

Guia para
**Melhoria de
Processos**
no Governo
de Minas Gerais



versão 2.0

GUIA PARA MELHORIA DE
PROCESSOS DO GOVERNO
DE MINAS GERAIS

VERSÃO 2.0

GOVERNADOR DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Antonio Augusto Junho Anastasia

SECRETÁRIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Renata Maria Paes de Vilhena

SUPERINTENDENTE CENTRAL DE GOVERNANÇA ELETRÔNICA

Rodrigo Diniz Lara

ELABORAÇÃO TÉCNICA

Vanice Cardoso Ferreira

Diretora Central de Políticas de Otimização de Processos

Ana Flávia de Castro Morais

Andréa Mara da Cruz Rocha

Camilla Rafaela Alves Maia

Danielle Mara Ferreira

Edimilson Leonardo de Oliveira

Frederico de Sant'Anna Caetano Ribeiro

Gustavo Oliveira Braga de Souza

Leandro Pereira Lopes Jordão

Rogério Luís Massensini

PROJETO GRÁFICO, CAPA, E EDITORAÇÃO ELETRÔNICA

Filipe César Campos de Faria Morais

Assessoria de Comunicação Social - Secretaria de Estado
de Planejamento e Gestão do Estado de Minas Gerais

Walkiria Guimarães

Mônica Maria Melillo Lima

IMPRESSÃO

Imprensa Oficial

Não se limite a se preparar para o amanhã. Procure também descartar-se daquilo que já não faz mais sentido, que não é produtivo, que não contribui para os objetivos.

(Peter Drucker)

O sucesso é a soma de pequenos esforços, repetidos o tempo todo.

(Peter Drucker)

Seja a mudança que você gostaria de ver no mundo.

(Mahatma Gandhi)

Índice de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1: Visão departamental x Visão de processos | 16 |
| Figura 2: Inter-relação entre os processos | 18 |
| Figura 3: Arquitetura de Processos | 22 |
| Figura 4: Exemplo de desmembramento da Cadeia de Valor | 23 |
| Figura 5: Metodologia de Gestão de Processos | 26 |
| Figura 3: Metodologia de Gestão de Processos no Governo de Minas Gerais | 27 |
| Figura 6: Etapas da Metodologia de Melhoria de Processos | 30 |
| Figura 7: Lista de Presença | 31 |
| Figura 8: Instrumentos de Planejamento | 32 |
| Figura 9: Plano de Trabalho | 33 |
| Figura 10: Proposta de Matriz de Responsabilidades | 34 |
| Figura 11: Cronograma do Projeto de Melhoria | 36 |
| Figura 12: Instrumentos de Mapeamento | 37 |
| Figura 13: Diagrama de Escopo | 38 |
| Figura 14: Mapeamento de Atividades | 39 |
| Figura 15: Fluxograma de mapeamento | 40 |
| Figura 16: Eventos | 42 |
| Figura 17: Eventos de Início | 42 |
| Figura 18: Eventos Finais | 43 |
| Figura 19: Eventos Intermediários | 43 |
| Figura 20: Exemplo de utilização de Eventos Intermediários | 44 |
| Figura 21: Atividades | 45 |
| Figura 22: Subprocesso | 45 |
| Figura 23: Forma de escrever as atividades | 46 |
| Figura 24: Portal (Gateway) | 46 |
| Figura 25: Tipos de Portais | 47 |
| Figura 26: Portal baseado em dados | 47 |
| Figura 27: Portal Paralelo | 47 |
| Figura 28: Portal Inclusivo | 48 |
| Figura 29: Linha de Sequência | 48 |
| Figura 30: Linha de Mensagem | 48 |
| Figura 31: Linha de Associação | 48 |
| Figura 32: Exemplo de utilização de linha de Mensagem em interação com atores | 49 |
| Figura 33: Exemplo de Piscinas | 50 |
| Figura 34: Exemplo de Raias | 50 |
| Figura 35: Identificação de atores e atividades | 51 |
| Figura 36: Exemplo de utilização de Etapas | 51 |
| Figura 37: Objeto de Dados | 52 |
| Figura 38: Anotações | 52 |
| Figura 39: Exemplo da utilização de Grupos | 53 |
| Figura 40: Cabeçalho | 54 |

| | |
|---|----|
| Figura 41: Legenda | 55 |
| Figura 42: Exemplo de levantamento de tempo de atendimento | 58 |
| Figura 43: Exemplo de análise quantitativa | 59 |
| Figura 44: Exemplo de preenchimento do Dimensionamento da Força de Trabalho | 61 |
| Figura 45: Exemplo de preenchimento da Distribuição da Capacidade de Trabalho | 62 |
| Figura 46: Exemplo de preenchimento da Avaliação das Competências para o Trabalho | 63 |
| Figura 47: Instrumentos de Redesenho | 65 |
| Figura 48: Oportunidades de Melhoria | 67 |
| Figura 49: Calculo da Matriz GUT | 67 |
| Figura 50: Exemplo de preenchimento de Oportunidades de Melhoria | 68 |
| Figura 51: Plano de Ação de Implementação | 71 |
| Figura 52: Instrumentos de Padronização e Definição de Indicadores | 72 |
| Figura 53: Procedimento Operacional Padrão | 73 |
| Figura 54: Exemplo de Procedimento Operacional Padrão | 74 |
| Figura 55: Lista de Documentos | 75 |
| Figura 56: Exemplo de preenchimento do Lista de Documentos | 75 |
| Figura 57: Instruções da Lista de Documentos | 75 |
| Figura 58: Mapa de Indicadores de Desempenho | 76 |
| Figura 59: Gráfico de Controle | 77 |
| Figura 60: Instrumentos de implantação | 78 |
| Figura 61: Plano de Ação de Implementação atualizado | 79 |
| Figura 62: Relatório Final de Melhoria | 80 |
| Figura 63: Termo de Conclusão | 80 |
| Figura 64: Guia de Rotina de Processos | 81 |

Sumário

| | |
|--|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO | 13 |
| 2. DEFINIÇÕES E CONCEITOS INICIAIS | 15 |
| 2.1. O QUE É PROCESSO? | 15 |
| 2.2. CATEGORIAS DOS PROCESSOS | 17 |
| 2.3. DIFERENÇA ENTRE PROCESSOS E PROJETOS | 18 |
| 2.4. A ARQUITETURA DA ORGANIZAÇÃO DO PONTO DE VISTA DE PROCESSOS | 21 |
| 2.5. CATEGORIAS DOS PROCESSOS | 24 |
| 3. PROJETOS DE MELHORIA DE PROCESSOS | 29 |
| 3.1. PLANEJAMENTO | 31 |
| 3.2.1. Plano de Trabalho | 32 |
| 3.2.2. Matriz de Responsabilidades | 34 |
| 3.2.3. Cronograma | 35 |
| 3.3. MAPEAMENTO | 37 |
| 3.3.1. Diagrama de Escopo | 37 |
| 3.3.2. Mapeamento das Atividades | 39 |
| 3.3.3. Fluxograma de Mapeamento | 40 |
| 3.3.3.1. BPMN | 41 |
| 3.3.4. Diagnóstico | 56 |
| 3.3.4.1. Avaliação da Demanda | 57 |
| 3.3.4.1.1. Avaliação da Força de trabalho | 58 |
| 3.3.4.1.2. Avaliação dos recursos de tecnologia | 64 |
| 3.3.4.1.1. Avaliação dos documentos e formulários utilizados | 64 |
| 3.4. REDESENHO | 65 |
| 3.4.1. Oportunidades de Melhoria | 65 |
| 3.4.2. Fluxograma de redesenho | 70 |
| 3.4.3. Plano de Ação de Implantação | 70 |
| 3.5. PADRONIZAÇÃO E DEFINIÇÃO DE INDICADORES | 72 |
| 3.5.1. Procedimento Operacional Padrão | 72 |
| 3.5.2. Check-List | 74 |
| 3.5.3. Lista de Documentos | 74 |
| 3.5.4. Mapa de Indicadores | 76 |
| 3.5.5. Gráfico de Controle | 77 |

| | |
|--|-----------|
| 3.6. IMPLANTAÇÃO..... | 78 |
| 3.6.1. Relatório Final de Melhoria..... | 80 |
| 3.6.2. Termo de Conclusão..... | 80 |
| 4. ACOMPANHAMENTO DOS PROCESSOS..... | 81 |
| 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E AGRADECIMENTOS..... | 82 |
| REFERÊNCIA..... | 83 |

1. INTRODUÇÃO

O termo “Gestão de Processos” passou a ter maior destaque e utilização nas organizações no final da década de 90 e início da primeira década do século XXI. No entanto, nesse momento o conjunto de atividades necessárias para se executar uma gestão de processos ainda não era tão claro (PAIM, 2009).

Harmon coloca que a gestão de processos pode ser entendida em como melhorar, redesenhar e automatizar processos, focada na lógica de promover mudanças no negócio e aprimorá-lo continuamente. Toda essa concepção foi influenciada pelas áreas de gestão, redesenho de processos, tecnologia da informação e gestão da qualidade. Na área de gestão e redesenho de processos, as principais influências são de Porter, com a *cadeia de valor*, e Rummler e Brache com a metodologia de melhoria e reengenharia de processos. Na área de tecnologia de informação vale destacar os pacotes ERP, os *softwares* e os sistemas de *workflow*. No que se refere à área de qualidade total, temos a influência das metodologias de gestão da qualidade total e dos *seis sigma* (PAIM, 2009).

De forma geral, ao se estudar a literatura sobre gestão de processos percebe-se que esta utiliza constantemente termos centrais como *melhoria, controle, documentação, modelagem, automação, otimização, equipes, mensuração, projetar e aprender* com repetida frequência. Partindo disso, Paim (2009) sintetiza o conceito de gestão de processos em: “*um conjunto articulado de tarefas permanentes para projetar e promover o funcionamento e o aprendizado sobre processos*” (p.139).

A definição dada acima ainda pode ser desmembrada em tarefas organizadas da seguinte forma:

- Desenhar processos com o objetivo de definir ou redefinir como os processos devem ser projetados para serem melhorados e implantados;
- Gerir os processos no dia-a-dia com o objetivo de assegurar a efetiva implementação dos processos e a realização de alocação de recursos para sua execução, bem como a realização de mudanças e adaptações de curto prazo;
- Promover a evolução dos processos e o constante aprendizado com o objetivo de registrar o conhecimento gerado sobre os processos e construir uma base para que seja criado conhecimento para sustentar a evolução dos processos (PAIM, 2009, p.140).

A partir da concepção de gestão de processos dada podemos entender que ela, grosso modo, pode ser dividida em dois grandes grupos de atividades – ***gestão da rotina dos processos e melhoria dos processos***.

Mas antes de passarmos para o estudo da metodologia, é necessário entender por que é importante realizar gestão de processos e por que devemos promover seu aperfeiçoamento de maneira contínua.

Podemos destacar vários benefícios gerados nas organizações pela gestão de processos. Cuidar dos processos organizacionais é um meio de se favorecer a implementação da estratégia da organização, focando no que realmente interessa – o trabalho. Em outras palavras, gerir processos é uma das maneiras de se alcançar o patamar e os objetivos de futuro da organização, pensando-se as atividades que são realizadas no presente e aprimorando-as continuamente.

¹ Refere-se, particularmente, ao processo de trabalho ou de negócio, isto é, ao conjunto de atividades realizadas para que a organização obtenha o produto e o resultado para a qual foi criado. (MINAS GERAIS, 2011)

Assim, gerir processos confere à organização maior poder de gestão, uma vez que essa passa a contar com indicadores de desempenho, definição clara de atribuições e responsabilidades, uniformização do entendimento e métodos de trabalho, bem como potencializa a gestão do conhecimento e melhora o fluxo de informações. Todos esses aspectos conferem à atuação da organização um aperfeiçoamento do seu modo de trabalhar, o que, conseqüentemente, resulta na entrega de produtos de maior qualidade aos seus clientes.

É importante deixar claro que os processos, enquanto conjunto de atividades a serem desempenhadas, existem nas organizações independente de serem geridos como tal ou não. Ou seja, **introduzir a gestão de processos não é inserir mais uma preocupação ou adicionar uma nova tarefa na rotina organizacional**. A gestão e melhoria de processos é apenas uma forma de analisar o trabalho realizado nas várias unidades organizacionais e estruturá-lo de maneira a otimizar a utilização de recursos, evitar retrabalhos e agregar mais valor às entregas produzidas. É conferir aos processos caráter mais racional e analisar a organização de maneira mais sistêmica.

As organizações modernas necessitam sempre buscar vantagens competitivas e se ater às inovações para sobreviverem e crescerem em um mercado cada vez mais competitivo e exigente. E também para as instituições públicas, são cada vez maiores as exigências da sociedade por produtos e serviços de qualidade, assim como há a necessidade constante de redução de custos, dadas as restrições orçamentárias muitas vezes presentes e as inúmeras áreas de atuação e demandas destinadas ao setor público.

Assim, a metodologia que será exposta nesse caderno, segmento da metodologia de gestão de processos, foca no trabalho de aprimoramento da execução de processos, por meio de seu entendimento e implantação de melhorias estruturantes.

Esse Guia tem como objetivo apresentar, principalmente, ao servidor do Poder Executivo estadual de Minas Gerais uma metodologia para a realização de Projetos de Melhoria de Processos no órgão/entidade onde trabalha. Todavia, a esquematização apresentada, com suas etapas e instrumentos, nada mais são do que uma forma de facilitar o entendimento da execução do processo, coordenar ações de melhoria e permitir a implantação das mesmas, uma vez validadas para os processos.

