adequada geração, coleção, disseminação, armazenamento e disposição final das informações do projeto
- 8 **RISCOS:** identificar, analisar e responder aos riscos do projeto
- 9 **AQUISIÇÕES:** adquirir bens e serviços de fora da organização "dona" do projeto.

Figura 12:Gestão de Projetos – Nove áreas do conhecimento

EPM.06

Gerir Projeto e Mudança

Gerenciar a execução do projeto por meio do monitoramento de escopo, prazo, custo, dentre outros fatores, além de viabilizar o gerenciamento das expectativas das pessoas envolvidas na mudança.

▪ Gestão da Mudança

Para o Escritório de Processos Organizacionais, mudança organizacional é ir da situação atual à visão de futuro, onde as pessoas são solicitadas a implementarem a **nova forma de operação definida**, introduzir **novas tecnologias**, **mudar suas atitudes** e a **adquirir novas competências** com o intuito de aprimorar e melhorar seus desempenhos e se adequar à nova realidade.

Toda mudança organizacional, inclusive a transformação de processos, envolve dois lados da moeda:



Organização



Pessoas

Figura 13: Os dois lados da moeda na mudança organizacional

Para o sucesso da mudança é necessário considerar estas duas dimensões fundamentais:

Dimensão Organização

- Necessidade de mudança ou oportunidade é identificada
- Mudança é Planejada
- Mudança Ativada
- Cria-se a rotina e governança de acompanhamento da implementação da mudança e realiza-se o teste do novo processo.
- Mudança é encerrada de forma a modificar a cultura para que os novos hábitos sejam de fato enraizados e os resultados alcançados

Dimensão Pessoas

- Gestão das expectativas das Pessoas
- Definições de alocação de pessoas
- Conhecimento de como realizar a mudança
- Habilidade para implementar a mudança
- Desejo de participar e apoiar a mudança
- Reconhecimento para realizar e manter a mudança e seus resultados

Assim como a gestão de projetos, a “gestão da mudança” é uma outra grande área do conhecimento em administração. Para aprofundamento na temática recomenda-se leitura especializada.

A transformação de processos fundamentalmente exige trabalhar a **expectativa das pessoas** e os **anseios da organização**. Sendo assim, a equipe deve estar consciente do desafio e aplicar não somente técnicas tradicionais de gestão de projetos, mas também trabalhar a gestão da mudança.

Construir Visão de Futuro

Construir uma visão de futuro inspiradora para o processo a partir da confirmação do escopo do processo que será trabalhado, da definição de ganhos e do levantamento de ideias de melhoria.

01 Produtos Esperados

- Agenda de Melhorias
- Diagrama de Escopo
- Canvas de Transformação

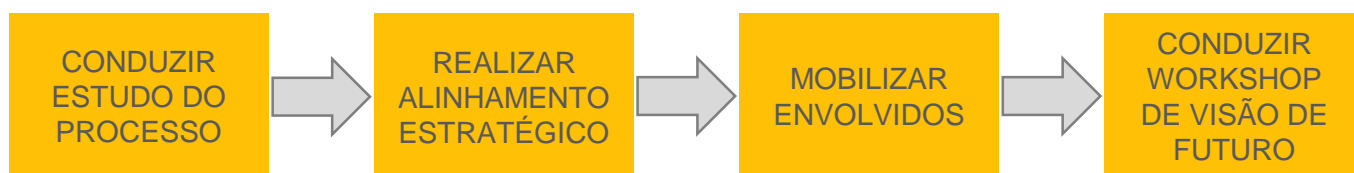
02 Ferramentas de Apoio

- Diagrama de Escopo
- Guia de Documentos para Análise
- Status Report do Projeto
- Agenda de Melhorias
- Canvas de Transformação

03 Atores envolvidos

- Patrocinador do Processo
- Gestor do Processo
- Executor do Processo
- Gestor/Executor de TI
- Líder de Transformação

04 Principais Etapas



05 Descrição das Etapas

▪ Conduzir Estudo do Processo

Após o planejamento do projeto de transformação, é necessário estudar os documentos e informações previamente desenvolvidos sobre o processo a fim de definir e nivelar os envolvidos sobre o escopo do mesmo, abrangendo informações como: principais regulamentações e normas que regem o processo, suas principais atividades, interfaces de entrada e saída, sistemas envolvidos, indicadores, insumos, produtos e escopo. Antes de qualquer intervenção, é fundamental entender as frustrações e tentativas anteriores de se melhorar a atual realidade do processo por meio dos registros formais e diálogos informais.

▪ Realizar Alinhamento Estratégico e Mobilizar Envolvidos

A fim de engajar todos os envolvidos na transformação que está por vir, em torno de um mesmo propósito, propõe-se a realização da reunião de visão de futuro. A mobilização dos envolvidos é fundamental para a iniciação da gestão da mudança, tendo em vista que serão as pessoas que trabalham no processo os maiores responsáveis pelo sucesso ou fracasso da iniciativa.

▪ Conduzir Workshop de Visão de Futuro

Condução de um Workshop de Visão de Futuro, em que se busca criar um ambiente criativo para a geração de ideias em busca de uma visão de futuro inspiradora para ao processo, e ao mesmo tempo alcançável. O objetivo do workshop é confirmar o escopo do processo que será transformado e os ganhos que deverão ser alcançados, além de debater sobre as dores dos clientes e levantar ideias de melhoria para o processo que habilitem os ganhos estabelecidos.

Construir Visão de Futuro

Construir uma visão de futuro inspiradora para o processo a partir da confirmação do escopo do processo que será trabalhado, da definição de ganhos e do levantamento de ideias de melhoria.

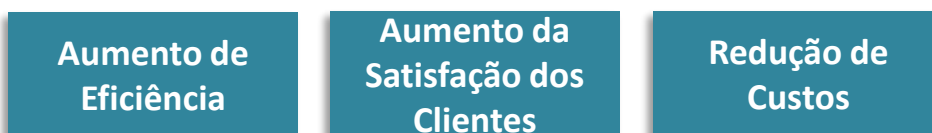
06 Conceitos e Dicas



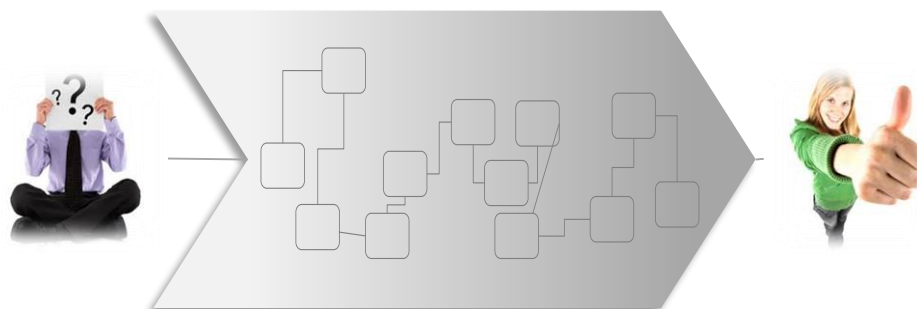
▪ Escopo do Processo

Escopo do processo é a definição dos **principais elementos que compõem o processo**: missão, reguladores, indicadores, atores envolvidos, sistemas, infraestrutura, instrumentos, evento inicial, evento final, interfaces de entrada e saída, entradas, principais etapas do processo e saídas. O escopo também determina os **“limites” do processo**.

Ganhos



Escopo do Processo



Melhorias

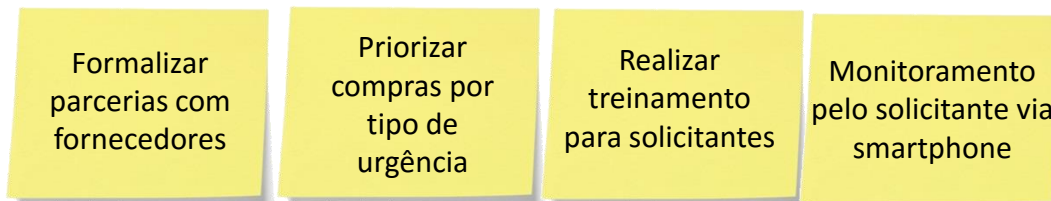


Figura 14: Relação entre escopo, ganhos e melhorias de um processo

▪ Ganhos

Diferença entre o **desempenho atual do processo** e o **desempenho desejado** pactuado na visão de futuro de um projeto de transformação. O ganho é o **propósito do projeto**. Ele direciona a atuação e é o mecanismo capaz de unir as pessoas em torno de um mesmo propósito. É importante que o ganho seja **mensurável e de fácil comunicação**.

Construir Visão de Futuro

Construir uma visão de futuro inspiradora para o processo a partir da confirmação do escopo do processo que será trabalhado, da definição de ganhos e do levantamento de ideias de melhoria.

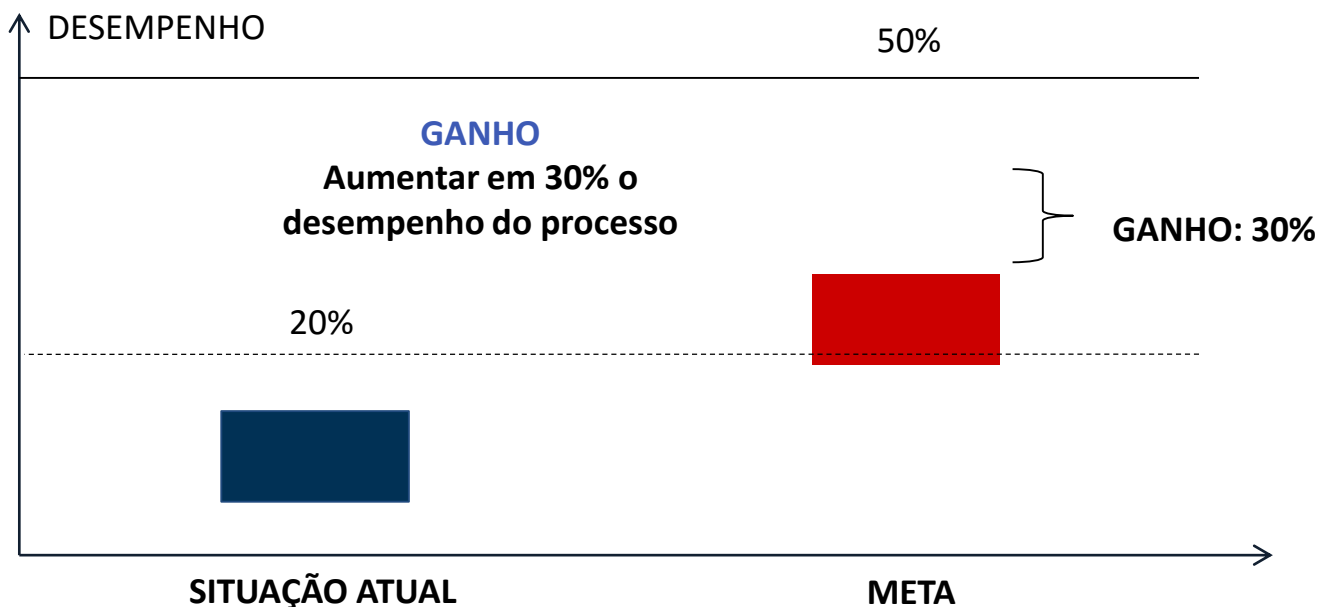


Figura 15: Ilustração do conceito de ganho: diferença entre o desempenho desejado e a situação atual

▪ Melhorias

Solução de negócio que visa **contribuir para o alcance dos ganhos propostos** para o projeto. O conjunto de melhorias proposto **é o meio** que visa alcançar um determinado fim (ganhos). Exemplos de melhorias são: realização de treinamento, integração entre sistemas, alteração em regra de negócio, criação de indicador de controle e alteração nos mecanismos de reconhecimento da equipe.

▪ Visão de Futuro

A visão de futuro para um processo é a busca de um “**céu azul**”, ou seja, de um **cenário ideal de desempenho** em que tudo funciona como desejaríamos. Entre o que desejamos e como é de fato a realidade, **existe uma lacuna a ser preenchida**. Esta lacuna é mensurada por meio dos ganhos, conceito descrito acima.

A transformação de um processo exige a mudança de cultura, possivelmente a implementação de um novo sistema ou mesmo a alteração de funções. A reunião de visão de futuro do processo é um **marco inicial que engaja os atores envolvidos** em torno de um mesmo propósito.



EPM.08

Entender e Analisar Processos

Entender a situação atual do processo caracterizando o passo a passo de atividades e problemas identificados, além de analisar as causas que geram problemas e mensurações.

01 Produtos Esperados

- Fluxogramas AS IS
- Painel de Indicadores
- Agenda de Melhorias

02 Ferramentas de Apoio

- Agenda de Melhorias
- Fluxogramas
- Painel de Indicadores
- Canvas de Transformação
- Mapa de Experiência do Cliente

03 Atores envolvidos

- Gestor do Processo
- Executor do Processo
- Gestor/Executor TI
- Líder de Transformação

04 Principais Etapas



05 Descrição das Etapas

▪ Conduzir Reuniões de Entendimento da Situação Atual

Após a definição da visão de futuro é necessário conduzir reuniões para o entendimento da situação atual do processo. Nestas reuniões são levantadas informações como o detalhamento do passo a passo de execução do processo, como os sistemas são utilizados, quais são os problemas enfrentados, além de serem identificadas novas melhorias para o processo do ponto de vista de quem está sendo entrevistado.

▪ Validar Entendimento e Mensuração da Situação Atual

As informações levantadas referente ao passo a passo do processo são consolidadas em fluxogramas de processos. Dados quantitativos a respeito do processo também são levantados a fim de entender, por meio dos números, a situação atual. Os dados precisam ser consolidados em gráficos para que sejam analisados posteriormente. Ambas as ferramentas são validadas em reunião para que sejam posteriormente objeto de análises.

▪ Conduzir Análise de Processo

A partir do mapeamento e da mensuração da situação atual, são conduzidas análises básicas como a verificação de tendências nos gráficos ou a evidenciação de gaps de maneira visual no próprio fluxograma. É recomendável também a condução de análises avançadas de processo considerando técnicas como a mineração de processos, a análise da jornada do cliente e a derivação/benchmarking para análises comparativas. O resultado da análise é a consolidação de um conhecimento maduro a respeito do processo e de suas principais problemáticas.

Entender e Analisar Processos

Entender a situação atual do processo caracterizando o passo a passo de atividades e problemas identificados, além de analisar as causas que geram problemas e mensurações.

06 Conceitos e Dicas

Mapeamento de Processo

Representação visual da situação atual do processo, desenvolvido em ferramenta especializada, que tem por **objetivo explicitar um processo de negócio ponta a ponta**. O fluxograma não é somente um instrumento de documentação de processos, mas é principalmente uma poderosa **ferramenta de entendimento e análise de processos**. A construção do mesmo é fundamental para construir-se a visão do todo, independente das áreas funcionais.

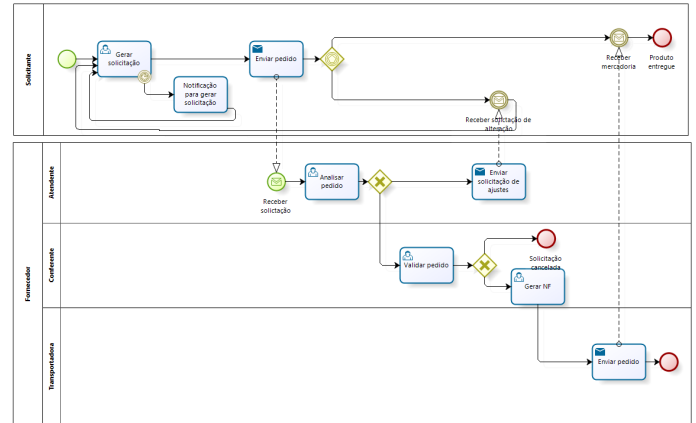


Figura 16: Fluxograma desenhado na notação BPMN

Mensuração de Processo

Representação gráfica e numérica do desempenho de um processo, a fim de viabilizar a análise histórica, além de possibilitar a realização de projeções e definição de metas. A mensuração é **fundamental para tornar tangível os ganhos** do processo para a atores envolvidos e Alta Administração.

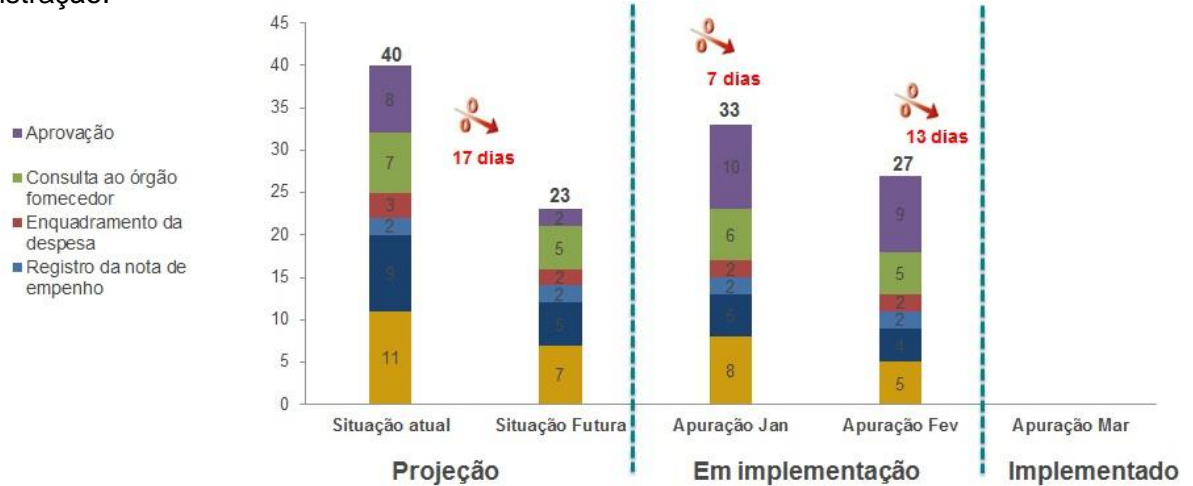


Figura 17: Mensuração de processo comparando a situação atual com a situação futura, além do progresso mês a mês do desempenho

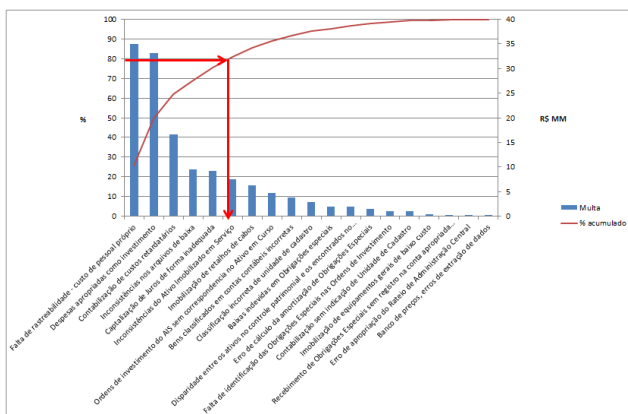


Figura 18: Exemplo de técnica análise - Gráfico de Pareto

Análise de Processo

O mapeamento e a mensuração do processo, juntos, **viabilizam a condução de técnicas de análise** que têm por objetivo investigar em profundidade os problemas de um processo e suas causas geradoras. É recomendável a utilização de **técnicas analíticas** (segue exemplo ao lado) ou **técnicas criativas** para a análise de processo.

EPM.09

Conceber Soluções e Redesenhar Processos

Conceber e priorizar soluções de melhoria que visam eliminar a causa dos problemas e aproveitar eventuais oportunidades com o objetivo de viabilizar o alcance dos ganhos definidos na visão de futuro.

