



GUIA DE GESTÃO POR PROCESSOS

Conjunto de conceitos e definições estruturais e sistêmicas, com vistas à uniformidade de padrões, rotinas e fluxos referentes à modelagem e à gestão POR processos nas Unidades FIOCRUZ.

CQuali/VPGDI
Fundação
Oswaldo Cruz

GUIA DE GESTÃO POR PROCESSOS

Fundação Oswaldo Cruz

Presidente

Paulo Ernani Gadelha

• • •

Vice-Presidência de Gestão e Desenvolvimento Institucional

Pedro Ribeiro Barbosa

• • •

Coordenação da Qualidade Fiocruz - CQuali

Mirian Miranda Cohen (Organização)

SUMÁRIO

GUIA de Gestão POR Processos	0
PARTE 01	4
1.1 - Objetivo da Metodologia de Gestão por Processos na Fiocruz.....	6
1.2 Histórico da adesão à Gestão por Processos na Fiocruz.....	7
1.3 - Benefícios esperados com a Gestão por Processos – Fiocruz.....	9
PARTE 02	13
2.1 Conceitos fundamentais sobre processos.....	14
2.2 Alinhamento entre Estratégia e Processos.....	16
2.3 Indicadores de Desempenho.....	16
2.4 Papéis e Responsabilidades	17
2.5 Processo organizacional	19
2.6 Tipos de processo	20
2.7 Notação para Modelagem de Processos	21
2.8 Ferramenta para modelagem de processos.....	24
2.9 Nível de Maturidade	25
PARTE 03	27
Prática Metodológica	27
3.1 Gestão por processos na Fiocruz	28
3.2 Metas Institucionais	29
3.2.1 Objetivo Geral.....	29
3.2.2 Objetivos Específicos	29
3.3 Entendimento do Ciclo de Vida	30
3.4 <i>Dinâmica Interativa das Fases</i>	31
FASE 01 – Alinhar Estratégia e Planos.....	32
1. ALINHAR PROCESSOS FINALÍSTICOS, DE SUSTENTAÇÃO E GESTÃO	32
2. ALINHAR COM INDICADORES ESTRATÉGICOS	34
FASE 02 - Analisar e Diagnosticar	35
1. ENTREVISTAR PARTICIPANTES DOS PROCESSOS	35
2. ANALISAR DOCUMENTAÇÃO COMPLEMENTAR	36
3. MAPEAR PROCESSOS ATUAIS	37

4. APROVAR ANÁLISE E DIAGNÓSTICOS	38
FASE 03 - Projetar Melhorias	39
1. MODELAR MELHORIAS	39
2. DEFINIR INDICADORES	40
3. APROVAR MUDANÇAS	41
4. PLANEJAR IMPLANTAÇÃO	41
FASE 04 - Implantar e Realizar	42
1. CAPACITAR PESSOAL	43
2. REALIZAR ATIVIDADES	45
3. ABASTECER INDICADORES	46
FASE 05 - Monitorar Continuamente	48
1. COMPOR PAINÉIS	48
2. REALIZAR CICLO DE GESTÃO VISUAL	49
FASE 06 - Refinar e Inovar	50
1. AVALIAR EFICIÊNCIA E EFICÁCIA DO PROCESSO	51
2. AVALIAR RELACIONAMENTO COM CLIENTES	51
PARTE 04	53
Manutenção do Conhecimento em Processos	53
4.2 Principais Requisitos	55
4.3 Histórico de envios	56
4.4 Trabalho colaborativo	56
4.5 Bloqueio de arquivos	56
4.6 Comparação entre versões	56
4.7 Integração Sistêmica	56
Glossário	57
Referências Bibliográficas	63

PARTE 01

Introdução

São apresentados objetivo, justificativas, histórico e benefícios esperados com a Gestão por Processos na Fiocruz.

1 – INTRODUÇÃO

Desenvolvida em consonância com o modelo de governança institucional, que impõe intenso processo de gestão democrático participativo, e alinhado ao Plano de Longo Prazo da Fiocruz – 2023 (PLP) e ao Plano Quadrienal Fiocruz 2011- 2014 (PQ), a gestão por processos possui articulação horizontal em seus 06 eixos estratégicos, com forte configuração no eixo de inovação na Gestão, especificamente no macroprojeto “Gestão da Excelência Operacional”.

O Guia de Gestão por Processos da Fiocruz, configura-se em um documento de diretrizes institucionais que apresenta as bases teórico-conceituais e as principais orientações para a implementação corporativa desta prática, disseminando a metodologia em todas as suas Unidades.

- A compreensão contemporânea da Gestão por Processos é de que seja uma importante ferramenta gerencial, um instrumento capaz de aproximar as diretrizes estratégicas do cotidiano das pessoas no desenvolvimento de seu trabalho; uma vez que ao alinharmos os macroprocessos às estratégias e as unidades organizacionais ao macroprocessos para os quais elas contribuem estamos, automaticamente, alinhando as unidades organizacionais às estratégias.

Nesta direção, ao adotar a Gestão por Processo a Fiocruz assume a pretensão de disseminar em todas suas unidades uma metodologia capaz de contribuir para unificação e consolidação de uma cultura de gestão orientada para resultados, à ampla percepção da identidade organizacional, ao gerenciamento de riscos à qualidade de processos, produtos e serviços, à excelência operacional e à eficácia dos ciclos de melhoria da gestão; possibilitando, inclusive, a maior efetividade na construção de soluções automatizadas.

Assim, a metodologia é apresentada e detalhada progressivamente, buscando a melhor forma de inserir a participação tanto de toda Fiocruz, como também e principalmente do público atendido pela Fundação, buscando aumentar a agregação de valor aos resultados institucionais, apreendendo a ótica do cliente/usuário-cidadão nas etapas de planejamento, realização e melhoria ou inovação de seus processos, serviços e produtos.

1.1 - Objetivo da Metodologia de Gestão por Processos na Fiocruz

No âmbito de Gestão por Processos, podemos inicialmente definir que uma metodologia constitua-se de uma abordagem organizada para atingir objetivos, por meio de passos preestabelecidos. Uma metodologia que orienta a prática de gestão por processos é muito mais que um conjunto de métodos, é um conjunto elaborado e formado por objetivos congruentes que buscam atender necessidades específicas da instituição.

Os princípios que orientam esta prática na Fiocruz apontam para uma metodologia participativa, envolvendo o conjunto das unidades da Fiocruz sem perder a visão do todo. A visão sistêmica desejada orienta a decisão por uma técnica horizontal de mapeamento que favoreça a observação das interações possíveis entre os diferentes processos institucionais e forneça insumos para decisão sobre os diferentes arranjos organizacionais (Exemplo: arranjos em redes, por processos ou funcionais) necessários à execução integrada de ações estratégicas e missão institucional.

Este Guia de Gestão por Processos da Fiocruz, considerando a amplitude institucional e sua maturidade atual em gestão por processos, tem o propósito de contribuir para a necessária padronização no âmbito corporativo, estimulando o alinhamento institucional e a otimização na aplicação dos recursos. Seu foco principal são os processos de sustentação da organização que, além de serem amplamente normatizados, por sua transversalidade, têm forte impacto na eficácia e eficiência de seus processos de realização de projetos, serviços e produtos.

No entanto, indubitavelmente, conforme evidencia a literatura na área, a lógica priorizada permite a instituição se conhecer/reconhecer, subsidiando a tomada de decisão em diversos âmbitos, seja em seus processos primários/finalísticos que atendem a sua finalidade estatutária ou em seus processos de gestão, tais como: planejamento, gestão da qualidade, gestão de competências, gestão do conhecimento e de tecnologia da informação.

Partindo da análise dos objetivos estratégicos de cada um de seus macroprocessos primários, correspondentes às suas finalidades estatutárias, são identificados os macroprocessos de sustentação e de gestão capazes de conduzir de modo sistêmico a Fiocruz rumo a sua visão de futuro. Estes são padronizados e disseminados a toda organização, cabendo a cada uma de suas Unidades a responsabilidade de alinhar suas rotinas ao padrão corporativo, mediante a modelagem de seus processos internos. Nesta fase, são acompanhadas por profissional da área corporativa designada pela VPGDI, em consonância com a natureza do processo a ser trabalhado e com o acúmulo da discussão na Diretoria Executiva - DE e Câmara Técnica de Gestão e Desenvolvimento Institucional.

Assim, esse Guia pretende orientar as fases de implementação da Gestão por Processos na Fiocruz, possibilitando a atuação padronizada nas seguintes frentes:

- Alinhar os macroprocessos institucionais às estratégias descritas no PLP, PQ, Fiocruz, assim como as estratégias governamentais e os fundamentos do Modelo de Excelência na Gestão Pública - MEGP;
- Implementar e controlar a modelagem dos processos de sustentação - ponta a ponta - padronizando o agir corporativo da Fiocruz nesta área;

- Orientar o desenvolvimento da modelagem dos processos de rotina das unidades alinhados ao processo padronizado;
- Disseminar a metodologia de Gestão por Processos a todas as unidades da Fiocruz;
- Garantir as competências necessárias ao desenvolvimento da Gestão por Processos na Fiocruz, formando analistas de processos em todas as suas áreas.

1.2 Histórico da adesão à Gestão por Processos na Fiocruz

Na Fiocruz, a presente metodologia nasceu alinhada às diretrizes de Gestão por Processos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MP e às teorias e práticas mais atualizadas na abordagem da Gestão por Processos disponíveis. Detém caráter dinâmico de aprimoramento contínuo, tendo como eixo articulador o PQ Fiocruz e o Modelo de Excelência da Gestão Pública – MEGP.

Resultante de oportunidade de melhoria apontada no II Ciclo de Avaliação da Gestão Fiocruz (2006/2007), conforme Modelo de Excelência da Gestão Pública, a Fiocruz incorporou em 2008, em seu plano de melhoria da Gestão, a responsabilidade por desenvolver metodologia de modelagem de processos e disseminar a cada uma de suas Unidades. Iniciou-se, assim, a trajetória rumo à adesão da Gestão por Processos, que é um dos fundamentos do MEGP.

Portanto, a prática de Mapeamento de Processos foi instituída de modo corporativo na Fiocruz em 2008. Para implementar esta melhoria foi instituído grupo de trabalho, com representação de unidades finalísticas e de apoio/sustentação, no âmbito do Comitê Subsetorial GesPública Fiocruz, coordenado pela VPGDI, com responsabilidade executiva da CQuali. Desde então, a instituição vem realizando diferentes eventos de qualificação profissional para suprir essa lacuna de conhecimento na Fundação.

Em 2009, foi elaborado o Manual de Gestão de Processos da Fiocruz, desenvolvido pela CQuali com participação das Unidades. Este apresentou as primeiras diretrizes para identificação, mapeamento, modelagem e análise crítica dos processos.

Desde então esta prática vem se desenvolvendo e se aprimorando na organização, sendo o macrofluxo de processos discutido e validado anualmente por ocasião do processo de Autoavaliação da Gestão. A partir de 2010 esse trabalho passou a ser coordenado pela CQuali com apoio da CGTI, buscando a cooperação dessas áreas como elemento de inter-relacionamento das ações estratégicas.

A opção pela Gestão por Processos na Fiocruz, introduzida formalmente de forma corporativa a partir de 2009, apresenta importantes resultados, demonstrando a adesão e comprometimento das Unidades da Fiocruz a esse movimento, em que destacamos:

- **Disseminação da prática de Gestão POR Processos**, pactuando as diretrizes e introduzindo o ambiente necessário para formar um novo profissional de referência para as Unidades da Fiocruz – Gestor de Processos – em cada uma das Unidades.

- Definição da função de **analista de processos** e de **gestor de processos**, com representação indicada por cada Unidade em 2010, ainda sem a devida capacitação.
- Alinhamento CQuali e CGTI em processo de desenvolvimento e acompanhamento da prática na Fiocruz, em que a modelagem de processo é instituída como requisito obrigatório para solicitação de **desenvolvimento de Sistema de Informação** em 2011
- Pactuação do uso de uma linguagem única para modelagem de processos em toda a Fiocruz, criando uma identidade visual para organização nesta área – **BPMN**.
- Realização de oficina de modelagem de processos, com **pactuação de fluxo modelar processo na Fiocruz** e de encaminhamentos de contribuições para revisão do manual com pretensão de assumir a Gestão por Processos.
- Alinhamento das estratégias e planos – com discussão do diagrama (macrofluxo de processos Fiocruz) e respectivos mapas de processos vis a vis aos objetivos estratégicos descritos no PQ e PLP – **FASE 01 – alinhar estratégias e planos**.
- Análise dos processos de sustentação e gerenciais com diagnóstico realizado junto as áreas, tendo como produto o mapeamento dos processos – **FASE 02 – analisar e diagnosticar**.
- Formulação e implementação de metodologia para **diagnóstico do grau de maturidade da Gestão POR Processos na Fiocruz**, abrangendo a totalidade de suas unidades e que aponta para o fato de que, de modo geral, a Fiocruz, em uma escala de 0 a 6, atinge o grau de maturidade 2 em gestão por processos.
- Atualização do **mapa de processos organizacionais da Fiocruz** por ocasião da autoavaliação da gestão Fiocruz que busca migrar de sua inicial representação funcional (2008) para uma visão ponta a ponta a partir de 2013, sob o patrocínio da VPGDI.

No ano de 2013, a instituição realizou a primeira **Jornada de Gestão por Processos**, em que foram apresentadas práticas e técnicas relacionadas ao gerenciamento por processos que são adotadas por várias organizações no cenário nacional. No evento, a instituição também recebeu palestrante do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (**MP**), tratando da modernização da GESPÚBLICA e sua evolução em relação à Gestão por Processos, e também contou com a participação de representante do capítulo nacional da Associação de Profissionais de Gerenciamento de Processos de Negócio (**ABPMP Brasil**), trazendo para a pauta informações sobre a adoção de BPM no cenário nacional, os principais resultados alcançados e como o conjunto comum de conhecimentos em BPM (BPM CBOK®) pode apoiar a modernização da gestão pública.

O estágio atual da Fiocruz de adesão à Gestão POR Processos a localiza na Fase 03 – Projetar melhorias, cabendo a CQuali garantir seu desenvolvimento, propondo a modelagem de processos a ser discutida pela VPGDI no âmbito da DE, com posterior apresentação à Câmara Técnica de Gestão e Desenvolvimento Institucional.

A publicação desse Guia de Gestão por Processo substitui o documento “Manual de Modelagem de Processos - Fiocruz”, elaborado em 2009 e revisado em 2010 por grupo de trabalho instituído pelo Comitê Subsetorial GesPública Fiocruz, ajustando e ampliando a proposta das diretrizes institucionais para gestão por processos na Fiocruz.

1.3 - Benefícios esperados com a Gestão por Processos – Fiocruz

O ambiente no qual as organizações encontram-se inseridas é extremamente dinâmico, requerendo alterações no modo como elas são gerenciadas. Os modelos de gestão centrados no reducionismo e na fragmentação dos fenômenos, na ciência objetiva, na previsibilidade, certeza e estabilidade (pensamento newtoniano – cartesiano) encontram-se ultrapassados para a realidade atual.