Inicialmente, esse Guia buscará familiarizar o servidor com o tema “processo”, conceituando-o, identificando seu papel nas organizações e explicando a relação entre processos e estratégia. Posteriormente, a metodologia para se conduzir um projeto de melhoria de processo será detalhada, apresentando-se o perfil desejado para o analista de processos, recomendações e pontos relevantes para a realização do trabalho, os instrumentos utilizados nos trabalhos realizados pela DCPOP, bem como instruções para preenchimento, entre outros pontos considerados relevantes.

Mãos à obra!

2. DEFINIÇÕES E CONCEITOS INICIAIS

2.1. O QUE É PROCESSO?

Quem nunca ouviu as expressões “*O problema está no processo!*” ou “*Temos de melhorar nossos processos!*” no seu ambiente trabalho?

Pode-se afirmar que o termo tem sido cada vez mais utilizado dentro das organizações.

Mas, quando paramos para pensar, surge uma questão: *o que é processo organizacional?* A definição do que é processo para uma pessoa pode ser totalmente diferente do que é para outra e pode levar, inclusive, a problemas de comunicação quando elas forem conversar entre si. Dessa forma, é importante, primeiramente, fazermos um alinhamento.

Intuitivamente, podemos perceber que processo está relacionado à transformação, a um conjunto de etapas que buscam produzir ou gerar um resultado. Quando falamos de processo dentro das organizações, estamos nos referindo, particularmente, ao processo de trabalho ou de negócio, isto é, como e quais atividades são feitas para que a organização obtenha determinado produto e resultado para a qual foi criada.

A ABPMP (2009) apresentou o seguinte conceito para processo:

[...] um conjunto definido de atividades ou comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar uma ou mais metas. Os processos são disparados por eventos específicos e apresentam um ou mais resultados que podem conduzir ao término do processo ou a outro processo. Processos são compostos por várias tarefas ou atividades inter-relacionadas que solucionam uma questão específica (ABPMP, 2009, p. 22).

Paim (2007, p.139) destaca o conceito de Zarifian (1994, apud SALERNO, 1999, p. 105), que define processo como

[...] uma cooperação de atividades distintas para a realização de um objetivo global, orientado para o cliente final que lhes é comum. Um processo é repetido de maneira recorrente dentro da empresa. A um processo correspondem: um desempenho (performance), que formaliza o seu objetivo global (um nível de qualidade, um prazo de entrega, etc.); Uma organização que materializa e estrutura transversalmente a interdependência das atividades do processo, durante sua duração; Uma co-responsabilidade dos atores nesta organização, com relação ao desempenho global; Uma responsabilidade local de cada grupo de atores ao nível de sua própria atividade.

Assim, apesar de normalmente existir, previamente, uma divisão de tarefas entre os membros e as unidades organizacionais, fundamental para gerar conhecimento para a organização, é importante que, quando o processo se inicie por um evento que lhe dê causa, haja uma integração entre essas unidades ou membros e estes passem a se orientar para o resultado global, não só local.

Para isso, como demonstra o conceito destacado, recomenda-se que sejam estabelecidos mecanismos de co-responsabilização entre as diversas unidades e membros comuns a um mesmo processo e uma avaliação dos envolvidos no processo sobre o desempenho global deste.

As organizações, mesmo aquelas que possuem o mesmo negócio, podem executar de modo bastante diferente um processo que tem como objetivo a criação de um mesmo produto ou serviço.

A organização que compreende a importância de melhorar seus processos dá um passo significativo na busca de compreender os interesses e as necessidades de seu cliente, bem como aumenta as chances de diminuir o desperdício de recursos como tempo, dinheiro e mão-de-obra. A consequência, portanto, tende a ser melhores resultados por parte da organização, com maior valor gerado para o cliente final.

Para ilustrar a vantagem de ter um processo bem estruturado, vamos tomar como exemplo duas empresas (A e B) do setor mobiliário e considerar que os técnicos de ambas possuem praticamente o mesmo nível técnico.

A empresa A, buscou se estruturar priorizando o foco no seu cliente. Para isso, procurou: melhorar o contato com o cliente para identificar os seus interesses, diminuir o prazo de entrega e o número de documentos necessários para o pedido. Somente após essas definições, ela distribuiu as atribuições entre suas unidades internas e estabeleceu entre elas uma co-responsabilidade ligada ao objetivo global, que é a entrega do produto (móvel).

Por outro lado, a empresa B, focou, primeiramente, a distribuição interna das atividades entre suas unidades para a fabricação do móvel para, só em seguida, atender ao seu cliente. Era comum não haver muita integração e pouca comunicação entre as unidades, de modo que, frequentemente, uma unidade recebia o produto da outra e precisava fazer reparos para dar continuidade à sua fabricação.

Qual empresa você acredita que tem maiores chances de ter sucesso no mercado, aumentando suas vendas e satisfazendo seus clientes?

A vantagem de se gerir o processo pode ser evidenciada na figura 1, que demonstra à esquerda uma organização em que a divisão das tarefas de um mesmo processo foi feita sem considerar a interdependência entre elas, apenas com as atribuições definidas para cada unidade (visão departamental – empresa B), e outra organização à direita (visão de processos – empresa A) que demonstra uma preocupação e melhor estruturação do desencadear das atividades, orientando-as para o objetivo global.

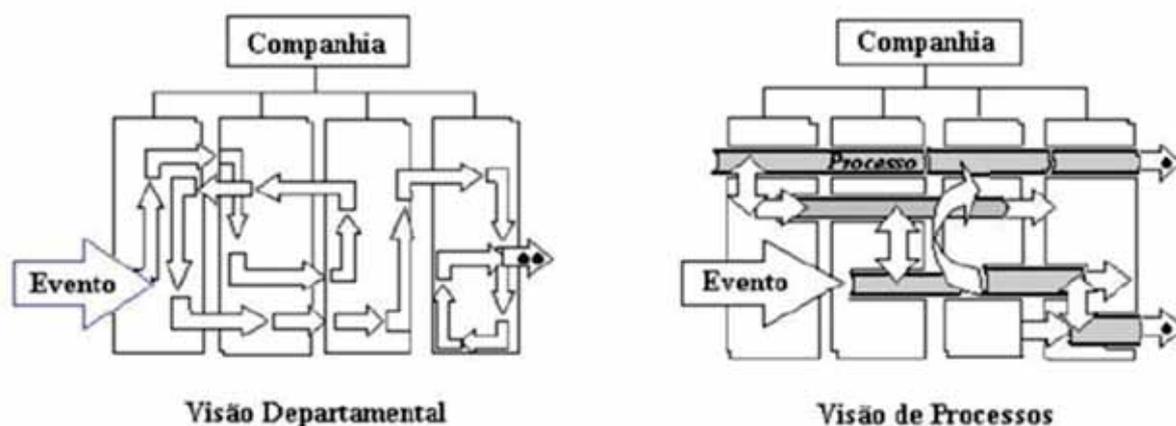


Figura 1: Visão departamental x Visão de processos
 Fonte: MALAMUT (2005) apud BALDAM et. al., (2007, p. 25)

Será que o exemplo das empresas A e B nos fazem lembrar outros exemplos do setor público? Muito provavelmente sim. Ainda que não tenham a finalidade de obter lucro ao executarem seus processos para atender aos cidadãos, por vezes os órgãos e entidades da administração pública se deparam com contextos em que a divisão funcional de atividades relacionadas a um mesmo processo de geração de valor esbarra na falta ou precariedade de comunicação, acarretando em perdas e desperdícios (de recursos humanos e financeiros), bem como na perda de foco no objetivo global. Assim, o foco da atuação de cada unidade funcional passa a ser objetivos internos à mesma, que nem sempre contribuem para o real alcance da estratégia e metas da instituição como um todo.

Portanto, fica claro perceber que as organizações que se orientam por processos possuem benefícios, gerados por suas características, tais como:

- I. **FLUXO HORIZONTAL:** flexibilidade e resposta rápida às necessidades do cliente;
- II. **VALOR, DIREÇÃO:** atenção de todos os funcionários para a produção e entrega de valor para o cliente;
- III. **VISÃO SISTÊMICA:** visão mais ampla dos servidores em relação às metas organizacionais;
- IV. **MULTIDISCIPLINARIDADE, INTEGRAÇÃO:** promoção do foco no trabalho de equipe e na colaboração;
- V. **VALOR AOS INTERESSADOS:** oportunidade de participação, tomada de decisão e responsabilidade pelos resultados.

2.2. CATEGORIAS DOS PROCESSOS

Os processos organizacionais podem ser divididos em três categorias diferentes: finalísticos, de apoio e gerenciais. Essa classificação tem como base o produto originado pelo processo e ao público a que este produto se destina. A seguir apresentamos uma definição para cada categoria.

I. **Processos Finalísticos ou Primários:** estão diretamente ligados aos clientes, tendo interface direta com os mesmos, de maneira que qualquer problema no processo será percebido pelo usuário imediatamente². Para o setor público, são aqueles orientados para provimento de produtos e serviços para a sociedade e que estão relacionados mais diretamente com o negócio para qual o órgão ou entidade atuam (Ex.: provisão de atendimento hospitalar).

II. **Processos de Apoio, Suporte ou Meio:** como o próprio nome sugere, dão suporte aos finalísticos, sendo necessários para subsidiar a execução dos mesmos. Nesse caso, a ocorrência de falhas não é percebida imediatamente pelo usuário, mas podem impactar no produto ou serviço final no que concerne a prazo e custo³. Em outras palavras, são aqueles que prestam apoio ou são provedores de recursos aos demais processos da organização. Na esfera pública são comuns a todos os órgãos da administração direta (Ex.: aquisição de materiais; gestão de estoques).

III. **Processos Gerenciais:** coordenam os dois tipos de processos supracitados. São os processos cuja finalidade é promover a estruturação, avaliação e melhoria do funcionamento da organização e de seus processos, hoje e no futuro. Existem, principalmente, em função dos processos finalísticos aos quais estão vinculados, subsidiando e viabilizando a sua execução.

² RUMMHER apud HRONEC, 1994, p. 102-104.

³ RUMMHER apud HRONEC, 1994, p. 102-104.

Podem diferir de órgão para órgão, em função da missão de cada um (Ex.: realizar planejamento estratégico organizacional).

A metodologia para melhoria de processos pode ser aplicada em qualquer uma destas categorias apresentadas, dependendo, apenas, da priorização feita pela alta administração da organização.

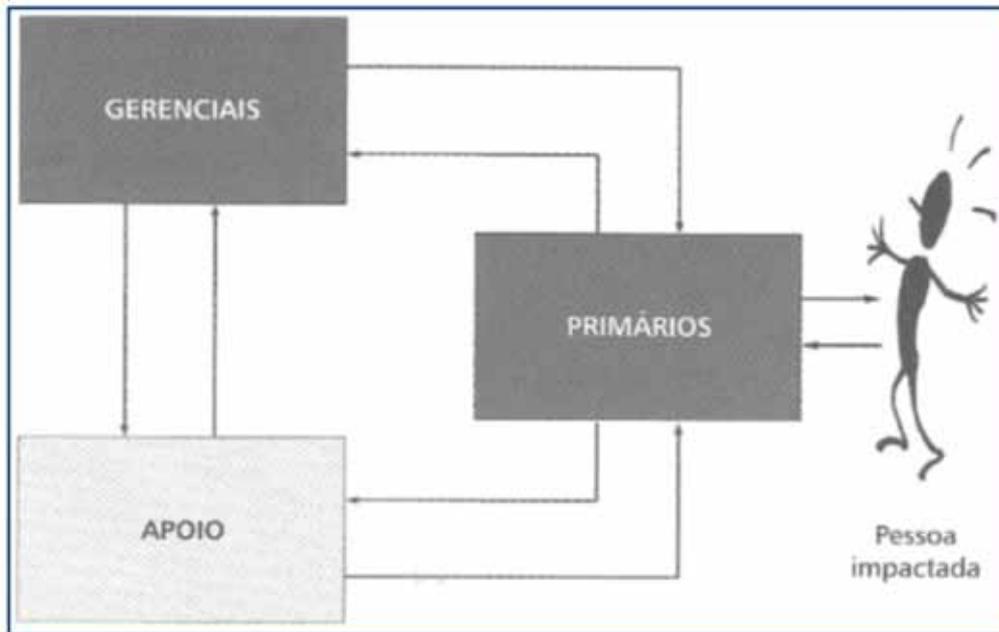


Figura 2: Inter-relação entre os processos.
Fonte: Valle e Oliveira, 2009, p.22.

2.3. DIFERENÇA ENTRE PROCESSOS E PROJETOS

Outra maneira de clarificar o conceito de processo é contrastá-lo com o conceito de projeto, já mais amplamente difundido no contexto a administração pública mineira.

Segundo o PMI (2009), projeto pode ser definido como “[...] um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A sua natureza temporária indica um início e um término definidos [...] não significa necessariamente de curta duração.” (PMI, 2009, p. 11, grifo próprio). Assim, o ciclo de vida de um projeto corresponde às fases que o compõem, sendo estas, geralmente, sequenciais e, às vezes, sobrepostas. Cada tipo de projeto tem um ciclo de vida específico, sendo modulado ou definido de acordo com aspectos exclusivos da organização, indústria ou tecnologia empregada. Todavia, deve-se frisar que todos os projetos têm início e fim definidos, conforme conceito destacado.

