

# MAPEAMENTO E MODELAGEM DE PROCESSOS



Henrique  
Martins Rocha  
Ligia Maria Fonseca  
Affonso  
Jeanine Barreto

# Ciclo de vida de um processo

## Objetivos de aprendizagem

Ao final deste texto, você deve apresentar os seguintes aprendizados:

- Reconhecer os ciclos de Business Process Management (BPM), a decomposição de processos e a agregação de valor.
- Analisar as necessidades dos clientes e os requisitos do processo.
- Identificar os modelos de referência para o ciclo de gerenciamento de processos de negócio.

## Introdução

No contexto do Business Process Management (BPM), é fundamental o comprometimento de todas as áreas da organização para que os processos permaneçam alinhados aos objetivos estratégicos, sem deixar de manter o foco no cliente e no mercado. Entre as melhores práticas de BPM, os ciclos de vida de processos de negócio têm um papel essencial, pois definem diversas etapas que buscam implementar a melhoria contínua dos processos, com foco nas necessidades e nas expectativas dos clientes.

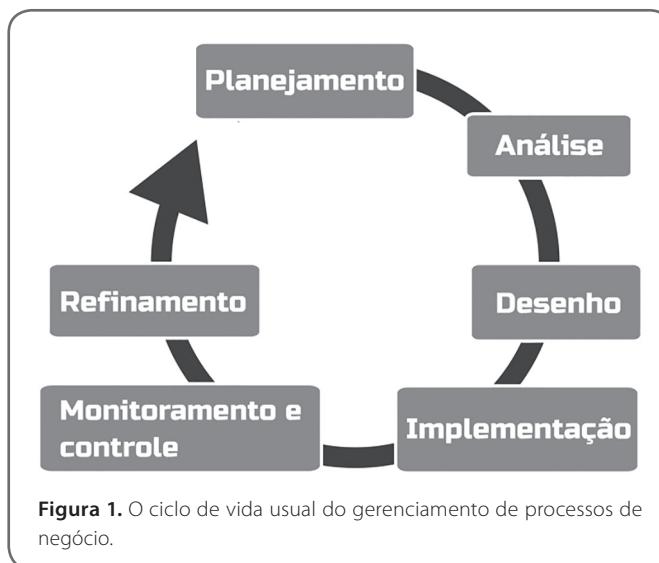
Neste capítulo, você vai estudar os ciclos de BPM, a decomposição de processos e a agregação de valor, assim como as necessidades dos clientes diante dos requisitos de processo e os modelos de referência para o ciclo de gerenciamento de processos de negócio.

## Os ciclos de BPM, a decomposição de processos e a agregação de valor

Para o BPM, ou gerenciamento de processos de negócios, é essencial que haja comprometimento permanente de toda a organização, permitindo que sejam atendidas as demandas de modelagem, análise, desenho, medição de desempenho e transformação dos processos. Para que isso aconteça de forma

apropriada, deve haver um ciclo que assegure que os processos organizacionais permaneçam alinhados à estratégia da organização e ao foco no cliente (ABPMP, 2013).

O ciclo de vida usual do gerenciamento de processos de negócio envolve as fases de planejamento, análise, desenho, implementação, monitoramento e controle, e refinamento (Figura 1).



**Figura 1.** O ciclo de vida usual do gerenciamento de processos de

negócio.

Contudo, o Guia ABPMP (2013) funciona apenas como uma referência para a aplicação do BPM, por isso a literatura apresenta outros modelos de ciclo de vida, que também são aceitos.

Dentre os ciclos de BPM descritos, está o **PDCA**, sigla em inglês para as palavras *plan, do, check e act*, que em português significam planejar, fazer, verificar e agir. As fases do PDCA se caracterizam da seguinte forma.

### Planejar:

- estabelece os objetivos para a entrega de resultados de acordo com o que foi projetado;
- define os objetivos e os processos fundamentais para a entrega dos resultados, de acordo com as metas organizacionais.

**Fazer:**

- coloca em ação a execução do plano, do processo, do produto;
- exige o comprometimento de todos os envolvidos nos processos para que tudo saia conforme o planejado.

**Verificar:**

- estuda o resultado que foi coletado e medido na etapa fazer, para comparar com as expectativas da organização;
- identifica desvios na aplicação do plano;
- consiste no monitoramento e na avaliação constante dos resultados obtidos na fase anterior, em relação aos resultados esperados.

**Agir:**

- envolve a tomada de ações que visem corrigir as inconsistências encontradas na fase de verificação;
- identifica onde devem ser feitas mudanças para a melhoria dos processos;
- tomada de providências com relação às avaliações e relatórios resultantes das demais etapas, para adequar os processos às metas da organização.