A configuração organizacional constituída por departamentos estanques tem sido consequência da adoção arraigada da lógica funcional em vez da incorporação da lógica extraída da análise sistêmica, na qual a gestão por processos se baseia. Propõe, portanto, dar espaço na estrutura funcional da instituição para uma estrutura de fluxos que implica definir a responsabilidade pelo andamento do processo e minimizar as transferências. Essa disposição permite maximizar o agrupamento de atividades e diminuir o gasto de energia. É uma abordagem que cruza as funções para focalizar o cliente e atravessa as fronteiras funcionais de atendimento.

A tecnologia e a sociedade tornaram-se tão complexas que as soluções tradicionais são insuficientes. Utilizar abordagens de natureza holística ou sistêmica, generalista ou interdisciplinar tornou-se indispensável.

As organizações são constituídas por uma complexa combinação de recursos (capital humano, capital intelectual, instalações, equipamentos, sistemas informatizados etc.) interdependentes e inter-relacionados, que devem perseguir os mesmos objetivos, e cujos desempenhos podem afetar positiva ou negativamente a organização em seu conjunto.

Muitas vezes a organização tem uma visão fragmentada de si mesma, pois olha apenas para os limites funcionais estabelecidos em seu organograma. Já a visão organizacional a partir da perspectiva de seus processos transpõe essas barreiras e possibilita compreender esta organização como um todo que interage em suas partes. A excelência do desempenho e o sucesso nos objetivos de negócio requerem que todas as atividades inter-relacionadas sejam compreendidas e gerenciadas segundo uma visão de processos.

Logo, a Gestão por Processos com um enfoque administrativo pode ser aplicado por uma organização que busca a otimização e melhoria da cadeia de seus processos para atender necessidades e expectativas das partes interessadas, em que se enquadra o enfoque Fiocruz. Igualmente, a instituição incorporou a compreensão das relações do trabalho, como um fator crítico na obtenção de resultados mais consistentes e duradouros, que vem ganhando novos espaços nos meios acadêmicos, empresariais e governamentais.

A visão organizacional por processos não se opõe à visão hierárquica estabelecida em um organograma. De fato, os processos complementam a visão hierárquica, permitindo clarificar os fluxos de trabalho que perpassam as diversas funções da organização. Cria-se, dessa maneira, um sistema misto de administração, horizontal e vertical, simultaneamente, sem obrigar a organização à adoção compulsória da horizontalidade em toda a sua estrutura orgânica.

Para o desenvolvimento metodológico da Gestão por Processos na Fiocruz é preconizada a atuação em duas frentes, com escopo distinto:

a) Unidades técnico-administrativas e órgãos de assessoria à presidência, em que o foco de atuação é os processos de sustentação (suporte/apoio), e os de gestão (gerenciais), os quais subsidiam o desenvolvimento das fases da gestão por processos, e são responsáveis por acompanhar as demais Unidades no processo de alinhamento aos padrões estabelecidos.

b) Unidades finalísticas, nas quais a finalidade estatutária – que está expressa na missão e visão institucional da Fiocruz – se concretiza, devem aderir a metodologia, incorporando-a na melhoria de seus processos rotineiros.



Assim, a Fiocruz, assim como a maioria das organizações atuais, percebeu que para manter a competitividade, assegurar sua sobrevivência e se desenvolver na economia global, deve, de forma contínua e incremental, mapear e gerir os seus processos de negócio, viabilizando uma melhoria continuada.

O que possibilitou a introdução do gerenciamento de riscos à qualidade desde a etapa de projeto até a realização de produtos/serviços, visando assegurar a eficácia dos processos no que tange ao atendimento das necessidades e expectativas alinhadas internamente e externamente.

Neste modelo de gestão é fundamental que sejam conhecidos os clientes/cidadãos-usuários desses processos, seus requisitos e o que cada atividade agrega de valor na busca do atendimento a esses requisitos, garantindo espaços de co-criação como elemento de melhoria ou inovação dos processos.

A Fiocruz, não distante do contexto das organizações públicas historicamente estruturadas por função, apresenta dificuldades de enxergar, ponta a ponta, os vários processos que são desenvolvidos para atender às necessidades dos clientes/cidadãos-usuários.

Assim, a excelência do desempenho e o sucesso sustentado da organização requerem:

- Que todas as atividades inter-relacionadas sejam compreendidas e gerenciadas segundo uma visão de processos;
- Que sejam conhecidos os clientes/cidadãos-usuários desses processos, seus requisitos e o que cada atividade adiciona de valor na busca do atendimento a esses requisitos;
- Que estabeleça uma sistemática de análise crítica dos processos.

Por meio da utilização da modelagem de processos como ferramenta de suporte à gestão, esperam-se minimamente os seguintes benefícios:

- Fornecedores e clientes/cidadãos-usuários (Internos e Externos) identificados e atendidos conforme requisitos explicitados;
- Clarificação das operações e das responsabilidades;
- Eliminação de situações de retrabalho;
- Eliminação de gargalos e entraves (gap's) os processos de trabalho;
- Redução de custos;
- Maior agilidade nos processos;
- Monitoramento de indicadores de desempenho;
- Identificação de pontos críticos;
- Otimização dos recursos;
- Suporte à certificação/habilitação em normas de gestão da qualidade (sistema ISO);
- Suporte à implantação da gestão do conhecimento;
- Simplificação, automatização e padronização de procedimentos;
- Melhoria contínua da gestão baseada em medições objetivas;
- Fortalecimento da cultura pela excelência na organização;
- Suporte e agilização na tomada de decisões;
- Controle contínuo sobre a ligação entre os processos (interfuncionalidades / interdependências);
- Transformação do conhecimento individual em conhecimento organizacional;
- Integralidade nas ações.

Para facilitar a consulta durante os trabalhos, este Guia está estruturado em quatro partes distintas articuladas entre si como se segue:

- Parte I. Introdução - guarda os elementos necessários à introdução do tema, tais como justificativas, objetivos, histórico e benefícios;
- Parte II. Contextualização teórica - apresenta os elementos teórico-conceituais deste trabalho;
- Parte III. Prática metodológica - a metodologia é apresentada de modo detalhado.

Parte IV. Manutenção do conhecimento em processos - as iniciativas necessárias para controle das práticas, como a formulação de indicadores para processos ponta a ponta e a descrição do arcabouço metodológico para controle dos processos.

PARTE 02

Contextualização teórica

São apresentados os elementos teórico-conceituais que embasam a metodologia de Gestão Por Processos da Fiocruz.

2.1 Conceitos fundamentais sobre processos

Apresenta de modo sintético a evolução da metodologia de Gestão por processos, apontando uma linha de tempo com os principais conceitos e técnicas desenvolvidos e aplicados nos últimos 50 anos:

1980 – PDCA – Plan, Do, Check, Act

Planejar, Realizar, Verificar, Agir – Ciclo de Deming

Estabelece objetivo, implanta, mede e analisa as diferenças para encontrar a causa do problema ou identifica novas melhorias.

1984 – TOC - *Theory of Constraints* (Teoria das Restrições)

Dr. Eliyahu M. Goldratt – Livro “A Meta”

Teoria das restrições – Todo sistema de gestão é limitado a alcançar suas metas devido a um pequeno número de restrições. Visa identificar as restrições e reestruturar a organização.

1986 – *Six Sigma* (DMAIC – Definir, Mensurar, Analisar, Implementar melhorias/otimizações e Controlar)

Bill Smith – Motorola

Objetiva a melhoria da qualidade das saídas dos processos identificando e removendo as causas dos defeitos.

1990 – BPR – *Business Process Reengineering* (Reengenharia de processos de negócio)

Michael Hammer – “*Don’t automate, obliterate*” - artigo da *Harvard Business Review*.

Definição de processos a partir de uma visão inicial, independente de registros históricos e análises da situação atual.

1991 – CMM - *Capability Maturity Model* (Modelo de maturidade para software)

Software Engineering Institute (SEI) - *Carnegie Mellon*

Originalmente concebido para engenharia de *software*, fornece uma visão estruturada da melhoria necessária nos processos de desenvolvimento evolutivamente.

1992 – BSC - *Balanced Scorecards* (Balanceamento de indicadores de desempenho)

Kaplan e David Norton – Artigo na *Harvard Business Review*

Ferramenta de medição de desempenho e alinhamento estratégico desde a menor escala operacional até o nível mais alto de abstração e gestão.

1993 – BPI – *Business Process Improvement* (Melhoria de Processos de negócio)

Michael Hammer-James Champy, *“Reengineering the Corporation”* 1993

Focado na melhor utilização dos recursos e mudanças estruturais mais radicais, em que fazer as atividades de forma correta precede fazer apenas as melhores atividades.

1993 – *Workflow-WFMC* (Fluxo de trabalho)

Workflow Management Coalition

Modelo representativo do real trabalho realizado, podendo ser comparado ao mapeamento do comportamento organizacional tradicional das empresas e focando em suas estruturas.

1997 - 2003 – BPM – A Terceira Onda

Smith, H. & Finger, P. – *“Business Process Management: The Third Wave”*

Principal divisor de águas entre a gestão organizacional moderna e práticas dos séculos passados. Estabelece a importância da gestão dos processos de negócio das empresas e as habilidades necessárias.

A metodologia descrita neste documento é oriunda de conhecimentos em gestão por processos de negócio, arquitetura corporativa e tecnologias de apoio à gestão, que é largamente difundida pelo conjunto de conhecimentos comuns em gerenciamento por processos de negócio da ABPMP Internacional – o livro “BPM CBOK”- documento internacionalmente reconhecido, adotado e publicado também na língua portuguesa nos anos de 2009 (v1), 2011 (v2) e 2013 (v3).

O gerenciamento por processos permite às organizações uma melhor visibilidade das atividades, o que propicia ações que promovem melhora na qualidade no fornecimento de seus produtos ou serviços, maior capacidade de adaptação a mudanças, uso otimizado de recursos e possibilidade de aprendizado. Além disso, proporciona coerência com as estratégias corporativas.

A prática de gestão por processos requer um comprometimento significativo da organização. Instituições tradicionais são centradas em áreas funcionais, tais como vendas, marketing, finanças e produção. O gerenciamento por processos de negócio ponta a ponta cruza fronteiras organizacionais. Novos papéis e responsabilidades são introduzidos na estrutura da empresa, como o líder do processo, os modeladores, o arquiteto de processos etc.

Pessoas responsáveis pelo desenho e manutenção de processos ponta a ponta devem interagir com gerentes de funções tradicionais, desta forma novas estruturas de governança podem ser criadas, o que pode mudar positivamente a forma como as empresas tomam decisões e alocam recursos.

A verdadeira adoção da Gestão por Processos requer um comprometimento de cima para baixo na organização, desde a liderança executiva que define e apoia a prática, passando pela linha funcional

de gerentes que devem colaborar com os líderes/gestores de processos, até as equipes de colaboradores que atuam nos processos orientados a entrega de produtos e serviços aos clientes.

2.2 Alinhamento entre Estratégia e Processos

A aderência aos critérios do Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP – está explícita nos pressupostos orientadores da metodologia proposta neste documento, que apresenta elementos capazes de instruir as soluções de comunicação e informação necessárias para otimização e modernização dos processos institucionais, com compromisso com a qualidade da gestão e sem a pretensão de se configurar em instrumento exclusivo para programação no âmbito das tecnologias de informação – TI.

Reitera em seus pressupostos a lógica de gestão democrática adotada pela organização, orientando para horizontalização e harmonização dos processos e se alinha aos objetivos estratégicos da organização.

A experiência internacional tem mostrado que as organizações bem sucedidas na implantação de uma gestão por processos dedicam atenção especial, à definição e manutenção da cadeia de valor, ao alinhamento à estratégia e aos processos de negócio.

A gestão por processos repousa em estratégias corporativas que estabelecem a direção principal da organização, geralmente em termos de proposições de valor para produtos e serviços entregues aos clientes/cidadão-usuário, pessoas físicas ou jurídicas. A estratégia de negócio, então, conduz às metas da organização e às unidades de negócio, como base para planos de ação e planos táticos. Essas metas são geralmente expressas em termos de objetivos operacionais e financeiros.

As organizações mais maduras na gestão por processos designam responsabilidade de liderança executiva para supervisionar o desempenho geral dos processos-chaves. Para gerenciar estes processos é importante ter disciplina organizacional no uso de metodologias para documentar, armazenar, gerenciar e melhorar continuamente os processos, e sua cadeia de valor.

2.3 Indicadores de Desempenho

É de fundamental importância a medição do desempenho dos processos. O alinhamento do desempenho do processo com os objetivos estratégicos da organização é uma das principais razões para se adotar práticas de gerenciamento por processos. Tem se dito que: “Aquilo que não se pode medir não se pode gerenciar”. As organizações não deveriam investir tempo e recurso para melhorar processos se não sabem o que medir. Os processos possuem basicamente quatro dimensões de análise e avaliação:

1. Tempo

Avaliação de duração do tempo de ciclo de processo, desde o início ao fim;

2. Custo

Métrica de associação de valor monetário ao processo, podendo medir custo do processo, ou o custo de oportunidade – retratando as perdas pela não produção do resultado esperado;

3. Capacidade

É a medição do montante ou do volume de saída do produto ou serviço associado a um processo; e

4. Qualidade

Geralmente é expressa na forma de percentual. Qualidade é a relação do resultado real com o máximo que se pode obter do mesmo processo, tendo várias formas de representação como: satisfação —foco no cliente (Teboul)—, variação e erros — foco no processo (Juran).

Observa-se que há três tipos de indicadores de processo, sejam estes:

1. Eficiência

Trata da relação entre os resultados obtidos e os recursos empregados, ou seja, o foco está no processo.

2. Eficácia

Mede a relação entre os resultados obtidos e os objetivos pretendidos, ou seja, o foco está nos produtos do processo.

3. Efetividade

É a capacidade de produzir efeitos positivos ou negativos por meio dos produtos obtidos, ou seja, o foco está no impacto no contexto institucional.

O tema ‘indicadores de desempenho’ está contido e deve ser consultado no anexo A - “Instrução de Trabalho”- deste guia.

2.4 Papéis e Responsabilidades

O papel da Alta Direção na Gestão por Processos é compatível com suas atribuições conforme o modelo de governança da Fiocruz.

A Coordenação da Qualidade Fiocruz (**CQuali**), da **VPGDI**, é responsável por consolidar as diretrizes, produzir e distribuir as orientações sobre Gestão por Processo, assim como estabelecer e cobrar as metas institucionais, promover os conceitos de gestão por processos e ainda orientar e esclarecer dúvidas das unidades nessa área de conhecimento. Cabe ainda a esta Coordenação, em articulação com as unidades, promover a integração e padronização dos processos, bem como a promoção do avanço maturidade institucional nessa área. As definições estabelecidas na CQuali Fiocruz/VPGDI em articulação com a **CGTI** são aprovadas pela Diretoria Executiva (**DE**), apreciadas na Câmara Técnica de Gestão e Desenvolvimento Institucional e validadas na Vice-Presidência de Gestão e Desenvolvimento Institucional.

A CGTI (Coordenação de Gestão de TI), também ligada à VPGDI, é responsável, em articulação com as unidades, por definir e difundir a notação de mapeamento de processos e a ferramenta (*software*) de modelagem, atuando em parceria com a CQuali na implementação de diretrizes em

Gestão por Processos. Cabe ainda à CGTI manter o repositório institucional de processos, possibilitando sua consulta a qualquer tempo.