Se tratando de processos, já sabemos que esses recebem entradas e geram saídas. As entradas, ao darem início ao processo são trabalhadas em um sequenciamento de atividades que as agregam valor, etapa esta que pode ser denominada de processamento. Após o processamento e finalização das atividades, as saídas são geradas. Portanto, processos também são finitos e possuem início e fim definidos. Entretanto, esse fluxo (início, processamento e saída) pode ser repetido infinitas vezes nas organizações. E isso geralmente ocorre com frequência, haja vista que os processos retratam atividades da rotina organizacional, executadas diariamente. A repetição do processo, passa ideia de um ciclo de vida contínuo, em que o processo se inicia

Assim, percebe-se que, tanto o projeto quanto o processo, são um conjunto de atividades que possuem um início e um fim determinados. A principal diferença está no fato de que o objetivo do projeto é temporário e único, ou seja, promover uma alteração, algo que ainda não existe na organização, enquanto o processo está relacionado à rotina, aos procedimentos já existentes para a execução do trabalho e a geração de produtos/serviços oferecidos constantemente a um público alvo.

Pensando-se ainda na diferenciação entre os dois conceitos, Ribeiro (2011) levanta outros elementos comparáveis entre processos e projetos. O quadro a seguir organiza a construção da conceituação desses elementos, permitindo sua comparação.

Quadro 1 – Conceituação dos elementos de projetos e processos

| | Projetos | Processos |
|---------------------------|--|---|
| CONCEITO SINTÉTICO | Um esforço único, consistindo em um grupo de atividades coordenadas e controladas, com datas para início e término, empreendido para o alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitação de tempo, custo e recursos. XAVIER (2009); PMI (2009); VARGAS (2000); MAXIMIANO (2002) | Forma pela qual um conjunto de atividades coordenadas cria, trabalha ou transforma insumos com a finalidade de produzir bens ou serviços, que tenha qualidade assegurada, para serem adquiridos pelos clientes. PAIM <i>et al</i> (2009); CRUZ (2007); SORDI (2011); ARAÚJO <i>et al</i> (2011); MINAS GERAIS (2011) |
| OBJETIVO | Criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. PMI (2009); VARGAS (2000); MAXIMIANO (2002) | Gerar um bem ou serviço para um determinado cliente PAIM <i>et al</i> (2009); CRUZ (2007); MINAS GERAIS (2011) |
| PRODUTO | Produto do projeto PMI (2009); VARGAS (2000); MAXIMIANO (2002) | É o resultado do processo. Produto ou serviço. PAIM <i>et al</i> (2009); CRUZ (2007); ARAÚJO <i>et al</i> (2011) |
| CUSTOS | Recursos monetários necessários para executar as atividades do projeto. PMI (2009) | Custos dos recursos globais utilizados no processo. PAIM <i>et al</i> (2009) |
| TEMPORALIDADE | Possui início e fim bem definidos. XAVIER (2009); PMI (2009); VARGAS (2000); MAXIMIANO (2002) | Inicia-se em um evento que detona o processo e termina em um evento que o fecha. Geralmente o processo é cíclico, repetindo-se várias vezes. PAIM <i>et al</i> (2009); CRUZ (2007); MINAS GERAIS (2011) |

CONTINUA

CONTINUAÇÃO

| | | |
|---------------------------------------|--|---|
| CICLO DE VIDA | Identificação de necessidades; Planejamento do Projeto; Execução do trabalho; Controle do projeto; Encerramento PMI (2009); VARGAS (2000); MAXIMIANO (2002) | Documentação; Implantação; Execução; Planejamento e Implantação de Melhorias; Acompanhamento. As etapas de Execução, Planejamento e Implantação de Melhorias e Acompanhamento são executadas de forma cíclica enquanto o processo existir PAIM <i>et al.</i> (2009); CRUZ (2007) |
| AValiação DE DESEMPENHO | Avaliação das principais entregas do projeto. PMI (2009) | Avaliação sobre o resultado do processo. Medido por meio de indicadores de desempenho locais de cada atividade. PAIM <i>et al.</i> (2003); MINAS GERAIS (2011) |
| CONCEITO DE GESTÃO | Aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto fim de atender aos seus requisitos. PMI (2009) | Um conjunto articulado de tarefas permanentes para projetar e promover o funcionamento e o aprendizado sobre processos. PAIM <i>et al.</i> (2009); CRUZ (2007); SORDI (2011); ARAÚJO <i>et al.</i> (2011) |
| OBJETIVOS DE GESTÃO | Atender os requisitos do projeto PMI (2009) | Promover o aprendizado sobre processos e assim, sustentar o aprimoramento constante do desempenho organizacional. PAIM <i>et al.</i> (2009); CRUZ (2007); SORDI (2011); ARAÚJO <i>et al.</i> (2011) |
| ETAPAS DE GESTÃO | Iniciação; Planejamento; Execução; Monitoramento e Controle; e Encerramento. PMI (2009); VARGAS (2000); MAXIMIANO (2002) | Desenhar, gerir no dia-a-dia e promover a melhoria. PAIM <i>et al.</i> (2003); ARAÚJO <i>et al.</i> (2011) |
| RESPONSÁVEL PELO FUNCIONAMENTO | Gerente de Projeto XAVIER (2009); PMI (2009); VARGAS (2000); MAXIMIANO (2002) | Gestor de Processo ou Analista de Processo; Líder de Melhoria PAIM <i>et al.</i> (2003); ARAÚJO <i>et al.</i> (2011); CRUZ (2007); MINAS GERAIS (2011) |
| EQUIPE EXECUTORA | Equipe do Projeto, podendo formada por pessoas de várias áreas funcionais da organização ou ainda por responsáveis exclusivos pelo projeto, em caso de estrutura organizacional por projetos. PMI (2009); VARGAS (2000); MAXIMIANO (2002) | É formada por pessoas de várias áreas funcionais da organização às quais o processo pertence ou por responsáveis exclusivos por um processo, em caso de estrutura organizacional por processos. PAIM <i>et al.</i> (2003); ARAÚJO <i>et al.</i> (2011) |

Fonte: Ribeiro (2011, p. 74-75)

Percebe-se, portanto, que os dois conceitos possuem elementos semelhantes, o que pode explicar o motivo pela confusão dos conceitos em alguns casos. Entretanto, ao analisar os elementos de divergência percebemos que há diferenças significativas. É importante termos em mente que essas diferenças incitam a necessidade de aplicações de metodologias de gestão diferentes entre projetos e processos, a fim de que estes cumpram com seu objetivo da melhor maneira possível.

Como exemplo, podemos citar o fictício *Projeto de Construção de um Hospital*. Tal projeto despenderá o esforço temporário de uma equipe para sua execução e, assim que o hospital estiver implantado e pronto para funcionamento o projeto termina, pois o produto que o originou estará finalizado e entregue. No mesmo exemplo, após a construção do hospital será necessária toda uma rotina de atividades para mantê-lo em funcionamento da forma adequada para atender às necessidades dos pacientes. Dessa forma, surge a necessidade de gestão do fictício *Processo de Manutenção do Hospital*, que exigirá o esforço permanente de uma equipe para trabalhar nas atividades finalísticas de atendimento aos pacientes e nas atividades de apoio, como aquisição de materiais, gestão de recursos humanos, entre outros.

Dessa forma, pode-se dizer que os projetos, normalmente, podem alterar ou criar processos (rotinas). Quando se identificar que o processo criado requer alterações para aprimorar seu desempenho, pode-se desenvolver um novo projeto para melhorá-lo. Nesse caso, o processo poderia dar origem a um Projeto de Melhoria.

2.4. A ARQUITETURA DA ORGANIZAÇÃO DO PONTO DE VISTA DE PROCESSOS

Está mais fácil agora visualizar o que seria um processo e os benefícios de geri-lo. Muito provavelmente, o leitor desse Guia consegue listar alguns processos dos quais faz parte, executando atividades diretamente. Na visão unitária do processo, já foram feitos os esclarecimentos necessários.

Entretanto, quando pensamos em termos da organização como um todo, percebemos que existem vários processos, com diferentes categorias e graus de complexidade. Existe desde grandes e abstratos processos, como a gestão financeira, até processos mais operacionais e concretos, como o recebimento de mercadorias adquiridas.

Citando o exemplo de Netto (2006, apud PAIM, 2007), um processo de cadastro de pedidos tem como objetivo global gerar um cadastro de pedido. Porém, se analisarmos um processo de gestão de pedidos, ele tem como objetivo global a organização do atendimento aos pedidos. Sendo assim, o cadastro de pedido constitui um objetivo intermediário para que o processo de gestão de pedidos cumpra com seu principal objetivo, e “*poderia ser considerado um processo em si ou um subprocesso da gestão de pedidos [...]*” (NETTO, 2006, apud PAIM, 2007, p. 141). Seguindo essa lógica de decomposição dos processos, seria possível visualizar a organização como um conjunto de processos. A ideia é que existem grandes grupos de atividades que podem ser agregadas em macroprocessos, que por sua vez, podem ser subdivididos e especificados em subprocessos até o nível de atividades e tarefas.

Seria possível, assim, elaborar uma arquitetura de processos, que corresponderia à estruturação dos processos da organização em diferentes níveis, apresentando o desdobramento dos processos desde a estratégia, até o nível operacional.

A estratégia estaria representada pelo conceito de Cadeia de Valor (conjunto de macroprocessos que são executados para projetar, produzir, entregar e dar suporte aos produtos gerados pela organização⁴), cuja análise permite identificar os macroprocessos que agregam valor à organização, bem como as interfaces, para a satisfação dos seus clientes e cumprimento de seus objetivos e razões de existência. Vale lembrar que a cadeia de valor da organização é composta tanto por macroprocessos finalísticos, quanto de suporte e gerenciais. A figura 3 representa a arquitetura de processos, procurando esclarecer a ideia exposta.

⁴ Adaptado de Michael Porter, 1985

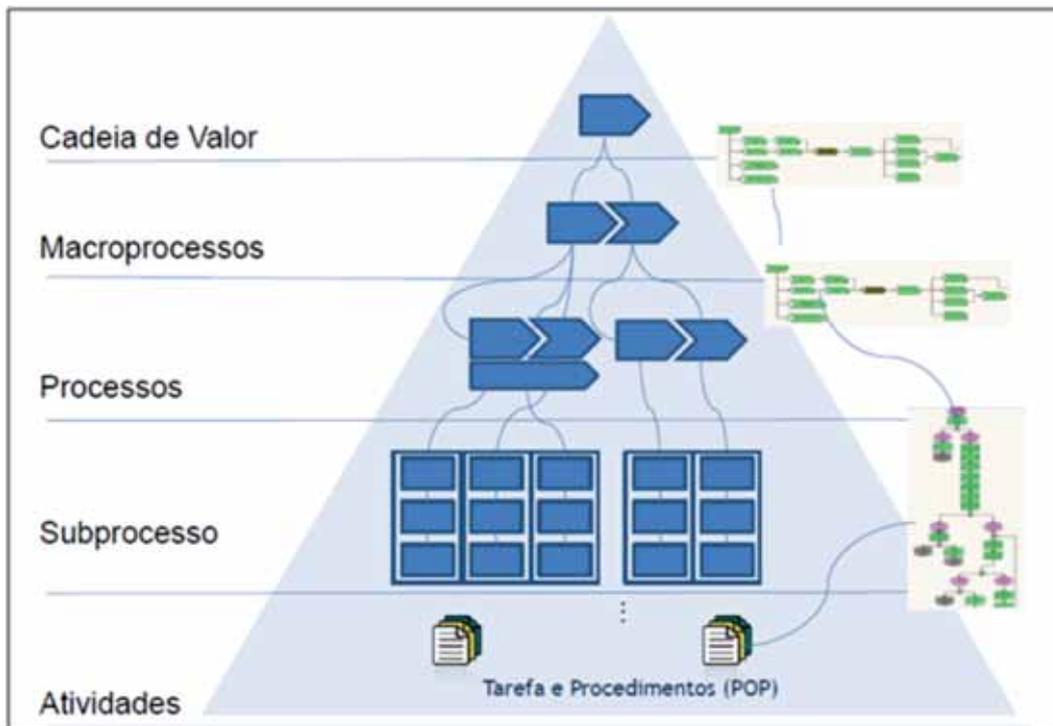


Figura 3: Arquitetura de Processos
Fonte: MACROPLAN (2011)

Dessa forma, compondo a Cadeia de Valor estariam os Macroprocessos, subdivididos em processos, subprocessos e atividades, sequencialmente. Segundo o manual do Padrão de Trabalho de Modelagem de Processos do Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão (2007), a definição destes conceitos pode ser dada a seguir

- **Macroprocessos:** *Grandes conjuntos de atividades pelos quais a organização cumpre a sua missão, gerando valor. Correspondem às funções da organização que devem estar alinhadas aos objetivos de suas unidades organizacionais.*
- **Processos:** *Cada macroprocesso engloba vários processos, por meio dos quais são viabilizados os resultados pretendidos pela organização. Tais processos têm início e fim bem determinados, numa sucessão clara e lógica de ações interdependentes que geram resultados.*
- **Subprocessos:** *Constituem-se em um nível maior de detalhamento dos processos, que demonstra os fluxos de trabalho e atividades seqüenciais e interdependentes, necessárias e suficientes para a execução de cada processo da organização.*
- **Atividades:** *Uma atividade compreende o agrupamento de uma série de tarefas, similares e/ou complementares, correspondendo, assim, a um conjunto de tarefas/ações, caracterizada pelo consumo de recursos e orientada para um objetivo definido. As Atividades correspondem a “o quê” é feito e “como” é feito durante o processo (BRASIL, 2007).*

Como exemplo do desdobramento da arquitetura de processos, podemos citar a Diretoria de Recursos Humanos e a Secretaria de Estado de Saúde, e explicitar alguns processos existentes de níveis diferentes. Pode-se perceber que o desdobramento dos processos em seus níveis pode ser realizado tanto em unidades administrativas de maior porte, como uma Secretaria de Estado, assim como unidades menores, como uma diretoria.