É importante salientar que as fases do gerenciamento de processos de negócio compõem um ciclo porque, a partir do momento em que a última fase é executada, é preciso que a primeira fase seja reiniciada, e isso deve acontecer de forma contínua na empresa, visando ao alinhamento dos processos à estratégia organizacional e à entrega de resultados adequados às expectativas do cliente.

Conheça um pouco mais sobre as **fases do ciclo BPM** descritas pelo Guia ABPMP (2013) a partir de agora.

**Fase de planejamento:** comprehende a análise de toda a documentação disponível sobre os processos, para que se possa entender como eles se alinham à missão da organização, aos serviços prestados e aos interesses dos clientes. O objetivo dessa fase é obter uma visão global dos processos da empresa,

compreendendo a sua apropriação à cadeia de valor gerada pela organização. Essa fase envolve quatro atividades:

- o entendimento da organização como um todo;
- a identificação dos processos principais, de gestão e de apoio;
- a identificação dos principais indicadores de medição de desempenho;
- a preparação para a análise dos processos da organização.

**Fase de análise:** nessa fase, é essencial que os processos sejam observados da maneira real como acontecem na organização. Isso servirá para ter uma visão mais realista, que vai possibilitar a modelagem e a avaliação de todos os processos da organização. O estado atual e real dos processos é conhecido como **AS-IS**, que pode ser traduzido literalmente como “assim está”. É pela análise do processo como ele se encontra que vai ser possível compreender em quais pontos ele pode ser melhorado, para que as próximas fases do ciclo BPM sejam executadas. Essa fase envolve as seguintes atividades:

- entrevistar as pessoas envolvidas nos processos.
- analisar a documentação dos processos.
- documentar tudo o que foi feito durante a fase de análise.
- validar o entendimento e documentá-lo também.

**Fase de desenho:** envolve a tomada de decisões com relação ao que foi concluído na fase de análise, pois agora já devem ser conhecidos, de forma detalhada, os pontos de gargalo, as falhas, os atrasos, os retrabalhos e todas as inconsistências dos processos analisados. Essa é a fase em que se promove o alinhamento dos processos aos objetivos estratégicos da organização, fazendo adequações que tragam melhorias aos processos ou desenhando novos processos. O estado que define o que é desejável para um processo se chama **TO-BE**, que pode ser traduzido literalmente como “como deverá ser”. Essa fase inclui as seguintes atividades:

- analisar as lacunas identificadas, tecendo comparações com o que deveria ser feito.
- desenhar o processo, analisando o uso de tecnologia de informação.
- executar os procedimentos de aceite das melhorias sugeridas e dos novos processos.
- criar um plano de implantação para as melhorias e novos processos.



## Fique atento

O mapeamento envolve dois estados básicos possíveis para os processos. O primeiro é caracterizado pela situação atual, chamado de AS-IS, e o segundo representa um estado futuro, definido por TO-BE):

**AS-IS.** Essa expressão pode ser traduzida como “como está”, e se refere à situação presente do processo. Proporciona o entendimento de como ele está sendo executado atualmente na organização, isto é, visa descrever a operação atual.

**TO-BE.** A melhor tradução para essa expressão é “como deverá ser”, pois projeta as mudanças que serão realizadas no processo, visando otimizar atividades em busca de melhor qualidade e produtividade, e também o desenho de um novo processo.

**Fase de implementação:** compreende a colocação dos processos em prática, da maneira como foram definidos e documentados, entrando na rotina do trabalho da organização.

**Fase de monitoramento e controle:** permite uma verificação sobre o alinhamento dos processos aos objetivos estratégicos da organização. É nessa etapa que são monitorados os indicadores de medição de desempenho para avaliar quais foram os resultados obtidos com os processos. Os indicadores de desempenho mais utilizados costumam fazer a medição de aspectos como o tempo de duração do processo, o custo operacional do processo, a capacidade de geração de resultado de um processo e a qualidade na geração do resultado.

**Fase de refinamento:** caracteriza o início do procedimento de melhoria contínua dos processos. Aqui são analisados todos os resultados esperados e o que está sendo atingido na prática, para que os processos sejam evoluídos de forma planejada e sejam constantemente monitorados com relação aos resultados e ao valor que entregam. O objetivo dessa fase deve ser a melhoria no desempenho dos processos, visando à redução de custos e o atendimento das expectativas do cliente.