01 Produtos Esperados

- Agenda de Melhorias
- Fluxogramas TO BE
- Manual dos Processos

02 Ferramentas de Apoio

- Agenda de Melhorias
- Status Report do Projeto
- Matriz de Priorização de Melhorias

03 Atores envolvidos

- Patrocinador do Processo
- Gestor do Processo
- Executor do Processo
- Gestor/Executor de TI
- Líder de Transformação

04 Principais Etapas



05 Descrição das Etapas

▪ Consolidar Soluções de Melhoria

Após o entendimento aprofundado da situação atual, a equipe está preparada para conceber e consolidar as melhores soluções para o processo, visando o alcance dos ganhos estabelecidos. Recomenda-se novamente o envolvimento dos atores do processo a fim de refinar as informações relevantes, tais como: causas do problema identificado, ganhos esperados com a implementação da melhoria, o detalhamento da solução, o esforço de implantação e os impactos estimados.

▪ Priorizar Soluções de Melhoria

As melhorias consolidadas seguem para serem priorizadas em reunião, considerando que a organização possui recursos humanos, tecnológicos e financeiros escassos, além de tempo restrito para implementação e alcance de resultados de curto prazo. A priorização é realizada considerando critérios como impacto, esforço e prazo limite de conclusão. Conduz-se a reunião de priorização de soluções para o processo e, em seguida, faz-se uma reunião de homologação da soluções aprovadas caso seja necessário.

▪ Validar Redesenho dos Processos

A fim de garantir que as soluções priorizadas sejam implementadas, os processos precisam ser redesenhados considerando as mudanças propostas. Deste modo, são desenvolvidos e validados o resenho do processo que contempla a sua visão de futuro, por meio da entrega de fluxogramas, manuais e indicadores para o processo.

Conceber Soluções e Redesenhar Processos

Conceber e priorizar soluções de melhoria que visam eliminar a causa dos problemas e aproveitar eventuais oportunidades com o objetivo de viabilizar o alcance dos ganhos definidos na visão de futuro.

06 Conceitos e Dicas



▪ Priorização de Melhoria

Após o entendimento, mensuração e análise do processo, a equipe parte para a reunião de priorização. A reunião é conduzida por meio da Matriz de Priorização de Melhorias, que utiliza os seguintes critérios:

- 1. Impacto (eixo vertical):** Representa o impacto que a soluções de melhoria em questão tem para a viabilização do alcance dos ganhos definidos;
- 2. Esforço (cor):** Representa o esforço demandado para a implementação da solução de melhoria levando em consideração os recursos que serão necessários para tal e a complexidade;
- 3. Prazo Limite de Conclusão (eixo horizontal):** Representa a estimativa limite de prazo para a conclusão da implementação da solução de melhoria.

A ferramenta oferece um panorama geral de todas as melhorias que precisam ser implementadas, o que facilita o momento de priorização.

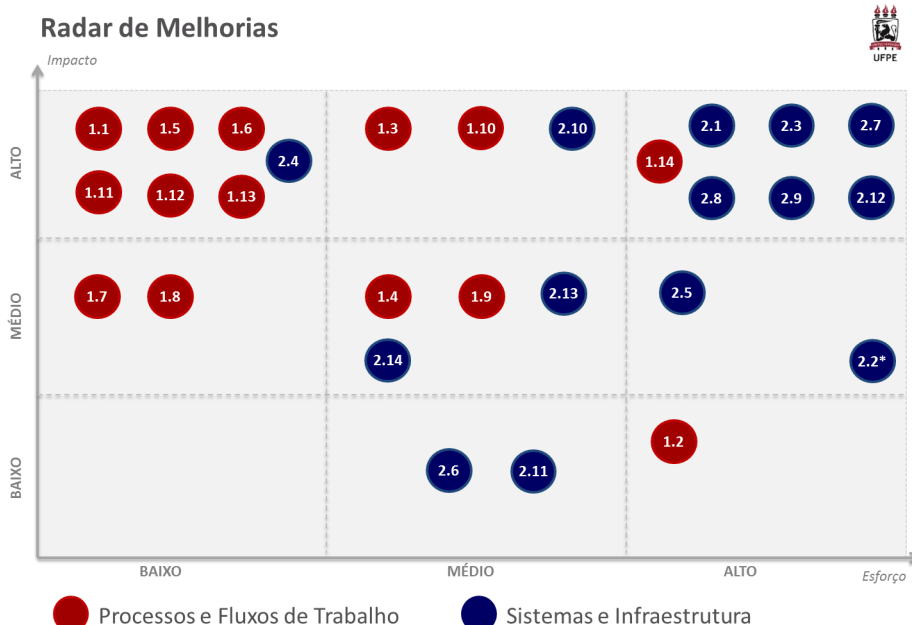


Figura 19: Matriz de Priorização de Melhorias.

▪ Redesenho de Processos

Representação visual da situação futura do processo em um fluxograma, já considerando as melhorias que serão implementadas visando o alcance dos ganhos estipulados. A partir de então, o redesenho passa a ser o documento oficial do processo, sendo este o novo padrão vigente para o mesmo que deve ser buscado.

EPM.10

Implementar Soluções

Implementar soluções de melhoria que visam o desenvolvimento de melhorias definidas para viabilizar os ganhos definidos na visão de futuro. As implementações seguem os cronogramas de um plano de ação específico, não possuindo um fluxo específico.

01 Produtos Esperados

- Plano de Implementação

02 Ferramentas de Apoio

- Agenda de Melhorias
- Status Report do Projeto
- Plano de Implementação

03 Atores envolvidos

- Patrocinador do Processo
- Gestor do Processo
- Executor do Processo
- Gestor/Executor de TI
- Líder de Transformação

04 Principais Etapas

Implementar Soluções: Fluxo de Trabalho e Regras de Negócio

Implementar Soluções: Pessoas e Organização

Implementar Soluções: Sistemas e Infraestrutura

05 Descrição das Etapas

▪ Implementar Soluções: Fluxo de Trabalho e Regras de Negócio

O processo de trabalho “Fluxo de Trabalho e Regras de Negócio” descreve as melhorias referente às regras de execução das atividades, mudança do sequenciamento, mudança de responsabilidades, SLA's, etc. Também são soluções de Fluxo ou Regras as definições de políticas dos processos ou macroprocessos transformados.

▪ Implementar Soluções: Pessoas e Organização

As soluções de pessoas e organização trata das ações de desenvolvimento pessoal, tal como treinamentos, desenvolvimentos de competências, alterações de cargos, mudança de organização interna, dimensionamento, etc.

▪ Implementar Soluções: Sistemas e Infraestrutura

As soluções de sistema e infraestrutura descreve aquelas que envolvem desenvolvimento de sistema, ferramentas, aplicativos para a execução das novas atividades, mudança estrutural no local de trabalho, recursos para execução, automação, etc.

Implementar Soluções

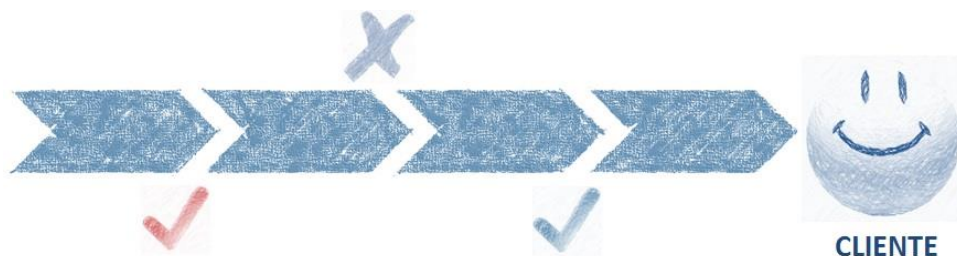
Implementar soluções de melhoria que visam o desenvolvimento de melhorias definidas para viabilizar os ganhos definidos na visão de futuro. As implementações seguem os cronogramas de um plano de ação específico, não possuindo um fluxo específico.

06 Conceitos e Dicas

Fluxo de Trabalho e Regras de Negócio

Com base nas experiências de execução de projetos do gênero são definidos diversos “padrões de melhoria de processos”. Sendo assim, propõe-se abaixo uma classificação sobre os tipos de soluções de melhoria para um processo no que tange ao tema “Fluxo de Trabalho e Regras de Negócio”, com o intuito de orientar os envolvidos sobre as diferentes formas que existem para se melhorar um processo de trabalho.

| | |
|------------------------------------|--|
| RECEBIMENTO E DISTRIBUIÇÃO | As atuais informações para iniciar o processo são necessárias e adequadas? As informações são enviadas na forma e no tempo estipulado? O critério para distribuir demandas entre os profissionais envolvidos é adequado? Por tipo, região, complexidade, cliente, disponibilidade? |
| PADRONIZAÇÃO | O processo é devidamente descrito em procedimentos que prescrevem como o trabalho deve ser realizado? |
| SIMPLIFICAÇÃO | Atividades, regras, controles, "passagens de bastão" e relatórios que não agregam valor podem ser simplificados ou eliminados para dar agilidade ao processo? |
| CONTROLE | Controles de registro, verificação, validação, revisão ou aprovação podem ser reforçados para reduzir os riscos existentes? |
| FLEXIBILIDADE | Atividades, regras e controles necessários podem ser opcionais? Em quais condições específicas eles devem ser obrigatórios? |
| CUSTOMIZAÇÃO | Uma atividade pode ser dividida em duas customizando diferentes fluxos para diferentes tipos de demandas ou cliente? |
| RESEQUENCIAMENTO | Atividades podem ser antecipadas, postergadas ou paralelizadas? O trabalho é realizado quando todas as informações são disponíveis? |
| GATILHO | As condições de avanço do fluxo para o próximo estágio são adequadas? O fluxo deve ser empurrado ou puxado? Utilizar lotes por tamanho ou tempo? |
| LEGISLAÇÃO E REGULAMENTAÇÃO | Normas, procedimentos e políticas podem ser adequadas ou desenvolvidas devido à alguma mudança na legislação e regulamentação vigente? |
| ABORDAGEM TÉCNICA | Os métodos e técnicas adotados para a execução do processo são adequados? Quais as boas práticas existentes? |



EPM.10

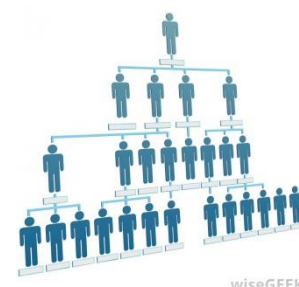
Implementar Soluções

Implementar soluções de melhoria que visam o desenvolvimento de melhorias definidas para viabilizar os ganhos definidos na visão de futuro. As implementações seguem os cronogramas de um plano de ação específico, não possuindo um fluxo específico.

▪ Pessoas e Organização

Com base nas experiências de execução de projetos do gênero são definidos diversos “padrões de melhoria de processos”. Sendo assim, propõe-se abaixo uma classificação sobre os tipos de soluções de melhoria para um processo no que tange ao tema “Pessoas e Organização”, com o intuito de orientar os envolvidos sobre as diferentes formas que existem para se melhorar um processo de trabalho.

| | |
|-------------------------------------|--|
| DESENHO DAS UNIDADES | O atual recorte para dividir o trabalho entre unidades é aderente processo? Dividir unidades por produto, cliente, região, competência ou processo? |
| CENTRALIZAR / DESCENTRALIZAR | O processo pode ser centralizado/descentralizado buscando padronização/eficiência ou flexibilidade/customização? |
| INTERFACES | A formalização de responsabilidades e as passagens de bastão entre as unidades são bem ajustadas assegurando a fluidez do processo? |
| COORDENAÇÃO LATERAL | A coordenação lateral entre as unidades envolvidas pode ser reforçada? Reuniões sistemáticas, relatórios, patrocinadores ou comitês são utilizados? |
| DESENHO DE CARGOS | As atribuições e competências necessárias aos papéis que executam o processo podem ser enriquecidas? Em qual posição promover especialização? |
| DIMENSIONAMENTO | A quantidade de profissionais designados para executar o processo é adequada? Existe super ou sub alocação? |
| ALOCAÇÃO | O perfil dos profissionais alocados condiz com a necessidade do processo? Contratar ou movimentar internamente? Competências podem ser melhor aproveitada? |
| CAPACITAÇÃO | Os profissionais estão treinados e capacitados de acordo com as competências necessárias para a posição ocupada? |
| RECONHECIMENTO | Formas de reconhecimento financeiras e não financeiras podem ser aprimoradas ou incluídas de forma a melhor a satisfação dos colaboradores? |
| OUTSOURCING/ INSOURCING | Custos podem ser reduzidos por meio de terceirização de profissionais sem que prejudique o desempenho do processo? A experiência de profissionais hoje terceirizados pode ser aproveitada por meio da internalização dos mesmos? |
| REMUNERAÇÃO | A remuneração e os benefícios dos colaboradores envolvidos no processo condizem com as responsabilidades que desempenham? São condizentes com o mercado e atual situação da organização? |



wiseGEEK

Implementar Soluções

Implementar soluções de melhoria que visam o desenvolvimento de melhorias definidas para viabilizar os ganhos definidos na visão de futuro. As implementações seguem os cronogramas de um plano de ação específico, não possuindo um fluxo específico.

▪ Sistema e Infraestrutura

Com base nas experiências de execução de projetos do gênero são definidos diversos “padrões de melhoria de processos”. Sendo assim, propõe-se abaixo uma classificação sobre os tipos de soluções de melhoria para um processo no que tange ao tema “Sistemas e Infraestrutura”, com o intuito de orientar os envolvidos sobre as diferentes formas que existem para se melhorar um processo de trabalho.

| | |
|---------------------------|--|
| NOVOS SISTEMAS | Novos sistemas devem ser comprados ou desenvolvidos? Sistemas legados devem ser descontinuados? |
| AUTOMAÇÃO | Atividades de cadastro, análise, cálculo, validação e controle podem ser automatizadas nos sistemas existentes? |
| INTEGRAÇÃO | A passagem de informação entre sistemas é automatizada, evitando recadastro e controles paralelos? |
| FUNCIONALIDADES | As atuais funcionalidades podem ser melhoradas, simplificadas ou eliminadas? |
| USABILIDADE | A usabilidade do sistema pode ser melhorada? A lógica de navegação é intuitiva? A interface de uso é agradável? |
| GOVERNANÇA | As responsabilidades quanto à governança dos sistemas são definidas e comunicadas? O usuário sabe a quem recorrer em caso de problemas? |
| CONFIABILIDADE | O sistema apresenta histórico de erros, perda de dados ou lentidão? Quais as últimas falhas ocorridas no sistema? |
| FORNECEDOR DE TI | Existem serviços de TI que podem ser terceirizados ou internalizados? Os contratos de terceiros precisam ser revistos de forma a melhorar o serviço prestado? |
| VISIBILIDADE | O gestor possui todas as informações necessárias para a tomada de decisão de forma visível e de fácil acesso? |
| RELATÓRIOS | Os relatórios gerados são todos utilizados? As informações disponíveis podem ter um melhor uso? |
| RECURSOS MATERIAIS | Os recursos materiais a serem utilizados pelo processo chegam em boas condições? Eles são disponibilizados ao processo na forma e tempo estipulados? |
| EQUIPAMENTOS | Os equipamentos e ferramentas do processo podem ser aprimorados ou modernizados, de forma a aumentar a performance e qualidade da operação? A aquisição ou venda de equipamentos é necessária? |
| MANUTENÇÃO | O planejamento de manutenção preditiva pode ser melhorado? São necessários investimentos em manutenção? |

EPM.10

Implementar Soluções

Implementar soluções de melhoria que visam o desenvolvimento de melhorias definidas para viabilizar os ganhos definidos na visão de futuro. As implementações seguem os cronogramas de um plano de ação específico, não possuindo um fluxo específico.

| | |
|--|---|
| FORNECEDOR DE INFRAESTRUTURA | Os equipamentos fornecidos apresentam boa qualidade? O serviço de manutenção e atendimento de solicitações é satisfatório? Os contratos precisam ser revistos de forma a melhorar o serviço prestado? |
| DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES | Políticas podem ser criadas a fim de estimular o desenvolvimento de fornecedores, no sentido de torná-los mais produtivos e qualificados? É necessária a promoção de capacitações ou recompensas? |
| FIDELIZAÇÃO DE FORNECEDORES | É possível estreitar o relacionamento com fornecedores e parceiros a fim de estabelecer um relacionamento de longo prazo e de reduzir custos? |
| LAYOUT | A disposição física dos equipamentos e ferramentas pode ser melhorada de maneira a facilitar a fluidez do processo? |
| POSTO DE TRABALHO | Os aspectos ergonômicos e de segurança dos postos de trabalho estão adequados, preservando a saúde e conforto do colaborador? As condições do posto de trabalho respeita a legislação? |

EXECUÇÃO DE PROJETOS DE TRANSFORMAÇÃO



Ativar Processos e Realizar Operação Assistida

Detalhar informações do processo a fim de migrar a atuação de melhoria para a gestão do dia a dia e realizar uma operação assistida a fim de retirar eventuais dúvidas e garantir que o processo seja executado da forma como foi definido.

01 Produtos Esperados

- Fluxograma TO BE
- Manual do Processo

02 Ferramentas de Apoio

- Agenda de Melhorias
- Canvas de Transformação
- Status Report do Projeto
- Boletim do Processo

03 Atores envolvidos

- Patrocinador do Processo
- Gestor do Processo
- Executor do Processo
- Líder de Transformação

04 Principais Etapas



05 Descrição das Etapas

▪ Estruturar a Migração para a Gestão do Dia a Dia

Após a implementação das soluções propostas e consequente alcance dos ganhos estabelecidos inicialmente para o projeto, são definidos aspectos importantes que viabilizarão o início da execução do processo e de seu monitoramento dentro da gestão do dia a dia, são eles: novos papéis e responsabilidades, o formato de condução do rito de monitoramento e sua periodicidade, além da promoção do uso das ferramentas da gestão do dia a dia como indicadores, metas e planos de ação.

▪ Realizar Reunião de Ativação dos Novos Processos

Para que o desempenho e resultados do processo sejam sustentados após a transformação é necessário apresentar o novo processo aos colaboradores que serão impactados pelas mudanças a fim de capacitá-los e retirar eventuais dúvidas. São apresentadas também as definições de governança e ferramentas que foram estruturadas para a migração para a gestão do dia a dia.

▪ Realizar Operação Assistida

A sustentação do desempenho e resultados de um processo exige disciplina para a correta aplicação do método de gestão do dia a dia, até que a melhoria contínua seja algo perene e faça parte da cultura organizacional. Alguns meses após a transformação são destinados à realização da chamada “operação assistida”, em que a equipe que conduziu a transformação fica à disposição dos executores do processo para eventuais dúvidas quanto à aplicação do método de gestão do dia a dia e também para a condução de um monitoramento com prazo para conclusão, que tenha como foco a transferência de conhecimento.

EPM.11

Ativar Processos e Realizar Operação Assistida

Detalhar informações do processo a fim de migrar a atuação de melhoria para a gestão do dia a dia e realizar uma operação assistida a fim de retirar eventuais dúvidas e garantir que o processo seja executado da forma como foi definido.

06 Conceitos e Dicas



▪ Migração do Projeto de Transformação para a Gestão do Dia a Dia

O encerramento de um projeto de transformação é caracterizado **após a implementação das soluções de melhoria e consequente alcance dos ganhos estabelecidos**. Ao fim de uma transformação, se não for implantada uma abordagem gerencial que vise sustentar o desempenho alcançado, existe **grande possibilidade de em alguns meses o processo voltar para o desempenho anterior constatado**. Isso porque as pessoas e, conseqüentemente, os processos de negócio, tendem para uma zona de conforto. A Gestão do Dia a Dia é uma abordagem que prega a **melhoria contínua**, e evita este problema por meio de mecanismos como: indicadores, metas, planos de ação e ritos de monitoramento organizado pelo Líder de Processos.