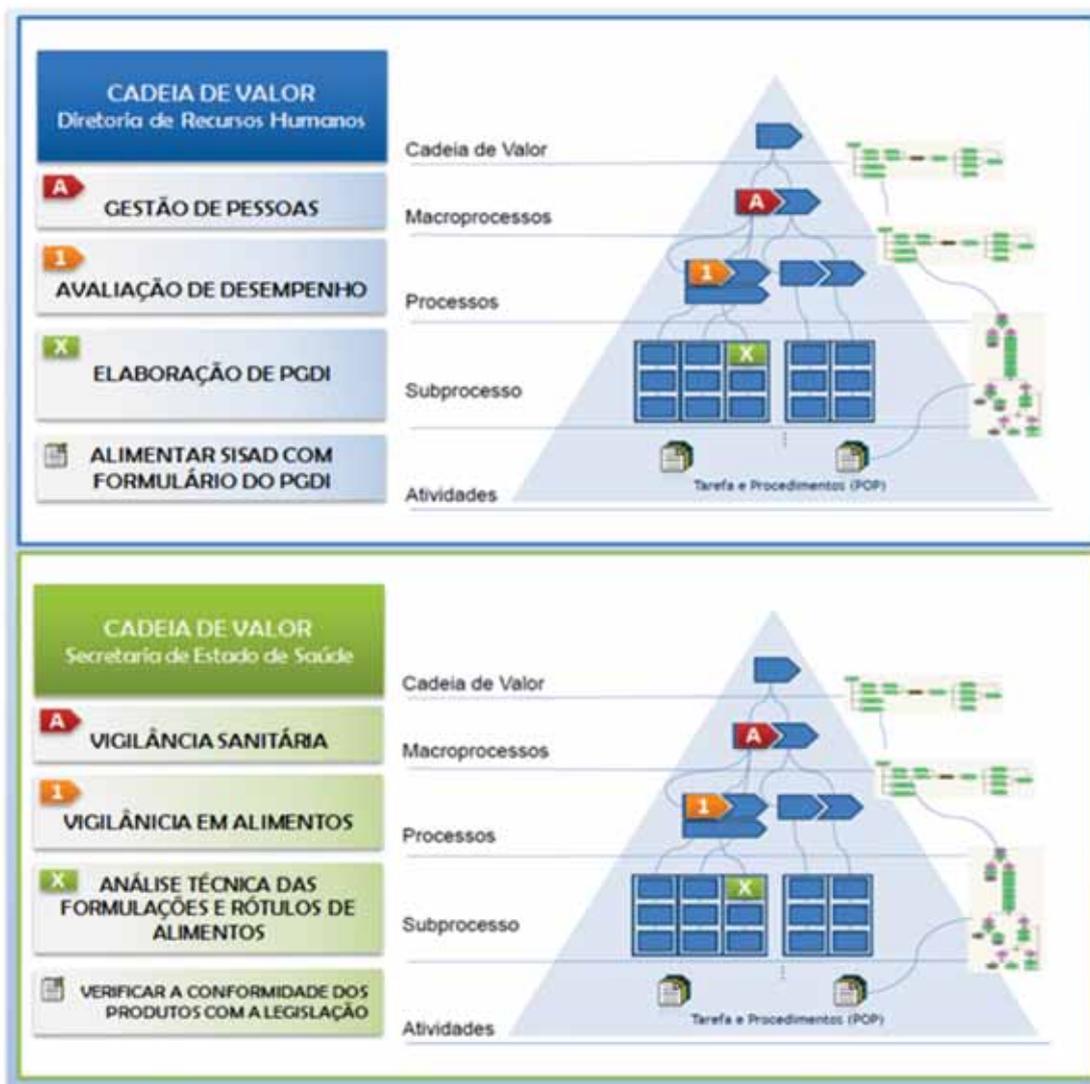


Figura 4: Exemplo de desmembramento da Cadeia de Valor

A visão da organização, da forma definida na figura 2, como um conjunto de processos facilitaria, portanto, a identificação dos processos que a compõem, deixando mais visíveis os conjuntos de atividades e rotinas realizados. A partir dessa visualização mais clara, a priorização dos processos críticos (com maiores problemas ou mais relevantes para o usuário) por meio de critérios definidos é favorecida, uma vez que os gestores conseguem perceber com maior facilidade os pontos mais merecedores de atenção.

2.5. GESTÃO DE PROCESSOS

Feita a definição do que é processo e estabelecida a sua relação com a estratégia resta, antes de ser apresentada a metodologia para a melhoria de processo, explicar o que seria a gestão de processos como um todo.

De forma sintética, pode-se conceituá-la como as atividades que são necessárias para se ter controle sobre os processos organizacionais e geri-los, visando à melhoria constante destes, em consonância com a estratégia e os resultados pretendidos pela organização.

Pode-se afirmar, então, que, para que a gestão de processos cumpra com seu objetivo, é preciso que se monitore, mensure e registre os resultados gerados pelos processos, bem como se execute ações voltadas para melhoria contínua de tais processos.

Assim, entendemos que a metodologia de gestão de processos se inicia com algumas etapas preliminares necessárias de serem cumpridas pela **organização**⁵ antes de iniciada a execução de projetos de melhoria ou gestão da rotina de processos, propriamente ditos.

De forma geral, as etapas consistem em: entender o negócio organizacional, alinhando as principais frentes de atuação com o planejamento estratégico ao qual estão vinculadas, elencando também os principais clientes, produtos e suas características; definir e levantar quais são os processos que geram os principais produtos e que devem ser geridos e acompanhados; definir os padrões de desempenho esperados para a execução de tais processos e as diretrizes traçadas pela alta direção.

Dessa forma, sintetizamos essa lógica nas seguintes etapas:

Entender o negócio organizacional: antes de se iniciar de fato o trabalho relativo à gestão dos processos, recomenda-se que a organização compreenda da melhor forma possível o seu negócio. Isso pode parecer trivial, mas nem sempre é uma tarefa simples e, por vezes, não está claro o bastante para todos os envolvidos (gerentes e executores dos diversos níveis hierárquicos) quais são os objetivos organizacionais. Portanto, é fundamental a construção e alinhamento do planejamento estratégico da organização.

Se pensarmos o caso do Estado de Minas Gerais, a organização que pretende seguir a metodologia aqui proposta deve sempre buscar o alinhamento da sua estratégia com a estratégia maior de Governo à qual está vinculada. Assim, essa etapa consiste em alinhar as informações no que se refere à expectativa de atuação da organização, e planejar os projetos e processos para implementar a estratégia de modo a corroborar para que as expectativas e objetivos de curto, médio e longo prazo do planejamento estratégico sejam alcançados.

Paralelamente a esta tarefa, faz-se também importante levantar quais são os principais clientes⁶ (internos e externos) da organização. Após a definição dos clientes, o próximo passo seria identificar os principais produtos que lhe serão entregues pela organização, bem como as características necessárias para que eles satisfaçam os clientes.

⁵ A “organização” aqui tratada pode se referir a toda uma empresa ou a uma única unidade administrativa. Em ambos os casos, o importante é que se compreenda, antes de se iniciar a gestão de processos, propriamente dita, qual é a visão, missão, valores, estratégia e objetivos estabelecidos para que todo o trabalho esteja alinhado com tais elementos. Citando exemplos do caso mineiro, essa metodologia poderia ser aplicada à organização Secretaria de Estado de Educação ou à Diretoria de Prestação de Contas de algum órgão. O importante é que, em ambos os casos, se compreenda bem as estratégias e objetivos definidos e qual é a contribuição esperada (da Secretaria ou da Diretoria) no contexto maior de Governo em que as mesmas se inserem.

⁶ Entendem-se aqui como clientes aqueles a quem se destinam os produtos ou serviços gerados pela organização.

Levantamento dos processos: etapa que consiste em conhecer e levantar quais são os macroprocessos fundamentais que compõem a organização, como eles se inter-relacionam e agregam valor. No Estado de Minas Gerais, como no setor público de modo geral, essa etapa tem importância considerável devido à grande quantidade de processos existentes, a inter-relação e a complexidade de alguns destes. Deve-se ter em mente que, geralmente, cada um dos principais produtos identificados na etapa anterior será gerado por um macroprocesso.

Posterior ao levantamento, sabendo-se dos grandes grupos de rotinas que a organização desenvolve para a geração de valor e criação de seus produtos, os macroprocessos devem ser desdobrados na forma de processos, com entradas e saídas bem definidas. Sempre que necessário e dependendo da complexidade e do grau de detalhamento apresentado pelos processos levantados, os mesmos ainda podem ser decompostos em subprocessos, buscando estabelecer a arquitetura de processos da organização, conforme o descrito na seção 2.4 Arquitetura da organização do ponto de vista de Processos.

Priorização dos processos a serem otimizados: nesta etapa, devem ser priorizados os processos e subprocessos conforme critérios que podem envolver contribuição para o alcance da estratégia, importância para a construção dos produtos fundamentais, criticidade, entre outros⁷. Essa priorização se justifica na medida em que acompanhar e melhorar todos os processos existentes na organização simultaneamente e com o mesmo esforço é algo muito custoso, e dada a escassez de recursos frequentemente enfrentada pelas instituições, é importante escolher aqueles cuja intervenção mostra-se mais urgente.

Vale ressaltar que essa é uma etapa que norteará as posteriores e, portanto, deve ser realizada, prioritariamente, por membros da organização que detenham uma visão mais holística da mesma, com o propósito de que seja possível escolher processos capazes de gerar maior impacto nos resultados da organização e agregar maior valor para o destinatário final dos produtos e serviços.

Estabelecimento de metas de desempenho e diretrizes: o primeiro passo, depois de selecionados os processos que serão intensivamente gerenciados é procurar estabelecer e mensurar indicadores que sinalizarão como está o desempenho do processo (tais indicadores podem ser, por exemplo, tempo médio de espera nas filas ou pacientes atendidos por dia, dentre outros). Estabelecidos os indicadores e mensurados seus valores atuais, é o momento de avaliá-los e pactuar metas segundo as diretrizes e objetivos organizacionais, a fim de melhorar o desempenho do processo. Após estabelecidas essas metas, é necessário acompanhar e verificar se as mesmas estão efetivamente sendo alcançadas. Nesse momento estamos prontos para a gestão dos processos.

⁷ Essa etapa pode ser relacionada à gestão de portfólio de processos da organização.

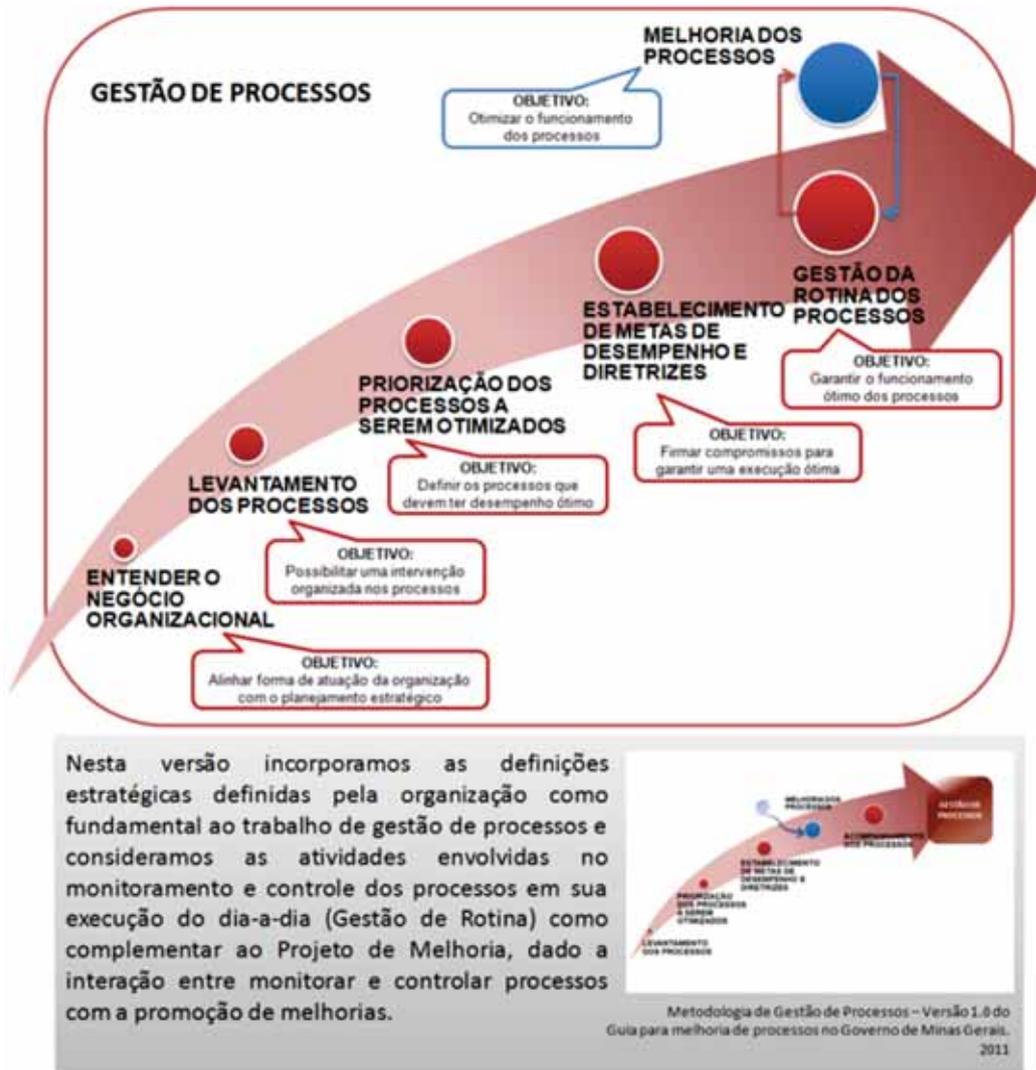


Figura 5: Metodologia de Gestão de Processos

Realizadas estas etapas, passamos agora para a gestão e melhoria dos processos identificados e priorizados. Neste momento, consideramos que a organização já está dotada das condições necessárias para gerenciar e aprimorar seus processos, pois já entende a importância e os papéis dos mesmos, como eles agregam valor para a organização e o que tais processos entregam para seus destinatários.