Cabe às Unidades executarem internamente as etapas do ciclo de vida de Gestão por Processos, designando responsável em nível local que participe ativamente das atividades dessa área. Assim, trabalhará pelo alinhamento as orientações institucionais a fim de cumprir as metas estabelecidas. Para viabilizar a realização efetiva da Gestão por Processos, alguns papéis e responsabilidades devem ser evidenciados, apresentados e aprovados junto à alta direção da instituição, em que os principais componentes desta forma horizontal de gestão são:

Líder do Processo

É o responsável pelo processo ponta a ponta transversal nas áreas funcionais, tendo a responsabilidade da prestação de contas sobre o resultado do processo. O sucesso deste papel depende diretamente da autoridade que o indivíduo tem de controlar o orçamento e tomar decisões que afetam o desenvolvimento, a manutenção e a melhoria do processo de negócio.

Alguns atributos dos Líderes dos Processos:

- Responsabilidade sobre a implantação da melhoria do processo nas áreas funcionais;
- Responsabilidade pela prestação de contas do desempenho do processo; e
- Responsabilidade sobre a defesa e suporte de seu processo junto às outras gerências.

A designação dos líderes dos processos de sustentação ponta a ponta é de responsabilidade da VPGDI. Estes são processos orientadores e harmonizadores do agir da organização aos quais as unidades alinham os seus processos de rotina.

Gestor da Equipe de Processos

(CQuali - Responsável Técnico pelo Projeto de Gestão Por Processos na Fiocruz)

Responsável pela Gestão técnica-metodológica. Participa desde iniciativas de análise de processo até iniciativas de transformação de processos, adotando uma perspectiva de cuidado com padrões e conformidades, bem como de alinhamento, aconselhamento e direcionamento da equipe envolvida.

É o responsável pela arquitetura dos processos corporativos desde o refinamento da cadeia de valor até as atividades do processo, coordenado equipe de especialistas para alinhamento estratégico e modelagem dos processos corporativos, inicialmente conforme prioridade da alta administração e, posteriormente, de acordo com o ciclo de vida de cada processo. O Arquiteto do Processo pode atuar tanto no domínio mais técnico do processo, quanto no domínio mais específico do negócio. Na interface com demais atores, assume a responsabilidade por manter o vínculo entre a estratégia corporativa, padrões regulatórios, processos realizadores e a tecnologia de apoio.

Suas atribuições permeiam desde a colaboração para a melhoria do desempenho do processo, até a modelagem e o direcionamento tecnológico para as operações do negócio, participando de todas as fases do ciclo de vida do processo.

O arquiteto de processo é o responsável pela criação e manutenção do repositório de modelos de referência e padrões, englobando e especificando os produtos e serviços corporativos, os processos modelados e validados como padrão institucional, além das medições e métricas de desempenho.

Gestor de Implantação

(Assessor da VPGDI designado pelo Vice-presidente da VPGDI)

O novo modelo de gestão assumido pela Fiocruz, exige um novo modelo de executivo: o Gestor de Implantação, ou seja, o responsável por viabilizar a implantação e o acompanhamento do processo modelado, subsidiado pelo Gestor da equipe de Processos. Tem a responsabilidade de supervisionar as ações de implantação, integrando as diversas áreas por meio de equipes multidisciplinares, em torno de finalidades específicas.

O Gestor de Implantação é o responsável pelo atendimento de solicitações que venham a contribuir para a qualidade das ações a serem implementadas durante a implantação dos modelos, não sendo ele o responsável direto pelo desempenho do processo modelado. Gestor de Implantação pode atuar como um gerente de projeto, que possui conhecimentos específicos em gestão, e atua cuidando e controlando as atividades envolvidas nos esforços de melhoria de processos.

Quando da solicitação de serviços de criação ou serviços de evolução de um processo, o Gestor de Implantação atuará, juntamente com o líder do processo, como um defensor do projeto de realização do serviço solicitado. Dessa forma, é sua responsabilidade a garantia do planejamento, da comunicação e da união eficiente entre as áreas envolvidas para a implantação do processo modelado.

Analista de Processo

O Analista de Processo é quem lidera as iniciativas operacionais de transformação de processos, conduzindo os trabalhos de descoberta e de definição de processos, além de realizar os treinamentos internos em sua unidade nos processos definidos.

O analista de processos possui grande habilidade em documentação e entendimento de desenho de processos, realizando análises e avaliações dos processos atuais, podendo identificar oportunidades de melhorias e fazendo recomendações sobre possíveis modificações. Seu trabalho é comumente referenciado como o de projetista de processos, devido as suas características analíticas e habilidades criativas para a proposição de soluções. O trabalho do analista de processo é norteado pelos padrões e melhores práticas corporativas - elaboradas e mantidas pelo arquiteto de processo – Gestor da Equipe de Processos.

2.5 Processo organizacional

Um processo pode ser compreendido como conjunto integrado e síncrono de insumos, infraestruturas, regras e transformações, que adiciona valor às pessoas que fazem uso dos produtos e/ou serviços gerados. Outra forma de ver um processo é como uma sequência de atividades, realizadas por alguém em uma ordem previamente definida, com o objetivo de gerar um

determinado resultado, consumindo e produzindo informações. Estas características podem ser observadas no exemplo ilustrado na Figura 1.

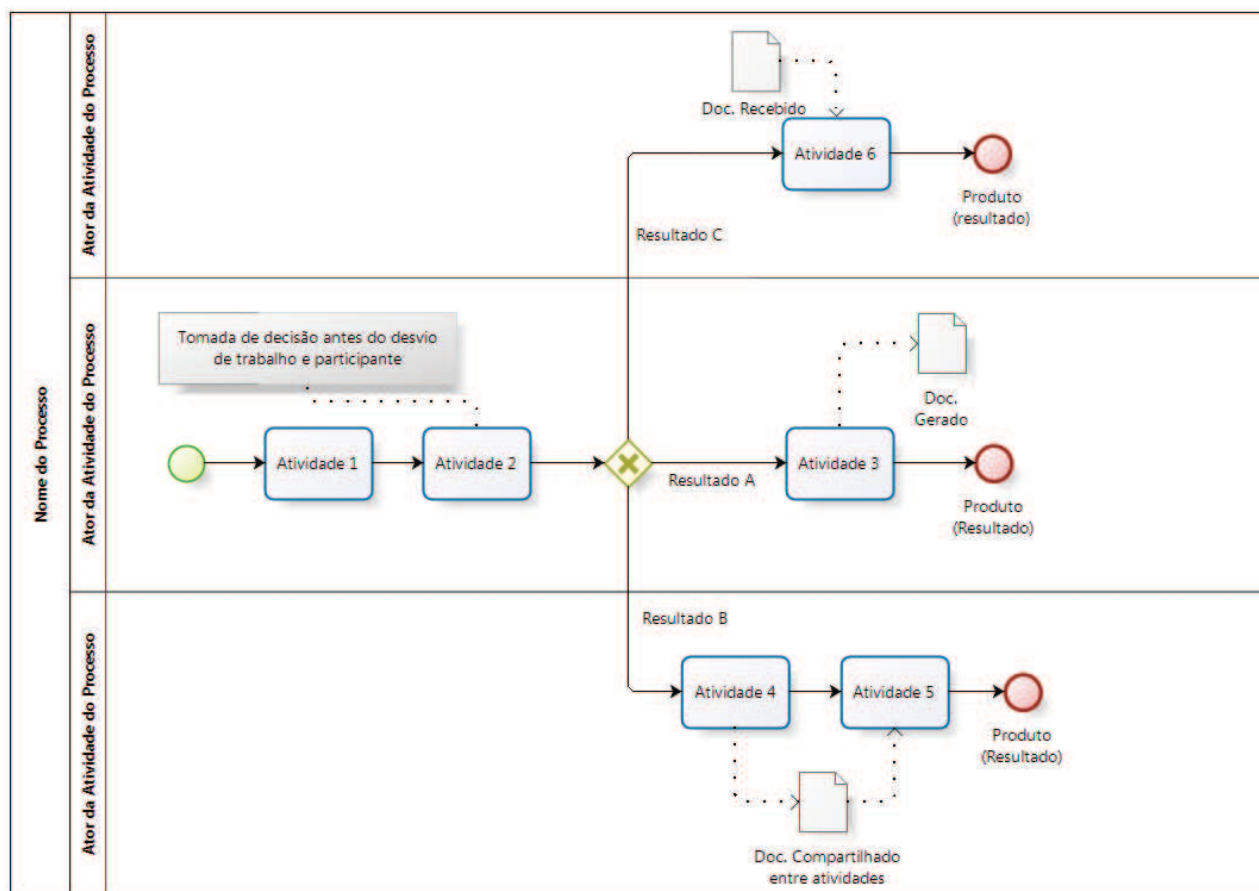


Figura 1. Exemplo de um processo.

Nunca é demais lembrar que os processos transformam insumos, ou entradas, em produtos ou saída. Portanto, um processo que não possui estas características fundamentais precisa ser bem reavaliado e provavelmente revisado.

2.6 Tipos de processo

Os processos podem ser classificados com base em vários critérios. Uma classificação comumente aceita, e que utilizamos como referência neste Guia de Gestão POR Processos da Fiocruz, é a que propõe três categorias: 1) processos primários, 2) processos de suporte e 3) processos gerenciais.

Os processos primários, também chamados **processos finalísticos**, são aqueles que efetivamente produzem valor para os clientes da organização. Exemplos deste tipo de processo são: produzir, ensinar, pesquisar e outros que tratam do trabalho realizado para entregar resultados aos clientes da organização, que correspondem quem a sua finalidade estatutária.

Os processos de suporte, também chamados de **processos de sustentação**, são aqueles que suportam os processos primários, garantindo a realização destes. Os processos de sustentação são essenciais, pois em sua ausência os processos primários não se desenvolvem. Exemplos deste tipo de processo são desenvolver pessoas, fornecer animal de laboratório e outros processos similares.

Os **processos de gestão** são aqueles direcionados para o monitoramento e controle dos demais processos, tanto em nível tático quanto estratégico. Estes processos são executados por gerentes de todos os níveis e incluem atividades de planejamento, estabelecimento de metas, monitoramento, tomada de decisões e comunicações referentes à eficiência e eficácia dos processos gerenciados. São ações que contribuem para o refinamento das práticas. Exemplos deste tipo de processo são: elaborar plano quadrienal, acompanhar orçamento, gerir qualidade e gerir projetos.

Naturalmente, a classificação dos processos guarda relação com a missão da organização. Por exemplo, em uma organização industrial, o processo de desenvolvimento de sistemas é normalmente classificado como sendo de suporte. No entanto, em uma organização que fabrica e vende *software*, este mesmo processo seria classificado como primário.

2.7 Notação para Modelagem de Processos

É fundamental que as iniciativas em gestão por processos sejam suportadas por métodos, técnicas e ferramentas que possibilitem a integração entre as unidades da Fiocruz, e entre a Fiocruz e outras organizações da Administração Pública. Considerando a objetividade, clareza e facilidade de compreensão da notação BPMN - *Business Process Model and Notation*, esta se tornou uma das notações mais amplamente utilizadas para a modelagem de processos de trabalho. Essa ferramenta é uma notação aberta, padronizada e mantida pela OMG (*Object Management Group*), e sua adoção, portanto, passou a ser recomendada pelo Governo Federal.

Seguindo as melhores práticas do mercado internacional para gestão por processos, mais especificamente no que tange a sua representação esquemática, definimos como notação para a modelagem e diagramação dos processos corporativos a BPMN® 2.0.

O BPMN – *Business Process Modeling and Notation*, ou Notação para Modelagem de Processos de Negócio, é mantido desde 2005 pela OMG – *Object Management Group*, que é um dos principais órgãos internacionais para especificação de padrões técnicos.

Hoje, o BPMN é a linguagem para representação e diagramação de processos de negócio mais adotada e utilizada no mundo, em que a adoção de sua especificação é uma realidade para a maior parte dos grandes fabricantes de ferramentas de modelagem e de simulação de processos.

A versão atual 2.0, é uma versão bastante completa em seus elementos e, ao mesmo tempo, de mais fácil compreensão e interpretação – tanto para as áreas de negócios das empresas, quanto para o público mais técnico. As principais vantagens no uso desta notação são a sua vasta adoção pelo mercado mundial e o estabelecimento tácito de uma linguagem única para o mercado como um todo. A próxima atualização da notação por parte da OMG prevê a total absorção dos elementos existentes na versão atual e, dessa forma, a manutenção evolutiva deve ser buscada pela empresa e

seus usuários. Para uma visão mais condensada e resumida dos níveis de diagramação e modelagem, podemos adotar um padrão composto de:

Nível 01 – Organização e Ambiente

Visão de mais alto nível da organização (estratégica).

Sua representação é normalmente apoiada por mapas estratégicos, organogramas etc.

Pode utilizar a notação BPMN para representação simples sem capacidade analítica.

Nível 02 – Cadeia de Valor, Processos e Subprocessos.

Visão mais intermediária (tática).

Retrata os processos finalísticos, de gestão e de sustentação.

Pode utilizar a notação para representar desde o nível mais macro de processos até as atividades que o compõe.

Nível 03 – Atividades e Desempenho.

Visão mais detalhada dos processos (operacional).

Retrata as atividades dos processos de forma refinada, incluindo sua realização por sistemas e interseção com a camada mais técnica.

Pode usar a notação para detalhar as necessidades de integração sistêmica e seus pontos no processo.

Processos Fiocruz segundo suas categorias ilustrado na Figura 12.

Categoria	Tipos e Exemplos
De Negócio	MacroProcessos Finalísticos
	<p>Produzir Insumos para Saúde</p> <p>Capacitar Pessoas para Saúde e C&T</p> <p>Desenvolver Tecnologia de Produção, Produtos e Serviços</p> <p>Promover e Realizar Pesquisa em Saúde</p> <p>Atender População em Atenção Básica e Hospitalar</p> <p>Controlar a Qualidade em Saúde</p> <p>Preservar Patrimônio Histórico e Cultural</p> <p>Participar da Formulação e da Execução de Políticas Públicas</p> <p>Desenvolver Atividades de Informação para a Saúde e C&T</p> <p>Desenvolver Atividades de C&T e Saúde para Preservar o Meio Ambiente e a Biodiversidade</p>
Organizacionais	MacroProcessos de Sustentação
	<p>Fornecer Animais de Laboratório</p> <p>Prover recursos humanos</p> <p>Prover Qualidade de produto e de serviço</p> <p>Administrar Orçamento e Finanças</p> <p>Suprir</p> <p>Prover Tecnologia da Informação e Comunicação</p> <p>Prover Infraestrutura</p>
Gerenciais	MacroProcessos de Gestão
	<p>Gerir Estratégia e Planos</p> <p>Gerir Pessoas</p> <p>Gerir Qualidade</p> <p>Gerir Comunicação</p> <p>Gerir Informação e Conhecimento</p> <p>Gerir Infraestrutura</p> <p>Gerir prestação de Contas</p> <p>Gerir Inovação</p>

Figura 2. Categorias dos processos.

Toda a estrutura do Governo Federal é beneficiada pelos esforços realizados no sentido da interoperabilidade, que promovem a eficiência, a eficácia, a segurança da informação e a integração progressiva entre as partes que compõem a estrutura de governo. Esta iniciativa é conhecida como e-PING (Padrões de Interoperabilidade de Governo Eletrônico) e é capitaneada pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão [10].