Sendo assim, migrar do projeto de transformação para a gestão do dia a dia, nada mais é do que **encerrar o projeto e “inaugurar” a fase de melhoria contínua para o processo**, que exige determinação, disciplina, ferramentas e governança apropriada.



Figura 20: Migração do Projeto de Transformação para a Gestão do Dia a Dia

EPM.11

Ativar Processos e Realizar Operação Assistida

Detalhar informações do processo a fim de migrar a atuação de melhoria para a gestão do dia a dia e realizar uma operação assistida a fim de retirar eventuais dúvidas e garantir que o processo seja executado da forma como foi definido.

▪ Operação Assistida

A tendência de retorno do desempenho para a situação anterior é alta. É como “perder peso” e manter-se vigilante para ficar em forma. Dado esta constatação, a equipe responsável pelo projeto de transformação deve **acompanhar as primeiras semanas de funcionamento do novo processo**. É a chamada operação assistida.

A operação assistida precisa **data para começar e data pra terminar**, além de um **formato definido** de acompanhamento pactuado entre os envolvidos.





SERVIÇO 3: GESTÃO DO DIA A DIA

4

Monitorar Desempenho e Resultados

Mensurar o desempenho e os resultados do processo a fim de viabilizar uma análise crítica a respeito da saúde do processo aos atores envolvidos no mesmo.

01 Produtos Esperados

- Boletim do Processo

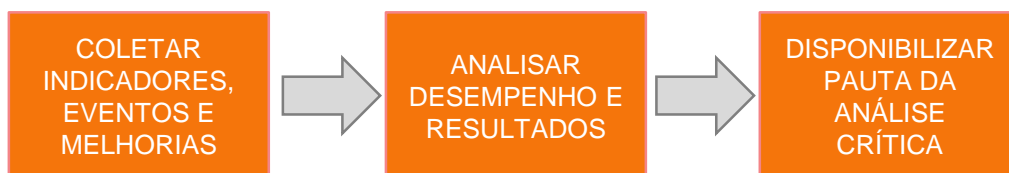
02 Ferramentas de Apoio

- Painel de Indicadores
- Agenda de Melhorias
- Canvas de Transformação
- Boletim do Processo

03 Atores envolvidos

- Patrocinador do Processo
- Líder do Processo
- Gestor do Processo
- Executor do Processo

04 Principais Etapas



05 Descrição das Etapas

▪ Coletar Indicadores, Eventos e Melhorias

De acordo com a periodicidade definida de monitoramento do processo, são levantados os eventos ocorridos e a mensuração dos indicadores definidos, para que possam servir de insumos a elaboração de propostas de ações corretivas, preventivas e de melhoria contínua.

▪ Analisar Desempenho e Resultados

Com as informações anteriormente levantadas sobre a execução do processo, o Líder de Processo é responsável por analisar tais informações e, de forma antecipada, prever possíveis soluções de melhorias e análises para o processo. Esta prática é fundamental para subsidiar a Reunião de Análise Crítica já com análises robustas.

▪ Disponibilizar Pauta da Análise Crítica

O Boletim do Processo é a principal ferramenta de consolidação das informações sobre o mesmo. Desse modo, é necessário que após a consolidação dessas informações, o Boletim do Processo seja atualizado com o andamento das ações, ideias de ações preventivas, corretivas e de melhoria contínua e a análise do desempenho do processo para que os envolvidos possam ser informados.

Monitorar Desempenho e Resultados

Mensurar o desempenho e os resultados do processo a fim de viabilizar uma análise crítica a respeito da saúde do processo aos atores envolvidos no mesmo.

06 Conceitos e Dicas



▪ Evento

Qualquer informação, fato ou eventualidade que ocorre no processo e provoca algum tipo de instabilidade no mesmo. Os eventos podem ou não se caracterizarem como problemas. Exemplos de eventos: “queda” de um sistema, afastamento de um colaborador do processo, conflitos com órgãos reguladores, entre outros.

▪ Ação corretiva, preventiva e de melhoria

A concretização de um evento como um problema, a previsão de ocorrência de um evento ou mesmo a visualização de uma nova oportunidade podem ser atacados de três maneiras distintas, a saber:

1. **Ação Corretiva:** Ação emergencial com o objetivo de interromper rapidamente os efeitos de um problema. Uma ação corretiva é sempre seguida de uma ação preventiva.
2. **Ação Preventiva:** Ação planejada com o objetivo de identificar potenciais problemas e eliminar as suas causas, antes que os problemas de fato aconteçam.
3. **Ação de Melhoria:** Ação que tem como objetivo a manutenção do processo em um mesmo patamar ou promoção de saltos de desempenho que demandam baixo esforço de implementação. Ações de melhoria não visam a eliminação de um problema mas o alcance de uma oportunidade.

▪ O Papel do Líder de Processo

Responsável pela “saúde” do processo, ou seja, ele é o principal interlocutor entre as áreas de negócio, que pensa no desempenho do processo **ponta a ponta visando o ótimo do todo**, e não somente das partes.

O Líder de Processo é responsável por manter a documentação do processo atualizada, mensurar os indicadores em dia, analisar periodicamente os mesmos, e levantar ações corretivas, preventivas e de melhoria.

Este papel é **complementar à atual função desempenhada pelo colaborador**. Sendo assim, é importante que o gestor de um Líder de Processos considere as suas novas responsabilidades e dimensione melhor o trabalho para que ele execute ambas com excelência.



Realizar Análise Crítica do Processo

Realizar uma reunião de análise crítica do processo entre os diversos atores envolvidos na execução do mesmo a fim de levantar problemas e melhorias para a construção de planos de ação, e consequente sustentação do desempenho e resultados desejados.

01 Produtos Esperados

- Boletim do Processo

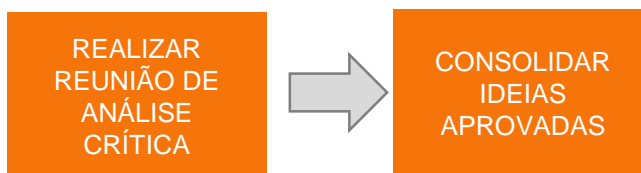
02 Ferramentas de Apoio

- Canvas de Transformação
- Agenda de Melhorias

03 Atores envolvidos

- Patrocinador do Processo
- Líder do Processo
- Gestor do Processo
- Executor do Processo

04 Principais Etapas



05 Descrição das Etapas

▪ Realizar Reunião de Análise Crítica

Com base no Boletim do Processo disponibilizado, é realizada a Reunião de Análise Crítica do processo, a fim de reunir os principais atores de um processo para que sejam debatidos os seus problemas e oportunidades. A análise e debate em conjunto permite a determinação soluções de melhoria, prazos e responsáveis.

▪ Consolidar Ideias Aprovadas

As ideias aprovadas na Reunião de Análise Crítica que precisam ser implementadas podem ser de dois tipos. O primeiro, é a melhoria incremental do dia a dia, que é adicionada ao Boletim do Processo para posterior construção do plano de ação detalhado. O segundo, é a melhoria estruturante, em que são definidas as suas principais informações para que acompanha uma proposta de projeto de transformação.



Realizar Análise Crítica do Processo

Realizar uma reunião de análise crítica do processo entre os diversos atores envolvidos na execução do mesmo a fim de levantar problemas e melhorias para a construção de planos de ação, e consequente sustentação do desempenho e resultados desejados.

06 Conceitos e Dicas



▪ Análise Crítica

A análise é importante não somente para a transformação de um processo, mas também para a gestão do dia a dia. Nesta abordagem gerencial, o papel da chamada análise crítica é promover uma **reflexão em nível básico** a respeito dos eventos relevantes ocorridos, resultados correntes dos indicadores, além de um debate sobre ações corretivas, preventivas e de melhoria necessárias para o período.

A análise crítica é realizada por meio de uma **reunião periódica, conduzida pelo Líder de Processo**, em que **participam os Gerentes Operacionais** envolvidos no processo. O Líder de Processo é quem prepara as informações que serão postas à mesa, além de mediar o debate com a objetividade necessária.

A análise crítica é a **concretização do “rito de gestão” decisivo para a implantação da cultura de melhoria contínua**. Este momento é de fundamental importância para o método, que, se bem conduzido, permite excelentes desdobramentos.



Figura 21: Reunião de Análise Crítica
EloGroup, Educação Executiva, Gestão do Dia a Dia (2013)

GDD.14

Executar Plano de Ação e Padronizar Processo

Execução os planos de ação definidos a fim de sustentar ou otimizar de maneira incremental o desempenho e resultados alcançados, além de atualizar a padronização vigente do processo.

01 Produtos Esperados

- Agenda de Melhorias
- Manual do Processo
- Fluxograma

02 Ferramentas de Apoio

- Canvas de Transformação
- Agenda de Melhorias

03 Atores envolvidos

- Líder do Processo
- Gestor do Processo
- Executor do Processo
- Gestor e Executores de suporte

04 Principais Etapas



05 Descrição das Etapas

▪ Construir Planos de Ação

As soluções de melhoria contempladas pelo Boletim do Processo precisam ser detalhadas em planos de ação, a fim de aprofundar o nível de detalhamento em relação ao que foi discutido na reunião. Dessa maneira, tem-se a clara visibilidade técnica de quanto tempo realmente será levado para a conclusão da atividade. Sendo assim, o prazo pactuado pode ser confirmado ou mesmo repactuado.

▪ Implementar Planos de Ação

Os planos de ação construídos e pactuados são executados. A implementação de um plano de ação incorre na implantação de funcionalidade de um sistema, publicação de um normativo interno, realização de um treinamento ou mesmo a simples readequação de um formulário. São ações corretivas, preventivas e de melhoria que visam a melhoria contínua do processo.

▪ Atualizar Padronização dos Processo

Caso os planos de ação implementados contemplem ações de melhoria, estas implicam em alteração na padronização vigente no processo. Sendo assim, os documentos, normativos, fluxogramas e manuais do processo precisam ser atualizados e comunicados aos envolvidos, para que todos tenham conhecimento da nova forma de se executar o processo.

GDD.14

Executar Plano de Ação e Padronizar Processo

Execução os planos de ação definidos a fim de sustentar ou otimizar de maneira incremental o desempenho e resultados alcançados, além de atualizar a padronização vigente do processo.

06 Conceitos e Dicas



▪ Plano de Ação

O Plano de Ação é a concretização de todas as ações corretivas, ações preventivas e ações de melhoria propostas para o processo, com a **determinação de responsáveis e prazos** para a implementação das mesmas. O plano de ação **formaliza a ata da reunião de análise crítica** e é o instrumento que baliza a discussão do Líder de Processo com os respectivos responsáveis pelas implementações. O plano de ação está incluso na ferramenta “Boletim do Processo”.





GOVERNANÇA

5

Governança

Garantir a manutenção e sustentabilidade do Gerenciamento de Processos de Negócio a partir da definição de papéis e responsabilidades, mecanismos de avaliação de maturidade e de um roadmap para evolução da aplicação da disciplina.

01 Papéis e Responsabilidades

A aplicação da disciplina de Gerenciamento de Processos de Negócio no contexto da organização, exige a definição dos papéis organizacionais e suas responsabilidades no que tange às suas contribuições para o funcionamento adequado da metodologia.

Abaixo uma figura que ilustra os seis papéis organizacionais considerados. Vale ressaltar a importância do Líder de Processo como um papel integrador na gestão de processos e o Núcleo de Processos como um disseminador da metodologia.

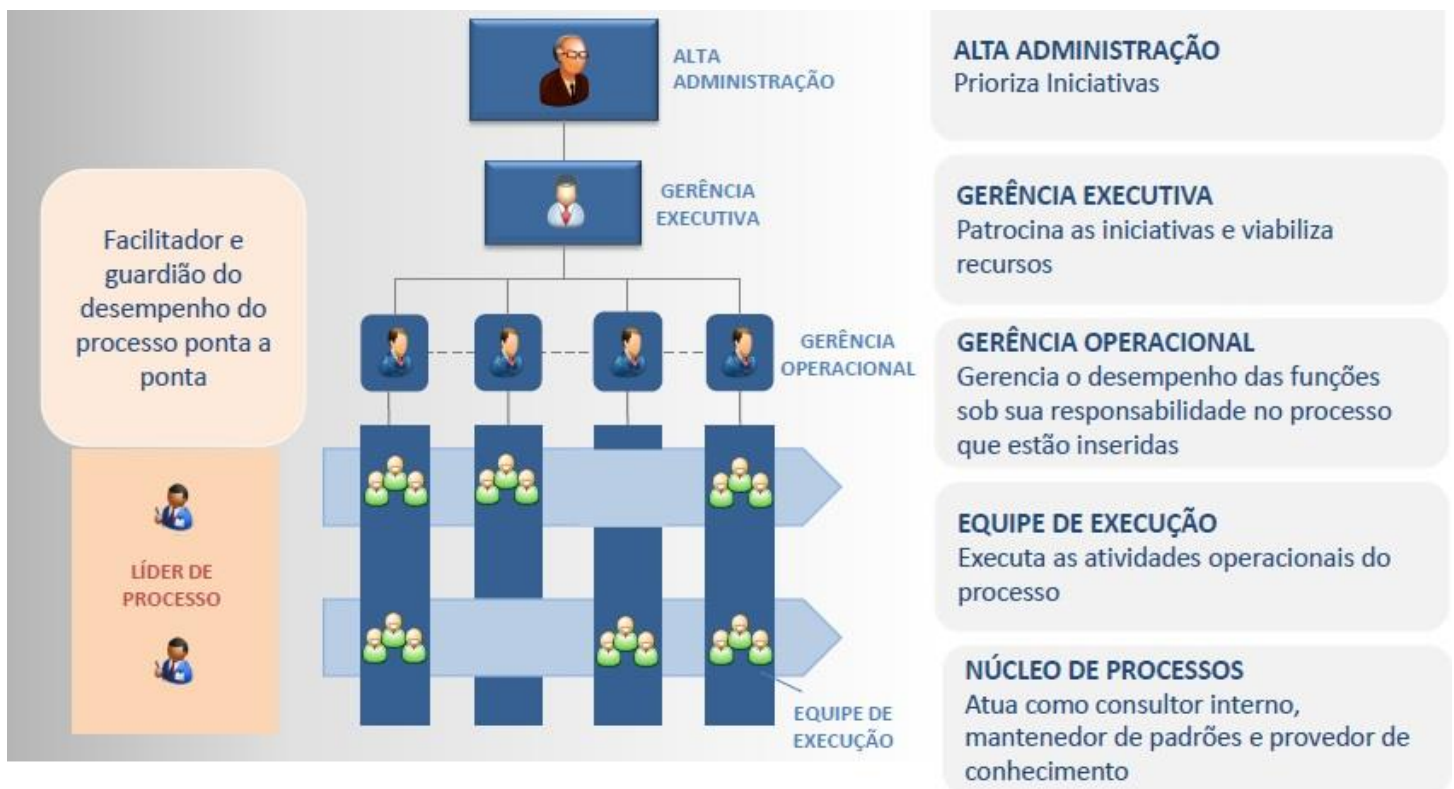


Figura 22: Papéis e Responsabilidades na Gestão de Processos

Governança

Garantir a manutenção e sustentabilidade do Gerenciamento de Processos de Negócio a partir da definição de papéis e responsabilidades, mecanismos de avaliação de maturidade e de um roadmap para evolução da aplicação da disciplina.

02 Mecanismos de Avaliação de Maturidade

É recomendável que a gerencia avalie anualmente a maturidade de toda a organização na aplicação da metodologia proposta. Para a avaliação de maturidade, precisa-se destacar três elementos: Práticas Avaliadas, Escala de Maturidade, Método de Avaliação e Diagnóstico de Maturidade. O formato da avaliação foi adaptado do modelo de maturidade proposto pela EloGroup a fim de atender as necessidades do organização.

2.1 Práticas Avaliadas

As práticas avaliadas são segmentadas de acordo com os três serviços ofertados pela metodologia, além de uma quarta categoria: “Gestão Estratégica”, “Execução de Projetos de Melhoria”, “Gestão do Dia a Dia” e “Governança”. Abaixo o detalhamento das práticas que serão avaliadas:

SERVIÇO 1: DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA PARA PROCESSOS

| | |
|--|---|
| Desdobramento da estratégia para processos | Alinhamento e ligação entre o plano estratégico e a execução dos processos. |
| Construção do portfólio de projetos | Existência de uma lógica de identificação, priorização e gestão de projetos estratégicos. |
| Estímulo às pessoas para implantar a estratégia | Relação entre incentivos e atuação das pessoas na adoção ao plano estratégico e plano setorial. |

SERVIÇO 2: EXECUÇÃO DE PROJETOS DE TRANSFORMAÇÃO

| | |
|---|---|
| Definição do escopo do projeto | Forma pela qual o escopo dos projetos de melhoria é definido. |
| Estimativa e apuração de ganhos | Levantamento dos ganhos com os Projetos de Melhoria. |
| Geração de ideias de melhoria | Geração de ideias de melhoria e inovação nos Projetos de Melhoria. |
| Gestão da mudança na implementação do processo | Adoção de práticas de gestão da mudança na implementação e operação assistida do Projeto de Melhoria. |

GOV.14

Governança

Garantir a manutenção e sustentabilidade do Gerenciamento de Processos de Negócio a partir da definição de papéis e responsabilidades, mecanismos de avaliação de maturidade e de um roadmap para evolução da aplicação da disciplina.

SERVIÇO 3: GESTÃO DO DIA A DIA

| | |
|--|--|
| Padronização dos processos | Adequação e atualização dos processos e sua documentação existentes na organização, bem como a incorporação de novos processos. |
| Definição do escopo dos indicadores de processo | Estruturação e mensuração de indicadores de processo na organização. |
| Condução de reuniões de análise crítica | Ativação de reuniões periódicas para avaliação desempenho do processo, proposição de ações de correção e acompanhamento de ações de correção em andamento. |
| Conformidade e auditoria de processos | Verificação da conformidade da execução real dos processos em relação à padrões, regulamentos e legislações. |

GOVERNANÇA

| | |
|------------------------------|--|
| Patrocinadores | Envolvimento de líderes que patrocinam e direcionam a aplicação da metodologia. |
| Guardião de Processos | Formalização de um guardião para suportar a gestão do dia a dia de um processo. |
| Gestores Funcionais | Entendimento sobre a existência e estruturação de métodos para a gestão das unidades e das ferramentas que a suportam. |

Governança

Garantir a manutenção e sustentabilidade do Gerenciamento de Processos de Negócio a partir da definição de papéis e responsabilidades, mecanismos de avaliação de maturidade e de um roadmap para evolução da aplicação da disciplina.