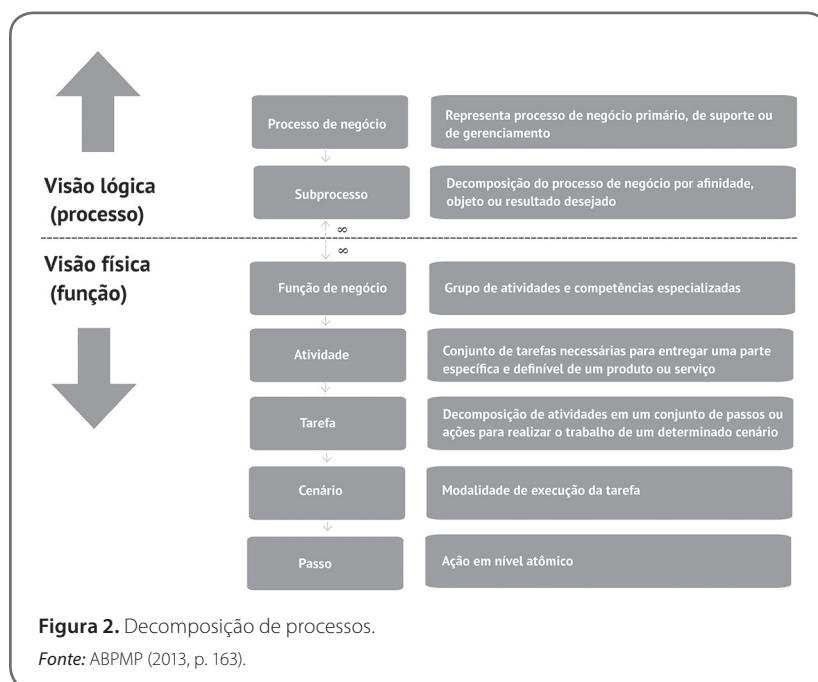
## Decomposição de processos

Para que possam ser melhor compreendidos, os modelos de processos de negócio devem ser elaborados em vários níveis. Como o CBOK tem a pretensão de servir somente de referência para o gerenciamento de processos de negócios da organização, cada uma pode usar um número diferente de níveis

de detalhamento de processo e também chamá-los por nomes diferentes, que podem se adaptar melhor à realidade organizacional.

É essencial que os processos sejam decompostos em níveis baixos o suficiente para que as tarefas possam ser compreendidas, levando ao entendimento do processo como um todo. Ao passo em que as informações dos processos forem coletadas, elas precisam ser atribuídas a um dos níveis de detalhamento, pois isso vai permitir que a equipe identifique informações que faltam nos diferentes níveis dos processos ou que precisam ser questionadas aos responsáveis.

O Guia CBOK (ABPMP, 2013) apresenta os níveis de decomposição de processos apresentados na Figura 2.



**Figura 2.** Decomposição de processos.

*Fonte:* ABPMP (2013, p. 163).

**Nível 1 — Processo de negócio:** fornece uma visão global do processo. É um trabalho que entrega valor ao cliente.

**Nível 2 — Subprocesso:** decomposição do processo por afinidade, objetivo ou resultado desejado.

**Nível 3 — Função de negócio:** inter-relacionamento com as áreas funcionais, onde as atividades são realizadas. É o grupo de atividades e competências especializadas.

**Nível 4 — Atividade:** conexão dos subprocessos às atividades que serão executadas. É o conjunto de tarefas necessárias para entregar uma parte de um resultado.

**Nível 5 — Tarefa:** decomposição da atividade, a fim de gerar os resultados desejados. São os passos seguidos ou as instruções de trabalho.

**Nível 6 — Cenário:** é a modalidade de execução de uma tarefa.

**Nível 7 — Passo:** faz referência ao menor nível de uma ação que é executada.

A decomposição de processos é a ação que permite um melhor gerenciamento dos processos de negócios da organização, ou uma aplicação mais efetiva do BPM.

## A agregação de valor

Atualmente, ainda existem muitas empresas que trabalham com foco no produto ou serviço que os seus processos geram, não nos seus clientes. Os funcionários geralmente são valorizados pelo cumprimento das metas e pelo aumento do lucro proporcionado, sendo poucas as que premiam pela satisfação do cliente.

Um dos grandes motivos pelos quais as empresas vêm adotando o gerenciamento de processos de negócio é levar o **foco para o cliente**, pois as pessoas já deixaram de se tornar clientes das empresas pelo simples fato de cobrirem o preço menor que é oferecido pelas concorrentes. É necessário que a empresa agregue valor ao resultado que oferece ao cliente por meio dos seus produtos e serviços. Portanto, o foco hoje deve ser o cliente e o valor agregado ao produto ou serviço que são oferecidos.