Os dois conjuntos principais de atividades na gestão e melhoria contínua de processos são: **gestão da rotina dos processos** e **melhoria dos processos**.

A **gestão da rotina dos processos** é constituída de tarefas realizadas continuamente, de forma a monitorar e acompanhar o andamento do processo em seu dia-a-dia. Durante esse acompanhamento, podem ser percebidas irregularidades ou anomalias que prejudiquem ou distorçam o alcance dos resultados desejados, concluindo na constituição de produtos ou prestação de serviços fora dos padrões de qualidade ou aceitabilidade. Caso a solução para correção de tal erro sejam menos complexas e despendam menor esforço de implementação, esta pode ser introduzida dentro das próprias etapas da gestão de rotina, constituindo o que chamamos de melhoria incremental. Todavia, caso haja a necessidade de promover ajustes, correções e melhorias no processo que exijam grande esforço ou um planejamento mais detalhado, devido à complexidade mais elevada das modificações, entramos no conjunto de

tarefas que constituem os chamados **projetos de melhoria dos processos**. Essa lógica não é somente válida para percepção de erros, mas também para a identificação de oportunidades de aprimoramento do funcionamento do processo.

Os **projetos de melhoria dos processos** são esforços estruturados constituídos de etapas que visam entender o processo e planejar a implantação das melhorias e modificações necessárias percebidas, com a finalidade de elevar significativamente o patamar de desempenho do processo.

Dessa forma, podemos perceber a interação existente entre os dois grupos – **gestão da rotina dos processos** e **projetos de melhoria dos processos** – de acordo com o esquema exposto na figura a seguir.



Figura 3: Metodologia de Gestão de Processos no Governo de Minas Gerais

Pode-se fazer uma analogia à visão que uma pessoa tem de uma floresta quando está sobrevoando-a em um helicóptero. É possível visualizar onde há desmatamentos, diferenças entre bosques e ter uma ideia do tipo de seres vivos que ali habitam e constituem aquele cenário. Entretanto, para saber efetivamente como é a relação entre os seres que ali vivem e entender a constituição daquele cenário, é preciso aproximar-se, enveredar-se pela floresta, passando de bosque em bosque (MACROPLAN, 2011).

O mesmo acontece para os processos. Para trabalhá-los (geri-los e melhorá-los), deve-se efetivamente conhecer a execução das atividades que o compõem. Para tanto, é necessário aproximar-se ainda mais do plano operacional para compreender o funcionamento do processo. Porém, ainda existe uma grande lacuna entre o processo e a atividade desempenhada por uma pessoa. Para se fazer uma aproximação mais adequada, sem se perder o enfoque sistêmico do processo com a estratégia, é preciso fazer uma definição das principais atividades dos subprocessos que o compõem. Isso corresponderia, à analogia anteriormente feita, a identificar os grandes tipos de bosques ou áreas de desmatamento.

Conhecendo o funcionamento do processo bem de perto, fica mais fácil intervir no modo como as atividades são executadas. Dessa maneira, a justificativa mais importante para utilização da metodologia aqui proposta é que ela proporciona ao leitor a possibilidade de intervir de forma mais organizada nas atividades críticas do processo, identificadas não somente através da

percepção dos gestores e executores envolvidos, mas também por meio da construção de um diagnóstico analítico e técnico, construído com base em avaliações estruturadas e com menor chance de desvios de percepção. O aperfeiçoamento que se busca com tais intervenções pode se dar de várias maneiras (definição de novos fluxos de atividades, novas metas de desempenho, inserção de novas tecnologias, entre outros) e ocorrer em diversos períodos ou “rodadas de melhoria”, sempre que se perceba a necessidade de introduzir melhorias no processo.

Assim, o trabalho aqui proposto identifica o modo de funcionamento do processo de forma detalhada, seus principais gargalos e carências e possibilita o planejamento da implantação de ações que aprimorem seu desempenho e resultados. Todos esses fatores corroboram, de modo geral, para um melhor funcionamento da organização e elevam a qualidade dos produtos e serviços que a mesma oferece aos seus clientes.

Dessa forma, esta seção buscou conscientizar o leitor sobre o fato de que a gestão de processos vai além da metodologia para projetos de melhoria de processos aqui apresentada. Portanto, para uma efetiva gestão de processos, espera-se que o leitor, antes de aplicar a metodologia detalhada a seguir, tenha já compreendido seu negócio, identificado e priorizado o(s) processo(s) que possa(m) trazer maiores resultados ao seu órgão/entidade, bem como se preparado para mensurar e acompanhar, posteriormente, a execução do processo melhorado. A partir de agora, iremos expor a metodologia para realização de projetos de melhoria de processos, bem como os instrumentos que auxiliarão nesse trabalho, visando estabelecer indicadores adequados e levantar pontos de melhoria para o desempenho do processo.

3. PROJETOS DE MELHORIA DE PROCESSOS

A melhoria dos processos na organização pode ser entendida como a possibilidade de se transformar a qualidade dos produtos e serviços entregues pela mesma. Com a intenção que o leitor seja capaz de conduzir um trabalho satisfatório de melhoria em processos, a equipe da Diretoria Central de Políticas de Otimização de Processos (DCPOP) estruturou a metodologia apresentada com base em outras existentes na literatura e no mercado, e realizando ajustes e customizações que se fizeram necessárias para melhor atender às especificidades do setor público. Essa metodologia é fruto de um processo de construção e aplicação prática que ocorrem desde 2003 e já gerou resultados importantes para a melhoria das entregas oferecidas pelo Governo de Minas Gerais. Assim, a metodologia e os instrumentos aqui utilizados podem ser bastante úteis e contribuir para um melhor resultado do trabalho.

Deve-se ter em mente que mudar a execução de um processo corresponde a mudar o modo como as pessoas executam o seu trabalho e isso não é trivial, uma vez que as mudanças trazem consigo grandes riscos e por isso, não são facilmente aceitas. Portanto, quando se realiza um projeto para melhoria de um processo, é importante que os envolvidos tenham consciência de que aquele esforço para a mudança tem um propósito final que o justifica: *a obtenção de ganhos tanto para a própria organização quanto para o público que a mesma atende.*

No contexto de realização de um Projeto de Melhoria de Processos, alguns pontos são estratégicos e devem ser considerados como elementos facilitadores de seu sucesso:

- *o devido apoio da alta administração e o alinhamento do trabalho com a estratégia organizacional (patrocinador envolvido com o projeto a ser realizado e alinhamento estratégico);*
- *construção de um real entendimento da demanda (compreender claramente o que se espera do projeto de melhoria);*
- *valorização dos benefícios diretos e indiretos gerados para a organização (compartilhamento de informações, integração entre as unidades envolvidas, aprendizado organizacional);*
- *planejamento de forma gradativa dos serviços de BPM, alinhando a evolução da maturidade em gestão de processos com os resultados no curto prazo;*
- *formação e motivação da equipe (envolvimento de gestores e executores e adequada comunicação da mudança);*
- *identificação e monitoramento dos resultados que estão sendo gerados.* (ELO GROUP, 2009).

Analisados e entendidos os elementos facilitadores, a metodologia para projetos de melhoria é apresentada sendo composta de cinco etapas: *planejamento, mapeamento, redesenho, padronização e definição de indicadores e implantação*, conforme pode ser visto na figura a seguir.

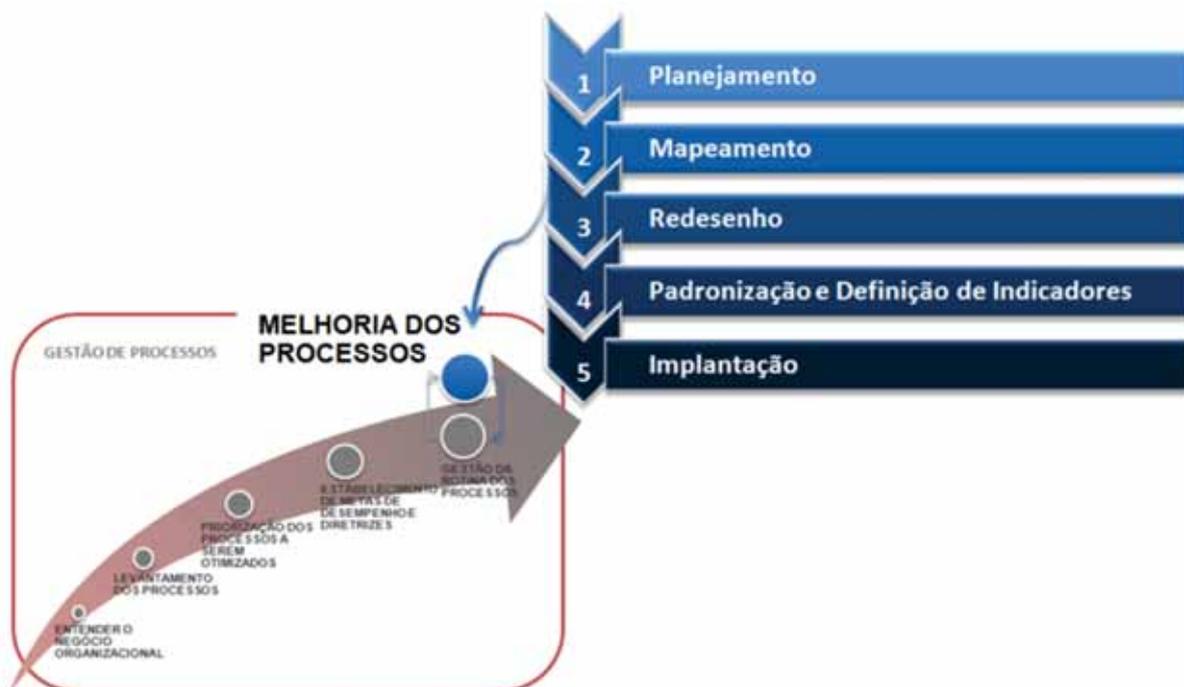


Figura 6: Etapas da Metodologia de Melhoria de Processos

O objetivo da utilização da metodologia é facilitar o alcance dos resultados esperados, através de uma estruturação definida para o projeto de melhoria. Seguir as etapas acima propostas permite uma intervenção mais sistematizada e organizada para a melhoria do processo. Como será visto na descrição da metodologia, cada etapa serve de insumo para a outra e o encadeamento destas aumenta as chances de êxito na melhoria do processo.

A seguir, será feito um detalhamento de cada etapa da metodologia explicando-se os principais passos e instrumentos a serem utilizados. Cabe ressaltar, que a despeito da classificação abordada de processos e subprocessos, usaremos a partir de agora na metodologia apenas o nome **PROCESSO** para nos referir a ambos. Isso porque a metodologia pode ser aplicada tanto para processos quanto para subprocessos, apesar de, em geral, ser mais viável sua adoção em um nível maior de detalhamento (subprocesso), que permita o conhecimento mais aprofundado de seu funcionamento, suas atividades e a visualização de gargalos, facilitando a proposição de melhorias.

Para efeitos didáticos, consideraremos o leitor a partir de agora como um **ANALISTA DE PROCESSOS**, ou seja, um técnico com conhecimento da metodologia para a melhoria de processos, que foi convocado para atuar em um projeto de determinado processo visando sua melhoria. Nessa seção do Guia serão fornecidas dicas e instruções para preenchimentos que auxiliam o Analista de Processos na execução do trabalho de melhoria de processos.

Como poderá ser percebido, o Analista de Processos executa seu trabalho utilizando um considerável número de reuniões. Dessa forma, um instrumento importante que serve de respaldo para todo o seu trabalho é a *Lista de Presença*, uma vez que serve de registro da realização das reuniões, com respectivos assuntos tratados e participantes.

processo não alcança os resultados desejados e tem forte impacto na estratégia do órgão/entidade, seja com relação à qualidade, custo, prazo, entre outros) ou a ampliação da demanda (o processo está funcionando bem, mas é necessário ampliação da oferta de serviços aos cidadãos).

Por exemplo: se considerarmos o processo de atendimento ao cidadão em um hospital, é possível identificar os subprocessos de atendimento emergencial e atendimento para esclarecimento de dúvidas. Observando tal situação, parece claro que o subprocesso de atendimento emergencial gera maiores impactos para o hospital e, portanto, é coerente que o mesmo seja priorizado em detrimento do subprocesso de atendimento para esclarecimento de dúvidas.