2.2 Escala de Maturidade

SERVIÇO 1: GESTÃO ESTRATÉGICA

| Prática Avaliada | Nível 0 | Nível 1 | Nível 2 | Nível 3 |
|--|--|--|--|---|
| Desdobramento da estratégia para processos | Não há ligação entre as diretrizes estratégicas e a Gestão por Processos na organização. A priorização da estratégia não considera o impacto em processos. | Desdobramento da estratégia é formalizado a partir de metas funcionais, focadas em resultados financeiros. | Desdobramento da estratégia é formalizado a partir de metas de processo. | Desempenho dos processos influenciam a construção da estratégia, ajudando a definir prioridades de atuação a partir do entendimento das necessidades dos clientes. |
| Construção do portfólio de projetos | Não existem projetos de melhoria na organização (ou existem de maneira informal e pontual). | Projetos de melhoria são solicitados e priorizados de forma desestruturada a qualquer momento, sem que haja alinhamento com o ciclo da estratégia. | Projetos de melhoria são solicitados de forma estruturada e priorizadas a partir das metas desdobradas do plano estratégico e da definição do orçamento. | Projetos de melhoria estão integrados com o portfólio corporativo e a abordagem de gestão de projetos. |
| Estímulo às pessoas para implantar a estratégia | As pessoas não adotam práticas de gestão, pois não são motivadas e nem cobradas por isso. | Pessoas adotam práticas de gestão por obrigação institucional. | Mecanismos não financeiros, alinhados à estratégia de RH, são definidos para estimular as pessoas a aplicar métodos e práticas de gestão e atingir as metas desdobradas da estratégia. | Mecanismo financeiros, alinhados à estratégia de RH, são definidos para estimular as pessoas a aplicar métodos e práticas de gestão e atingir as metas desdobradas da estratégia. |

Governança

Garantir a manutenção e sustentabilidade do Gerenciamento de Processos de Negócio a partir da definição de papéis e responsabilidades, mecanismos de avaliação de maturidade e de um roadmap para evolução da aplicação da disciplina.

SERVIÇO 2: EXECUÇÃO DE PROJETOS DE MELHORIA

| Prática Avaliada | Nível 0 | Nível 1 | Nível 2 | Nível 3 |
|---|---|---|--|---|
| Definição do escopo do projeto | Não há definição de escopo para os projetos de melhoria. | O escopo do projeto de melhoria é uma unidade organizacional ou sistema de informação. | O escopo do projeto de melhoria é um processo transversal da organização. | O escopo do projeto de melhoria inclui o processo do cliente. |
| Estimativa e apuração de ganhos | Ganhos não são calculados e demonstrados no projeto. | Ganhos são identificados qualitativamente como consequência do projeto. | Ganhos são estimados a priori e definidos como o propósito do projeto. | Ganhos são apurados e disseminados como evidência do sucesso do projeto. |
| Geração de ideias de melhoria | Não existe abordagem estruturada de geração de ideias de melhorias. | A abordagem de geração de ideias envolve melhorias operacionais. | A abordagem de geração de ideias de envolve melhorias estruturantes. | A abordagem de geração de ideias envolve inovações na jornada e experiência do cliente com o processo. |
| Gestão da mudança na implementação do processo | A implementação do novo processo não é gerenciada no projeto. | A gestão da mudança é baseada em reuniões periódicas com foco em controlar cronograma e planos de ação para implementação do novo processo. | A gestão da mudança envolve a mobilização dos envolvidos para construir e operar o novo processo, fazendo com que se sintam responsáveis por conceber um legado a ser utilizado pelos próximos anos. | A gestão da mudança envolve a preparação de gestores para sustentar o novo processo, a partir de capacitação e operação assistida na gestão do dia a dia. |

Governança

Garantir a manutenção e sustentabilidade do Gerenciamento de Processos de Negócio a partir da definição de papéis e responsabilidades, mecanismos de avaliação de maturidade e de um roadmap para evolução da aplicação da disciplina.

SERVIÇO 3: GESTÃO DO DIA A DIA

| Prática Avaliada | Nível 0 | Nível 1 | Nível 2 | Nível 3 |
|--|--|--|--|--|
| Padronização dos processos | Não existem padrões associados aos processos da organização e/ou os mesmos estão sempre desatualizados. | Os padrões (fluxos, normativos, procedimentos, políticas) associados aos processos não estão atualizados na maior parte do tempo, sendo revisado de forma reativa a partir de uma solicitação ou demanda formal. | Os padrões associados aos processos são atualizados de forma sistemática a partir de prazos ou regras pré definidas (por exemplo, auditoria, desenvolvimento de sistemas, etc.). | Os padrões associados aos processos estão sempre atualizados, sendo usualmente consultados por executores, gestores e unidades de interface. |
| Definição do escopo dos indicadores de desempenho | Não existe a prática de gestão a partir de indicadores na organização. | Indicadores monitoram o atingimento de metas funcionais de uma unidade organizacional na realização de suas atribuições. | Indicadores monitoram o atingimento de metas compartilhadas entre unidades funcionais que executam o mesmo processo. | Indicadores monitoram o atingimento de metas que materializam as necessidades e expectativas dos clientes. |
| Condução de reuniões para gestão do dia a dia | A organização não sistematizou reuniões periódicas de gestão do dia a dia. | A organização sistematiza reuniões nas unidades com foco em conformidade da execução e controle de desvios do desempenho. | A organização sistematiza reuniões nas unidades com foco na melhoria contínua do desempenho, despertando uma consciência para orientação por processos. | Além das reuniões nas unidades, a organização sistematiza reuniões táticas de gestão para cada processo ponta a ponta, visando a aprimorar sua tomada de decisão. |
| Conformidade e auditoria de processos | Não existe sistemática para assegurar a conformidade dos processos executados em relação aos padrões, regulamentos e legislações | A conformidade dos processos com os padrões, regulamentos e legislação é verificada e cobrada de forma sistemática pelos gestores funcionais. | Os processos de negócio passam por auditorias internas e/ou externas formais. As não conformidades identificadas são devidamente tratadas ao longo da gestão do dia a dia. | Os processos de negócio tem seus controles e riscos analisados de forma integrada a abordagem de gestão de processos. As deficiências de controle e riscos são monitoradas e devidamente tratadas ao longo da gestão do dia a dia. |

Governança

Garantir a manutenção e sustentabilidade do Gerenciamento de Processos de Negócio a partir da definição de papéis e responsabilidades, mecanismos de avaliação de maturidade e de um roadmap para evolução da aplicação da disciplina.

| GOVERNANÇA | | | | |
|------------------------------|---|---|---|---|
| Prática Avaliada | Nível 0 | Nível 1 | Nível 2 | Nível 3 |
| Patrocinadores | Não existe a figura de um patrocinador que enxerga a importância da Gestão por Processos como disciplina de gestão. | A alta administração patrocina de forma tímida a adoção da Gestão por Processos, aprovando a realização de Projetos de Transformação e estimulando a realização de reuniões de gestão do dia a dia. | A alta administração patrocina de forma ativa os Projetos de Transformação, dando diretrizes para sua realização, priorizando as melhorias a serem realizadas e cobrando efetivamente a implantação dos planos de ação. | A alta administração patrocina de forma ativa a gestão do dia a dia, definido as metas para os processos a partir da estratégia, participando das reuniões de análise crítica e efetivamente utilizando estes fóruns para tomar decisões. |
| Guardião de Processos | Não há suporte formal na organização para a gestão do dia a dia segundo a visão de processos. | Os projetos de transformação e dinâmicas de gestão do dia a dia são fortemente executadas pelo Engenheiro de Processos. Não existe ainda um guardião de processo formalizado. | O guardião de processos é treinado pela unidade de processos e legitimado para suportar a dinâmica de gestão do dia a dia. Este guardião apoia a coleta de informações, media reuniões e acompanha planos de ação, trazendo sempre a consciência da orientação a processos. | O guardião de processos é treinado pela unidade de processos e legitimado para liderar os projetos de transformação. Este guardião apoia na construção de futuro, análise de processos, preparação de planos de ação, gestão da mudança e implantação de novos processos. |
| Gestores Funcionais | Os gestores da organização usam a Gestão por Processos para padronização de atividades. Ao longo do dia a dia, diversas decisões são tomadas e posteriormente a Gestão por Processos atualiza normativos e procedimentos para institucionalizar a mudança na organização. | Os gestores realmente acreditam que a Gestão por Processos é um instrumento para melhorar os processos da organização e entregar melhores produtos e serviços para seus clientes. | Os gestores da organização veem a Gestão por Processos como a melhor forma de gerir. Os conceitos e práticas de Gestão por Processos foram incorporados organicamente no dia a dia da organização e se tornaram uma melhor forma de se fazer gestão. | Os gestores da organização usam a Gestão por Processos para padronização de atividades. Ao longo do dia a dia, diversas decisões são tomadas e posteriormente a Gestão por Processos atualiza normativos e procedimentos para institucionalizar a mudança na organização. |

GOV.14

Governança

Garantir a manutenção e sustentabilidade do Gerenciamento de Processos de Negócio a partir da definição de papéis e responsabilidades, mecanismos de avaliação de maturidade e de um roadmap para evolução da aplicação da disciplina.

2.3 Método de Avaliação

Anualmente:

➤ **ATUALIZAR Práticas Avaliadas e Escala de Maturidade**

Os Analistas do Escritório de Processos atualizam em conjunto as práticas que serão avaliadas e a escala de maturidade que será utilizada como referência. É fundamental que as alterações sejam realizadas somente quando estritamente necessárias, tendo em vista que alterações frequentes inviabilizam uma comparação de resultados de anos distintos.

➤ **PONTUAR as práticas avaliadas de acordo com a escala de maturidade**

Os Analistas do Escritório de Processos pontuam em conjunto as práticas avaliadas de acordo com a escala de maturidade definida, a fim de construir o “Radar de Maturidade” do ano.

➤ **CONSOLIDAR Diagnóstico de Maturidade**

Os Analistas do Escritório de Processos consolidam um “Diagnóstico de Maturidade” da empresa na aplicação da Metodologia de Gestão de Processos num formato de apresentação executiva. As baixas pontuações evidenciam os gaps que precisam ser trabalhados no próximo ano.

➤ **ATUALIZAR Roadmap de Implementação da Metodologia**

Os Analistas do Escritório de Processos atualizam o Roadmap de Implementação da Metodologia definido para o ano anterior, a fim de absorver as conclusões da nova avaliação de maturidade. As ações são sugeridas de acordo com evidenciação presentes no “Radar de Maturidade”.

➤ **APRESENTAR Diagnóstico de Maturidade e Roadmap de Implementação da Metodologia**

Os Analistas do Escritório de Processos apresentam o Diagnóstico de Maturidade e o Roadmap de Implementação da Metodologia para a Alta Administração apontando os gaps presentes na aplicação da metodologia e as ações que estão sendo planejadas para contornar tais gaps.

➤ **DIRECIONAR encaminhamentos, decisões e prioridades para evolução ao longo da gestão**

A Alta Administração direciona encaminhamentos, decisões e prioridades que favoreçam a implementação das ações previstas no roadmap e consequente evolução da aplicação da metodologia em toda a organização ao longo da gestão.



Governança

Garantir a manutenção e sustentabilidade do Gerenciamento de Processos de Negócio a partir da definição de papéis e responsabilidades, mecanismos de avaliação de maturidade, diagnóstico de maturidade e de um roadmap para evolução da aplicação da disciplina.

03 Diagnóstico de Maturidade

A avaliação de maturidade proporciona a construção de um “Radar de Maturidade” que evidencia os gaps ainda presentes na aplicação prática da metodologia. Abaixo um exemplo:

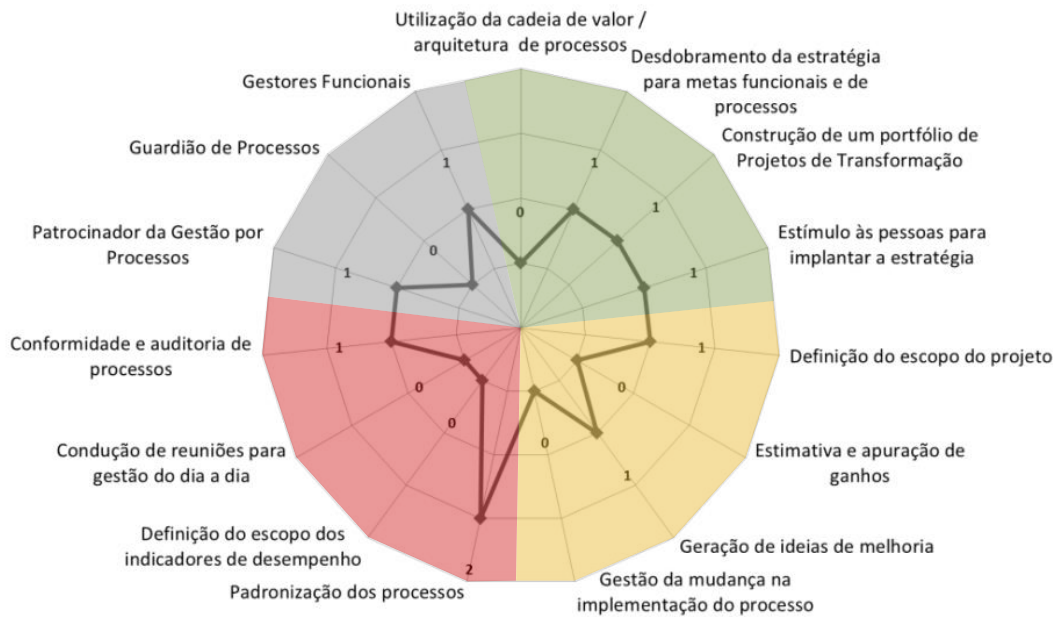


Figura 23: Radar de Maturidade. Desenvolvido pela EloGroup.

Com base na análise de cada uma das pontuações presentes para cada prática de gestão, propõe-se um roadmap de ações que visam o aumento da maturidade na aplicação da metodologia, e consequente aumento da pontuação no próximo ano.

A partir do radar e do roadmap, tem-se condições de construir o “Diagnóstico de Maturidade” que consiste em uma apresentação executiva a ser desenvolvida pelos analistas.



GOV.14

Governança

Garantir a manutenção e sustentabilidade do Gerenciamento de Processos de Negócio a partir da definição de papéis e responsabilidades, mecanismos de avaliação de maturidade, diagnóstico de maturidade e de um roadmap para evolução da aplicação da disciplina.

04 Roadmap para Evolução

Com base no diagnóstico de maturidade realizado, é necessário desenvolver um **plano de ação a fim de promover a evolução da metodologia**. Para tal, evidencia-se os gaps de maturidade existentes de acordo com o Radar de Maturidade previamente construído.

A resolução do gap de maturidade demanda a implementação de um plano de ação, que pode ser ilustrado por meio do “**roadmap**” abaixo. Ele prevê **ações para a evolução da metodologia e consequentemente dos resultados alcançados**.

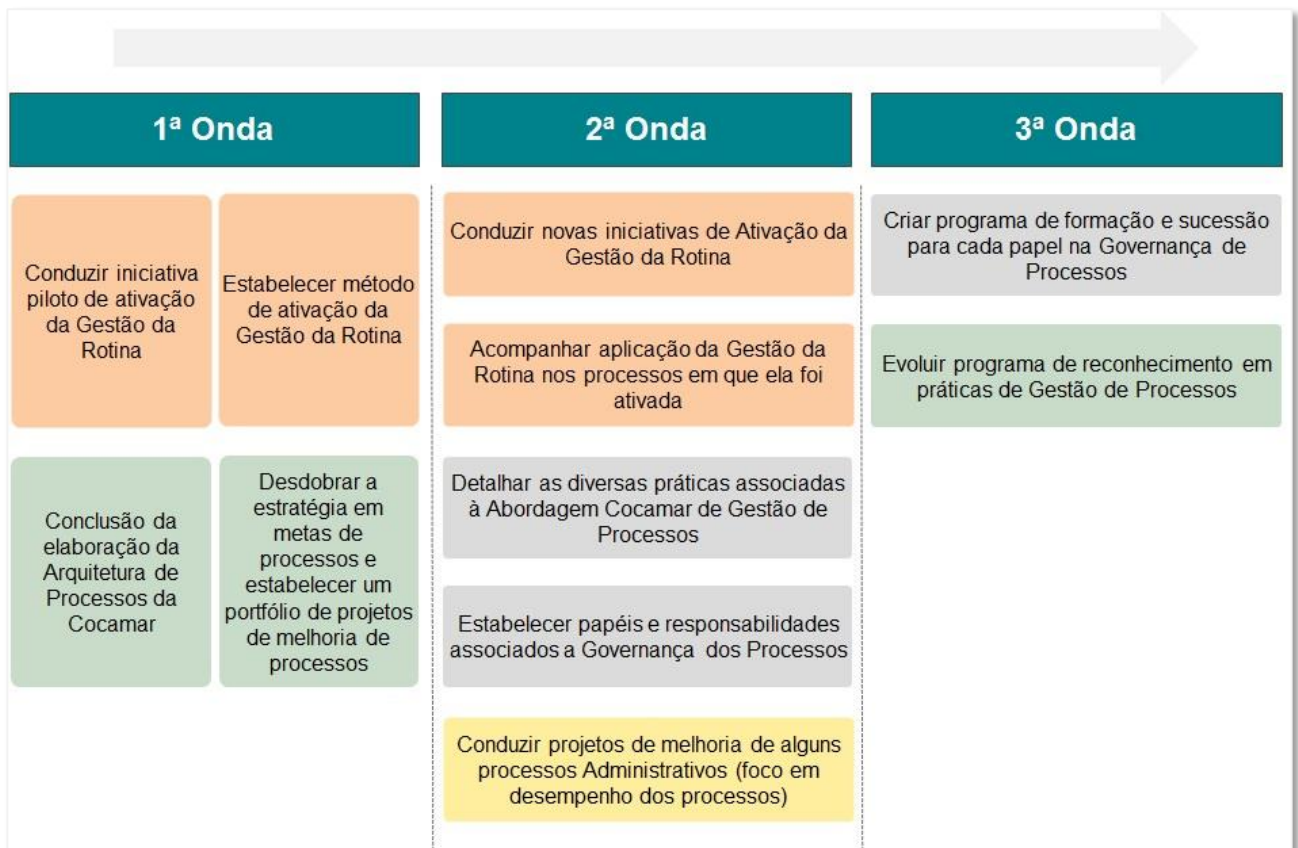


Figura 24: Roadmap de ações para evolução da metodologia. Desenvolvido pela EloGroup.