As propostas de interoperabilidade estão registradas em um documento referencial para o governo federal e para demais esferas. Espera-se que os governos municipais e estaduais, e até organizações do terceiro setor e da iniciativa privada, busquem aderência a estes padrões. No entanto, para os órgãos do governo federal – Poder Executivo brasileiro— a adoção dos padrões e políticas contidos na e-PING é obrigatória ([Portaria SLTI/MP nº 5, de 14 de julho de 2005](#)).

Os padrões considerados pelo e-PING que passam por cinco fases evolutivas estabelecem a notação BPMN como A (adotada), cabendo então a Fiocruz utilizar essa notação para configuração de todos seus novos processos.

2.8 Ferramenta para modelagem de processos

Assim como ocorre com a notação para modelagem de processos, há também ferramentas diversas disponíveis. Estas ferramentas possuem diferentes níveis de funcionalidade, em que algumas delas são gratuitas, outras pagas, e ainda outras de código aberto.

Um recente estudo comparativo, que considerou oito ferramentas amplamente utilizadas no mercado, apontou as primeiras três colocadas: 1) Aris, 2) QPR e 3) Bizagi. É importante notar que a distância entre elas na pontuação foi representada por décimos [16]. Considerando o nível de maturidade institucional em modelagem de processos, estas e outras ferramentas atenderiam adequadamente à Fiocruz. O interesse é pela opção por uma ferramenta com boa usabilidade, que esteja entre as mais utilizadas, que seja uma opção tecnologicamente avançada e que suporte o padrão XPD L.

No estágio atual da Fiocruz, a ferramenta **Bizagi** apresentou vantagem por ser gratuita, além de atender aos critérios de seleção estabelecidos, o que permite a ampliação do uso pela instituição. No entanto, outras ferramentas que utilizem a notação BPMN e permitam o intercâmbio de modelos, por meio do padrão XPD L, poderão ser utilizadas. Este fato não desconsidera o uso da ferramenta QPR, difundida na instituição anteriormente e as normativas governamentais reguladoras do acesso às Tecnologias da Informação, já em vigor na maioria das unidades. No entanto, o Bizagi é recomendado preferencialmente, de modo a facilitar a uniformidade de uma linguagem institucional.

2.9 Nível de Maturidade

Para acompanhar o grau de maturidade em Gestão POR Processos na Fiocruz foi adotado o modelo conforme Figura 3:

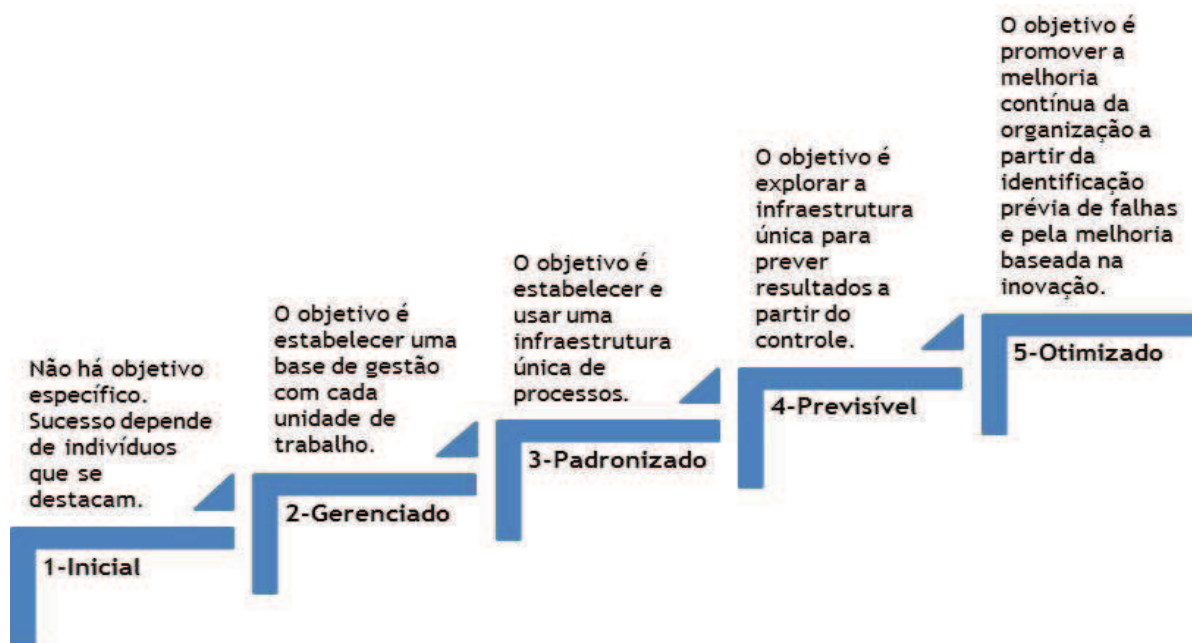


Figura 3. Modelo de Maturidade em Gestão por Processos

Nível 1 – Inicial

Os processos são executados de maneira desestruturada e não há gerenciamento formal das atividades. Os resultados são de difícil previsão. Os processos raramente são definidos ou documentados. Quando são documentados, poucas vezes são seguidos. Nesse nível, as organizações podem atingir resultados, mas normalmente excedendo seus orçamentos e prazos, e frequentemente entregando menos resultados do que originalmente planejado. Ou seja, são ineficientes.

Nível 2 – Gerenciado

As organizações do nível 2 já possuem planos e processos de gestão básicos estabelecidos. Processos de trabalho estão modelados e são seguidos, embora diversas unidades da organização possam estar operando processos diferentes, não padronizados.

Nível 3 – Padronizado

As organizações do nível 3 já possuem processos padronizados e utilizados por todas as unidades. Já estão modelados os processos essenciais (primários), de suporte e de gerenciamento. Como resultado, a organização obtém ganhos de escala e aumento de eficiência em função da padronização de processos.

Nível 4 – Previsível

As organizações nesse nível já conseguiram identificar métricas e medidas claras para seus processos, e é possível compreendê-los quantitativamente, controlando de forma precisa sua execução. É possível, ainda, prever e acompanhar resultados estatisticamente, além de proceder as correções nos processos em tempos reduzidos.

Nível 5 – Otimizado

Nesse nível as ações de melhoria nos processos são proativas, proporcionando inovações que melhoram a capacidade de resposta da organização diante de oportunidades e problemas identificados no nível organizacional.

PARTE 03

Prática Metodológica

São apresentadas as diretrizes adotadas na Fiocruz para Gestão POR Processo.

3.1 Gestão por processos na Fiocruz

A prática metodológica descrita neste documento é resultante do estudo dos principais livros e guias relacionados ao tema (vide referência bibliográfica) e, mais ainda, é a aplicação das melhores práticas do mercado nacional e internacional, somados ao estudo e entendimento da cultura e realidade de Gestão POR Processos na FIOCRUZ.

Levamos em consideração na criação deste modelo metodológico a necessidade, e a grande importância, do alinhamento dos processos corporativos com a estratégia de relacionamento com cliente, recentemente estabelecida pela organização. Apesar de todos estes cuidados na criação deste modelo, não devemos descartar a necessidade de revisão e atualização, como o próprio ciclo de vida de gestão de processos prevê. Este cuidado é para garantir a melhor forma de trabalho e a correta utilização dos conceitos e práticas apontadas, pois somente com a aplicação diária dos passos propostos neste documento, e a sua saudável reavaliação, a empresa terá condições de alcançar novos patamares evolutivos na gestão de seus processos.

Alinhada ao modelo de governança institucional, a Gestão por Processos na Fiocruz é realizada de maneira colaborativa, sob a orientação da Vice-Presidência de Gestão e Desenvolvimento Institucional. O objetivo é possibilitar a padronização dos processos de maneira integrada, buscando atingir níveis de maturidade mais elevados que, como consequência, aumentem a eficiência dos processos organizacionais e suportem iniciativas mais avançadas, como as de inovação.

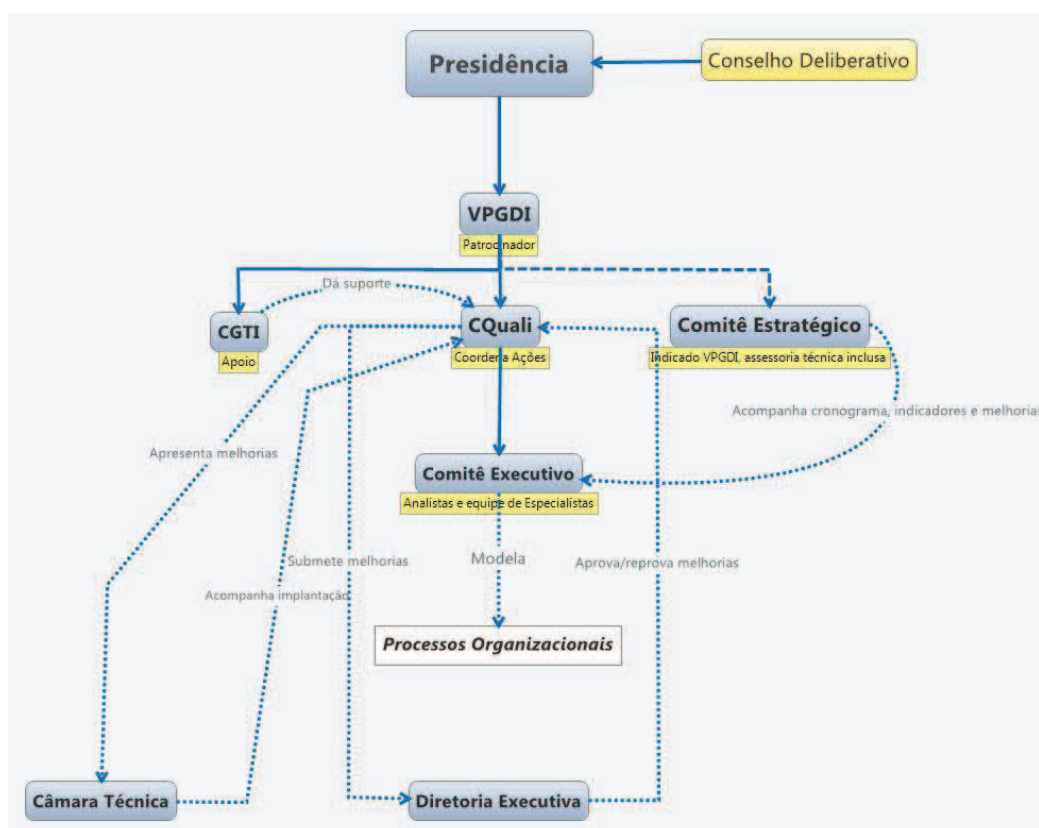


Figura 4. Estrutura de governança da gestão por processos.

3.2 Metas Institucionais

3.2.1 Objetivo Geral

Dar suporte ao desenvolvimento da FIOCRUZ por meio da otimização dos seus processos organizacionais, proporcionando o melhor resultado possível à integração institucional, promovendo a mínima utilização de recursos e o máximo retorno de resultados por meio da implantação de uma dinâmica de melhoria contínua, alinhada ao PQ Fiocruz, ao Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GesPública, que permita ganhos significativos em termos de desempenho.

Do ponto de vista do modelo de maturidade em gestão por processos, o objetivo geral da Fiocruz, neste momento, é atender a todas as práticas que a posicionem no nível 3 do modelo. Isso implica em definir clara e formalmente os planos e processos de gestão, ter os processos de trabalho modelados e seguidos, com fluxos padronizados e utilizados por todas as unidades. Faz parte desse objetivo, portanto, modelar os processos finalísticos, de sustentação e gerenciais.

3.2.2 Objetivos Específicos

- Viabilizar o desenvolvimento e implementação de soluções simples e eficazes, bem como a avaliação dos resultados alcançados;
- Demonstrar o inter-relacionamento e a interdependência das atividades desenvolvidas na FIOCRUZ, independente das unidades organizacionais em que são desenvolvidas;
- Identificar os fornecedores e usuários/clientes (internos e externos) de cada processo organizacional e o que cada um adiciona de valor na busca do atendimento aos requisitos estabelecidos;
- Contribuir para a construção da Memória Organizacional da FIOCRUZ por meio da documentação de todos os seus processos de forma gráfica e descritiva, transformando, portanto, o conhecimento tácito em explícito;
- Permitir o compartilhamento do conhecimento existente na Instituição por meio da disponibilização, via Intranet / portal, de todos os produtos decorrentes da gestão por processos, bem como das melhores práticas realizadas;
- Contribuir para a adoção da Gestão do Conhecimento no âmbito da FIOCRUZ;
- Fornecer elementos para mapeamento das competências na Fiocruz
- Atender ao Requisito 0.2 – Abordagem de processo preconizada na ISO 9004:2010 (Norma de Diretrizes gerais para implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade) e especificada na Norma ISO 9001:2008, que se refere à divisão da organização em células mínimas de gestão denominadas “processos”, favorecendo o cumprimento de requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade;
- Viabilizar a gestão adequada de cada processo mapeado, por meio da aplicação do Ciclo PDCA de gerenciamento que envolve o planejamento, a execução e o monitoramento por meio do estabelecimento de indicadores e ações de melhoria do processo;
- Permitir a padronização e a transmissão do conhecimento, assegurando uniformidade e previsibilidade de resultados desses processos;
- Permitir a integração e a cooperação entre as Unidades da Fiocruz por meio da utilização de uma metodologia comum para todas as fases de modelagem de processos;

- Promover o atendimento aos requisitos dos critérios que compõem o Modelo de Excelência em Gestão Pública, conforme preconiza o GesPública.

3.3 Entendimento do Ciclo de Vida

Visão Geral das Fases

A prática de gestão e desenvolvimento de processos pode ser representada por um Ciclo de Vida contínuo de fases e atividades integradas, o qual pode ser sumarizado da seguinte forma:

- FASE 01 - Alinhar Estratégia e Planos
- FASE 02 - Analisar e Diagnosticar
- FASE 03 - Projetar Melhorias
- FASE 04 - Implantar e Realizar
- FASE 05 - Monitorar Continuamente
- FASE 06 - Refinar e Inovar

A seguir a representação gráfica e esquemática do ciclo de vida adotado nesta metodologia:

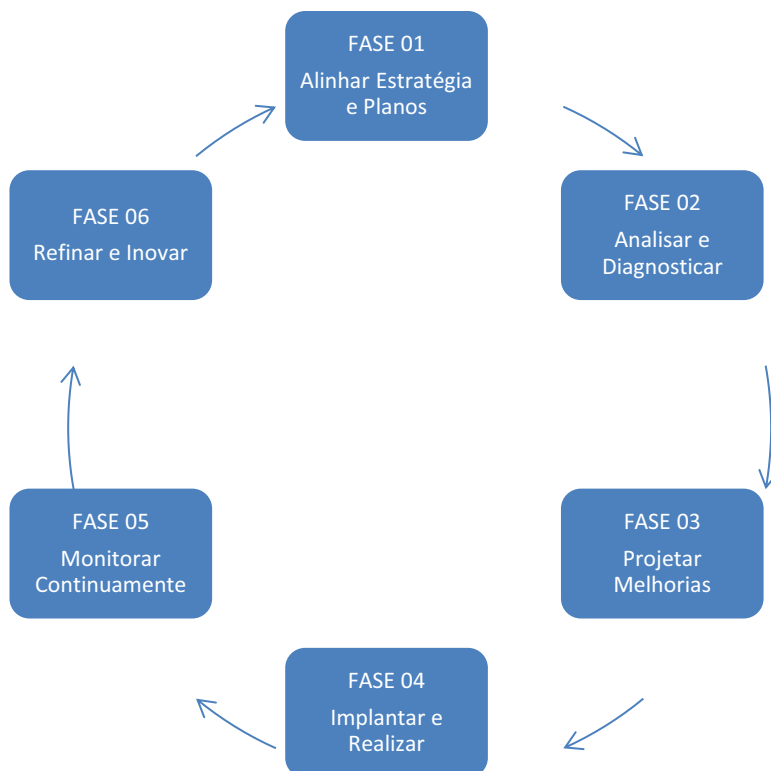


Figura 5. Ciclo de Vida da gestão por processos.