Definidas as diretrizes para o trabalho, é importante mobilizar a equipe, comunicando as mudanças e conscientizando-os do projeto que será realizado na organização, seus objetivos e etapas, evidenciando que a participação de todos será fundamental.

A partir dos elementos supracitados, devemos iniciar o planejamento da intervenção. Para tanto, segue um instrumento que auxilia neste trabalho: o Plano de Trabalho, que contém como anexos a Matriz de Responsabilidades e o Cronograma, que serão explicados a seguir.



Figura 8: Instrumentos de Planejamento

3.2.1. Plano de Trabalho

O *Plano de Trabalho* é o ponto de partida para a intervenção no processo. Ele conterà os principais pontos que nortearão a intervenção no processo, como por exemplo, seu objetivo, descrição, abrangência, dentre outros.

Para preenchê-lo, inicialmente, você deve definir o nome do processo (campo 1). Em seguida, descrever seu objetivo (campo 2), que deve expressar o motivo de existência do processo e a quem ele se destina. Padronizou-se escrever o objetivo do processo utilizando-se uma *Ação* (que declare o propósito permanente do processo, tal qual uma missão) seguida de um *Objetivo* (adjetivo que indique o critério de desempenho, tais como qualidade, agilidade, conformidade, transparência, moralidade, economicidade, conformidade, entre outros).

No campo 3 deve ser identificada a abrangência do processo, ou seja onde ele começa (início) e onde ele termina (fim). O preenchimento desses campos é importante para que seja delimitado o escopo do processo.

Em seguida, deve-se, de modo geral, identificar as unidades pelas quais perpassa o processo e listá-las no campo 4 (unidades envolvidas). No campo 5 é feita uma breve descrição do processo, elencando suas principais etapas de forma sucinta e possibilitando um melhor

entendimento acerca de seu funcionamento.

No campo 6 são levantadas as denominadas *Premissas para a Melhoria*, que indicam os principais objetivos da intervenção no processo. As premissas são importantes para direcionar e conduzir o projeto de reestruturação de forma a atender outros requisitos que são necessários para o alcance dos resultados. Por exemplo, se é passada a diretriz de que, futuramente, o processo será implantado em unidades regionais, será tomado um maior cuidado na padronização das atividades para facilitar uma uniformização entre as diferentes áreas executoras. Ou seja, neste campo são colocadas as intenções, o que se deseja melhorar com relação ao desempenho do processo. Podem ser premissas a uniformização de procedimentos a elevação do nível de informatização dos processos, a redefinição de atribuições entre os setores, entre outros.

A seguir são elencadas restrições ou limitações para o trabalho (campo 7). Existem, naturalmente, limitações de recursos, tempo, pessoal, infra-estrutura que podem restringir algumas possíveis soluções para o problema do processo. Obviamente, quando se sabe que não haverá orçamento para contratação, não é possível propor a contratação de novo pessoal. Uma saída alternativa seria, por exemplo, realizar um treinamento do pessoal existente. Outras limitações podem derivar da necessidade de cumprimento de normas e legislações que de alguma forma podem reduzir a possibilidade de mudanças na forma como o processo e suas atividades são executadas.

No campo 8 devem ser apontados os resultados esperados, que seriam aqueles objetivos pretendidos com o projeto de melhoria do processo, como, por exemplo, redução de tempo, de erros, maior agilidade para o usuário, melhoria na qualidade dos serviços, monitoramento mais adequado do funcionamento das atividades, obter a padronização do processo, entre outros. Se existir algum indicador do processo, é importante realizar melhorias que possam surtir efeitos nesse indicador. Abaixo, segue exemplo de preenchimento.

| | | | | |
|---|--|---|------------------------------|--|
|  XXXXX | | PLANO DE TRABALHO | | Folha: 01 / 01 |
| | | | | Data: 02/09/2011 |
| 1.PROCESSO: CELEBRAÇÃO DE CONVÊNIO DE SAÍDA | | | | |
| 2.OBJETIVO DO PROCESSO: Atender as demandas de celebração de convênios de saída, executando atividades que tenham por objetivo a celebração e publicação do instrumento jurídico. | | | | |
| 3.ABRANGÊNCIA | | 4.UNIDADES ENVOLVIDAS: | | |
| INÍCIO (DE): Recebimento da documentação pelo gabinete | FIM (ATÉ): Publicação pela AJU | Gabinete / AJU / Núcleo de Convênio / DLA / AUS. | | |
| 5.DESCRIÇÃO DO PROCESSO: <ul style="list-style-type: none"> - Recepção da documentação pelo gabinete; - Aprovação pelo Secretário; - Análise preliminar pela AJU da documentação encaminhada; - Elaboração de Plano de Trabalho; - Verificação de disponibilidade orçamentária; - Cadastramento do Plano de Trabalho no SIGCON; - Elaboração da minuta de convênio; - Análise Jurídica; - Verificação de regularidade do município; - Publicação do convênio. | | | | |
| 6.PREMISSAS PARA A MELHORIA: Garantir a padronização e conformidade do convênio celebrado. | | 7.RESTRIÇÕES/LIMITAÇÕES: Indisponibilidade de recursos orçamentários para capacitação, contratação de pessoal e desenvolvimento de sistemas informatizados. | | 8.RESULTADOS ESPERADOS: Redução do tempo de tramitação da documentação. Integração entre as unidades internas envolvidas. |
| MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (Anexo 01) | | | CRONOGRAMA (Anexo 02) | |
| _____ Assinatura Patrocinador | | _____ Assinatura Coordenador Local | | |

Figura 9: Plano de Trabalho

Os campos 6, 7 e 8 devem ser preenchidos juntamente com o responsável pelo processo, buscando levantar, além dos resultados esperados, as premissas e as restrições existentes para sua melhoria. Ressalta-se, ainda a importância do instrumento acima ser validado pelo patrocinador do projeto de melhoria. Complementam o Plano de Trabalho, ainda, os instrumentos *Matriz de Responsabilidades e Cronograma*.

3.2.2. Matriz de Responsabilidades

A *Matriz de Responsabilidades* define os papéis dos envolvidos na melhoria do processo, facilitando a compreensão de cada um acerca de suas atribuições e responsabilidades.

| Sigla do Órgão | | MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (ANEXO 01) | | | | Data: |
|---|--|--|-------------|--------|----------|-------|
| Processo | | | | | | |
| Papel/Função | Atribuição/Responsabilidades | Responsável(is) | Setor/Órgão | E-mail | Telefone | |
| Patrocinador | Representante da alta administração que garante a ligação estratégica do projeto. Responsável por definir as diretrizes e assegurar a cooperação das áreas envolvidas. | | | | | |
| Responsável pelo Processo e/ou Subprocesso (Validador) | Gestor que responde pelos resultados do processo junto a alta administração. Responsável por apontar as diretrizes do projeto juntamente com o patrocinador, mobilizar a equipe técnica e validar a proposta final de modelagem. | | | | | |
| Líder do Subprocesso | Gestor que coordena diretamente a equipe executora do processo. Responsável por apontar os colaboradores técnicos para o projeto, acompanhar o andamento do projeto, promover a validação técnica dos instrumentos gerados e implementar as melhorias propostas. | | | | | |
| Coordenador Local (facilitador) | Facilitador interno responsável por articular o andamento do projeto de modelagem, assessorando a coordenação técnica quanto a logística e comunicação do mesmo. | | | | | |
| Coordenação Técnica (Analistas de Processo) | Representante(s) interno(s) e/ou externo(s) a organização com conhecimento na metodologia de Modelagem de Processos. Responsável(is) por coordenar e conduzir as atividades de modelagem sob o ponto de vista técnico/metodológico. | | | | | |
| Colaboradores Técnicos (representantes das áreas executoras e de apoio) | Representantes das áreas por onde passa o processo. Responsáveis por contribuir com o conhecimento técnico e/ou tácito e na proposição de soluções de melhoria. | | | | | |
| Analista de Processo: | | | | | | |

Figura 10: Proposta de Matriz de Responsabilidades

A *Matriz de Responsabilidades*, ao definir atribuições aos envolvidos na melhoria do processo, permite o enquadramento da equipe envolvida em diferentes papéis que serão importantes para a condução do trabalho.

O Patrocinador é o representante da alta administração que garante a ligação estratégica do trabalho, define as diretrizes, e assegura a cooperação das áreas envolvidas. A definição desse papel é fundamental, pois é ele que vai dar o apoio e força necessários para realização do trabalho e implementação das melhorias propostas.

A figura do Responsável pelo Processo (Validador) corresponderia a um assessor do Patrocinador que estaria mais acessível e mais próximo na realização dos trabalhos. Ao Responsável pelo Processo (Validador) caberia assegurar o alinhamento com as diretrizes do

projeto, juntamente com o Patrocinador, mobilizar a equipe técnica, validar se as melhorias propostas estão em conformidade com a estratégia, prestar suporte e acompanhar a implantação destas.

A figura do Líder do Processo é imprescindível. O Líder do Processo é o gestor que coordena diretamente a equipe executora do processo e atua fazendo a ligação da alta gerência com os executores do processo. Ele é responsável por apontar os colaboradores técnicos, acompanhar o andamento do projeto de melhoria, promover a validação técnica dos instrumentos gerados e ajudar na implementação das melhorias propostas. Trabalhando mais a fundo nos processos dos órgãos e entidades, mais especificamente com subprocessos, podemos observar a presença do Líder do Subprocesso, que possui as mesmas atribuições do Líder de Processo, porém com foco no grupo de atividades menor (subprocesso).

A equipe executora do processo, por sua vez, pode ser dividida em três papéis: o Coordenador Local (Facilitador), o(s) Colaborador(es) Técnico(s) e o(s) Coordenador(es) Técnico(s).

O Coordenador Local (Facilitador) é uma figura mais comum quando o processo a ser melhorado é executado de forma descentralizada, ocorrendo em várias unidades ou regionais. Essa pessoa agiria como um facilitador interno responsável por articular o andamento do projeto de melhoria, assessorando a coordenação técnica quanto à logística e comunicação do mesmo.

Os Colaboradores Técnicos são os executores, representantes das áreas, por onde passa o processo. Sua contribuição para a modelagem de processos é fornecer conhecimento da execução do processo e auxiliar na proposição de soluções de melhoria do processo. É importante conseguir, para o projeto de melhoria de processos, o maior número de colaboradores possíveis, buscando o envolvimento de pessoas atuantes nas diversas áreas pelas quais o processo perpassa, ainda que se tenha que entrevistá-los separadamente. Com a visão de participantes de várias áreas do processo, o Analista de Processos poderá ter visão mais aproximada do que realmente ocorre no processo, evitando percepções enviesadas, e o projeto de melhoria tem maiores chances de alcançar melhores resultados.

Por fim, deve-se destacar a figura do Coordenador Técnico, que seria um membro da equipe técnica (Colaborador Técnico), mas com o diferencial de possuir conhecimento na metodologia de melhoria de processos, podendo ser um apoio para o Analista de Processo na função de coordenar e conduzir as atividades de modelagem sob o ponto de vista técnico/metodológico. Não é comum encontrar uma pessoa que se enquadre nesse papel, mas, quando houver, é interessante envolvê-la na melhoria do processo para facilitar o trabalho e, principalmente, para maior sucesso da etapa de *Acompanhamento e na posterior Gestão da Rotina* do mesmo.

Ao final, a *Matriz de Responsabilidades* servirá, também, como um registro dos contatos necessários para a melhoria dos processos.

3.2.3. Cronograma

O *Cronograma* tem como objetivo planejar o tempo de execução do projeto de melhoria do processo.

Para estimar o tempo necessário para a melhoria do processo, é necessário verificar a sua complexidade, levantando fatores como, o número de unidades envolvidas em sua execução, se já existe documentação desse processo, o número de entradas e saídas, dentre outros.

Tendo uma ideia inicial do prazo, deve-se definir a quantidade de encontros total necessários para a realização do projeto de melhoria, dividindo esses encontros para cumprir com as etapas da metodologia e definindo qual a periodicidade dos encontros (semanais, quinzenais).

Um ponto importante que deve ser considerado para o preenchimento desse instrumento é que algumas etapas do projeto de melhoria demandam mais tempo que as outras. Além disso, a

frequência pode variar de etapa para etapa. Por exemplo, na etapa de Acompanhamento, a frequência de encontros pode ser (e tende a ser) menor do que na etapa de Mapeamento.

Esse instrumento pode ser preenchido de duas formas, dependendo da situação fática. A primeira é quando não existe prazo final determinado. Nessa hipótese, basta escolher uma data inicial para começar a melhoria e, com base no tempo e no número e periodicidade dos encontros que foram estimados, pactuar uma data final.

A outra forma de preenchimento se dá quando a demanda é feita com prazo determinado para iniciar e finalizar a intervenção para a melhoria do processo. Nesse caso, o cronograma pode ser preenchido de forma inversa: em vez de tomar como base a data inicial e prever uma final, deve-se encaixar a quantidade e periodicidade de encontros para cumprir com os termos inicial e final fixados e entregar os produtos pactuados para cada etapa.

O cálculo do tempo deve ser dividido entre as seis etapas da metodologia, colocando a data inicial e a data final prevista para cada uma (no campo com a letra “P”, previsto). Isso permite que o Analista de Processos tenha condições de avaliar se está havendo um excessivo dispêndio de tempo com uma etapa e comprometendo as demais durante a realização do projeto de melhoria do processo. As datas de realização de início e fim de cada etapa devem ser colocadas no cronograma em frente ao campo com a letra “R” (realizado).