A **agregação de valor** não se refere aos valores monetários, mas à satisfação do cliente, à capacidade da empresa em atender às suas expectativas com relação aos produtos e serviços oferecidos e, se possível, até superá-las, surpreendendo positivamente o cliente e, assim, promovendo a sua conquista e fidelização. De nada adianta ter o melhor preço e a entrega mais rápida da região, se a empresa não consegue oferecer aquilo que o cliente deseja.

Transformar o cliente no foco da empresa significa, em um primeiro momento, conhecer e compreender as suas **necessidades**, oferecendo produtos e serviços adequados às suas expectativas. Mas vai além disso: significa oferecer informações, ser transparente, prestar consultoria sem custo adicional, ficar à disposição para tirar dúvidas e solucionar problemas. Todos esses elementos agregam valor ao resultado oferecido pela empresa.



### Fique atento

A estratégia para agregar valor ao cliente consiste em manter a gestão e o envolvimento com todos os processos e níveis da estrutura da empresa, ou seja, exige que toda a empresa se comprometa com esse propósito, pois é por meio do cliente que a empresa vai garantir a sua permanência no mercado. Em outras palavras, é essencial que os processos sejam gerenciados do início ao fim, mantendo uma perspectiva global da sua interação e integração (ABPMP, 2013).

## As necessidades dos clientes e os requisitos do processo

Para que o resultado produzido pela empresa agregue valor ao cliente, é necessário que haja uma aproximação com as suas necessidades reais, por meio de identificação, coleta e interpretação das suas expectativas, durante todas as fases dos processos. A identificação das necessidades dos clientes vai proporcionar a sua transformação nos requisitos do processo.



## Fique atento

O termo **necessidade** traduz uma falta de algo que é essencial, uma carência de algo, que é preciso ser satisfeita. São as necessidades que motivam o ser humano a agir e a procurar a sua satisfação.

Heirich et al. (2011) destacam três características para as necessidades:

- multiplicidade — existem muitos tipos de necessidades, e por mais que um indivíduo as tenha satisfeita, outras necessidades sempre vão surgir;
- substituibilidade — indica que uma necessidade pode ser satisfeita por diferentes formas;
- saciabilidade — uma necessidade passa a ser sentida em menor intensidade, à medida em que é satisfeita, até que desapareça completamente.

Á área da economia elenca ainda duas outras características para as necessidades:

- possibilidade de hierarquização — a necessidade pode ser priorizada, segundo a intensidade pela qual é sentida;
- interdependência — quando uma necessidade é satisfeita, ela pode originar outras necessidades.

O perfil e o comportamento dos clientes podem ser influenciados por diversos fatores, como os sociais e culturais. Contudo, as necessidades dos clientes só vão efetivamente gerar reflexos ou efeitos para a empresa quando fizerem parte da tomada de decisão — para identificar essa importância, é necessário implementar de maneira rotineira a coleta dos requisitos dos clientes, fazer uma análise detalhada, priorizar os requisitos e, então, fazer com que eles sejam considerados de maneira adequada ao longo do processo organizacional (HEIRICH et al., 2011).

As necessidades dos clientes surgem para atender a um problema ou resolver alguma carência para algo específico. Quando as necessidades do cliente são identificadas, elas se transformam nas especificações ou requisitos do processo.

A **satisfação de um cliente** pode ser medida pelo nível de sentimento que ele possui como consequência da comparação entre o desempenho ou resultado percebido de algo, em relação às suas expectativas. A diferença entre o que o cliente esperava e o que lhe foi apresentado fica menor à medida que as suas necessidades e expectativas são conhecidas e transmitidas para as características do produto ou serviço oferecido pela empresa (KOTLER, 2000). Isso é feito por meio dos processos.

Atualmente, já não é mais possível pensar em qualidade e valor agregado se o foco da empresa não estiver no cliente. O produto ou o serviço oferecido pela empresa tende a ter mais sucesso à medida que estiver alinhado às expectativas dos clientes, por isso é essencial a correta identificação das necessidades dos clientes, para que se tornem informações úteis aos processos; nesse caso, os seus requisitos.

As necessidades do cliente vão se transformar em requisitos, que vão originar as especificações do processo, que, por sua vez, vão resultar no produto ou serviço. Para que as especificações do processo sejam elaboradas, é preciso adotar alguns passos (HEIRICH et al., 2011):

**Definição do requisito** — de início, as necessidades devem ser identificadas e escritas com a linguagem do cliente. Depois que as necessidades forem escritas, agrupadas, analisadas e classificadas, elas podem ser reescritas na forma de requisitos dos clientes:

- funcionais — indicam o que o produto ou serviço precisa fazer;
- não funcionais — indicam as qualidades que o produto tem que ter.