3.4 Dinâmica Interativa das Fases

Para realizar o mapeamento dos processos organizacionais as Unidades deverão mapear seus processos finalísticos/primários e a Coordenação da Qualidade Fiocruz fará a orientação para o mapeamento dos processos de sustentação em conjunto com as unidades técnico-administrativas.



FASE 01 – Alinhar Estratégia e Planos

1. ALINHAR PROCESSOS FINALÍSTICOS, DE SUSTENTAÇÃO E GESTÃO
2. ALINHAR INDICADORES ESTRATÉGICOS

FASE 02 - Analisar e Diagnosticar

1. ENTREVISTAR PARTICIPANTES DOS PROCESSOS
2. ANALISAR DOCUMENTAÇÃO COMPLEMENTAR
3. MAPEAR PROCESSOS ATUAIS
4. APROVAR ANÁLISE E DIAGNÓSTICOS

FASE 03 - Projetar Melhorias

1. MODELAR MELHORIAS
2. DEFINIR INDICADORES
3. APROVAR MUDANÇAS
4. PLANEJAR IMPLANTAÇÃO

FASE 04 - Implantar e Realizar

1. CAPACITAR PESSOAL
2. REALIZAR ATIVIDADES
3. ABASTECER INDICADORES

FASE 05 - Monitorar Continuamente

1. COMPOR PAINÉIS
2. REALIZAR CICLO DE GESTÃO VISUAL

FASE 06 - Refinar e Inovar

1. AVALIAR EFICIÊNCIA E EFICÁCIA DO PROCESSO
2. AVALIAR RELACIONAMENTO COM CLIENTES

FASE 01 – Alinhar Estratégia e Planos

1. ALINHAR PROCESSOS FINALÍSTICOS, DE SUSTENTAÇÃO E GESTÃO

Esta fase tem como objetivo entender o contexto dos processos por meio da análise de documentação da organização, possibilitando uma visão geral dos seus processos em relação à cadeia de valor, contemplando os serviços que interagem com clientes, vendas, bem como processos finalísticos de sustentação e gestão.

São etapas definidas para a fase de Planejamento e Alinhamento Estratégico, quando da solicitação de criação ou evolução de um processo:

- a) Emoldurar a instituição;
- b) Identificar os processos primários, de gestão, de sustentação.

a) Emoldurar a Empresa

Etapas que visa identificar as questões conceituais e básicas da organização que podem afetar os processos diretamente, além de garantir o alinhamento com as definições estratégicas.

Atividades:

- Documentar, consultar ou atualizar a documentação de missão, estratégia, metas e objetivos da organização.

NOTA: A decisão entre gerar uma documentação ou atualizar a documentação deve partir da análise do material existente, em que, no caso de ausência de material, se deve providenciar a sua criação e armazenamento. Se, durante a consulta do material existente, ficar evidente a sua desatualização, deve-se providenciar a sua atualização.

Técnicas utilizadas:

- Entrevistas com intervenientes diretos e responsáveis;
- Reuniões de alinhamento e direcionamento;
- Realização e entrega de questionários de levantamento e definição;
- Mapeamento da visão corporativa.

Tecnologias de apoio:

- E-mail corporativo;
- Agenda corporativa;

- Ferramentas de editoração de texto, planilhas eletrônicas e de apresentações.

Artefatos gerados/utilizados:

- Declaração de missão, planejamento e direcionamento estratégico, metas, objetivos executivos e fatores-chave de sucesso (FCS);
- Cadeia de valor .

Insumos necessários:

- Dados coletados durante entrevistas;
- Agenda de reuniões e questionários.

Responsáveis:

- Gestor de equipe de processos;

Participantes:

- Analistas de processos.
- Interveniência estratégica (responsável pela visão da organização) ou substituto direto.

b) Identificar os Processos Primários, de Gestão, de Sustentação

Etapas que visa identificar os processos finalísticos, de gestão e de sustentação, bem como a integração de produtos, serviços e objetivos.

Atividades:

- Documentar, consultar ou atualizar o mapa de processos da organização em relação à cadeia de valor;

NOTA: A decisão entre gerar uma documentação ou atualizar a documentação deve partir da análise do material existente, em que, no caso de ausência de material, se deve providenciar a sua criação e armazenamento. Se, durante a consulta do material existente, ficar evidente a sua desatualização, deve-se providenciar a sua atualização.

Técnicas utilizadas:

- Análise da cadeia de valor;
- Análise do mapa de macro processos corporativos.

Tecnologias de apoio:

- Ferramentas editoração de texto, planilhas eletrônicas e de apresentações;
- Diagramas em outros formatos.

Artefatos gerados:

- Diagrama de cadeia de valor – atualizado;
- Mapa de processos corporativos – visão macro.

Insumos necessários:

- Diagrama de cadeia de valor;
- Diagramas de processos em macro visão;

- Conjunto de documentos contendo a realização estratégica da empresa.

Responsáveis:

Gestor de equipe de Processos e/ou Líder de Processos.

Participantes:

Analista de Processos;

Interveniência Executiva (responsável pela visão da organização) ou substituto direto.

2. ALINHAR COM INDICADORES ESTRATÉGICOS

Etapa que visa identificar os indicadores chave de desempenho (*Key Performance Indicators* - KPI), declarados na estratégia corporativa. Os KPI's são componentes fundamentais para uma análise de resultados e proposição de melhoria em processos.

Atividades:

- Consultar ou atualizar o repositório de indicadores chave de desempenho dos processos;
- Identificar os KPI's e os processos diretamente relacionados;
- A consulta ao repositório de KPI's pode demandar uma atualização dos indicadores, caso os mesmos estejam desatualizados ou não tenham sido declarados anteriormente.

Técnicas utilizadas:

- Consultar documentos de planejamento estratégico;
- Construir uma visão hierárquica de fatores-chave de sucesso (FCS);
- Realizar *workshops* de estruturação de FCS.

Tecnologias de apoio:

- Ferramentas editoração de texto, planilhas eletrônicas e de apresentações;
- Mapas de visão, missão, valores, estratégias, perspectivas e FCS.

Artefatos gerados:

- Mapa de Processos x KPI's;

Insumos necessários:

- Mapas de visão, missão, valores, estratégias, perspectivas e FCS.

Responsáveis:

- Gestor de equipe de processos e/ou líder de processos.

Participantes:

- Analistas de processos;
- Interveniência estratégica (responsável pela visão da organização) ou substituto direto.

FASE 02 - Analisar e Diagnosticar

Esta fase tem como objetivo levantar, mapear e avaliar os processos da organização, retratando a sua realização exatamente como no momento da análise.

Uma análise de processo eficiente produzirá informações cruciais para a evolução de ideias e proposição de melhorias. É uma fase considerada como essencial e mandatória, devendo sempre preceder a fase de desenho e modelagem de processos (FASE 03).

Podemos dizer que a fase de análise de processos:

- é o primeiro passo para se estabelecer um novo processo ou a atualização de um existente;
- é o que possibilita a criação de um entendimento comum sobre os processos e seu alinhamento com os objetivos do negócio;
- tem o objetivo de entender os processos organizacionais conforme o contexto das metas e objetivos definidos.

Devemos sempre buscar realizar esta fase de modo a:

- gerar informação para a tomada de decisões;
- evitar decisões baseadas em opiniões ou intuição;
- criar o entendimento de como o trabalho é realmente realizado na organização;
- ter a matéria-prima para a melhoria de processos.

Podemos ainda destacar como principais objetivos desta fase:

- realizar levantamento detalhado do processo atual;
- alcançar um entendimento da realidade operacional;
- realizar o mapeamento do processo de negócio como ele é (*As Is*).

1. ENTREVISTAR PARTICIPANTES DOS PROCESSOS

Esta etapa visa entender o processo como ele realmente acontece no dia a dia da empresa. A realização de entrevistas com múltiplos participantes do processo evita a replicação e formalização de visões isoladas. Uma boa dinâmica deve ser objetivada para garantir a maior fluidez e alcance. As entrevistas devem ser repetidas até que se alcance uma visão e um entendimento consistente e condizente com a realidade. Uma entrevista bem realizada pode produzir informações sobre as seguintes perspectivas:

- Funcional / comportamental→ Representação com foco nas atividades envolvidas, suas sequências e estados.
- Organizacional→ Representação das responsabilidades, das dependências e da autoridade do participante.
- Informacional→ Representação da informação manipulada, produzida ou transformada ao longo do processo.

Atividades:

- Preparar questionário básico de direcionamento – roteiros;
- Realizar entrevistas presenciais em grupo;
- Coletar tempo e custo das atividades do novo processo.

Técnicas utilizadas:

Além do analista de processos, as entrevistas podem ser realizadas com o apoio de:

- Relator – responsável por capturar informações adicionais para compor o modelo;
- Moderador – responsável por manter o caminho da reunião;
- Modelador – responsável por modelar o processo.

Tecnologias de apoio:

- Ferramentas de diagramação na notação de processos;
- Ferramentas editoração de texto, planilhas eletrônicas e de apresentações;
- Quadro branco.

Artefatos gerados:

- Esboço da descrição inicial do processo;
- Esboço do diagrama do processo.

Insumos necessários:

- Participantes com conhecimento suficiente sobre o processo.

Responsáveis:

- Analistas de processos.

Participantes:

- Atores do processo.

2. ANALISAR DOCUMENTAÇÃO COMPLEMENTAR

Esta etapa visa angariar e analisar a documentação existente sobre o processo. Ao iniciar a fase de análise de processos deve-se buscar todas as informações existentes e disponíveis, visto que é um insumo muito importante para a modelagem e projeção de melhorias. .

Atividades:

- Buscar informações do processo;
- Estudar o processo;
- Analisar diagramas e documentos existentes.

Técnicas utilizadas:

- Analisar planejado x realizado.
- Analisar número de interações com o cliente;
- Identificar atividades de *handoff* (troca de propriedade);
- Identificar regras de negócio implícitas e tácitas;
- Identificar gargalos, gap's e variações;

- Identificar tempo de realização de atividades e custos das mesmas;
- Entender a necessidade de pontos de controle do processo.

Tecnologias de apoio:

- Ferramentas de diagramação na notação de processos;
- Ferramentas editoração de texto, planilhas eletrônicas e de apresentações;
- Quadro branco.

Artefatos gerados:

- Documento contendo resultado da análise da documentação do processo.

Insumos necessários:

- Diagramas do processo;
- Documentos descritivos de atividades.

Responsáveis:

- Líder de processo.

Participantes:

- Analistas de processos.
- Intervenientes do processo

Itens no Repositório de Artefatos:

- Mais utilizados → piscina, raia, atividade ou tarefa, subprocesso, início, fim, temporizador, *timer*, condicional, desvio inclusivo, desvio exclusivo, desvio paralelo, documento, múltiplos documentos, depósito de dados, conectores de sequência, de associação e fluxo de mensagem.

3. MAPEAR PROCESSOS ATUAIS

A etapa de mapeamento dos processos atuais é uma importante atividade dentro da fase de análise de processos. É a forma como será ratificado o entendimento do processo e a qualidade da informação recebida. Esta documentação deve representar unicamente a visão atual do processo e a sua forma de realização – não mais que disso.

Atividades:

- Diagramar o processo *As Is*;
- Documentar as atividades do processo;
- Declarar participantes e responsabilidades;
- Construir ou atualizar glossário.

Técnicas utilizadas:

- Mapeamento de processo com Notação BPMN.
- Descrição de processo e detalhamentos;

Tecnologias de apoio:

- Ferramentas de diagramação na notação de processos;
- Ferramentas editoração de texto, planilhas eletrônicas e de apresentações.

Artefatos gerados:

- Diagrama de processo (As Is);
- Documento descritivo do processo e atividades.

Insumos necessários:

- Entrevista dos atores;
- Análise de documentos do processo.

Responsáveis:

- Gestor e/ou líder de processos.

Participantes:

- Analistas de processos.

4. APROVAR ANÁLISE E DIAGNÓSTICOS

Esta etapa visa a formalização do término da fase de análise de processos, bem com a ratificação do entendimento sobre o processo e a documentação produzida. Somente após esta etapa é que se deve continuar no ciclo de vida. Como uma boa prática da gestão de projetos, validar o entendimento e a documentação produzida é uma etapa de grande importância também para a gestão por processos.

Atividades:

- Realizar apresentação de validação do entendimento e documentação.

Técnicas utilizadas:

- Workshop;
- Reunião de trabalho em grupo.

Tecnologias de apoio:

- Ferramentas de diagramação na notação de processos;
- Ferramentas editoração de texto, planilhas eletrônicas e de apresentações.

Artefatos gerados:

- Aceite formal da fase de análise de processos.

Insumos necessários:

- Etapas anteriores à análise de processos.

Responsáveis:

- Analistas de processos.
- Intervenientes do processo.

Participantes:

- Gestor de equipe processos;
- Líder do processo;

- Gestor de implantação;

FASE 03 - Projetar Melhorias

Esta fase tem como objetivo definir a decisão a ser tomada em relação aos processos identificados durante a etapa de Análise de processos (AS-IS). Os processos, suas principais características, deficiências etc. foram identificados em riqueza de detalhes na fase anterior, além do entendimento do seu alinhamento com os objetivos e estratégias da organização. Nesse caso se faz necessário aplicar simulações, desenvolver um novo modelo com as melhorias previstas para o cenário identificado, dentre outros.

Podemos dizer que a fase de projetar melhorias (desenho de processos) é a representação das especificações de um processo, no contexto de:

- metas e objetivos do negócio;
- desempenho do processo;
- fluxo de trabalho;
- plataformas e tecnologias existentes;
- fontes de dados;
- controles operacionais e financeiros;
- integração com outros processos (externos e internos).

São etapas definidas para a fase de Projetar Melhorias:

1. MODELAR MELHORIAS
2. DEFINIR INDICADORES
3. APROVAR MUDANÇAS
4. PLANEJAR IMPLANTAÇÃO

1. MODELAR MELHORIAS

O desenho do novo processo tem por objetivo criar uma representação da nova realidade do processo, ou a sua projeção. É o estabelecimento dos conhecimentos, das modificações e da aplicação das melhorias propostas, sugeridas ao novo e melhorado processo (*To Be*). A etapa de desenho do novo processo deve garantir que o modelo projetado atenda às expectativas e necessidades da organização. Deve-se sempre buscar o alinhamento com os indicadores chave de desempenho.

Atividades:

- Análise do material produzido sobre o processo atual (*As is*);
- Realização de *workshop* de proposta de melhoria;
- Projeto com refinamento do modelo;
- Descrever matriz de responsabilidades.