Confrontado a data em que foi efetivamente realizada cada etapa (“R”) com o que havia sido planejado (“P”), o Analista que está conduzindo a melhoria terá maior controle sobre a sua ação e, portanto, menor risco de perder muito tempo em determinada etapa. O campo “Status” é, justamente, a sinalização entre o planejado e o executado, podendo apresentar os faróis expressos na legenda (“Concluído”, “Em andamento, no prazo”, “Em andamento, com atraso/pendências”, “Atrasado/paralisado” e “A iniciar”). Abaixo, segue um modelo de cronograma preenchido.

| XXXXX | | CRONOGRAMA (ANEXO 03) | | | | | Data: 14/05/2012 | |
|--|---|--------------------------|--------------------------------|----------|----------|------------------------------------|------------------|--|
| Processo: Atendimento às denúncias ambientais de cidadãos e órgãos de controle | | | | | | | | |
| ETAPAS | Principais atividades da etapa | Encontros por etapa | Total de encontros do projeto: | | | | | |
| | | | P / R | Início | Término | Status | Periodicidade | |
| PLANEJAMENTO | Apresentação da Equipe; Definição de Diretrizes, Responsabilidades e do Cronograma de trabalho. | 1 | P | 14/05/12 | 15/05/12 | Concluído | 1 por semana | |
| | | | R | 14/05/12 | 14/05/12 | | | |
| MAPEAMENTO | Identificação, por meio de reuniões com gestores e executores da situação do processo, bem como dos recursos organizacionais envolvidos. | 7 | P | 21/05/12 | 15/06/12 | Concluído | 2 por semana | |
| | | | R | 21/05/12 | 15/06/12 | | | |
| REDESENHO | Elaboração do fluxo ótimo de trabalho, proposição e validação de melhorias no processo. | 5 | P | 18/06/12 | 06/07/12 | Em andamento com atraso/pendências | 2 por semana | |
| | | | R | 18/06/12 | | | | |
| DEFINIÇÃO DE INDICADORES | Elaboração de material que padronize atividades críticas ou mais operacionais e criação de indicadores que mensurem o impacto das mudanças no processo, bem como o alcance das diretrizes determinadas. | 4 | P | 09/07/12 | 20/07/12 | A iniciar | 2 por semana | |
| | | | R | | | | | |
| IMPLANTAÇÃO | Acompanhamento, ajuste e auxílio na execução do Plano de Ação de implantação elaborado. | 2 | P | 13/07/12 | 17/08/12 | A iniciar | 1 a cada 15 dias | |
| | | | R | | | | | |

Analista de Processos:

LEGENDA:

- A iniciar
- Concluído
- Em andamento no prazo
- Em andamento com atraso/pendências
- Não realizada/paralisada

Figura 11: Cronograma do Projeto de Melhoria

O *Plano de Trabalho*, com seus anexos (*Matriz de Responsabilidades e Cronograma*) são a abertura do Projeto de Melhoria e, como pode ser visto, contém as diretrizes e informações básicas para se iniciar a intervenção no processo. Espera-se, portanto, que ele esteja validado pelo o Patrocinador ou o Responsável pelo Processo (Validador) e seja apresentado ao grupo de trabalho, constituído pelos demais envolvidos no projeto de melhoria do processo.

3.3. MAPEAMENTO

Na etapa de Mapeamento, o Analista de Processos buscará compreender o funcionamento do processo e os recursos nele envolvidos (sistema, estrutura, pessoal) para, posteriormente, representar graficamente o seu modo atual de execução, a fim de facilitar sua visualização e, na etapa seguinte, identificar possíveis causas para os problemas e pontos de melhoria do trabalho.

DICA:

É relevante ressaltar aqui que a realização de entrevistas por meio de reuniões, durante a realização do projeto de melhoria, torna-se instrumento que possibilita obter das pessoas envolvidas informações implícitas (subentendidas, tácitas) ao processo. São informações, por vezes, simples e importantes ao desenvolvimento e desempenho do processo, impactando nos resultados desejados e no trabalho de melhoria. Dessa forma, é importante que o Analista de Processos se atenha e seja atento a todo tipo de informação fornecida durante essas reuniões.

Para cumprir a etapa de Mapeamento, utilizam-se os seguintes instrumentos:



Figura 12: Instrumentos de Mapeamento

3.3.1. Diagrama de Escopo

O *Diagrama de Escopo* busca levantar os contornos do processo que será trabalhado, ou seja, suas interfaces e suportes, como a regulação que deve ser seguida (leis, portarias, etc) e os sistemas que são utilizados.

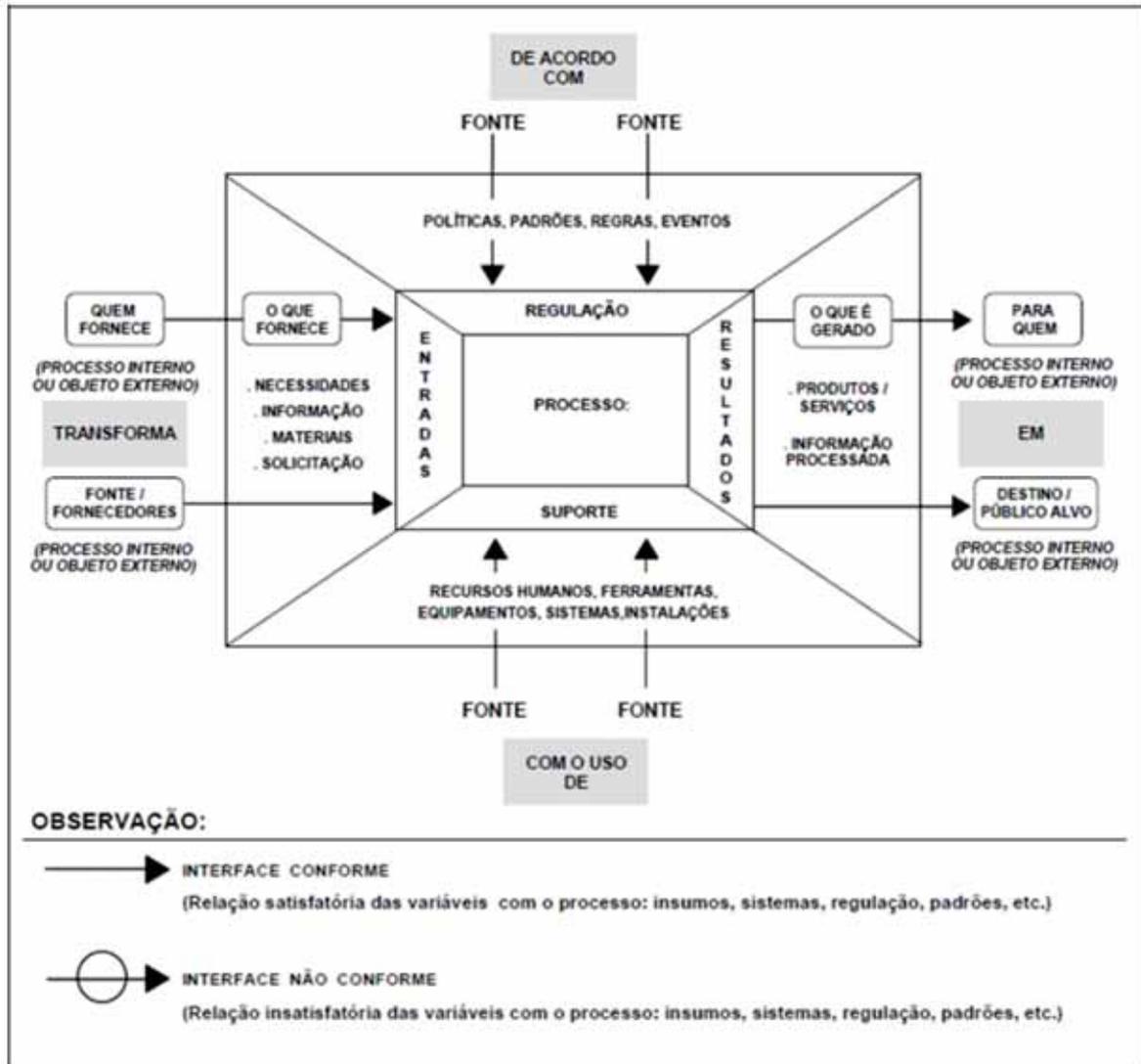


Figura 13: Diagrama de Escopo

Assim, no *Diagrama de Escopo* deve-se buscar levantar qual unidade fornece a entrada do processo (quem fornece ou fonte/fornecedores) e o que ela fornece como insumo para o início do subprocesso, bem como o produto ou resultado final (o que é gerado) e para quem ele é entregue (para quem ou destino/público alvo).

Junto a isso, deve-se buscar verificar se existe alguma lei ou norma que regula aquele processo ou serviço e, se existir, obter os respectivos instrumentos normativos, inserindo-os na parte superior do instrumento, na parte “de acordo com - regulação”. Além dos instrumentos regulatórios do processo, deve-se verificar também se existe algum sistema ou recursos de TI ou ferramentas auxiliares que dão suporte e são imprescindíveis para a sua execução (completar na parte “com o uso de - suporte”).

Levantado todos esses fatores, deve-se verificar se eles servem de forma satisfatória o processo em questão. Por exemplo, se o sistema utilizado atende bem ao usuário do processo, se a legislação que o regula está atualizada ou necessita de alguma revisão, e se o insumo do processo possui os requisitos necessários para a sua execução ou se frequentemente ele é fornecido com erros e precisa ser retornado à unidade de origem para correção.

Existem diversos padrões para se diagramar o processo e entender o seu funcionamento, os quais variam entre si no que concerne aos objetos utilizados para a representação de seu fluxo. Diante dessa variedade de padrões surgiu a necessidade de se estabelecer uma notação padronizada para o entendimento dos processos, troca de conhecimentos e boas práticas.

É nesse contexto que o *Business Process Model and Notation* ou *Business Process Modeling Notation* – BPMN⁸ passou a ser elaborado.

3.3.3.1. BPMN

O BPMN é uma notação gráfica, padronizada internacionalmente, de modelagem de processos desenvolvida pela *Business Process Management Initiative* (BPMI), no *Object Management Group* (OMG)⁹.

O OMG¹⁰ busca por meio da padronização e gestão do desenho gráfico das atividades realizadas facilitar o entendimento do fluxo de processo, oferecendo “*um padrão de notação com suporte em várias ferramentas de modelagem*”, criando possibilidades de evolução “*para uma linguagem de descrição de workflow*”.

O propósito da escolha pelo BPMN é oferecer uma notação padrão (já utilizada internacionalmente) a ser utilizada pelos órgãos e entidades do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais para a modelagem de processos de negócio, evitando-se o uso de notações diversas entre os órgãos e entidades mineiras, o que pode dificultar a comunicação, a troca de experiências e boas práticas e o envio de materiais entre elas.

Além de facilitar o entendimento, o BPMN diminui a lacuna entre o mapeamento do processo e sua implementação por meio de programas específicos de TI que facilitam a sua prática, promovendo uma melhor visualização das atividades do processo. E, foi devido a esses motivos que esse Guia optou por adotar o BPMN como notação gráfica.

No próximo tópico serão apresentados alguns elementos básicos de um diagrama que utiliza do BPMN como padronização dos diversos elementos utilizados na representação gráfica do

3.3.3.1.1. Elementos básicos de um diagrama que utiliza BPMN

A notação BPMN elenca um conjunto de elementos básicos que permitem representar diversos processos e fluxos de trabalhos, ainda que complexos.

“O BPMN define e usa um único tipo de diagrama, chamado de Diagrama de Processos de Negócio (DPN). Nesse diagrama, são dispostos os diversos elementos que formam o BPMN” (VALLE e OLIVEIRA, 2009, p.78).

Podemos agrupar esses elementos básicos em quatro categorias: *objetos de fluxo*, *objetos de conexão*, *raias* e *artefatos*. Nesse Guia, serão listados os tipos mais comuns.

⁸ O Grupo de Gestão de Objeto – OMG apresenta o termo relacionado à gestão de processos como BPMN, em que se pode traduzir como Modelo de Processos de Negócio e Notação ou Notação de Modelagem de Processos de Negócios.

⁹ Ver mais sobre a OMG em < <http://www.bpmn.org/>>

¹⁰ Disponível em: < <http://www.omg.org/gettingstarted/gettingstartedindex.htm>>. Acesso em: 04 jun. 2012.

A. Objetos de Fluxo

Os objetos de fluxo representam os principais objetos que compõem o fluxo de um processo, dentre eles: *os eventos, as atividades e os portais ou decisões*.

A.1. *Eventos*

Eventos são acontecimentos que ocorrem durante um processo e têm alguma causa ou impactam no trâmite do processo. São representados por círculos. Os tipos básicos de eventos são *evento de início, evento intermediário e evento final* e estão representados na figura a seguir.

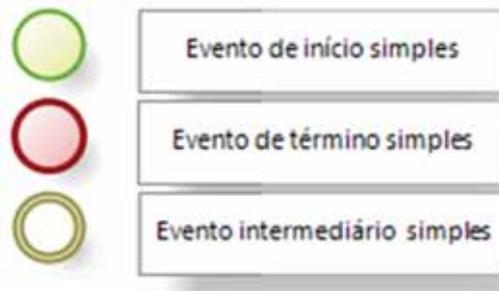


Figura 16: Eventos

O *evento de início* dá origem ao fluxo do processo. Já o *evento intermediário* influi no fluxo do processo, mas sem iniciá-lo ou terminá-lo, e o *evento final* indica graficamente um resultado (serviço ou produto) do processo, configurando seu fim.