**Definição das especificações** — as especificações de um produto ou serviço dizem respeito aos parâmetros mensuráveis que o produto ou serviço deve ter, e que vão estabelecer qual o desempenho requerido. As especificações são o fundamento para a montagem dos critérios de avaliação do produto ou serviço, e também para a tomada de decisão.

A transformação de uma necessidade de cliente em um requisito de processo é uma tarefa que deve ser feita em equipe. Primeiramente, as necessidades devem ser identificadas, analisadas e podem ser separadas com a finalidade de identificar a real necessidade do cliente, devendo ser escritas de forma objetiva e comprehensível.



## Saiba mais

**Requisito** é toda condição necessária para que algum propósito seja atendido — quando se trata de um cliente informando as suas necessidades, nem sempre é possível obter detalhes claros das suas expectativas.

A norma ISO 9001 (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2008) apresenta um item chamado de *Determinação de Requisitos*, em que menciona os tipos de requisitos de cliente que devem ser levados em conta no momento de pensar os produtos e serviços que serão oferecidos:

- Requisitos Declarados pelo Cliente — são solicitações claras e objetivas, feitas de forma verbal ou escrita, através de um pedido ou contrato com a especificação do tipo de produto ou serviço, quantidade, forma e prazo de entrega.
- Requisitos não Declarados pelo Cliente — são aqueles requisitos que, apesar de não serem determinados pelo cliente, são essenciais para a utilização do produto ou serviço, como as baterias, o manual do usuário, algum suporte para fixar o produto na parede, chave reserva para veículos, entre outros.
- Requisitos de Pós-venda — são requisitos que já são oferecidos pela empresa, mas que o cliente precisa expressar que os deseja, como a garantia estendida e o seguro.
- Requisitos Regulamentares Aplicáveis ao Produto — são requisitos impostos por lei, para determinar atributos que os produtos ou serviços devem possuir, de forma obrigatória. Normalmente são regulamentados por instituições habilitadas pelo governo para tal atividade, como é o exemplo da ANVISA para a indústria alimentícia e da PETROBRAS para os produtos e serviços que envolvem petróleo no processo.

Depois disso, o momento é de priorizar as necessidades, elencando as mais importantes, o que servirá como base para a priorização das decisões do projeto, de maneira favorável aos requisitos de maior relevância.

Finalizada a priorização, o momento então é de transformar as necessidades dos clientes em requisitos para o processo. Normalmente devem ser considerados os seguintes aspectos, ao se definir um requisito (HEIRICH et al., 2011):

- modo de funcionamento;
- nível de confiabilidade;
- necessidade de ergonomia;
- facilidade de fabricação, montagem e manutenção;
- meta a ser atingida pelo requisito em forma quantitativa;
- forma de avaliação da meta para verificar o seu cumprimento.

Desde a concepção dos processos, a organização deve estabelecer procedimentos próprios que levem o foco no cliente em consideração, garantindo

que as suas necessidades sejam satisfeitas. As necessidades dos clientes têm relação direta com o processo organizacional, desde a fabricação do produto ou a idealização do serviço até a sua entrega. Se o resultado entregue ao cliente não atender às suas expectativas, a cadeia produtiva da empresa não estará agregando valor ao cliente, o que coloca em risco inclusive a permanência da empresa no mercado, da forma como se encontra atualmente.



### Fique atento

Visando à promoção de processos organizacionais capazes de absorver as necessidades dos clientes, é preciso fazer o gerenciamento dos processos por meio da adoção de um modelo, escolhido para que se adapte da melhor forma à estrutura e aos objetivos estratégicos.

## Os modelos de referência para o ciclo de gerenciamento de processos de negócio

Existem inúmeros modelos de referência que as organizações podem adotar para fazer o gerenciamento do ciclo de vida dos seus processos organizacionais. Por isso, a partir de agora você vai conhecer alguns dos modelos de referência mais utilizados na prática empresarial.

### O modelo Seis Sigma

O Seis Sigma é um modelo reconhecido internacionalmente, muito utilizado para identificar e implementar melhorias nos processos organizacionais, assegurar que os custos de operação sejam menores e, em vista disso, proporcionar aumento de lucro para a empresa.

O sigma é uma letra do alfabeto grego, mas no mundo empresarial é usado para estatísticas, fazendo referência à frequência com que algo absorve mais do que os recursos mínimos necessários para obter a satisfação do cliente, ou seja, é como uma taxa que indica a quantidade de desperdício ocorrido a cada etapa do processo.