Técnicas utilizadas:

- Análise das interações com clientes;

- Redução de atividades de *handoff*;
- Análise de atividades com adição de valor;
- Análise de padrões de atividades e componentização;
- Análise de regras de negócio;
- Análise de necessidade de conformidade (ISO, ITIL, CMM etc.).

Tecnologias de apoio:

- Ferramentas de diagramação com BPMN;
- Ferramentas editoração de texto, planilhas eletrônicas e de apresentações.

Artefatos gerados:

- Modelo do novo processo;
- Detalhamento das atividades do processo;
- Matriz de responsabilidades.

Insumos necessários:

- Material produzido na análise de processos.

Responsáveis:

- Gestor de equipe processos;
- Líder do processo;

Participantes:

- Analistas de processos.
- Intervenientes do processo.

2. DEFINIR INDICADORES

A definição de indicadores é uma importante etapa da fase de Projetar Melhorias, devendo sempre contemplar informações da fase Alinhar estratégia e planos (FASE 01).

Atividades:

- Criar cartão de desempenho com indicador definido e suas métricas.

Técnicas utilizadas:

- Criação de indicadores chave de desempenho (KPI's);
- Criação de indicadores de nível de serviço (SLA's).

Tecnologias de apoio:

- Ferramentas editoração de texto e planilhas eletrônicas.

Artefatos gerados:

- Indicadores de desempenho detalhados.

Insumos necessários:

- Informações das FASES anteriores.

Responsáveis:

- Líder do processo.

Participantes:

- Gestor de equipe processos;
- Líder de processos;
- Analistas de processos.

3. APROVAR MUDANÇAS

A etapa de aceite formal do novo processo é uma etapa que deve ser sempre respeitada e realizada, independentemente da decisão sobre adoção do novo processo. Esta etapa deve garantir que o processo seja compreendido e descrito conforme necessário. Devido à importância desta etapa, deve-se considerar a sua realização na forma de evento final da melhoria do processo.

Atividades:

- Realizar reunião de validação prévia com líder do processo e intervenientes;
- Realizar reunião de validação final com equipe do projeto e interveniência executiva.

Técnicas utilizadas:

- Condução de reunião de trabalho e *workshop*.

Tecnologias de apoio:

- Ferramentas de diagramação de processos;
- Ferramentas editoração de texto, planilhas eletrônicas e de apresentações.

Artefatos gerados:

- Documento contendo assinatura do líder do processo e dos intervenientes diretos.

Insumos necessários:

- Material produzido na fase de desenho de processos.

Responsáveis:

- Analistas de processos.

Participantes:

- Interveniência executiva;
- Líder do processo;
- Intervenientes do processo;
- Gestor de equipe de processos;
- Gestor de implantação.

4. PLANEJAR IMPLANTAÇÃO

A etapa de planejar a implantação do novo processo compreende o planejamento do projeto de operacionalização do novo processo. Esta etapa somente será realizada após ser definido o período que o processo será implantado ou executado. A definição de prioridade de implantação cabe à alta

administração (Gestor de Processos) que define a matriz de priorização de processos corporativos. Com característica intrínseca de Projeto, a etapa de criação do plano de implantação deve ser usualmente realizada pelo Gestor de Implantação, subsidiado pelo Gestor da Equipe de Processos e alinhada ao líder do Processo modelado – padrão institucional.

Atividades:

- Definir junto a Alta Administração a prioridade de implantação do processo;
- Criar documento contendo plano/cronograma de implantação do processo;
- Aprovar plano de implantação com líder do processo.

Técnicas utilizadas:

- Avaliação com matriz de priorização por importância;
- Especificação de plano de projeto.

Tecnologias de apoio:

- Ferramentas editoração de texto, planilhas eletrônicas e de apresentações;
- Ferramenta de gestão de cronogramas.

Artefatos gerados:

- Plano de comunicação, atividades iniciais do projeto, equipe envolvida e escopo do projeto.

Insumos necessários:

- Documentos gerados na fase de desenho de processos (Modelagem).

Responsáveis:

- Gestor de Implantação;
- Analista de processos.

Participantes:

- Gestor de Equipe de Processos;
- Líder do processo.

FASE 04 - Implantar e Realizar

A implantação de processos de forma não sistêmica é a realização do novo processo aprovado, o qual é retratado na forma de procedimentos, fluxos e trabalhos acordados entre os intervenientes. A implantação não sistêmica ou implantação sem a execução de atividades do processo por meio de *software* específico (BPMS) - por ser altamente acoplada à responsabilidade corporativa coletiva e dependente direta da vontade humana para sua realização - pressupõe constante e eficiente gestão de mudanças, bem como o acompanhamento do trabalho humano realizado.

A implantação de processos com a perspectiva de gestão por processos possui, basicamente, duas formas de mudança, a Procedural e a Transformacional, descritas a seguir.

1. Mudanças procedurais

Relacionadas às mudanças de como o processo e seus procedimentos operacionais são realizados.

2. Mudanças transformacionais

Relacionadas às mudanças de como a organização passa a tratar a gestão dos seus processos.

A implantação de processos significa transformar um desenho de processos aprovado em processos operacionais (menor escopo), **ambos aceitos pelas partes envolvidas e treinadas na sua realização**. O sucesso desse esforço depende diretamente da aceitação e do suporte continuado de toda a equipe - gestão executiva, líder do processo e executores (atores/participantes) das atividades do processo.

Fazem parte da sexta de atividades comuns na implantação de processos não sistêmicos:

1. Revisão de objetivos, de entregáveis, de métricas e do tempo do projeto
2. Avaliação de necessidade e da viabilidade de terceirização do processo
3. Elaboração do plano de projeto de implantação, constituído de:
 - I. Sequência de tarefas com datas de entrega
 - II. Avaliação e gestão de riscos
 - III. Recursos e custos
 - IV. Definição e preparação de requisição de mudanças
 - V. Plano de testes
 - VI. Material de treinamento no processo
 - VII. Atividades de gestão da mudança para manter comprometimento
 - VIII. Configuração de *software* de versionamento de documentos
 - IX. Testes de processos (terceirizado)
 - X. Realização de treinamento
 - XI. Lançamento do processo

Podemos escolher na sexta o conjunto de atividades a realizar de acordo com o cronograma institucional de implantação, definido junto a Alta Administração.

Para processos de menor escala, ou impacto, uma sequência reduzida seria:

- a) Explicar mudanças aos participantes do processo;
- b) Testar a melhoria documentada;
- c) Avaliar resultado da aplicação da melhoria.

1. CAPACITAR PESSOAL

Como prática de abordagem para a implantação do novo processo, podemos utilizar abordagens clássicas e testadas pelo mercado, em que uma das principais é a utilização da base de Visão Holística de Fatores Organizacionais (McKinsey 7-S).

Para obter o sucesso na gestão da mudança, a organização deve atender sete metas, são elas:

- I. Estratégia (*Strategy*) – garantir que os processos de negócio forneçam valor para os clientes;
- II. Estrutura (*Structure*) – garantir a interfuncionalidade do processo;
- III. Sistemas (*Systems*) – estabelecimento de processos e procedimentos formais para alocação de recursos, controles, informação e sistemas de distribuição;
- IV. Estilo de liderança (*Leadership Style*) – promover a cultura colaborativa;
- V. Equipe de trabalho (*Staffing*) – promover a abertura à mudança;
- VI. Habilidades pessoais (*Personnel Skills*) – treinar as interatividades;
- VII. Valores compartilhados (*Shared Values*) – promover cultura e incentivos de desempenhos.

Para apoiar os alvos de mudança apresentados, os esforços devem ser trabalhados dentro de uma estrutura de três estágios conforme o modelo Lewin-Schein, composto basicamente de: Descongelamento, Mudança e Congelamento, detalhados a seguir:

Descongelamento - Pressupõem criar motivação e prontidão para mudança. Deve-se desaprender o comportamento atual da tarefa, por meio de:

- Comunicar e aceitar a informação (admissão de que algo está errado);
- Conectar a informação com as metas pessoais compromissadas e realistas;
- Evitar a insegurança psicológica e sentimento de culpa.

Mudança - por meio de treinamento e reestruturação cognitiva: perceber, julgar, sentir e agir de forma diferente com base na nova perspectiva e da seguinte forma:

- Identificação do líder, mentor ou consultor para se obter outras perspectivas;
- Explorar o ambiente interno e externo para buscar informações que validem as mudanças propostas.

Congelamento - Ajudar a integrar o novo ponto de vista e comportamento por meio de:

- Adequação dos incentivos individuais a nova perspectiva e comportamento;
- Consistência com os novos comportamentos e a nova cultura organizacional.

Estilo de liderança (*Leadership Style*) – promover a cultura colaborativa;

A seguir uma relação de possíveis riscos ao sucesso da iniciativa de mudança, o problema e possíveis formas para mitigação:

Tabela 1. Relação de Riscos

Fator de risco	Problema	Formas para mitigação
Resistência de usuário.	Falta de compromisso com mudanças.	Sucesso compartilhado.
Perda de foco.	Busca por um número excessivo de mudanças de uma vez.	Estabelecer cenários práticos e realistas.
Objetivos não claros.	Superdimensionar uma ideia ou prometer resultados não realistas.	Declarações claras.
Conexão não clara entre mudança de tarefa e benefícios.	Menor compromisso para adotar mudanças.	Comunicação e conexão explícita entre mudanças de processo, benefícios e recompensas.
Perda de orçamento.	Falha na adoção, benefícios não realizados.	Entrega de benefícios o mais breve possível para manter suporte aos projetos.
Falta de familiaridade com mudanças propostas.	Benefícios esperados não realizados; perda de suporte.	<i>Coaching</i> especializado para assegurar o sucesso dos processos.

Resumidamente, devemos buscar sempre o envolvimento dos atores dos processos durante a proposição de melhoria e sua análise de impacto, pois esta participação pode promover uma maior apropriação positiva sobre as responsabilidades e características dos processos.

Capacitar o participante começa com o envolvimento na definição da melhoria e termina com o efetivo entendimento prático sobre as condições de realização das atividades do processo.

2. REALIZAR ATIVIDADES

Criar um guia de implantação é descrever a realização prática detalhada das atividades que deverão ser realizadas para a efetiva implantação do novo processo e as mudanças.

Atividades:

- Criar guia de implantação de novo processo.

Técnicas utilizadas:

- Descrição do processo na forma de procedimentos complementares;
- Documentos complementares;

Tecnologias de apoio:

- Ferramentas de controle de atividades de projeto, como: cronogramas, ferramentas para editoração de texto e planilhas eletrônicas.

Artefatos gerados:

- Guia de implantação de projetos contendo atividades, participantes, prazos e plano de comunicação.

Insumos necessários:

- Informações das FASES anteriores.

Responsáveis:

- Gestor de Implantação;
- Gestor de Equipe de processos.

Participantes:

- Líder do processo;
- Analistas de processos.

3. ABASTECER INDICADORES

A monitoria de desempenho de processos é essencial para avaliar e garantir o alinhamento dos processos com os objetivos da organização. O principal objetivo desta etapa é atualizar os indicadores e medidores aplicados no processo para avaliar o resultado do mesmo e seu alinhamento com as metas corporativas. Devido às diversas possibilidades sobre como abordar o gerenciamento de desempenho de processos, apresentamos a seguir métricas e medições baseadas em dimensões fundamentais, como:

- Tempo – métrica de duração do processo;
- Custo – métrica de valor monetário do processo;
- Capacidade – métrica de volume de produção do processo;
- Qualidade – métrica de satisfação, variação ou erro do processo.

Uma monitoria eficiente dos processos estabelecidos corporativamente deve ser representada na forma de indicadores de desempenho, e pode ser realizada com ou sem apoio sistêmico. A camada sistêmica que cuida da monitoria de atividades de processos é chamada de *business activity monitoring*, e está presente nas ferramentas de BPMS. Independente do uso de ferramental específico para coleta de informações durante a execução do processo, deve-se fazer uso de métricas abrangentes e efetivas que ajudem a definir se as atividades do processo agregam ou não valor ao mesmo. Segundo as práticas de medição e definição de indicadores chave de desempenho, ou *Key Performance Indicators* (KPI's), temos doze (12) características que devem ser observadas na definição de medidores de desempenho dos processos.

O quadro abaixo apresenta um resumo das metas e características de indicadores de desempenho:

Tabela 2. Indicadores de Desempenho

Métrica		Características dos KPI's
1	Alinhamento	Estão sempre alinhados com objetivos e estratégias corporativas.
2	Prestação de Contas	Pertencem a um líder ou grupo da área de negócio que é responsável pelo resultado.
3	Previsibilidade	Medem valores de negócio e desempenho desejado.
4	Acionável	São abastecidos com dados atuais e acionáveis de modo que usuários possam intervir e mudar.
5	Poucos em Número	Devem focar em algumas poucas atividades de alto valor.
6	Fácil de Entender	Devem ser diretos, não baseados em índices complexos de difícil compreensão.
7	Equilibrado e Conectado	Devem equilibrar e reforçar uma ao outro e não competir e confundir.
8	Transformativo	Devem provocar uma reação em cadeia de mudanças positivas na organização.
9	Padronizado	Devem ser baseados em definições, regras e cálculos padronizados.
10	Orientado a Contexto	Colocam o desempenho no contexto ao aplicar alvos e limites permitindo a medição de progressão.
11	Reforçado	O impacto pode ser reforçado quando associados com remuneração e incentivos.
12	Relevante	Devem ser revisados e renovados periodicamente para manutenção do impacto e relevância.

As fichas de indicadores devem ser utilizadas conforme prática vigente na instituição para abastecimento do sistema de avaliação, como por exemplo:

Tabela 3. Ficha de Indicador de Processo

FICHA DO INDICADOR	
Nome do Indicador	Nome
Descrição	Descrição detalhada sobre o indicador
Tipo	Eficiência/eficácia/efetividade
Dimensão	Tempo, custo, capacidade, qualidade.
Processo	Nome do Processo
Fórmula	Fórmula para cálculo
Responsável	Responsável pelo indicador
Fonte de Dados	Origem dos dados utilizados
Meta	Resultado esperado.
Resultado	Resultado obtido

FASE 05 - Monitorar Continuamente

Podemos realizar a monitoria de processos de duas formas: com apoio de ferramentas de monitoria ou sem o uso destas ferramentas. Em relação à metodologia, as práticas e métodos devem ser seguidos, embora as atividades possuam grande variação segundo a abordagem selecionada. É importante ressaltar a importância do estabelecimento das métricas e dos indicadores de desempenho dos processos.

A forma adotada para o monitoramento depende de um estabelecimento de práticas de gestão com o líder do processo conforme o parque tecnológico disponível na empresa.

Além dos indicadores de desempenho, também devemos monitorar e controlar os acordos de serviços internos. Para essa monitoria, podemos utilizar o mesmo cartão de desempenho utilizado para avaliação do resultado do processo e passar a avaliar o resultado do trabalho dos intervenientes do processo. Esta avaliação deve garantir os acordos e ajudar na reavaliação da capacidade produtiva e de realização dos processos de gestão e de apoio/sustentação.

1. COMPOR PAINÉIS

A etapa de composição dos painéis de desempenho é complementar a etapa de definição dos indicadores, que pode iniciar durante a fase de Alinhar Estratégia e Planos (FASE 01), ou na fase de Projetar Melhorias (FASE 03).