ANEXO

6

1 ANEXO: Glossário de Conceitos

| CONCEITO | DESCRIÇÃO |
|---|---|
| Ação corretiva | Ação emergencial com o objetivo de interromper rapidamente os efeitos de um problema. Uma ação corretiva é sempre seguida de uma ação preventiva. |
| Ação de melhoria | Ação que tem como objetivo a manutenção do processo em um mesmo patamar ou promoção de saltos de desempenho que demandam baixo esforço de implementação. Ações de melhoria contínua não visam a eliminação de um problema mas o alcance de uma oportunidade. |
| Ação preventiva | Ação planejada com o objetivo de identificar potenciais problemas e eliminar as suas causas, antes que os problemas de fato aconteçam. |
| Análise Crítica de Processo | Prática gerencial para análise das medições e ocorrências de um processo a fim de avaliar o desempenho e resultados do processo no período de análise e propor planos de ação para correção de desvios e alcance de novas oportunidades. |
| Avaliação de Maturidade | Avaliação da aplicação prática da Metodologia de Gestão de Processos tendo como base um modelo de maturidade composto de práticas a serem avaliadas e uma escala de maturidade pré-definida. |
| Causa | Motivo gerador de um evento. |
| Causa Raiz | Motivo fundamental gerador de um evento, geralmente é o desdobramento de sucessivas causas intermediárias. |
| Consequência | Consequência resultante de um problema. |
| Desdobramento da Estratégia | Prática que tem como objetivo desdobrar o Plano Estratégico para a Cadeia de Valor e metas de processo, a fim de evidenciar os gaps operacionais que inviabilizam o alcance dos resultados estratégicos e posterior proposição de projetos para solucionar tais gaps identificados. |
| Desempenho do Processo | O desempenho do processo indica o esforço necessário para a execução do mesmo. O desempenho de um processo é mensurado por meio de indicadores de eficiência. |
| Desempenho Estratégico | O desempenho estratégico indica o esforço necessário para a execução dos objetivos estratégicos. O desempenho estratégico é mensurado por meio de indicadores de eficiência. |
| Eficácia | Fazer a coisa certa. |
| Eficiência | Fazer mais com menos. |
| Escala de Maturidade | Escala definida para realizar a avaliação de cada prática gerencial proposta pela Metodologia de Gestão de Processos. É dividida em quatro níveis: 0, 1, 2, 3, sendo 0 um baixo nível de maturidade e 3 um alto nível de maturidade na prática avaliada. |
| Escopo de Processo | Definição dos "limites" do processo; o que ele abrange e definição das informações fundamentais sobre o mesmo. |
| Execução de Projetos de Melhoria | Serviço que propõe a execução de projetos de melhoria visando o alcance de grandes saltos de desempenho e resultados para um determinado processo. |

1 ANEXO: Glossário de Conceitos

| CONCEITO | DESCRIÇÃO |
|--------------------------------|---|
| Ganho | Diferença entre o desempenho atual do processo e o desempenho desejado pactuado na visão de futuro de um projeto de melhoria. |
| Gestão do Dia a Dia | Serviço que propõe a ativação de um rito de gestão periódico e contínuo entre diversas áreas a fim de sustentar o desempenho de determinado processo e promover melhorias incrementais. |
| Gestão Estratégica | Serviço que propõe o desenvolvimento de instrumentos de gestão a fim de direcionar a estratégia da organização para o alcance de resultados concretos e mensuráveis, além de monitorar e disseminar o desempenho e resultados alcançados. |
| Governança | A governança organiza e define os principais elementos que compõem a metodologia: papéis e responsabilidades, padrões e mecanismos de avaliação, de forma a viabilizar a aplicação da metodologia como uma maneira de potencializar o alcance de resultados estratégicos para a organização. |
| Ideia de melhoria | Sugestão pontual, não estruturada e ainda em caráter incipiente, pensada por um colaborador a fim de promover a melhoria contínua ou uma transformação organizacional. Ideias surgem devido à uma necessidade identificada ou mesmo de maneira criativa e aleatória. |
| Indicador | Relação matemática entre uma ou mais métricas que tem como objetivo indicar uma informação específica, útil para a tomada de decisão e que usualmente é representada de forma gráfica para facilitar o entendimento. |
| Indicador de Processo | Indicador que tem como objetivo mensurar o desempenho/resultados de um determinado processo de negócio da organização. Um indicador de processo pode ser também um indicador estratégico quando o alcance de um patamar de desempenho de um processo é fundamental para o alcance de um objetivo estratégico. |
| Indicador Estratégico | Indicador que tem como objetivo mensurar o desempenho/resultados de um determinado objetivo estratégico da organização. |
| Limites de Controle | Limites de Controle: são balizadores que informam se o processo está sob controle estatístico ou não, ou seja, definem, de forma estatística, os limites superior e inferior de desempenho do processo. |
| Mapeamento de Processos | Técnica que tem como objetivo representar o passo a passo das atividades de um processo a fim de facilitar o seu entendimento e análise, além de ser uma técnica utilizada para a padronização de processos. |
| Medições | Dados quantitativos mensurados por um sistema de informação ou planilha eletrônica a respeito de um processo que viabilizam a construção de indicadores e análise do desempenho/resultados. |
| Melhoria Contínua | Melhoria contínua do desempenho de um processo por meio da manutenção do processo em um mesmo patamar ou promoção de saltos de desempenho que demandam baixo esforço de implementação. |
| Meta | Desempenho futuro desejado para um determinado indicador que direciona os esforços da organização para um determinado patamar de desempenho. |
| Meta de Processo | Desempenho futuro desejado para um determinado indicador de processo. Uma meta de processo pode ser também uma meta estratégica quando o alcance de um patamar de desempenho de um processo é fundamental para o alcance de um objetivo estratégico. |
| Meta Estratégica | Desempenho futuro desejado para um determinado indicador estratégico. |

1 ANEXO: Glossário de Conceitos

| CONCEITO | DESCRIÇÃO |
|---|--|
| Métrica | Dado quantitativo mensurado pela organização com o objetivo de ser manipulado para que seja transformado em um indicador. |
| Ocorrência | Qualquer evento na execução de um processo que evidencie um problema, acontecimento relevante, alerta ou oportunidade identificada. |
| Operação Assistida | Período de acompanhamento assistido por um ator externo ao processo a fim de assegurar a sua estabilidade e utilização dos métodos e ferramentas da gestão do dia a dia. A operação assistida é uma técnica que deve ser aplicada por período determinado de tempo acordado previamente entre os envolvidos. |
| Plano de Ação | Instrumento que controla prazo e responsável pela implementação de uma ação corretiva, ação preventiva ou ação de melhoria. |
| Ponto de Controle | Momentos definidos para debate sobre a necessidade de ações corretivas no processo, tendo em vista os problemas ocorridos no período debatido. |
| Portfólio de Projetos | Conjunto de projetos estratégicos aprovados junto à Alta Administração que precisam ser executados ao longo de um ciclo de gestão. |
| Problema | Desempenho inadequado de um processo. |
| Processo de Suporte | Processo que tem escopo focado em suportar os processos finalísticos. Processos de suporte estão usualmente ligados à gestão de recursos humanos, tecnologia da informação, aspectos legais, contabilidade, infraestrutura, compras e contratos. |
| Processo de Trabalho | Processo de trabalho é um escopo de atividades que entrega valor para o cidadão, para a própria organização ou para outros stakeholders. Processo de trabalho pode ser explicitado somente como "processo". |
| Processo Finalístico | Processo que tem escopo focado no produto ou serviço oferecido pela organização. Processos finalísticos estão usualmente ligados ao desenvolvimento de produtos e serviços, compra de insumos, vendas, produção e distribuição de produtos e serviços, além do recebimento e cobrança. |
| Processo Gerencial | Processo que tem escopo focado na gestão e direcionamento do negócio. Processos gerenciais estão usualmente ligados à gestão estratégica, orçamentária, de riscos e gestão do relacionamento com stakeholders estratégicos. |
| Programa de Formação em Gestão para Resultados | Programa estruturado com o objetivo de viabilizar a formação dos colaboradores na aplicação da Metodologia de Gestão de Processos. |
| Projeto | Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. |
| Projeto de Melhoria | Um projeto de melhoria de processo consiste em um esforço temporário empreendido para implementar mudanças estruturantes numa realidade de trabalho, visando o alcance de ganhos mensuráveis. |
| Resedenho do Processo | Consiste no mapeamento da situação futura de um processo, já considerando as melhorias propostas que visam alterar de maneira estruturante a situação atual. |

2 ANEXO: Glossário de Ferramentas

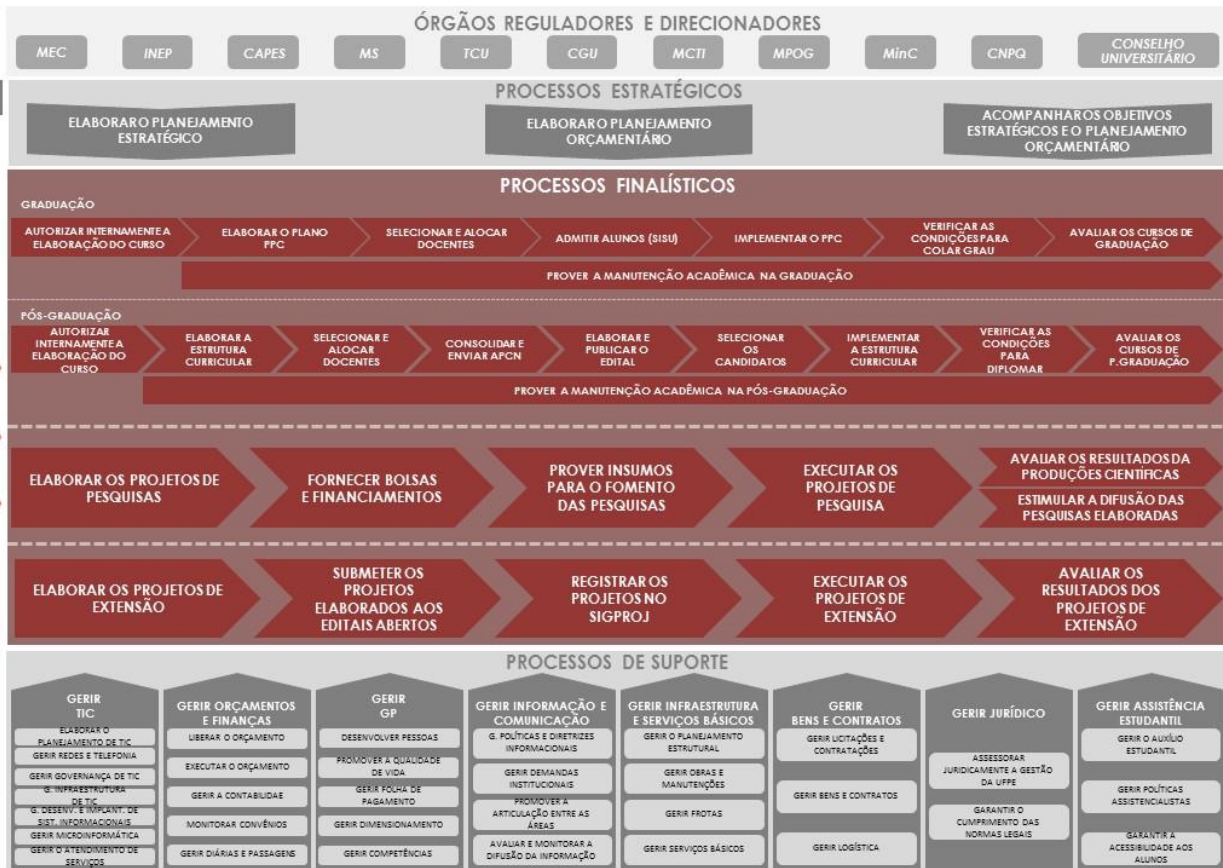
2.1 Cadeia de Valor

Instrumento gerencial que consolida a representação dos processos de trabalho que compõem a organização, possibilitando uma análise de quais são aqueles que precisam ser melhorados a fim de viabilizar o alcance da estratégia definida.

- Utilizada na etapa de **Desdobramento da Estratégia para Processos**



ANEXO



BENEFICIÁRIOS

MODELO

2 ANEXO: Glossário de Ferramentas

2.3 Matriz de Desdobramento de Estratégia

Sistema de informação que viabiliza o gerenciamento integrado de projetos e portfólio da organização.

- Utilizada na etapa de **Desdobramento da Estratégia para Processos**



ANEXO

| Objetivo Estratégico 1 Objetivo Estratégico 2 Objetivo Estratégico 3 Objetivo Estratégico 4 Objetivo Estratégico 5 Objetivo Estratégico 6 Objetivo Estratégico 7 Objetivo Estratégico 8 Objetivo Estratégico 9 Objetivo Estratégico 10 | MATRIZ DE DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA | | | Projeto de Transformação 1 Projeto de Transformação 2 Projeto de Transformação 3 Projeto de Transformação 4 Projeto de Transformação 5 Projeto de Transformação 6 Projeto de Transformação 7 Projeto de Transformação 8 Projeto de Transformação 9 Projeto de Transformação 10 |
|--|---------------------------------------|--|--------------------------------|---|
| | 1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | 2 PROCESSOS | 3 PROJETOS DE TRANSFORMAÇÃO | |
| Meta Estratégica 1 Meta Estratégica 2 Meta Estratégica 1 Meta Estratégica 2 Meta Estratégica 1 Meta Estratégica 2 Meta Estratégica 1 Meta Estratégica 2 Meta Estratégica 1 Meta Estratégica 2 Meta Estratégica 1 Meta Estratégica 2 Meta Estratégica 1 Meta Estratégica 2 Meta Estratégica 1 Meta Estratégica 2 Meta Estratégica 1 Meta Estratégica 2 | MACROPROCESSO | INDICADOR | Somatório Correlações | Qual o impacto que o projeto de transformação tem no desempenho do macroprocesso? Correlação: Inexistente (0) / Marginal (1) / Relevante (3) |
| Qual a necessidade de transformação do macroprocesso para viabilizar o objetivo estratégico? Correlação: Inexistente (0) / Marginal (1) / Relevante (3) | Macroprocesso 1 | Indicador de Processo Indicador de Processo | 0 | |
| | Macroprocesso 2 | Indicador de Processo Indicador de Processo | 0 | |
| | Macroprocesso 3 | Indicador de Processo Indicador de Processo | 0 | |
| | Macroprocesso 4 | Indicador de Processo Indicador de Processo | 0 | |
| | Macroprocesso 5 | Indicador de Processo Indicador de Processo | 0 | |
| | Macroprocesso 6 | Indicador de Processo Indicador de Processo | 0 | |
| | Macroprocesso 7 | Indicador de Processo Indicador de Processo | 0 | |
| | Macroprocesso 8 | Indicador de Processo Indicador de Processo | 0 | |
| | Macroprocesso 9 | Indicador de Processo Indicador de Processo | 0 | |
| | Macroprocesso 10 | Indicador de Processo Indicador de Processo | 0 | |
| COMO UTILIZAR A FERRAMENTA: | | | Pontuação Final | |
| 1. Preencha os objetivos estratégicos e metas do Plano Estratégico | | | 0 | Projeto de Transformação 1 |
| 2. Preencha os macroprocessos e metas de processo da Arquitetura de Processos | | | 0 | Projeto de Transformação 2 |
| Reunião de Desdobramento da Estratégia: | | | 0 | Projeto de Transformação 3 |
| 3. Realize as correlações entre estratégia e macroprocessos | | | 0 | Projeto de Transformação 4 |
| 4. Preencha os projetos de transformação sugeridos pela Alta Administração | | | 0 | Projeto de Transformação 5 |
| 5. Realize as correlações entre macroprocessos e projetos de transformação | | | 0 | Projeto de Transformação 6 |
| 6. Selecione os projetos que irão compor o portfólio para priorização com base na pontuação alcançada | | | 0 | Projeto de Transformação 7 |
| Semana de Geração de Ideias: | | | 0 | Projeto de Transformação 8 |
| 7. Represente as correlações da estratégia e processos visualmente na Arquitetura de Processos para direcionar a geração de ideias dos envolvidos para os principais gaps | | | 0 | Projeto de Transformação 9 |
| | | | 0 | Projeto de Transformação 10 |

MODELO

2 ANEXO: Glossário de Ferramentas

2.4 Portfólio de Projetos de Transformação

Instrumento construído a partir da análise dos gaps evidenciados pela avaliação de maturidade na aplicação da Metodologia de Gestão de Processos, que representa as ações que precisam ser implementadas visando a melhor aplicação da metodologia.

- Utilizada na etapa de **Desdobramento da Estratégia para Processos**



| PORTFÓLIO DE PROJETOS DE TRANSFORMAÇÃO | | | PROJETO OBRIGATORIO | AVALIAÇÃO DE GANHO FINANCEIRO | | AVALIAÇÃO DE GANHOS OPERACIONAIS | AVALIAÇÃO DE RISCO | AVALIAÇÃO GERAL | | |
|--|------------------------------------|----------------------|---|--|----------------|---|--|--|---------------------|--|
| MATRIZ DE CÁLCULO | MATRIZ DE GANHO | GRÁFICO DE BOIHAS | Priorizado automaticamente, pois pode comprometer a continuidade do negócio no mercado. | Utilize a ferramenta <u>Cálculo Ganho Financeiro</u> para calcular as informações financeiras de cada projeto, depois preencha os campos abaixo. | | Utilize a ferramenta <u>Cálculo dos Pesos</u> para calcular os ganhos de cada projeto. | Utilize a ferramenta <u>Cálculo dos Pesos</u> para calcular o risco de cada projeto. | Utilize a ferramenta <u>Gráfico de Boihag</u> para uma análise comparativa dos projetos, sendo a ferramenta a ser utilizada em Reunião Gerencial para a tomada de decisão. | | |
| REFERENTE AO ANO DE: | DISPONIBILIDADE DE ORÇAMENTO - ANO | INVESTIMENTO - ANO | | Utilize VPL ou TIR para a priorização. Caso opte pelo VPL é preciso verificar as fórmulas. | | Utilize a análise de cenários considerando dois recursos finitos: recursos humanos e financeiros (orçamento). | | | | |
| Nº | NOME DO PROJETO | PROJETO OBRIGATORIO? | VPL (R\$) | TIR (%) | CÁLCULO GANHOS | CÁLCULO RISCO (Corrigido: Quanto maior, menor o risco) | PONTUAÇÃO GANHO FINANCEIRO (Tamanho) | PONTUAÇÃO GANHOS (X) | PONTUAÇÃO RISCO (Y) | |
| 1 | | | | | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | |
| 2 | | | | | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | |
| 3 | | | | | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | |
| 4 | | | | | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | |
| 5 | | | | | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | |
| 6 | | | | | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | |
| 7 | | | | | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | |
| 8 | | | | | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | |
| 9 | | | | | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | |
| 10 | | | | | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | |
| 11 | | | | | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | |
| 12 | | | | | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | |
| 13 | | | | | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | |
| 14 | | | | | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | |
| 15 | | | | | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | |

| GANHOS OPERACIONAIS | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------|---|---|---|--|--|-------------------------------|--|--|---|---|--|---------------------------------------|--|----------------|------------------------|------|
| Nº | CRITÉRIOS | Aumento de Receita com vendas ou margem de vendas | Redução de perdas, erros, multas, indenizações ou processos judiciais | Redução de custos com homem-hora ou com hora extra | Aumento do índice de satisfação do cliente | Aumento do número de clientes | Redução de reclamações ou devoluções de clientes | Redução do tempo de execução do processo | Redução do número de erros, defeitos, não-conformidades ou falhas | Aumento da conformidade com leis, Regulções internas e externas | Aumento da satisfação dos gestores e colaboradores | Redução do turnover dos colaboradores | Maior controle e visibilidade para tomada de decisão | SUBTOTAL LINHA | TOTAL (LINHA + COLUNA) | PESO |
| 1 | Aumento de Receita com vendas ou margem de vendas | | | | | | | | | | | | | 0 | 0 | 0,0% |
| 2 | Redução de perdas, erros, multas, indenizações ou processos judiciais | | | | | | | | | | | | | 0 | 0 | 0,0% |
| 3 | Redução de custos com homem-hora ou com hora extra | | | | | | | | | | | | | 0 | 0 | 0,0% |
| 4 | Aumento do índice de satisfação do cliente | | | | | | | | | | | | | 0 | 0 | 0,0% |
| 5 | Aumento do número de clientes | | | | | | | | | | | | | 0 | 0 | 0,0% |
| 6 | Redução de reclamações ou devoluções de clientes | | | | | | | | | | | | | 0 | 0 | 0,0% |
| 7 | Redução do tempo de execução do processo | | | | | | | | | | | | | 0 | 0 | 0,0% |
| 8 | Redução do número de erros, defeitos, não-conformidades ou falhas | | | | | | | | | | | | | 0 | 0 | 0,0% |
| 9 | Aumento da conformidade com leis, Regulções internas e externas | | | | | | | | | | | | | 0 | 0 | 0,0% |
| 10 | Aumento da satisfação dos gestores e colaboradores | | | | | | | | | | | | | 0 | 0 | 0,0% |
| 11 | Redução do turnover dos colaboradores | | | | | | | | | | | | | 0 | 0 | 0,0% |
| 12 | Maior controle e visibilidade para tomada de decisão | | | | | | | | | | | | | 0 | 0 | 0,0% |
| SUBTOTAL COLUNA | | | | | | | | | | | | | | 0 | 0 | 0,0% |

| MATRIZ DE GANHO FINANCEIRO | | | | | |
|---|--------------|-------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|---------------------------|
| Assume que os fluxos são constantes ao longo do ano | | | | | |
| Projeto | | | | | |
| Nome do projeto | | | | | |
| Investimento total | | R\$ 0,00 | | | |
| Taxa de desconto | | | | | |
| Taxa de crescimento no Ano 11 | | | | | |
| ANO | INVESTIMENTO | AUMENTO / REDUÇÃO DE RECEITAS | AUMENTO / REDUÇÃO DE CUSTOS | FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO | FLUXO DE CAIXA DESCONTADO |
| Ano 0 | | | | - | - |
| Ano 1 | | | | - | - |
| Ano 2 | | | | - | - |
| Ano 3 | | | | - | - |
| Ano 4 | | | | - | - |
| Ano 5 | | | | - | - |
| Ano 6 | | | | - | - |
| Ano 7 | | | | - | - |
| Ano 8 | | | | - | - |
| Ano 9 | | | | - | - |
| Ano 10 | | | | - | - |
| Perpetuidade | | | | - | - |
| | | | | VPL | |
| | | | | (%) VPL / INVESTIMENTO | |
| | | | | PAYBACK DESCONTADO | |
| | | | | TAXA INTERNA DE RETORNO (TIR%) | |

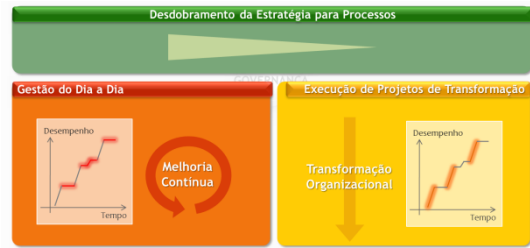
MODELO

2 ANEXO: Glossário de Ferramentas

2.5 Agenda de Melhorias

Ferramenta que viabiliza a evolução das ideias não estruturadas em soluções de melhoria robustas, incluindo a exploração da ideia, desenvolvimento da solução e definições de critérios para priorização.