Cada um dos sigmas representa uma escala de qualidade, sendo o 1-sigma o nível mais baixo, com maior taxa de defeitos, e grande possibilidade de perda nas vendas por falta de qualidade. Ao contrário, quando uma empresa

está no 6-sigma, que é o nível mais alto dentro desse modelo, ela costuma apresentar uma média de apenas 3 defeitos em um milhão de operações. Atingir o 6-sigma traduz alto padrão de qualidade e baixíssimo índice de defeito para uma empresa.

O modelo Seis Sigma tem como objetivos a melhora na eficiência dos processos, a redução de custos com os defeitos dos processos, melhoria no resultado oferecido ao cliente, tomada mais ágil de decisões. Basicamente, seu funcionamento se baseia nas fases de definição de metas, medição de desempenho, análise de resultados, implementação de melhorias, monitoração e controle das atividades, retornando à fase de definição novamente.

O modelo Seis Sigma envolve equipes que têm alguns papéis especiais, pois são desempenhados por pessoas que possuem certificação nessa metodologia (ENDEAVOR BRASIL, 2015):

**Master Black Belt ou Champion** — é a pessoa que garante a remoção dos obstáculos que impedem o sucesso da implementação do processo. Além disso, ele aprova ou reprova as propostas de melhoria nos processos e implementa suas alterações.

**Black Belt** — é o líder da equipe de implementação do projeto. Conduz a equipe no desenvolvimento, ensina a aplicar ferramentas e identifica pontos de melhoria no processo.

**Green Belt** — é o profissional que realiza projetos de complexidade média. É orientado pelo black belt na condução de seus projetos.

**Yellow Belt** — é o profissional que realiza projetos de baixa complexidade. Os processos em que está envolvido não dependem de muitas interações outros processos e áreas da empresa. São projetos de rápida implementação, com prazos que normalmente não ultrapassam dois meses.

**Membros da equipe** — são os que trabalham efetivamente na execução do processo, que precisam estar envolvidos e comprometidos com o resultado.

## O modelo Juran

O modelo Juran foi idealizado por Joseph Moses Juran, entre as décadas de 1940 e 1950. Por conta desse feito, ele se tornou uma referência internacional na área de gestão da qualidade.



## Saiba mais

### A gestão de qualidade foi um conceito criado por Joseph Moses Juran

A sua primeira experiência profissional nessa área foi na Western Electric Company. Juran, onde foi engenheiro eletricista. Trabalhou também como executivo de indústrias, administrador do governo americano e realizou consultorias. Foi responsável pelo desenvolvimento do método Juran Management System (JMS), que aliaava uma estratégia empresarial à gestão da qualidade, e participou de forma ativa na história da Toyota, colaborando para o desenvolvimento do Sistema Toyota de Produção que, por sua vez, influenciou o surgimento da filosofia *just-in-time* (importante referência na busca pela eliminação dos desperdícios e atingimento da qualidade total).

O seu modelo conta com 10 passos que, segundo ele, garantem a qualidade nos resultados entregues pelas empresas, caso sejam executados (FERREIRA, 2013).

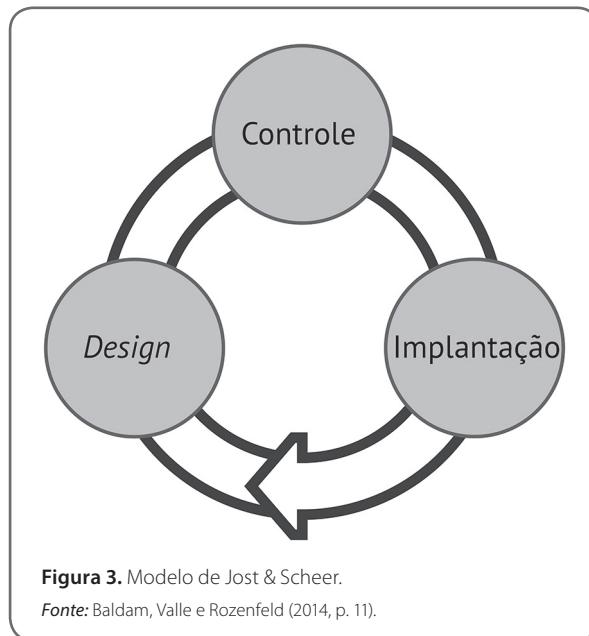
- 1. Criar a consciência da necessidade e da oportunidade para melhorar:** envolve a motivação e o comprometimento da equipe para o cumprimento das metas.
- 2. Estabelecer metas para melhoria:** as metas da empresa devem ser estabelecidas de forma que proporcionem maneiras de melhorar sempre os processos, para que não sejam apenas medidas e nada seja feito com os indicadores.
- 3. Organizar para estabelecer metas:** definir claramente o papel das pessoas envolvidas nos processos, podendo identificar facilitadores que possam apoiar no processo de organização e gerenciamento das atividades dos processos.
- 4. Treinamento:** treinar os membros da equipe, de forma teórica e prática, para as atividades que desempenham, de maneira que possam apresentar excelência na sua realização.
- 5. Desenvolver projetos para solucionar problemas:** a equipe deve estar preparada para desenvolver estratégias para identificar e solucionar os problemas que acontecerem ao longo do processo.
- 6. Relatar o progresso:** devem ser aplicadas ações de medição de desempenho, sendo que todo progresso deve ser relatado para toda a equipe.
- 7. Reconhecimento:** reconhecer os resultados apresentados pela equipe, para que ela se motive e se mantenha no seu nível máximo de rendimento.