Atividades:

- Aplicar no cartão de desempenho o indicador definido e suas métricas;
- Compor o painel de gestão do processo com indicadores essenciais.

Técnicas utilizadas:

- Criação de indicadores chave de desempenho (KPI's);
- Criação de indicadores de nível de acordo de serviço.

Tecnologias de apoio:

- Ferramentas editoração de texto e planilhas eletrônicas.

Artefatos gerados:

- Painel de desempenho.

Insumos necessários:

- Informações das FASES 01 e 03.

Responsáveis:

- Líder do processo.

Participantes:

- Gestor de equipe processos;
- Líder de processos;
- Analistas de processos.

2. REALIZAR CICLO DE GESTÃO VISUAL

Esta etapa de monitoria de processo é fundamental para o refinamento do mesmo. No caso de realização com apoio de ferramenta BPMS (BAM – *Business Activity Monitoring*) esta monitoria é realizada sistemicamente, de forma automática e dinâmica, caso contrário, cabe ao líder do processo estabelecer a forma e a periodicidade do abastecimento e da apresentação dos indicadores.

Atividades:

- Realizar extração de dados das bases transacionais;
- Conferir métricas dos cartões de desempenho;
- Aplicar resultado e criar painel de controle visual.

Técnicas utilizadas:

- Extração de informações a partir da análise de dados (BI);
- Avaliação de indicadores chave de desempenho (KPI's) e acordos de serviço;

Tecnologias de apoio:

- Ferramentas editoração de texto, planilhas eletrônicas e apresentações.

Artefatos gerados:

- Painel de controle (*Dashboards*) contendo medidores de desempenho e seus resultados.

Insumos necessários:

- Cartões de desempenho.
- Base de dados transacionais

Responsáveis:

- Líder do processo.

Participantes:

- Gestor de equipe de processos;
- Analistas de processos.

Observação: Diante da possibilidade de mudança evolutiva, consequente da escolha de ferramental de apoio a monitoria de processos (BAM), é aconselhável que esta fase da metodologia seja revista e ajustada quando da aquisição de *software* específico por parte da organização.

FASE 06 - Refinar e Inovar

A fase de refinamento de processos e inovação deve cuidar da análise e tomada de decisão baseada nos resultados encontrados e monitorados na FASE 05 – Monitorar continuamente. Esta é a fase responsável pela realização e criação da melhoria continuada dos processos de negócio corporativos.

O refinamento de processos deve ser feito com a comparação entre os resultados apurados dos processos e as metas estabelecidas, em que a “otimização”, ou a melhoria de processos é uma consequência deste trabalho.

Podemos definir que o refinamento de processos é a forma de realização da transformação de processos. A transformação é uma evolução planejada de processos com base em análise e metodologia definida e orientada ao atendimento de objetivos do negócio.

De acordo com a maturidade em gestão por processos corporativos, a empresa tem condições de realizar diferentes tipos de técnicas e métodos específicos. Sendo este documento, um documento de especificação metodológica para um nível inicial de maturidade em gestão de processos, estabelecemos métodos e técnicas simples e viáveis que permitem uma efetiva realização do refinamento de processos por parte da corporação e seus intervenientes diretos.

Objetivamente, e com base na realidade atual e maturidade da empresa, propomos o uso de dois métodos para o realinhamento dos processos corporativos com os objetivos e metas estabelecidas, sejam eles:

Melhoria de Desempenho

O refinamento com base na melhoria de desempenho direciona o refinamento para uma avaliação de melhor forma de execução dos processos e seus resultados alcançados. É uma avaliação do relacionamento entre a eficiência (forma) e a eficácia (resultado) dos processos corporativos.

Melhoria do Relacionamento com Clientes

O refinamento de processos com base na capacidade de diferenciação e relacionamento com o Cliente é um importante vetor estratégico e que, seguindo a estratégia corporativa, deve sempre ser considerado no momento de proposição de mudanças em processos.

O refinamento dos processos corporativos deve sempre envolver os seus líderes diretos e a gestão executiva da empresa, que após realizar as devidas considerações estratégicas, deve ajudar na definição e peso do vetor que terá maior influência no refinamento e redesenho.

Para tanto, propomos duas principais atividades:

1. AVALIAR EFICIÊNCIA E EFICÁCIA DO PROCESSO

Esta etapa deve cuidar da avaliação da forma como o processo é realizado e o respectivo resultado alcançado, considerando sua forma e capacidade de realização.

Atividades:

- Comparação do resultado de simulações realizadas durante o desenho do processo (FASE 03) com o resultado realizado e monitorado (FASE 05);
- Análise do modelo do processo em execução para identificação de problemas ou pontos de melhoria evolutiva operacional.

Técnicas utilizadas:

- Refinamento de atividades de *handoff*;
- Refinamento de atividades com adição de valor;
- Refinamento de padrões de atividades e componentização;
- Refinamento de regras de negócio;
- Refinamento de necessidade de conformidade (ISO, ITIL, CMM etc.)

Tecnologias de apoio:

- Ferramentas de diagramação na notação de processos;
- Ferramentas editoração de texto, planilhas eletrônicas e de apresentações.

Artefatos gerados:

- Documento com resultado da avaliação de eficiência e eficácia do processo.

Insumos necessários:

- Informações das FASES 03 e 05.

Responsáveis:

- Líder de processos;
- Analistas de processos.

Participantes:

- Gestor de equipe de processos;
- Líder do processo;
- Gestor de Implantação.

2. AVALIAR RELACIONAMENTO COM CLIENTES

Esta etapa cuida da avaliação processual da forma de relacionamento da Instituição com os clientes/público alvo, como também, da reavaliação dos serviços de atendimento ao cidadão, relacionamento dos seus processos de sustentação e os tratamentos de exceção.

Atividades:

- Avaliar o processo e sua interação com serviços de atendimento ao cidadão, assumindo como referência a Carta de Serviços ao Cidadão Fiocruz;
- Avaliar o processo e sua interação com os serviços disponíveis nos diversos pontos de contato;
- Refinar possibilidades de melhorias do processo em relação ao relacionamento com cidadão e outros clientes/públicos alvos com diferenciação.

Técnicas utilizadas:

- Em alinhamento com as diretrizes preconizadas pelo GESPÚBLICA/SEGEP/MPOG no guia de elaboração da Carta ao Cidadão – 2013, são indicadas as técnicas aplicadas ao processo de realização da Carta de Serviços ao Cidadão, entre elas:
 - Pesquisa de satisfação;
 - Informação proveniente da ouvidoria e outros canais de relacionamento com os públicos alvos;
 - Indicadores de imagem institucional obtidos por meio da análise de notícias veiculadas na mídia;
 - Atividades prévias de concertação com representações dos públicos alvos para negociação dos padrões de desempenho a serem alcançados pelos órgão/entidades (conselhos de política pública, conferências de políticas públicas, ouvidoria pública, audiências públicas, consultas públicas, grupos de trabalho, reuniões, mesas de negociação ou mesas de diálogo, PPAs participativos).

Tecnologias de apoio:

- Ferramentas de diagramação na notação de processos;
- Ferramentas editoração de texto, planilhas eletrônicas e de apresentações.

Artefatos gerados:

- Documento com resultado da avaliação do processo e direcionamento.

Insumos necessários:

- Informações das FASES 01, 03 e 05.

Responsáveis:

- Líder do processo;
- Gestor de equipe de processos.

Participantes:

- Gestor de equipe de processos;
- Analista de processos.

PARTE 04

Manutenção do Conhecimento em Processos

São descritas as iniciativas necessárias para controle das práticas, como a formulação de indicadores para processos ponta a ponta e o arcabouço metodológico para controle dos processos.

Este documento possui o objetivo de ajudar na definição dos requisitos funcionais para o controle de versão dos documentos mantidos pela CQuali em ação cooperada com a CGTI.

Nele vamos descrever algumas das principais capacidades funcionais que as ferramentas devem suportar para o melhor controle de versão em repositório centralizado e compartilhado, permitindo, assim, um trabalho evolutivo e colaborativo.

O controle de versão por meio de ferramentas de *software* é uma alternativa eficiente, escalável e de baixo custo para organizações que necessitam de um instrumento de controle de versão de documentos. Seu uso depende de adoção de regras e práticas claras e bem definidas para promover a sua execução por toda a empresa.

4.1 Ferramenta de Controle de Versão de Artefatos

O que é:

Uma ferramenta, ou sistema, de controle de versão – versionamento – é um *software* com a finalidade específica de gerenciar diferentes versões do desenvolvimento de um documento.

Por que usar:

1. Controle de Histórico

Permite analisar em detalhes cada alteração realizada nos documentos em todas as suas versões.

2. Trabalho Colaborativo

Diferentes grupos e indivíduos podem trabalhar em um mesmo documento mantendo a qualidade do controle de edições.

3. Definição e Recuperação de versões estáveis

Importante funcionalidade que permite marcar o momento em que o documento possuía uma versão estável e, assim, permite a sua futura recuperação.

4. Distribuição do Trabalho

Facilidade de divisão do projeto em várias linhas de desenvolvimento, permitindo o paralelismo sem interferência mútua.

Como funciona:

Com a operação da ferramenta, a maior parte das informações é continuada/armazenada em repositório central e este mantém toda a informação.

Cada trabalhador possui em sua estação de trabalho uma versão do documento que está no repositório (chamado de *working copy*), e a cada alteração relevante o mesmo deve ser submetido ao repositório central (*commit*).

Neste momento o servidor armazena as mudanças juntamente com todo o restante do material já produzido e mantido.

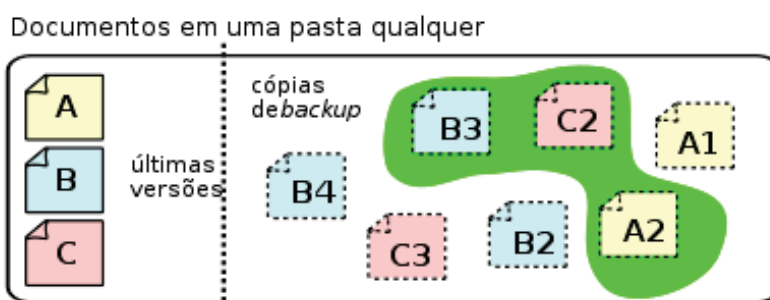
Para atualizar a versão de trabalho local (*working copy*) o trabalhador deve baixar as atualizações do servidor.

4.2 Principais Requisitos

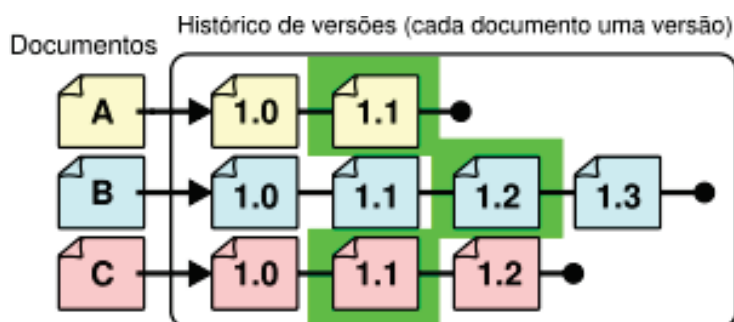
Envio e resgate de versões

A principal função da ferramenta é armazenar todo o histórico de desenvolvimento do documento, desde o primeiro envio até sua última versão. Isso permite que seja possível resgatar uma determinada versão de qualquer data mais antiga, evitando desperdício de tempo no desenvolvimento para desfazer alterações quando se toma algum rumo equivocado.

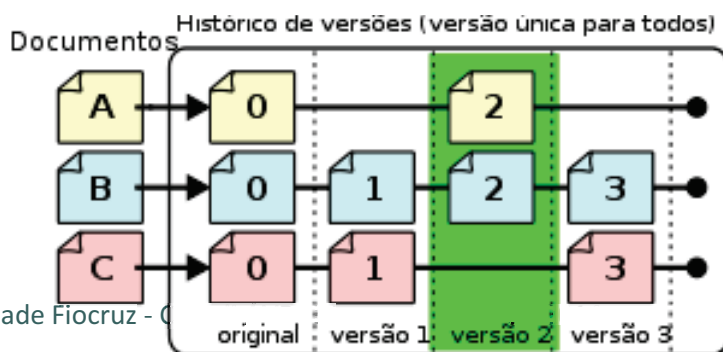
Considere abaixo o controle de versão realizado com sistema de arquivamento simples, nele é necessário realizar diversas cópias manuais para o controle das versões anteriores.



A seguir um esquema representando o controle de versão realizado individualmente por documento



No próximo esquema o controle de versão do documento é realizado com base em cada envio para o servidor – Versão global de documentos.



4.3 Histórico de envios

Em muitas ferramentas ainda é possível acrescentar comentários no envio das alterações, o que facilita também uma possível análise do histórico.

Geralmente o relatório com as versões e os comentários de cada envio são chamados de "histórico" ou "log", e uma análise deste relatório pode facilitar em muitos aspectos o desenvolvimento do material.

4.4 Trabalho colaborativo

Para diversos trabalhadores poderem atuar em um mesmo projeto simultaneamente, resolvendo eventuais conflitos de versões e alterações, a maioria dos sistemas possui diversos recursos como **ramificação** e **mesclagem** de histórico para auxiliar nessas tarefas.

Para que seja possível o trabalho em equipe, o sistema de controle de versão deve possuir um sistema de **controle de usuários** embutido ou pode utilizar algum outro sistema de autenticação em separado. Assim, é possível identificar cada usuário, que geralmente fica protegido por uma senha pessoal ou alguma senha criada pelo administrador.

4.5 Bloqueio de arquivos

É importante permitir o bloqueio voluntário de qualquer arquivo, pois é muito útil a sua utilização nos seguintes casos:

- Quando há trabalho simultâneo em um mesmo arquivo de difícil junção de conteúdo.
- Ao editar um arquivo binário (que não permite a junção), como arquivos compactados, imagens etc.
- Quando há muita dificuldade na comunicação entre os trabalhadores e conflitos frequentes para a finalização de versões.

4.6 Comparação entre versões

Também é interessante a facilidade de se comparar (conhecido como *diff* ou diferença) quaisquer versões entre si, e enviadas a qualquer momento. Com isso é possível verificar exatamente o que foi acrescentado, modificado ou excluído em qualquer ponto dos documentos. Essa comparação permite que seja feita uma análise minuciosa das alterações desde a criação do projeto até seu estado atual.

4.7 Integração Sistêmica

Os sistemas de controle de versões mais modernos e flexíveis permitem sua integração com outros *softwares*. Esta integração mais comum é realizada em ambiente de desenvolvimento por meio de *plugins* desenvolvidos por terceiros.

Glossário

1. AD HOC

É uma expressão cuja tradução literal é "para isto" ou "para esta finalidade". É usualmente empregada em contexto jurídico, também no sentido de "para um fim específico".

Contudo, na área de negócios o valor da expressão é muito diferente, um evento *ad hoc*, significa que o mesmo acontece sem uma sequência lógica estabelecida e que nunca é planejado ou preparado antecipadamente. Algo é feito *ad hoc* somente quando a situação assim o exige, consiste em um processo em que nenhuma técnica reconhecida é empregada e/ou cujas fases variam em cada aplicação do processo.

2. ARTEFATOS

Documentos produzidos durante projetos e atividades de processos e entregues ao término de etapas e tarefas.