- Utilizada em **Todas Etapas do Framework**



ANEXO

| | CRIAÇÃO | | Liquidação de Pagamento - UFPE | | PRIORIZAÇÃO | | PROCESSO RELACIONADO | TIPO DE MELHORIA | ÁREA RELACIONADA |
|------|----------|-------------------------------|--------------------------------|---------|-------------|--|----------------------|------------------|------------------|
| | MELHORIA | EVENTO / CAUSA / CONSEQUÊNCIA | SOLUÇÃO | ESFORÇO | IMPACTO | | | | |
| 1.1 | | | | | | | | | |
| 1.2 | | | | | | | | | |
| 1.3 | | | | | | | | | |
| 1.4 | | | | | | | | | |
| 1.5 | | | | | | | | | |
| 1.6 | | | | | | | | | |
| 1.7 | | | | | | | | | |
| 1.8 | | | | | | | | | |
| 1.9 | | | | | | | | | |
| 1.10 | | | | | | | | | |

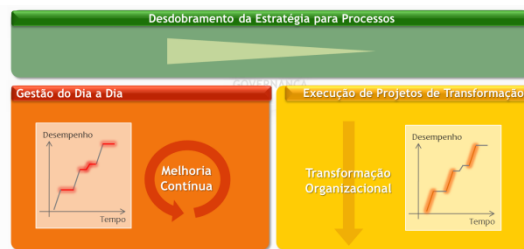
MODELO

2 ANEXO: Glossário de Ferramentas

2.6 Canvas de Transformação

Ferramenta utilizada para potencializar os momentos de ideação promovidos como a Visão de Futuro e a Análise Crítica do Processo, levando em consideração a visão de que boas ideias habilitam o alcance de ganhos, que, por sua vez, possibilitam a transformação organizacional.

- Utilizada em **Todas Etapas do Framework**



2 ANEXO: Glossário de Ferramentas

2.7 Boletim de Processo

Ferramenta de *report* do processo, informando o desempenho das atividades, as análises dos indicadores e as ações corretivas propostas.

- Utilizada em **Todas Etapas do Framework**



ANEXO

Boletim do Processo

NOME DO PROCESSO: _____ GUARDIÃO DO PROCESSO: _____ MÊS DE REPORTE: _____

STATUS MELHORIAS EM IMPLANTAÇÃO

| Ações | Responsável | Data Limite de Conclusão | Conclusão Real | Status |
|---------|---------------|--------------------------|----------------|--------|
| Idéia 1 | Responsável 1 | 07/01 | 07/01 | |
| Idéia 2 | Responsável 2 | 27/02 | 02/03 | |
| Idéia 3 | Responsável 3 | 07/03 | - | |
| Idéia 4 | Responsável 4 | 22/03 | - | |

EVENTOS OCORRIDOS

ações PARA MELHORIA CONTÍNUA

ações PREVENTIVAS / CORRETIVAS

ANÁLISE DO DESEMPENHO

Ações em dia
 Ações em alerta
 Ações atrasadas
 Não Iniciado
 25% Concluído
 50% Concluído
 75% Concluído
 100% Concluído

INDICADORES DO PROCESSO

Resultado médio
 Meta média
 Medicamentos/Materiais
 Equipamentos
 Serviços Gerais
 Meta

MODELO

2 ANEXO: Glossário de Ferramentas

2.8 Guia de Diretrizes do Projeto

Ferramenta utilizada ao longo de um Projeto de Melhoria com o objetivo de determinar as principais diretrizes que permeiam cada etapa do projeto, a fim de alinhar as expectativas dos envolvidos sobre as entregas e trabalhos a serem desenvolvidos.

- Utilizada em **Todas Etapas do Framework**



GUIA DE DIRETRIZES DO PROJETO

| ETAPA | ITENS | OBSERVAÇÕES |
|---------------------------------------|---|-------------|
| Construir Visão de Futuro | Quem serão os envolvidos na Reunião de Visão de Futuro? | |
| | Patrocinador do Processo | |
| | Gestor(es) do Processo | |
| | Executores "chave" do Processo | |
| | Todos os Executores do Processo | |
| Entender e Analisar Processos | Como será realizada a reunião de entendimento da situação atual? | |
| | Em grupo com todos os envolvidos | |
| | Em pequenos grupos com os envolvidos | |
| | Individual apenas com pessoas consideradas "chave" | |
| | Individual com todos os envolvidos | |
| | Como será a condução da reunião de entendimento da situação atual? | |
| | Entrevista semi-estruturada com checklist de perguntas | |
| | Dinâmica de "post-its" | |
| | Dinâmica utilizando <i>software</i> de modelagem | |
| | Como será realizada a entrega da modelagem da situação atual do processo? | |
| | Fluxograma da situação atual do processo | |
| | Manual da situação atual do processo | |
| | Fluxograma da situação atual do processo | |
| | Rascunho do fluxograma da situação atual do processo | |
| | Não será entregue um fluxograma para a situação atual | |
| | Como será realizada a coleta de dados para a mensuração de ganhos? | |
| | Através de informações disponíveis por meio de indicadores existentes | |
| | Através de dados espalhados que precisam ser reunidos, manipulados e consolidados | |
| | Através de medição e/ou estimativa, pela falta de dados | |
| | Haverá mensuração de tempo execução dos processos? | |
| | Sim | |
| | Não | |
| | Quais técnicas de análise de processos serão utilizadas? | |
| Análise do Fluxograma AS IS | | |
| Gráfico de Pareto | | |
| Análise de Desperdícios (Lean) | | |
| Árvore de Realidade Atual (ARA) | | |
| Mineração de Processos | | |
| Dimensionamento de Pessoas | | |
| Job to Be Done | | |
| Living It | | |
| Benchmarking e Derivação | | |
| Outras (listar no campo "Observação") | | |

MODELO

2 ANEXO: Glossário de Ferramentas

2.10 Status Report do Projeto

Ferramenta que consolida as informações fundamentais de um projeto de melhoria, ideal para comunicar os resultados e esforços empreendidos de um projeto ou para a realização de uma apresentação executiva.

- Utilizada na etapa de **Execução de Projeto de Transformação**



STATUS REPORT DO PROJETO



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

Objetivo do Projeto

➤ Descrever o Objetivo do Projeto aqui

Time do Projeto

- Patrocinador do Processo:
- Gestor do Processo:
- Executor do Processo:
- Líder da Transformação:

% Progresso

Planejado: 13%

17%

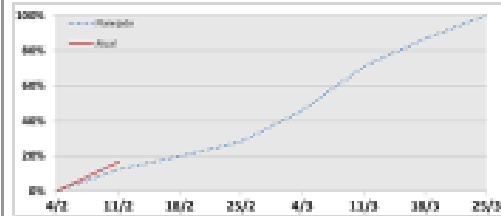
0% 50% 100%

Performance Geral



STATUS GERAL

Curva S



Principais Comentários

- Progresso:
 - Descrever o progresso da execução do projeto.
- Próximos passos:
 - Descrever os próximos passos

Principais Riscos e Issues

➤ Descrever aqui os principais Riscos e Issues do Projeto

Milestones

| DESCRIÇÃO | DATA | % |
|-----------|----------|------|
| Fase 1 | 11/02/15 | 100% |
| Fase 2 | 04/03/15 | 0% |
| Fase 3 | 18/03/15 | 0% |
| Fase 4 | 25/03/15 | 0% |

2 ANEXO: Glossário de Ferramentas

2.11 Diagrama de Escopo

Ferramenta fundamental para a o levantamento básico e inicial dos principais elementos do escopo de um processo.

- Utilizada na etapa de **Execução de Projeto de Transformação**



ANEXO

| Diagrama de Escopo | | | | |
|---|--|---|--|--|
| NOME DO PROCESSO: | | | | |
| LEIS, NORMAS & POLÍTICAS Quais legislações regem o processo? Quais normativos e manuais padronizam a maneira como o processo deve ocorrer? Quais políticas internas ou externas interferem na maneira como o processo ocorre? | MISSÃO Para que o processo existe? Qual proposta de valor deve ser entregue para os clientes? Quais necessidades de cada segmento de cliente a organização está atendendo? | INDICADORES Quais indicadores que existem hoje e são mensurados? Quais indicadores foram apenas definidos, mas não estão sendo mensurados? Quais outros possíveis indicadores importantes podem mensurar a eficiência e eficácia do processo? | | |
| EVENTO INICIAL (DE): | Qual o estímulo que dispara a execução do processo? | | RESULTADO (ATÉ): | Qual é o resultado esperado do processo? |
| INTERFACES DE ENTRADA Quais processos antecedem o processo em análise oferecendo entradas para a sua execução? Quais clientes ou atores externos oferecem entradas para a execução do processo? | ENTRADAS Quais informações, relatórios, documentos, status, demandas a serem atendidas e/ou insumos entram no início ou durante a execução do processo? | PROCESSO (VISÃO DO CLIENTE) Quais principais ações são realizadas pelo cliente nesse processo? | SÁIDAS Quais informações, relatórios, documentos, status, demandas atendidas e/ou produtos saem ao fim ou durante a execução do processo? | INTERFACES DE SAÍDA Quais processos recebem as saídas do processo em análise? Quais clientes ou atores externos recebem as saídas do processo? |
| | | PROCESSO (VISÃO DA ORGANIZAÇÃO) Quais principais ações são realizadas pela organização nesse processo? | | |
| ATORES ENVOLVIDOS Quais unidades internas da organização são envolvidas no processo? Quais órgãos, fornecedores e parceiros externos são envolvidos no processo? | | SISTEMAS, INFRAESTRUTURA & INSTRUMENTOS Quais sistemas de informação, equipamentos, ferramentas e outros instrumentos suportam a execução e gestão do processo? | | |

Depois de preencher o Diagrama de Escopo, sinalize os pontos problemáticos com pequenas esferas em vermelho.

MODELO

2 ANEXO: Glossário de Ferramentas

2.12 Cronograma

Ferramenta que auxilia o acompanhamento da execução do projeto de transformação, mostrando as atividades, os tempos de execução e seus prazos de entrega.

- Utilizada na etapa de **Execução de Projeto de Transformação**



| UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO | | | | | | CRONOGRAMA DO PROJETO | | Data de Atualização |
|--|------------|--------|-----------------------------|-----------------------|------------------------|---|------------|---------------------|
| | | | | | | | | XX/XX/XXXX |
| Nº | Atividade | Status | Donos / Gestores Envolvidos | Executores Envolvidos | Consultores Envolvidos | Áreas de Interface / Suporte Envolvidas | Observação | |
| Etapa 1 Construir Visão de Futuro | | | | | | | | |
| Construção da Visão de Futuro | | | | | | | | |
| | Processo 1 | | | | | | | |
| | Processo 2 | | | | | | | |
| | Processo 3 | | | | | | | |
| Validação da Visão de Futuro | | | | | | | | |
| | Processo 1 | | | | | | | |
| | Processo 2 | | | | | | | |
| | Processo 3 | | | | | | | |
| Etapa 2 Entender e Mensurar Situação Atual | | | | | | | | |
| Mapeamento da Situação Atual | | | | | | | | |
| | Processo 1 | | | | | | | |
| | Processo 2 | | | | | | | |
| | Processo 3 | | | | | | | |
| Validação da Situação Atual | | | | | | | | |
| | Processo 1 | | | | | | | |
| | Processo 2 | | | | | | | |
| | Processo 3 | | | | | | | |
| Homologação da Situação Atual | | | | | | | | |
| | Processo 1 | | | | | | | |
| | Processo 2 | | | | | | | |
| | Processo 3 | | | | | | | |

2 ANEXO: Glossário de Ferramentas

2.13 Mapa de Experiência do Cliente

Ferramenta que auxilia o entendimento da visão do cliente durante o processo de análise da situação atual.

- Utilizada na etapa de **Execução de Projeto de Transformação**



ANEXO

| UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO | | | | | | | |
|--|--|--|--|------|--|--|--|
| CONTEXTO | | | | TIPO | | | |
| ETAPAS | | | | | | | |
| [Diagram of 8 chevron arrows pointing right] | | | | | | | |
| AÇÕES DO CLIENTE | | | | | | | |
| DOR | | | | | | | |
| DEPOIMENTO | | | | | | | |

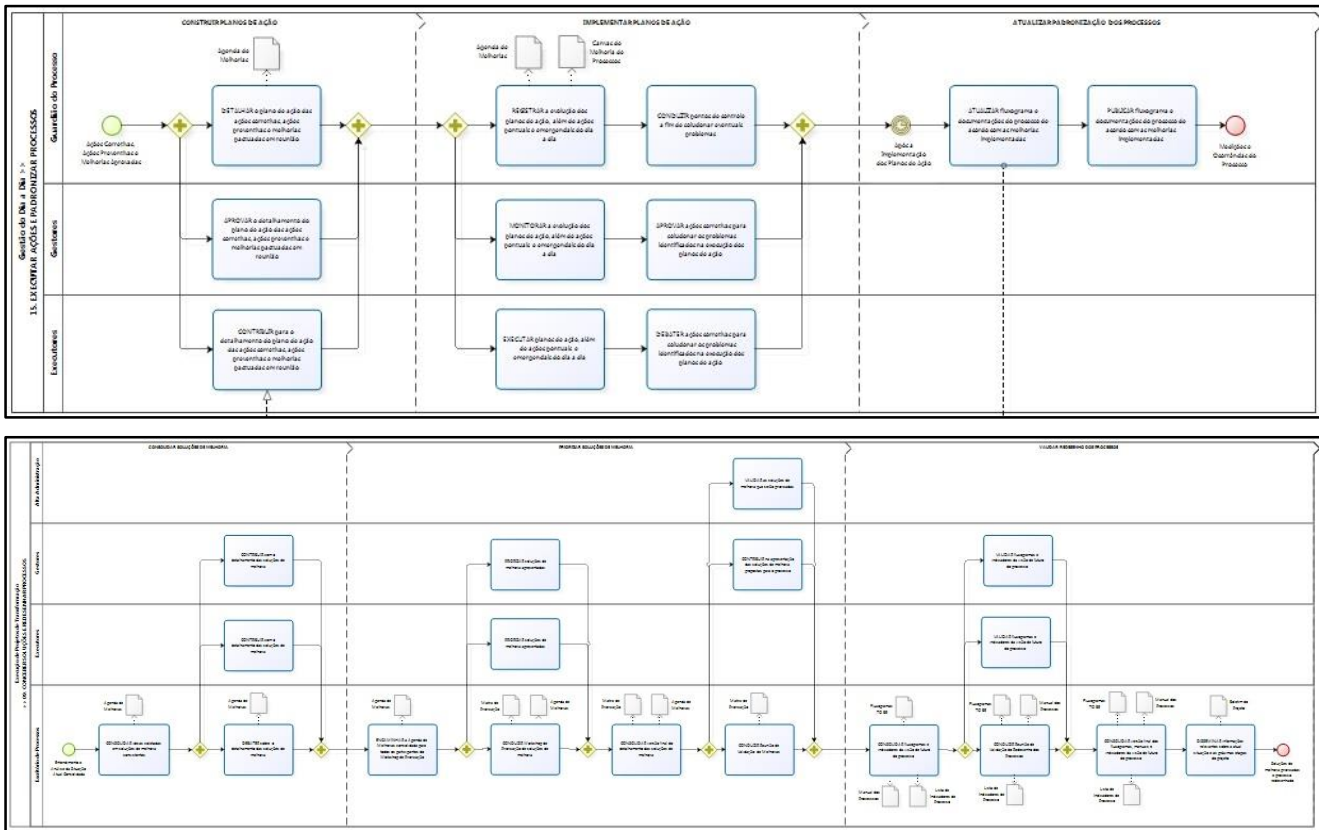
MODELO

2 ANEXO: Glossário de Ferramentas

2.14 Fluxogramas

Ferramenta principal para a representação detalhada da situação atual e da situação futura de um processo. Será utilizado a ferramenta Bizagi para modelagem dos processos.

- Utilizada na etapa de **Execução de Projeto de Transformação**



Modelos de Fluxogramas feitos no Bizagi

2 ANEXO: Glossário de Ferramentas


2.15 Guia de Documentos para Análise

Ferramenta de apoio para o levantamento dos principais documentos que precisam ser controlados e analisados a fim de subsidiar o entendimento completo do processo a ser melhorado.

- Utilizada na etapa de **Execução de Projeto de Transformação**



ANEXO

|  GUIA DE DOCUMENTOS PARA ANÁLISE | | | | | | | |
|--|--|--|--------|------------|------|-------------|------------|
| Nº | INFORMAÇÕES A SEREM BUSCADAS | DOCUMENTO | STATUS | RELEVÂNCIA | DATA | QUEM ENVIOU | OBSERVAÇÃO |
| 1 | Ordenamento das atividades, atores envolvidos, sistemas utilizados, interfaces, gargalos e controles existentes. | Fluxogramas e procedimentos | | | | | |
| 2 | Apresentações realizadas internamente e externamente. | Apresentações diversas | | | | | |
| 3 | Relatórios, atas de reuniões de grupos de trabalhos realizados dentro da organização. | Grupos de trabalhos específicos | | | | | |
| 4 | Direcionadores do processo, diretrizes e regras existentes e datas de suas aprovações / atualizações. | Políticas e diretrizes | | | | | |
| 5 | Apontamentos de inconformidade e indicações de soluções a serem adotadas. | Relatório de risco e auditoria | | | | | |
| 6 | Exigências a serem cumpridas e prazos para cumprimento dessas exigências. | Pareceres de órgãos reguladores | | | | | |
| 7 | Melhorias diagnosticadas, responsáveis pelas melhorias e prazos para sua implementação. | Planos de ação em andamento | | | | | |
| 8 | Perdas financeiras e/ou de performance ocorridas no processo. | Relatório de perdas | | | | | |
| 9 | Objetivos e ações relacionadas ao processo, metas estratégicas e operacionais que impactem no processo. | Planejamento estratégico | | | | | |
| 10 | Regras de negócio existentes, informações disponíveis nas telas de consulta e nos relatórios. | Especificação de sistemas atuais | | | | | |
| 11 | Regras de negócio previstas, informações a serem disponibilizadas nas telas de consulta e nos relatórios. | Modelagem de automações futuras | | | | | |
| 12 | Informações gerais sobre os projetos que foram realizados, bem como os que estão em andamento na organização. | Relatórios de projetos realizados e em andamento | | | | | |
| 13 | Necessidades de correção ou desenvolvimento de funcionalidades de sistema. | Log de demandas corretivas e evolutivas para o sistema | | | | | |

MODELO

2 ANEXO: Glossário de Ferramentas

2.16 Matriz RACI

Ferramenta que define os papéis e responsabilidades que permeiam a governança da Metodologia de Gestão de Processos.