8. **Divulgar os resultados:** devem ser utilizadas maneiras de expor os resultados para todos, visando a sua participação nos processos de melhoria e conscientização.
9. **Manter os resultados:** o resultado obtido com as melhorias deve ser mantido, por isso deve ser monitorado e controlado permanentemente.
10. **Manter o momento:** o processo de melhoria não deve ser encarado como uma atividade extraordinária para a equipe, e sim como uma rotina. Juran dizia que é o trabalho que traz efeito para a solução.

Com esse modelo, Juran pretendia esclarecer a importância de assegurar que os processos organizacionais serão capazes de chegar aos resultados corretos, através da otimização de processos e do envolvimento de todos.

## Modelo de Jost e Scheer

Os criadores desse modelo têm grande experiência, pois fazem parte de uma grande empresa da área de modelagem de processos organizacionais. Seu modelo tem a ideia de ciclo, conforme a figura a seguir:



As fases envolvidas no modelo criado por Jost e Scheer são as seguintes (BALDAM; VALLE; ROZENFELD, 2014):

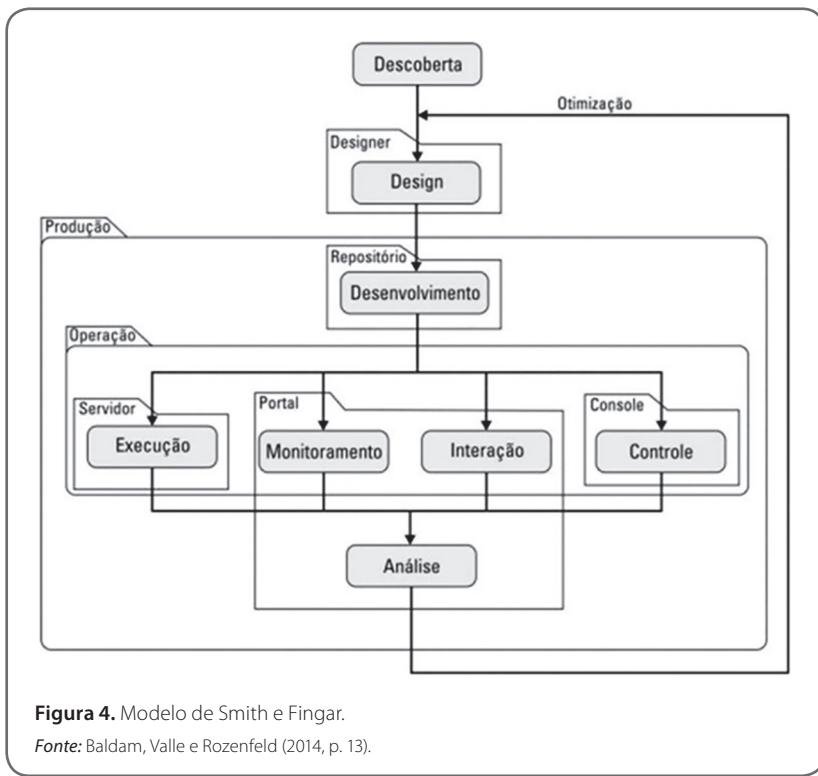
**Design** — nessa fase ocorre a modelagem, a integração e a documentação do processo, levando em conta a estrutura global dos processos da organização, pois eles devem estar integrados aos sistemas e métodos gerenciais utilizados.

**Implantação** — utiliza os dados elaborados na fase de *design* para desenvolver ferramenta, manuais ou informatizadas, fazer o treinamento da equipe, executar a gestão de mudanças e outras atividades que impliquem no início do processo desejado e no monitoramento do que é utilizado por ele.