Nota: o termo também é utilizado na linguagem BPMN com o sentido de "objetos de notação".

3. BPM CBOK

Business Process Management (BPM) - Common Body of Knowledge (CBOK). Documento internacional produzido, mantido e organizado pela ABPMP – Association of Business Process Management. Este documento trata das nove áreas de conhecimento formais sobre a gestão por processos de negócio, bem como suas atividades, técnicas e práticas.

4. BPMN

Business Process Modeling and Notation (BPMN). É a notação, ou linguagem, mais adotada mundialmente para a representação de processos e seus elementos internos.

5. BPMS

Business Process Management Suite ou System (BPMS) é uma solução sistêmica que permite a automatização de fases da gestão de processos de negócio (execução, controle e monitoria). Tipicamente, inclui o mapeamento dos processos de negócio ponta-a-ponta, desenho dos fluxos e formulários eletrônicos, definição de *workflow*, regras de negócio, integradores, monitoração em tempo real das atividades e alertas.

6. CLEAN SLATE

Significa novo início sem referências ao passado. Começar a partir do zero.

7. COMPONENTIZAÇÃO

É a definição de conjuntos de atividades ou funções que por afinidade de objetivos permitem a criação de módulos funcionais e operacionais, com capacidades reutilizáveis ao longo da cadeia de valor. Uma vez realizado este agrupamento, a reutilização dos seus componentes torna possível a criação de novas soluções com o reuso dos módulos definidos.

8. DASHBOARD

O termo *Dashboard* é utilizado para indicar um "painel de indicadores", como por exemplo, o painel de indicadores de um automóvel que contém: indicador de velocidade, indicador de rotações, indicador de temperatura etc. No contexto de BPM, um *dashboard* apresenta indicadores de resultado e desempenho relacionados aos processos em execução.

9. DMAIC

DMAIC é o processo de melhoria contínua usado na metodologia Seis Sigma. Refere-se a uma estratégia de qualidade baseada em dados para melhorar processos. As cinco fases interconectadas do DMAIC são: definir, medir, analisar, melhorar e controlar.

10. DRAFT

Versão de documento intermediário e anterior ao produto final. Rascunho.

11. FORMA HORIZONTAL DE GESTÃO

É a mudança de uma visão tradicional (vertical) para uma visão de processos (horizontal). Isso não quer dizer que a organização será tratada horizontalmente, sem organograma e áreas funcionais. Ela mostra e destaca como as pessoas são agrupadas para eficiência operacional, bem como os relacionamentos verticais existentes. O que muda é a forma como essas dimensões funcionam.

Em uma organização em que se tem a visão Horizontal, e que adota a gestão por processo, são visualizados e tratados, em primeira instância, os processos da organização.

Portanto, as estruturas organizacionais são efetivamente inter-relacionadas, o processo é gerenciado de maneira INTEGRADA, envolvendo as diversas funções de diversas áreas como um processo único, que é visualizado por todos os envolvidos “de ponta a ponta”.

12. GARGALOS NO FLUXO

O gargalo acontece quando existem atividades atrapalhando um fluxo de trabalho. No setor de produção, em que o termo foi criado, “gargalos” são todos os pontos dentro do sistema industrial que limitam a capacidade final de produção.

Há ainda outro tipo de gargalo que nem sempre é identificado. Trata-se do gargalo no atendimento ao cliente. Este é o mais grave, pois está localizado na saída do sistema, justamente nas vendas. Gargalo significa a geração de ociosidade de uma ou mais partes de um sistema, o que adiciona a cada unidade dos produtos maior parcela dos custos fixos. A maior ociosidade ocorre quando o gargalo se localiza próximo ao *input*, ou seja, no início do fluxo de produção.

13. GAP'S

Gap's são lacunas que ocorrem durante a execução das atividades e que servem de entrave para o fluxo das tarefas, comprometendo a sequência de produção como um todo.

14. GRANULARIDADE

A granularidade diz respeito ao nível de detalhe ou de resumo contido nas unidades existentes. Quanto mais detalhe, maior a granularidade. Quanto menos detalhe, menor a granularidade. Granularidade é a extensão à qual um sistema/processo é dividido em partes menores.

15. HANDOFF

O termo *handoff* (troca de propriedade) se refere ao ato de passagem de responsabilidade entre participantes de processos. Um *handoff* acontece toda vez que um participante aciona outro para a conclusão de um processo.

16. HOMOLOGAÇÃO

Homologar significa tornar possível acontecer mediante autorização expressa cujo procedimento está sob sua competência.

17. INTERVENIENTES

É chamado de Interveniente aquela pessoa (ou grupo de pessoas) que pratica algum tipo de intervenção em um processo de trabalho.

18. KPI

Key Performance Indicator (KPI) – Um indicador chave de desempenho é um elemento monitorável e de extrema importância para a empresa, em que sua obtenção é um dos principais fatores de sucesso. Usualmente não é vinculado a valores financeiros, mas sim a resultados estratégicos.

19. KRI

Key Result Indicator (KRI) – Os indicadores chaves de resultado possibilitam uma visão geral do desempenho operacional dos processos.

20. PI

Performance indicators (PI) é a métrica quantitativa de indicação de eficiência e realização. São vetores de desempenho mensuráveis utilizados pelas empresas para aferirem resultado e embasarem tomadas de decisão. Os PI's devem refletir as estratégias corporativas oriundas do Planejamento Estratégico.

21. MAPEAMENTO

Mapeamento de processos significa desenvolver diagramas (diagramas de processos) que mostram as atividades da empresa e a sequência na qual são executadas. Quanto mais complexo o negócio mais diagramas poderá gerar para mapeamento. Mapear processos ajuda a entender como funciona uma organização e pode permear diversas áreas funcionais, o que requer um trabalho conjunto de elementos destas áreas funcionais. Durante este trabalho, os participantes apresentam um aumento do entendimento do negócio.

22. MÉTRICAS DE DESEMPENHO

Métrica de Desempenho demonstra ser eficiente em identificar oportunidades de aperfeiçoamento, mensurar os resultados financeiros e não financeiros, e monitorar a manutenção de processos. As principais características das Métricas de Desempenho obtidas em termos de frequência de citações:

- I. São congruentes com a estratégia competitiva;
- II. Têm medidas financeiras e não-financeiras;
- III. Direcionam e suportam a melhoria contínua;
- IV. Identificam tendências e progressos;
- V. Facilitam o entendimento das relações de causa-efeito;
- VI. São facilmente compreendidos pelos funcionários;
- VII. Abrangem todo o processo;
- VIII. Dispõem informações em tempo real para toda a organização;
- IX. São dinâmicos;
- X. Influenciam a atitude dos funcionários;
- XI. Avaliam o grupo e não o indivíduo;
- XII. São de acesso barato;
- XIII. São aceitos pelos usuários.

23. MODELAGEM

Mapeamento com maior ou menor granularidade, demonstrando a sequência atual de execução das atividades e a projetada com melhorias de procedimentos, que se baseia na resolução de gap's e relatórios descritivos das etapas com suas respectivas regras de negócio.

24. OTIMIZAÇÃO

Otimizar/melhorar refere-se ao estudo de problemas em que se busca minimizar dispêndios ou maximizar produtividade em um processo ou situação por meio de escolha estratégica sobre o que se espera obter de resultado. O objetivo é potencializar e melhorar o processo.

25. PLANOS TÁTICOS

O plano estratégico é pertinente ao primeiro nível de gestão da empresa, escalão maior e que compreende a instituição como um todo, é o Plano Diretor ou Quadrienal de uma empresa. O plano tático está relacionado ao nível gerencial e de supervisão, e abrange um área, setor ou unidade específica de uma organização, como em um plano anual por exemplo. Para operacionalizar um plano tático, são desenvolvidos os planos operacionais que orientam a alocação de recursos para cada ação contida no plano tático. O qual, por sua vez, deve estar alinhado às diretrizes do plano estratégico.

26. PROCESSOS *As Is*

Processos "*as is*", ou como estão, são processos que retratam a realidade da empresa no momento do levantamento das informações necessárias para a sua diagramação.

27. PROCESSOS DE NEGÓCIO

Processos de negócio são processos reunidos por afinidade de relacionamento entre objetivos e atuam de forma colaborativa para a entrega de seus resultados compostos. Possuem a característica de transposição de áreas funcionais – caracterizando trabalhos interfuncionais.

28. PROCESSOS FUNCIONAIS

Processos funcionais são processos especializados na realização de trabalhos pertinentes ao domínio de áreas originalmente funcionais. Não ultrapassam áreas funcionais e são restritos em sua completude conforme a definição funcional da própria área de origem.

29. PROCESSOS *TO BE*

Processos “*to be*”, ou processos futuros, são a representação das melhorias desejadas e definidas nos processos para que se alcancem as melhorias planejadas. Retratam a visão futura do negócio.

30. PROVA DE CONCEITO

Uma prova de conceito é a realização reduzida de uma quantidade de métodos e ideias com o objetivo de demonstrar alcance de sua capacidade de execução, ou a comprovação de seus princípios, no qual o seu maior propósito é verificar se determinado conceito ou teoria é capaz de ser explorado de forma usual e cotidiana.

31. REESTRUTURAÇÃO COGNITIVA

Cognição é o ato ou processo de conhecer, que envolve atenção, percepção, memória, raciocínio, juízo, imaginação, pensamento e linguagem. A psicologia cognitiva estuda os processos de aprendizagem e de aquisição de conhecimento. A reestruturação cognitiva, no contexto da metodologia, está diretamente relacionada à capacidade humana necessária para lidar com mudanças propostas (também conhecida por capacidade de resiliência).

32. SIX SIGMA

Seis Sigma ou *Six Sigma* é um conjunto de práticas originalmente desenvolvidas pela empresa Motorola para melhorar sistematicamente os processos ao eliminar defeitos ou não conformidades de um produto ou serviço em suas especificações. Seis Sigma também é definido como uma estratégia gerencial para promover mudanças nas organizações, fazendo com que se chegue a melhorias nos processos, produtos e serviços para a satisfação dos clientes.

33. TEMPLATE

Template ou “modelo de documento” é um documento sem conteúdo, com apenas a formatação visual e instruções sobre local e tipo de conteúdo que deve entrar a cada campo do modelo. É uma matriz.

34. TEMPORIZADOR

No contexto da notação de representação de processos (BPMN), um elemento temporizador é um elemento gráfico para a representação intervalos, o qual indica que se deve aguardar por prazos previamente acordados para a realização da atividade subsequente.

35. VERSIONAMENTO

Termo utilizado para definir a maneira de se controlar as alterações dos documentos por meio da criação evolutiva de versões do mesmo.

36. WORKFLOW

O fluxo de trabalho é a sequência lógica de atividades e recursos necessários para a realização de processos.

37. WORKSHOP

workshop é uma reunião de trabalho em que todos os participantes colaboram e contribuem diretamente para a concepção e elaboração do produto do evento. Caracterizado fortemente pela voz ativa dos participantes e a mediação direta do líder de trabalho.

Referências Bibliográficas

1. BPM CBOK™, V2.0 – “Business Process Management Common Body of Knowledge”, ABPMP Global, 2009
2. Jeston, J. & Nelis, J. – “Business Process Management – Practical Guidelines to Successful Implementations”, Butterworth-Heinemann, 2007
3. Harmon, Paul – “Business Process Change”, MK, 2007
4. Smith, H. & Fingar, P. – “Business Process Management: The Third Wave”, Meghan Kiffer Pr, 2006
5. Parmenter, David – “Key Performance Indicators – Developing, Implementing and Using Winning KPIs”, WILEY, 2008
6. Silver, Bruce – “BPMN Method and Style”, Cody-Cassidy, 2009
7. Hubbard, Douglas – “How to Measure Anything – Finding the value of Intangibles in Business”, WILEY, 2008.
8. Taylor, David A. – “Engenharia de Negócios com Tecnologia de Objetos”, Axcel Books, 2003
9. Herrero Filho, Emílio – “Balanced Scorecard – Uma Abordagem Prática”, CAMPUS, 2005
10. CRUZ, T. “BPM & BPMS Business Process Management e Business Process Management Systems”, Brasport, 2008
11. HALL C.; HARMON P.; MIERS D. “The 2007 BPM Suites Report-2.1, Jul. 2007”, BPTrends
12. IENDRIKE, H.S. “Método para projeto de workflow a partir do modelo de negócio de organizações. 2003. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto de Matemática e Núcleo de Computação Eletrônica”, Rio de Janeiro, 2003
13. TIC/IDTA/AT. “Gerenciamento de Processos (BPM) - Arquitetura de Referência, Maio 2008” – Petrobras
14. NP2TEC/DIA. “Estudo Conceitual sobre BPMS, Universidade Federal do Rio de Janeiro”, RTDIA/UNIRIO/2009
15. Capote, Gart – “Guia para Formação de Analistas de Processos”, Bookess, 2011
16. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Guia de Gestão de Processos, Brasília, DF, 2011.
17. M. Chinose e A. Trombetta, “BPMN: An introduction to de standard,” Computer Standards & Interfaces, 2011.
18. Associação Brasileira de Normas Técnicas, Sistemas de gestão da qualidade - fundamentos e vocabulário, Rio de Janeiro: ABNT, 2000.

- 19.T. Davenport, Reengenharia de processos, Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- 20.OMG, “Business process maturity model (BPMM),” 2008. [Online]. Available: <http://www.omg.org/spec/BPMM/1.0/PDF/>. [Acesso em 28 11 2011].
- 21.MPOG/SLTI, Estratégia geral de Tecnologia da Informação 2011-2012, 2011.
- 22.W. M. P. van der Aalst, Process Mining, New York: Springer, 2001.
- 23.OMG, Business process model and notation (BPMN) - Version 2.0, 2011.
- 24.A. L. N. Campos e T. Oliveira, “Modeling work processes and software development - notation and tool,” em ICEIS - 13th International Conference on Enterprise Information Systems, Beijing, China., 2011.
- 25.MPOG, “Governo Eletônico,” [Online]. Available: <http://www.governoeletronico.gov.br/acoes-e-projetos/e-ping-padrees-de-interoperabilidade>. [Acesso em 17 Março 2012].
- 26.MPOG, “Padrões de Interoperabilidade de Governo Eletrônico - e-PING,” Brasília, 2012.
- 27.K. D. Swenson e R. M. Shapiro, BPM in Practice, Keith Swenson & Robert Shapiro, 2008.
- 28.M. Chinosi e A. Trombetta, “BPMN: An introduction to the standard,” Computer Standards & Interfaces, pp. 124-134, 2011.
- 29.v. d. A. Wil M. P., Process mining - discovery, conformance and enhancement of business processes, Springer, 2011.
- 30.Object Management Group, “Business Process Model and Notation (BPMN),” 2010.
31. A. L. N. Campos e T. C. Oliveira, “Modelagem de Processos de Trabalho e Desenvolvimento de Software: Notação e Ferramenta,” em VII Simpósio Brasileiro de Sistemas de Informação, 2011.
32. M. Hammer e S. Stanton, “How process enterprise really work,” Harvard Business Review, pp. 108-118, 1999.
- 33.J. H. Hooper, A abordagem de processo na nova ISO 9001, São Paulo: Últimas notícias QSP, 2003.
- 34.J. E. L. Gonçalves, “As empresas são grandes coleções de processos,” Revista de Administração de Empresas, n. Jan/Mar, pp. 6-19, 2000.