- Utilizada na etapa de **Governança e Maturidade**



| MATRIZ RACI - ESCRITÓRIO DE PROCESSOS - PROCIT | | | | | | | |
|--|------|--------------------|-------------------|----------------|--|------------|--------------------------------|
| PORTFÓLIO DE SERVIÇOS | | | | | | | |
| SERVIÇOS DE DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA PARA PROCESSOS | EP | GESTOR DO PROCESSO | LÍDER DO PROCESSO | ÁREA EXECUTORA | PATROCINADOR (PRÓ-REITORIAS/DIRETORIA) | NTI - DSIS | NTI - ESCRITÓRIO DE GOVERNANÇA |
| Gerir a manutenção da Cadeia de Valor e/ou Arquitetura de Processos | R | | | | C/A | | I |
| Desdobrar a estratégia em processos | R | | | | C/A | | I |
| Prospectar e analisar de ideias e demandas | R | C | C | C | C/A | R* | |
| Elaborar o portfólio de projetos | R | | | | | C* | C |
| Priorizar as ações estratégicas e seus respectivos projetos | R | | | | C/A | C* | I |
| Monitoramento o portfólio de projetos em execução | R | R | I | I | I | | |
| Revisar o portfólio de projetos | R | | | | C/A | C* | |
| Disseminar os resultados e a cultura orientada a processos | R | R | C | I | I | I* | I |
| SERVIÇOS DE PROJETOS DE TRANSFORMAÇÃO | EP | GESTOR DO PROCESSO | LÍDER DO PROCESSO | ÁREA EXECUTORA | PATROCINADOR (PRÓ-REITORIAS/DIRETORIA) | NTI - DSIS | NTI - ESCRITÓRIO DE GOVERNANÇA |
| Planejar o Projeto de Transformação | R | R | | | A, R/C | C* | |
| Delimitar do escopo do processo | R | R/C | R/C | C | A, R/C | C*/I | |
| Gerenciar os projetos | R | R/C | C | C | I | R* | |
| Gerir mudanças (comunicação, sensibilização, etc) | R | R/C | C | I | R | R* | |
| Realizar a reunião de Visão de Futuro | R | C/A | R | C | C,A | C*/I | |
| Mapear os processos (AS-IS) | C/R* | C/A | R | C | C,A | C*/R* | |
| Analisar os processos mapeados | C/R* | | R | | | C*/R* | |
| Construir as possíveis soluções | C/R* | C/A | R | C | C,A | C*/R* | |
| Redesenhar os processos (TO-BE) | C/R* | | R | | C,A | C*/R* | |
| Elaborar o plano de implantação | C/R* | R/A | R | C | C,A | C*/R* | |
| Implantar os novos processos | C/I | R | R | R | R,C | C*/I* | |
| Monitorar a operação | R | C | C | | I | I* | |
| Treinar os servidores para executarem os processos modificados | C/R* | C/I | R | I | I | C*/R* | |
| Automatizar e controlar a execução dos processos (via BPMS) | - | - | - | - | - | - | - |
| SERVIÇOS DA GESTÃO DO DIA A DIA | EP | GESTOR DO PROCESSO | LÍDER DO PROCESSO | ÁREA EXECUTORA | PATROCINADOR (PRÓ-REITORIAS/DIRETORIA) | NTI - DSIS | NTI - ESCRITÓRIO DE GOVERNANÇA |
| Monitorar o desempenho e os resultados dos processos | | I | R | I | | | |
| Realizar a análise crítica dos processos | C | R | R | R/C | C | C* | |
| Elabora o boletim de status dos processos | I | A | R | I | I | I* | |
| Elaborar o plano de ação para ações preventivas ou corretivas | C | A,R | R | C,I | I | C* | |
| Executar o plano de ação e padronizar os processos | | R | R | R | C | C* | |
| Reportar os resultados para os gestores e para o Escritório de Processos | I | R | R | I | I | I* | |
| Gerir riscos | - | - | R | - | - | - | - |
| Gerir a maturidade dos processos | - | - | - | - | - | - | - |
| PROCESSOS INTERNOS | EP | GESTOR DO PROCESSO | LÍDER DO PROCESSO | ÁREA EXECUTORA | PATROCINADOR (PRÓ-REITORIAS/DIRETORIA) | NTI - DSIS | NTI - ESCRITÓRIO DE GOVERNANÇA |
| PROCESSOS DE APOIO | EP | GESTOR DO PROCESSO | LÍDER DO PROCESSO | ÁREA EXECUTORA | PATROCINADOR (PRÓ-REITORIAS/DIRETORIA) | NTI - DSIS | NTI - ESCRITÓRIO DE GOVERNANÇA |
| Gerir os métodos e ferramentas | R | I | I | I | | | R |
| Gerir de padrões e convenções de BPM | R | I | I | I | | | R |
| Capacitar em Gestão por Processos | R | | R | | | | R |
| Estabelecer dos papéis e responsabilidades no que tange Gestão por Processos na UFPE | R | | | | | | C |
| Gerir o catálogo de serviços de BPM da UFPE | R | I | I | | | | I |

Legenda:

R - Responsável

A - Aprovador

C - Consultado

I - Informado

* - Focado em TI

R* - Só atuará quando o outro executor não for capaz tecnicamente de executar a tarefa

2 ANEXO: Glossário de Ferramentas

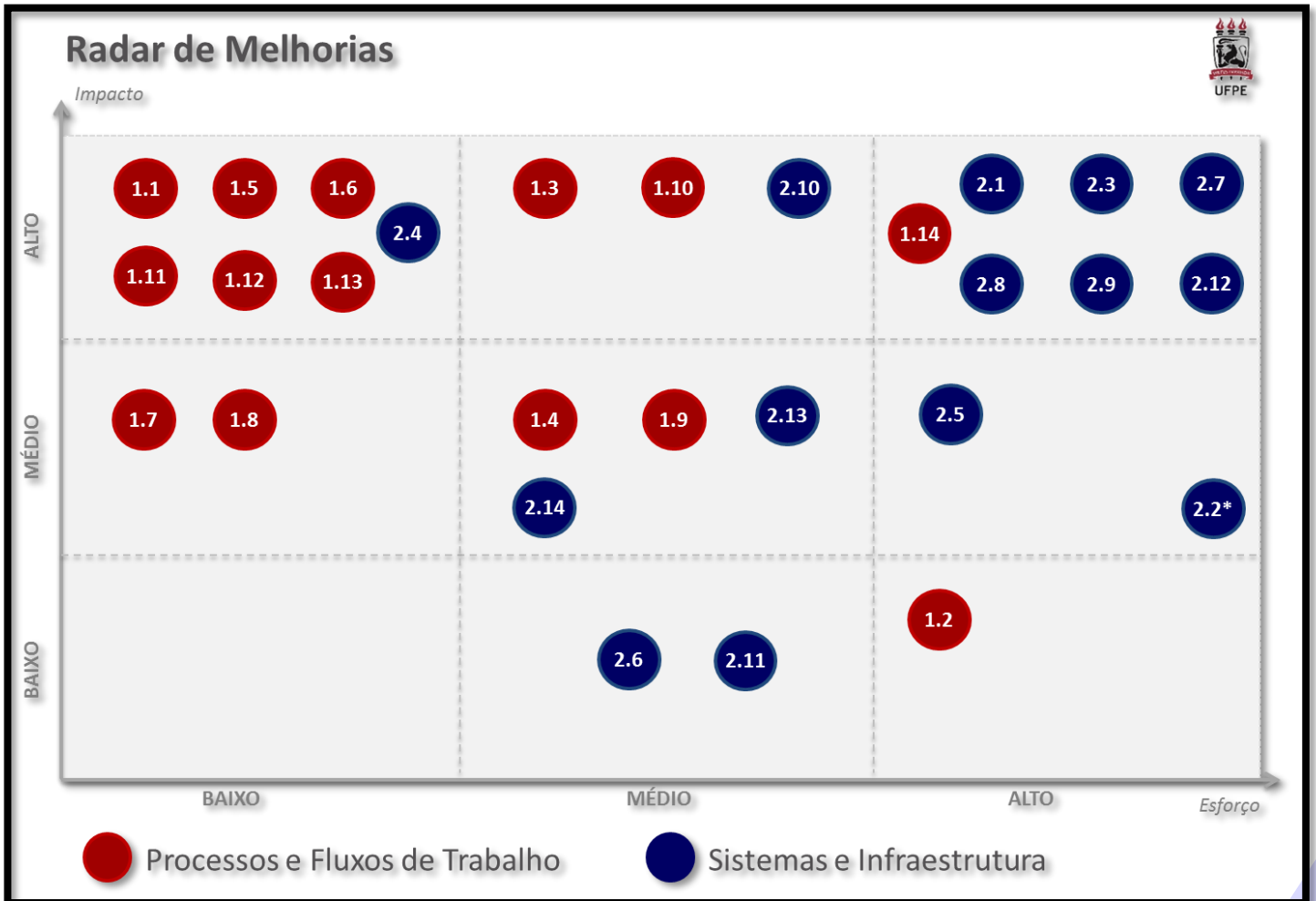
2.17 Matriz de Priorização de Melhorias

Ferramenta que auxilia a condução da priorização das melhorias, junto à Alta Administração, que deverão ser implementadas em um projeto de melhoria. A matriz oferece uma visão completa e executiva de todas as soluções de melhoria propostas.

- Utilizada na etapa de **Execução de Projeto de Transformação**



ANEXO



MODELO

2 ANEXO: Glossário de Ferramentas

2.18 Plano de Implementação

Ferramenta de apoio para o planejamento das melhorias pontuadas no projeto de transformação, onde se define as atividades, os responsáveis, o prazo de execução e o status atual. Servindo também de apoio no acompanhamento da execução do plano de ação.

- Utilizada na etapa de **Execução de Projeto de Transformação**



ANEXO

| Plano de Implementação | | | | | | | | | | | | |
|--|----------|---------------|-------------------|----|-------|--------------------|-----------------|------------------|-------------|--------------|-------------|-------------|
| Legenda | | | | | | | | | | | Atualização | |
| <input type="radio"/> 1- Não iniciado <input type="radio"/> 2- 25% Concluído <input type="radio"/> 3- 50% Concluído <input type="radio"/> 4- 75% Concluído <input type="radio"/> 5- 100% Concluído | | | | | | | | | | | 22/08/2014 | |
| # | Melhoria | Status Global | Responsável Geral | # | Ações | Responsável Direto | Início Previsto | Término Previsto | Início Real | Término Real | Status | Observações |
| 1 | | ○ | | 1 | | | | | | | ○ | |
| | | | | 2 | | | | | | | ○ | |
| | | | | 3 | | | | | | | ○ | |
| | | | | 4 | | | | | | | ○ | |
| | | | | 5 | | | | | | | ○ | |
| 2 | | ○ | | 1 | | | | | | | ○ | |
| | | | | 2 | | | | | | | ○ | |
| | | | | 3 | | | | | | | ○ | |
| | | | | 4 | | | | | | | ○ | |
| | | | | 5 | | | | | | | ○ | |
| | | | | 6 | | | | | | | ○ | |
| | | | | 7 | | | | | | | ○ | |
| 3 | | ○ | | 1 | | | | | | | ○ | |
| | | | | 2 | | | | | | | ○ | |
| | | | | 3 | | | | | | | ○ | |
| | | | | 4 | | | | | | | ○ | |
| | | | | 5 | | | | | | | ○ | |
| | | | | 6 | | | | | | | ○ | |
| | | | | 7 | | | | | | | ○ | |
| | | | | 8 | | | | | | | ○ | |
| | | | | 9 | | | | | | | ○ | |
| | | | | 10 | | | | | | | ○ | |
| 4 | | ○ | | 1 | | | | | | | ○ | |
| | | | | 2 | | | | | | | ○ | |
| | | | | 3 | | | | | | | ○ | |
| | | | | 4 | | | | | | | ○ | |
| | | | | 5 | | | | | | | ○ | |
| | | | | 6 | | | | | | | ○ | |
| | | | | 7 | | | | | | | ○ | |
| | | | | 8 | | | | | | | ○ | |
| 5 | | ○ | | 1 | | | | | | | ○ | |
| | | | | 2 | | | | | | | ○ | |
| | | | | 3 | | | | | | | ○ | |
| | | | | 4 | | | | | | | ○ | |
| | | | | 5 | | | | | | | ○ | |
| | | | | 6 | | | | | | | ○ | |
| 6 | | ○ | | 1 | | | | | | | ○ | |
| | | | | 2 | | | | | | | ○ | |
| | | | | 3 | | | | | | | ○ | |
| | | | | 4 | | | | | | | ○ | |
| | | | | 5 | | | | | | | ○ | |
| | | | | 6 | | | | | | | ○ | |
| | | | | 7 | | | | | | | ○ | |
| | | | | 8 | | | | | | | ○ | |
| | | | | 9 | | | | | | | ○ | |
| | | | | 10 | | | | | | | ○ | |
| | | | | 11 | | | | | | | ○ | |

MODELO

2 ANEXO: Glossário de Ferramentas

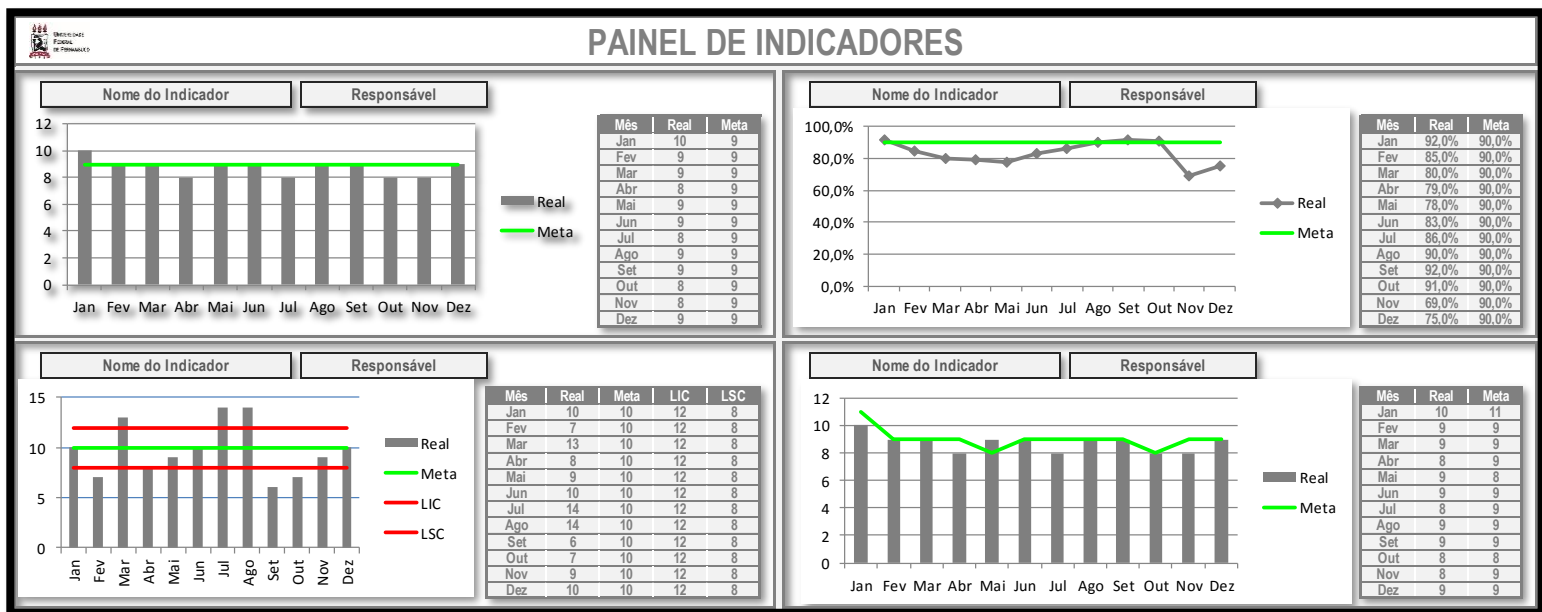
2.19 Painel de Indicadores

Ferramenta fundamental para a compilação, análise e controle dos indicadores que mensuram o desempenho e resultados de um processo.

- Utilizada na etapa de **Execução de Projeto de Transformação e Gestão do Dia a Dia**



ANEXO



MODELO

2 ANEXO: Glossário de Ferramentas

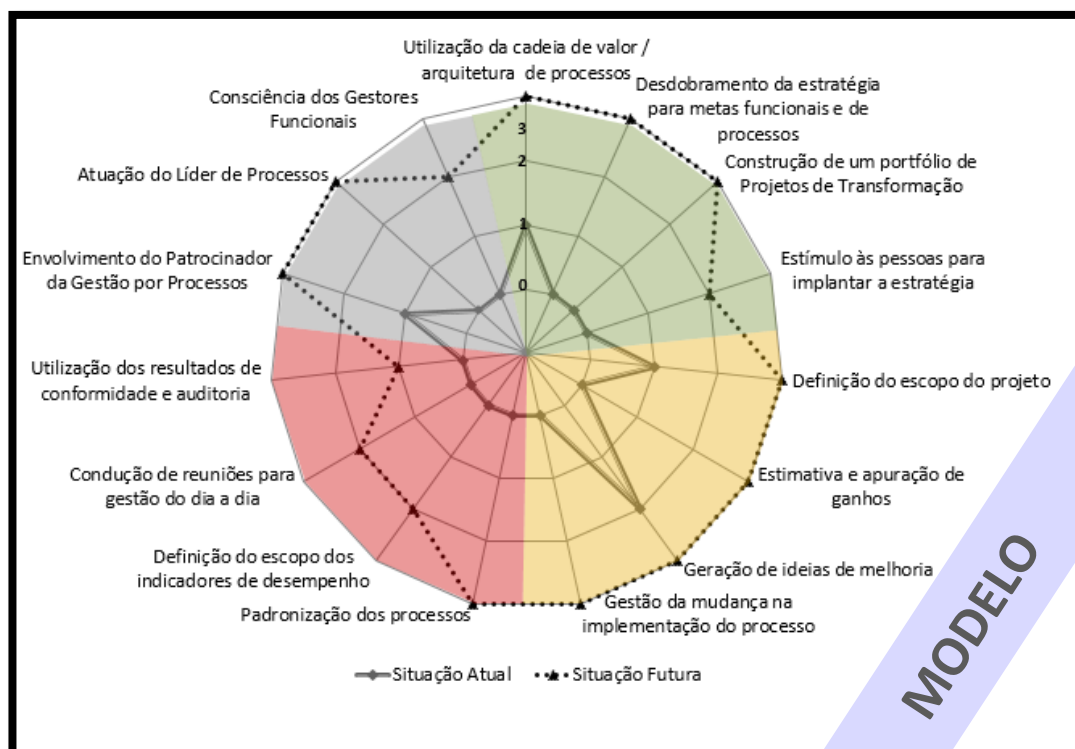
2.20 Diagnóstico de Maturidade

Apresentação executiva que consolida os resultados da avaliação de maturidade, além da proposição do roadmap de implementação de ações que visam a eliminação/redução dos gaps evidenciados.