**Controle** — utiliza dados coletados do processo em operação para saber se o funcionamento está de acordo com o que foi estabelecido. Esses dados servem também para fazer o redesenho do processo, se necessário.

## Modelo de Smith e Fingar

O modelo criado por Smith e Fingar, que são autores de renome nas áreas acadêmica e de consultoria, está descrito nas seguintes fases (BALDAM; VALLE; ROZENFELD, 2014):



**Figura 4.** Modelo de Smith e Fingar.

**Fonte:** Baldam, Valle e Rozenfeld (2014, p. 13).

**Descoberta** — é a fase em que é divulgada a forma como as atividades estão sendo executadas. Pode ser feita por meio da análise de códigos de programas ou procedimentos manuais, a fim de possibilitar uma visão clara do modo como os processos trabalham interna e externamente.

**Design** — é a fase em que o processo é divulgado, por meio da sua modelagem, manipulação e possível redesenho. São explicitadas as atividades, regras, participantes, interações e relações envolvidas, bem como a indicação das melhores métricas para a medição do seu desempenho.

**Desenvolvimento** — é a fase em que o novo processo é implantado para todos os envolvidos.

**Execução** — é a fase que envolve a certificação de que o novo processo está tendo o seu fluxo encaminhado de forma adequada por cada um dos participantes envolvidos.

**Interação** — é a fase que envolve a utilização de interfaces informatizadas, que vão possibilitar às pessoas a interação com os processos do negócio. Inclui também o gerenciamento dessas interfaces.

**Monitoramento** — é a fase aplicada para todos os processos que se encontram em execução. As atividades envolvem toda intervenção necessária para que o controle de um processo seja mantido, a identificação de erros e o planejamento de resposta a eles.

**Análise** — é a fase em que se mede o desempenho do processo, para que sejam identificados pontos de melhoria e oportunidades de inovações.

**Otimização** — é a fase que envolve a melhoria do processo, encerrando um ciclo que une a fase de *design* com a de análise do desempenho atual. Proporciona a detecção de gargalos, retrabalhos, paradas e outras inconsistências.



## Saiba mais

Para conhecer outros modelos de referência para o ciclo de gerenciamento de processos de negócio, como os modelos de Harrington, Esseling & Nimwegen (1997), Burlton (2001), Khan (2003), Muehlen (2005), Havey (2005), Schurter (2006) e Jestan & Nelis (2006), leia o livro *Gerenciamento de Processos de Negócio BPM: uma referência para implantação prática*, de Baldam, Valle e Rozenfeld.



## Referências

ABPMP. *BPM CBOK Guia para o gerenciamento de processos de negócio corpo comum de conhecimento*. V3.0. [São Paulo]: BPM, 2013. Disponível em: <[http://cymcdn.com/sites/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP\\_CBOK\\_Guide\\_\\_Portuguese.pdf](http://cymcdn.com/sites/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP_CBOK_Guide__Portuguese.pdf)>. Acesso em: 4 out. 2017.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR ISO 9001*. Rio de Janeiro: ABNT, 2008.

BALDAM, R.; VALLE, R.; ROZENFELD, H. *Gerenciamento de Processos de Negócio BPM: uma referência para implantação prática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

FERREIRA, G. A. *Os 10 passos para a melhoria da qualidade – J. M. Juran*. Jornal Online Folha Vitória. 2013. Disponível em: <<http://www.folhavitoria.com.br/economia/blogs/gestaoeresultados/2013/09/19/os-10-passos-para-a-melhoria-da-qualidade-j-m-juran/>>. Acesso em: 4 out. 2017.

ENDEAVOR BRASIL. *Como o Seis Sigma pode ajudar sua empresa a alcançar a excelência*. 2015. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/seis-sigma/>>. Acesso em: 4 out. 2017.

HEIRICH, A. M. et al. *Processo de transformação das necessidades dos clientes em especificações de um produto*. 2011. Disponível em: <[http://www.fahor.com.br/publicacoes/sief/2011\\_Processo\\_transformacao\\_necessidades\\_clientes\\_produto.pdf](http://www.fahor.com.br/publicacoes/sief/2011_Processo_transformacao_necessidades_clientes_produto.pdf)>. Acesso em: 2 out. 2017.

KOTLER, P. *Administração de marketing*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

**Encerra aqui o trecho do livro disponibilizado para esta Unidade de Aprendizagem. Na Biblioteca Virtual da Instituição, você encontra a obra na íntegra.**