- Utilizada na etapa de **Governança e Maturidade**



| UFPE | | DADOS DO RADAR | | elogroup | |
|--|--|----------------|--------|----------|--|
| Gráfico de Maturidade Consolidado | | ATUAL | FUTURO | | |
| Média | | 0,33 | 2,60 | | |
| Utilização da cadeia de valor / arquitetura de processos | | 1 | 3 | | |
| Desdobramento da estratégia para metas funcionais e de processos | | 0 | 3 | | |
| Construção de um portfólio de Projetos de Transformação | | 0 | 3 | | |
| Estímulo às pessoas para implantar a estratégia | | 0 | 2 | | |
| Definição do escopo do projeto | | 1 | 3 | | |
| Estimativa e apuração de ganhos | | 0 | 3 | | |
| Geração de ideias de melhoria | | 2 | 3 | | |
| Gestão da mudança na implementação do processo | | 0 | 3 | | |
| Padronização dos processos | | 0 | 3 | | |
| Definição do escopo dos indicadores de desempenho | | 0 | 2 | | |
| Condução de reuniões para gestão do dia a dia | | 0 | 2 | | |
| Utilização dos resultados de conformidade e auditoria | | 0 | 1 | | |
| Envolvimento do Patrocinador da Gestão por Processos | | 1 | 3 | | |
| Atuação do Líder de Processos | | 0 | 3 | | |
| Consciência dos Gestores Funcionais | | 0 | 2 | | |



MODELO

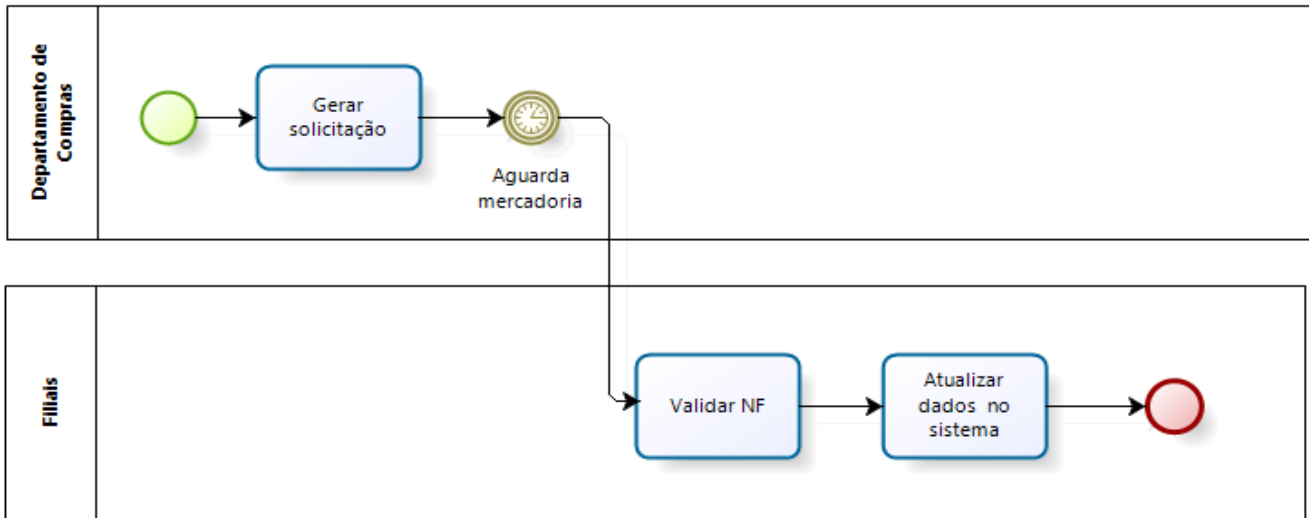
3 ANEXO: Notação BPMN

O BPMN é uma notação criada para representar processos de negócio. Trata-se de um conjunto de símbolos padrão para o mapeamento e desenho de processos, o que facilita o entendimento do usuário.

3.1 Tipos de Processos mapeados

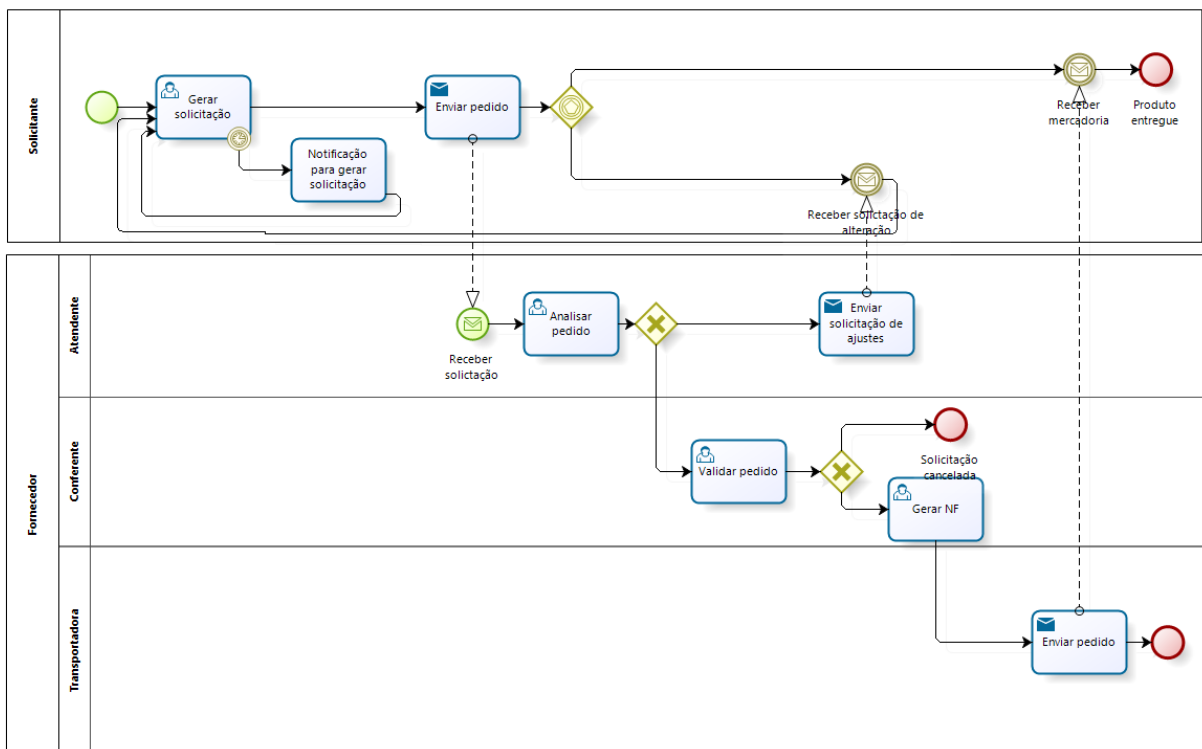
Descritivo:

- ✓ Mapeamento orientado ao negócio
- ✓ Documentação simples do fluxo de processos
- ✓ Usa elementos básicos da BPMN
- ✓ Não se preocupa com granularidade das atividades
- ✓ Não se preocupa com atividades mais operacionais



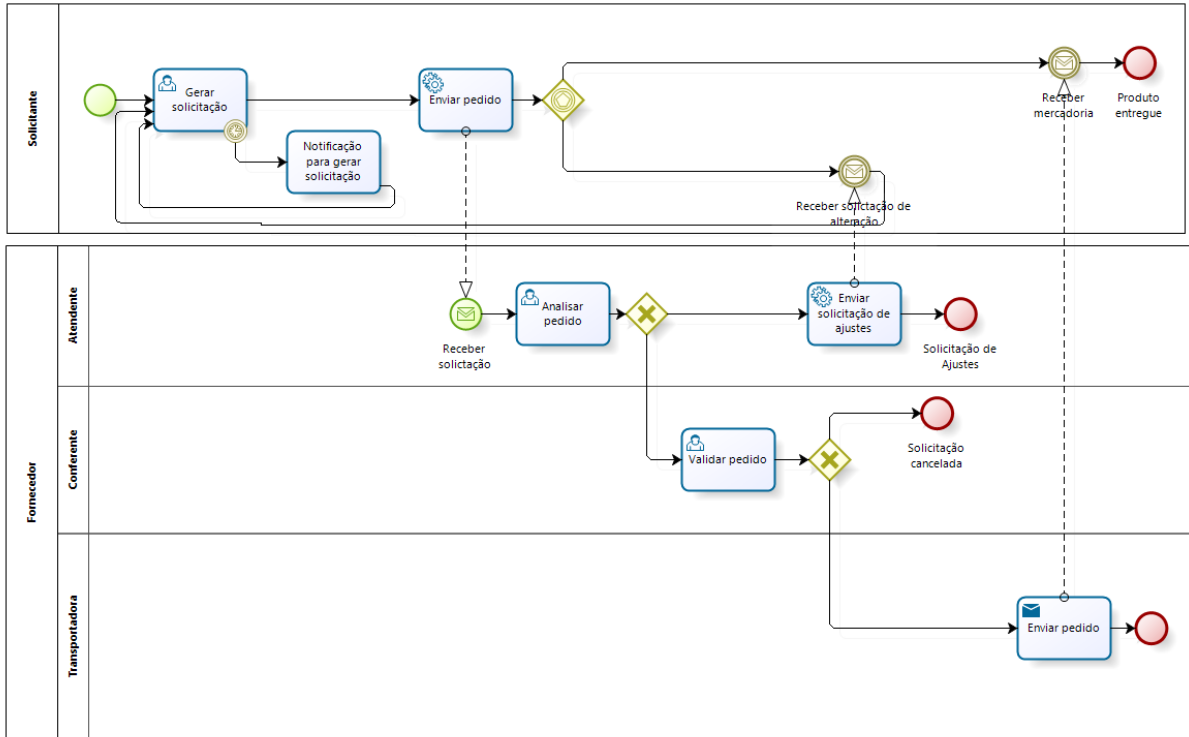
Analítico:

- ✓ Descreve de forma precisa o fluxo de negócio incluindo caminhos de execução e eventos
- ✓ O modelo é entendido pela TI e área negocial
- ✓ O processo detalha as atividades facilitando o entendimento para as pessoas que executam



Executável:

- ✓ Descreve de forma precisa o fluxo de negócio incluindo caminhos de execução e eventos
- ✓ O modelo é entendido pela TI e área comercial
- ✓ O processo detalha as atividades facilitando o entendimento para as pessoas que executam



3 ANEXO: Notação BPMN

3.2 Piscina e Raia

Funcionam como um mecanismo de **organização das atividades** em categorias visualmente separadas. Dentro de cada piscina é **representado um único processo**, cortado horizontalmente por diversas raia que representam as áreas (atores) que atuam naquele processo.

| Símbolo | Descrição |
|---------|--|
| | <p>Piscina: Uma “piscina” (pool, em inglês) representa um processo de negócio. Ele atua como um container gráfico para dividir um conjunto de atividades que fazem parte do processo que está sendo modelado.</p> |
| | <p>Raia: Uma “raia” (lane, em inglês) é uma subdivisão dentro de uma piscina usada para organizar e categorizar as atividades em função dos executores, ou responsáveis pela execução, de cada atividade no processo.</p> |

3.3 Atividade

A “atividade” é um termo genérico para um trabalho executado. Os tipos de atividades utilizadas pela notação são a **tarefa** e o **subprocesso**.

| Símbolo | Descrição |
|------------------|---|
| | <p>Tarefa: As atividades são representadas por retângulos arredondados, e podem ocorrer uma só vez ou por repetidas vezes (loop).</p> |
| <p>Contraído</p> | <p>Subprocesso: A representação de um subprocesso em BPMN é diferente da utilizada para a representação de tarefas por um pequeno quadrado com uma “+” no centro inferior da figura. É uma atividade que pode ser decomposta, ou um conjunto de tarefas que pode ser analisado em mais detalhes. Visualmente pode aparecer contraído ou expandido.</p> |
| <p>Expandido</p> | |

3 ANEXO: Notação BPMN

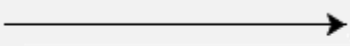
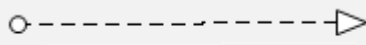

3.4 Eventos

Um evento é algo que acontece durante o processo do negócio. Estes eventos afetam o fluxo do processo e têm geralmente uma causa (**gatilho**) ou um impacto (*resultado*). Existem **três tipos básicos de eventos** com base no “ponto” em que afetam o fluxograma: evento de **início**, **evento intermediário** e **evento de fim**.

| Símbolo | Descrição |
|--|--|
|  | Vazio (início): Representa que o processo pode ser inicializado a qualquer momento. |
|  | Timer (início): Neste caso representa que o processo será iniciado quando o tempo (data ou ciclo), previamente definido, ocorrer. |
|  | Vazio (intermediário): Representa um marco no processo. |
|  Receber  Enviar | Mensagem (intermediário): Representa que o processo esta recebendo ou enviando uma “mensagem”. |
|  | Timer (intermediário): Neste caso representa que o processo esta aguardando um prazo para continuar. |
|  | Vazio (fim): Representa que o processo foi finalizado. |

3.5 Conectores

Os conectores **indicam a sequência de atividades ou a troca de informações** ao longo do processo representado no fluxograma. Os conectores associam também textos e outros artefatos a objetos no fluxo.

| Símbolo | Descrição |
|---|---|
|  | Fluxo de sequência: É usado pra mostrar a ordem (sequência) com que as atividades serão executadas em um processo. |
|  | Fluxo de mensagem: É usado para mostrar o fluxo das mensagens entre dois participantes diferentes que os emitem e recebem. |
|  | Associação: É usada para associar dados, anotações em formato texto e outros artefatos a objetos de fluxo. |

3 ANEXO: Notação BPMN

3.7 Gateways

Os gateways são utilizados para controlar a divergência (bifurcação) e a convergência (junção) da sequência de fluxo. Assim, determinará decisões tradicionais, como juntar ou dividir trajetos ao longo dos fluxogramas de processos. São representados por losangos e o símbolo interno representa o tipo de gateway, ou seja, o tipo de “comportamento” da lógica do fluxo.

| Símbolo | Descrição |
|---------|---|
| | Gateway Paralelo: Utilizado quando se tem ramificações que acontecem simultaneamente. Todas as saídas deste tipo de gateway acontecem ao mesmo tempo. Quando há a necessidade de sincronizar novamente as ramificações, usa-se o mesmo tipo de gateway |
| | Gateway Exclusivo: Utilizado quando se tem uma decisão e só pode ser tomada uma das saídas propostas. Necessariamente <i>tem que haver uma atividade antes do gateway</i> , que fornecerá o dado para e tomada a decisão. |
| | Gateway Inclusivo: Utilizado quando se tem uma decisão e pode ser tomada uma ou mais das saídas propostas. Necessariamente <i>tem que haver uma atividade antes do gateway</i> , que fornecerá o dado para ser tomada a decisão. |

3.8 Artefatos

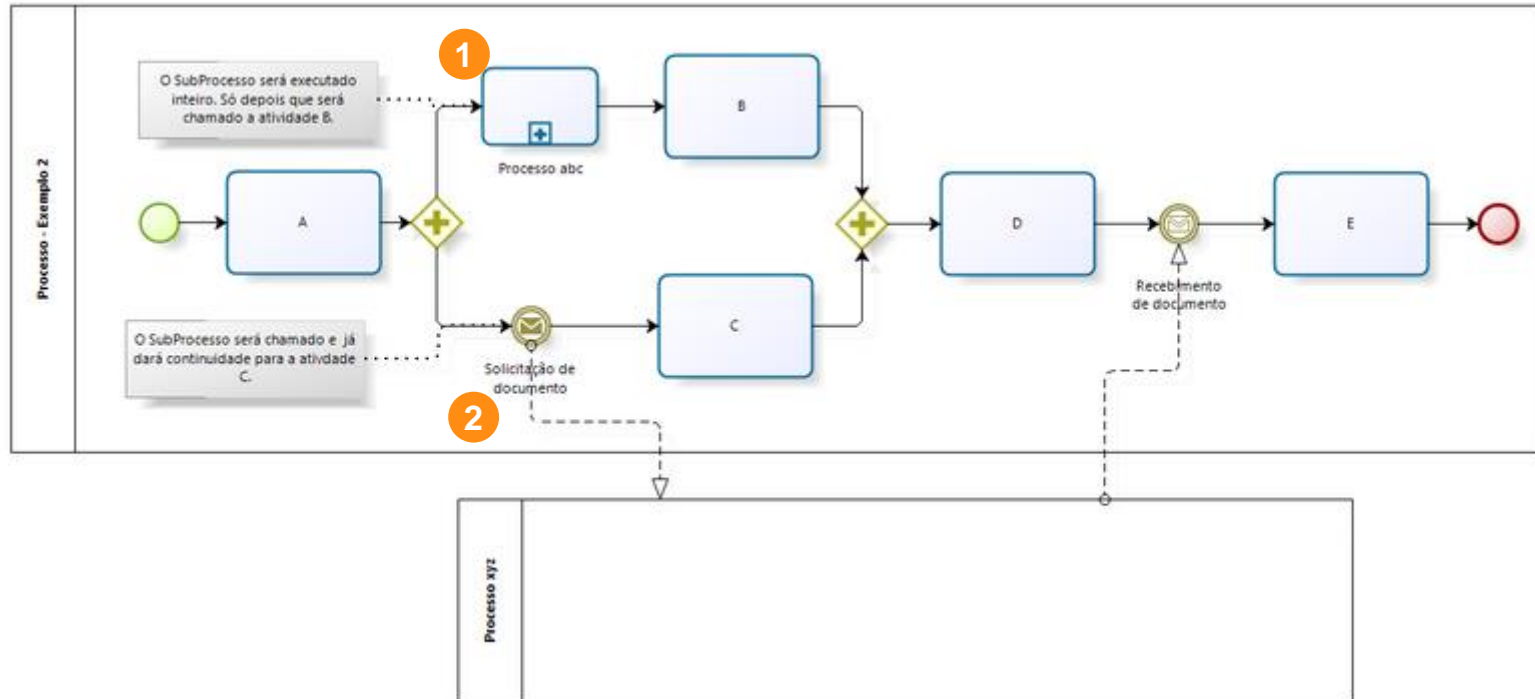
Os artefatos em BPMN possui a capacidade de mostrar informação além da estrutura básica do fluxo do processo.

| Símbolo | Descrição |
|---------|---|
| | Objeto de dados: O objeto de dado é um mecanismo para mostrar como os dados são requeridos ou produzidos por atividades. São conectados às <i>atividades com as associações</i> . Não tem efeito direto sobre o fluxo de sequência ou fluxo de mensagem, mas podem fornecer informações necessárias à realização da atividade. |
| | Milestone: É uma sub-partição dentro do processo. São usadas para organizar o processo em etapas |
| | Anotações: As anotações são mecanismos para fornecer informações adicionais para o leitor de um diagrama BPMN. |

3 ANEXO: Notação BPMN

3.9 Processos de Interface

- 1 A interface 1 é um subprocesso e representa que este será executado inteiramente, e em seguida a próxima atividade será realizada.
- 2 A interface 2 é uma representação de subprocesso e representa que este iniciado ao receber o documento, dando prosseguimento às demais atividades do Processo – Exemplo 2. Não há necessidade de manter desenhado todo o processo referente ao Processo XYZ.



ANEXO

Organização

Escritório de Processos Organizacionais

Apoio Técnico

elogroup▶