Um processo pode ter início por diferentes motivos. Por isso, a notação *BPMN* definiu alguns tipos de evento de início.

Os eventos possuem representação gráfica em seu centro que ajudam a identificar seu motivo ou impacto. Quando não há motivo inicial que se deseje destacar, o evento de início é representado por um círculo sem símbolos em seu interior. Quando o processo se inicia devido à chegada de uma mensagem ou informação, é atribuído o ícone de uma carta no interior do evento de início. Outra forma bastante comum é que o processo se inicie após a passagem de determinado tempo (prazo). Nesse caso, o evento de início possui um ícone de um relógio. E, quando há vários modos de se iniciar um processo utiliza-se o ícone com um pentágono ao centro (início múltiplo). Esses quatro tipos de eventos podem ser vistos na figura a seguir.

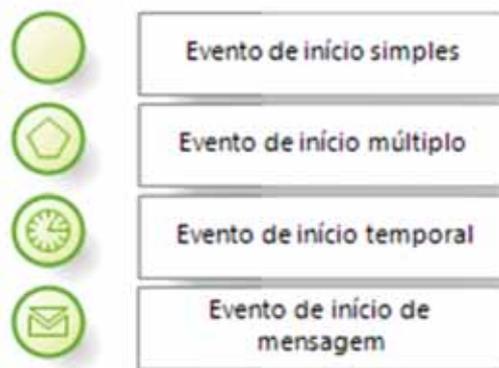


Figura 17: Eventos de Início

Eventos finais servem para representar o final de determinado processo. Um processo pode ter mais de um fim, dependendo do caminho de atividades percorrido. O evento de fim é representado por um círculo com a borda mais larga.

Um evento de fim pode gerar diferentes resultados. Quando o processo termina sem necessidade de ressaltar uma característica especial é utilizado o tipo de evento final sem nenhum ícone em seu interior. Quando o processo termina resultando em uma mensagem, acrescenta-se o ícone de uma carta no interior do círculo com a borda mais larga. Já o processo com terminação motivada por atividades diversas, sem o resultado conclusivo, utiliza-se o círculo com a borda mais larga e uma bola em seu interior. E, em casos de vários fins, ou seja, quando há múltiplas conseqüências de fim de processo, utiliza-se o círculo com a figura de um pentágono ao centro (vide figura 18).

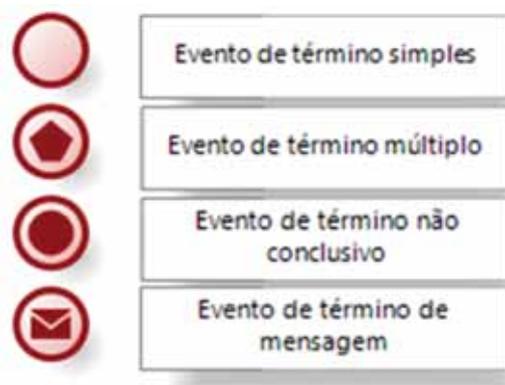


Figura 18: Eventos Finais

Já os eventos intermediários, por sua vez, são acontecimentos que ocorrem ou podem ocorrer entre o início e o final do processo. Eles influenciam o processo, mas não o terminam ou o iniciam diretamente. O evento intermediário pode demonstrar que o processo envia uma mensagem ou espera determinada mensagem para poder continuar o seu fluxo.

Os eventos intermediários são representados por um círculo com duas bordas, podendo variar quanto ao seu tipo. Assim, essa notação pode ser diferenciada com ícones internos mostrando envio ou recebimento de mensagem, indicando prazos ou conexões. O evento intermediário de mensagem possui o ícone de uma carta em seu interior. Um evento intermediário de tempo ou prazo, por exemplo, possui internamente um ícone de um relógio. E, um evento de link possui ícone de uma seta e realiza a conexão de uma atividade com outra distante no desenho do processo.

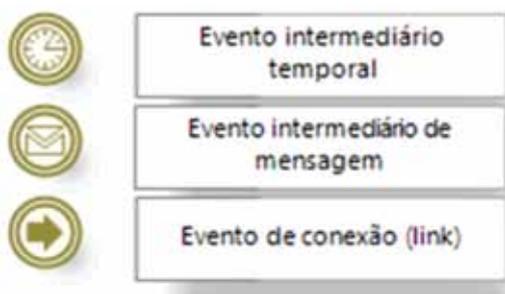


Figura 19: Eventos Intermediários

Eventos intermediários podem ser utilizados no fluxo ou na borda de determinada atividade. Quando utilizado no fluxo, ele indica que o processo pára até o acontecimento do evento e só posteriormente ocorre o prosseguimento do fluxo de atividades. Quando utilizados na borda de uma atividade, eles indicam um fluxo “de exceção”, como, por exemplo, enviar uma mensagem de erro se a atividade do sistema demorar mais que 1 dia. Nesse caso, o processo segue um fluxo alternativo.

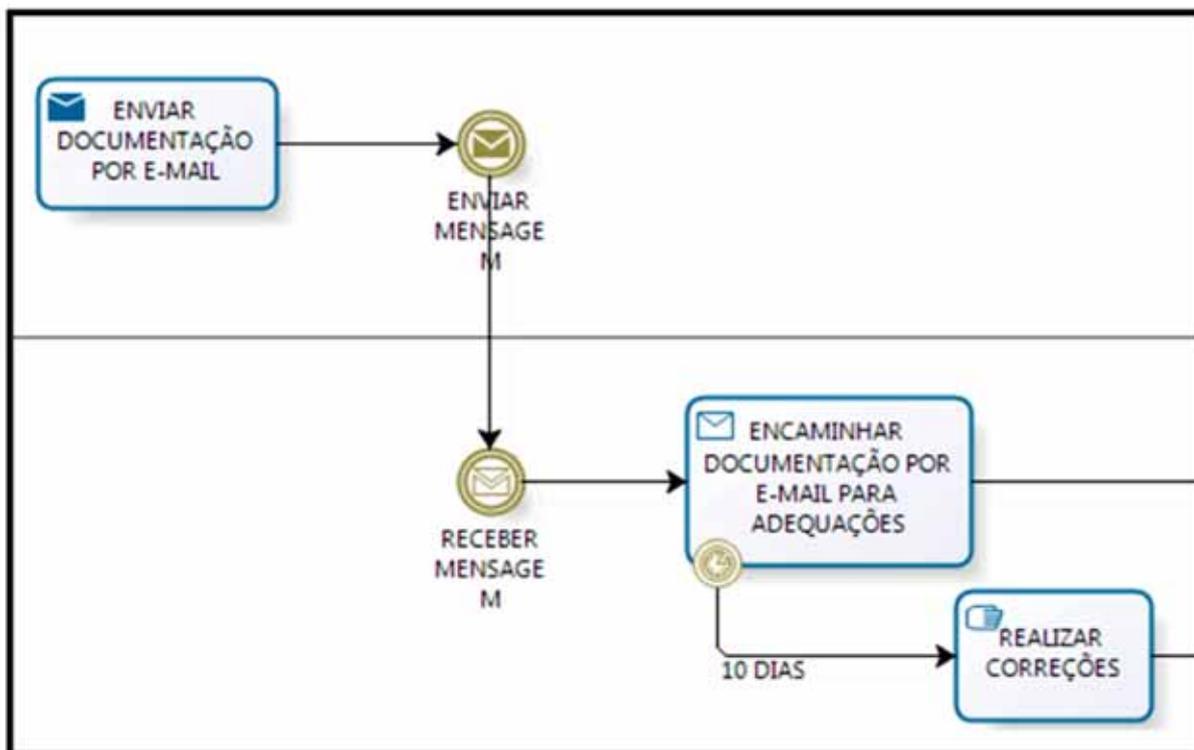


Figura 20: Exemplo de utilização de Eventos Intermediários

A.2. Atividades

As atividades representam o trabalho feito na organização, necessitando e consumindo, assim, recursos, como tempo, dinheiro e pessoas. São representadas por retângulo com as pontas arredondadas. O símbolo utilizado para representar as atividades pode ser usado também para representar *subprocessos* ou *tarefas*, conforme emprego de elementos diferenciadores que serão melhor explicados a seguir.

As *tarefas* são atividades simples ou atômicas (pouca abrangência) e são utilizadas quando não existe a necessidade de o trabalho executado ser especificado em um nível maior de detalhamento. Dessa forma, ainda que seja realizada, no plano fático, uma sequência de procedimentos para realizar aquela tarefa, a opção de representar no diagrama do processo aquela tarefa revela a opção de não especificar e detalhar os demais procedimentos que a compõem. Existem vários tipos de tarefas e essas são utilizadas de acordo com a necessidade de representação.

A tarefa *Serviço*, com um ícone superior a direita de engrenagem, pode ser utilizada para representar uma atividade automatizada, ou seja, realizada de forma automática por meio de sistemas de informação.

A tarefa *Receber*, com um ícone de uma carta e seta à esquerda, por vezes, é utilizada para

caracterizar o recebimento de serviços e/ou produtos no fluxo do processo. Já a tarefa *Enviar*, com um ícone de uma carta e seta à direita, é utilizada para assinalar o envio de serviços e/ou produtos.

Quanto à tarefa *Usuário*, o que se percebe é a utilização dela em atividades realizadas por pessoas com o suporte de sistemas de informação.

Já a tarefa *Manual*, com o ícone de uma mão, pode ser utilizada para atividades realizadas manualmente pelas pessoas.

Quando existir atividades críticas, que exijam o registro em documentos padrões, (Procedimentos Operacionais Padrão - POP), pode-se utilizar da tarefa *Script*. Todos os tipos de tarefas podem ser visualizados na figura a seguir:



Figura 21: Atividades

Graficamente, tanto as tarefas, quanto os *subprocessos* são representados por retângulos com as pontas arredondadas. Porém, os *subprocessos* possuem um símbolo de dentro desse retângulo de cantos arredondados, o que significa que os mesmos são compostos por um grupo de atividades ou tarefas a serem executadas. Assim, devido à sua complexidade, o *subprocesso* se desdobra em outro fluxo menor e, dentro dele, estarão as tarefas ou atividades e sua seqüência de forma especificada (vide figura 22).

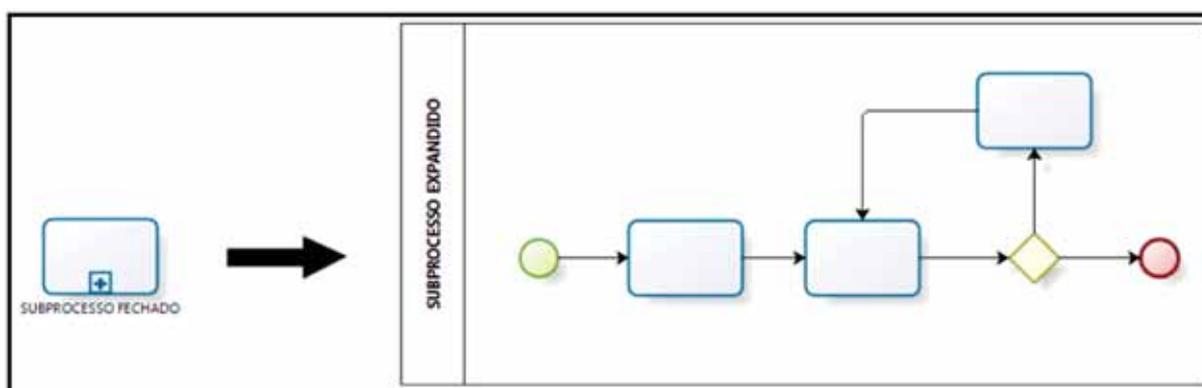


Figura 22: Subprocesso

Outro ponto importante definido é que as atividades (bem como as *tarefas* e *subprocessos*) devem ser escritas na forma de ação, iniciando-se com um verbo no infinitivo e seguido de um *complemento*, como demonstra a figura a seguir.

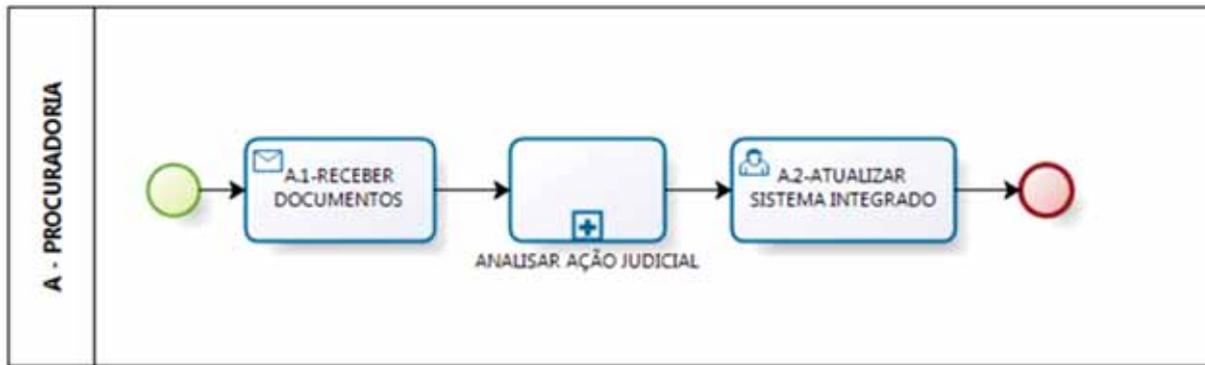


Figura 23: Forma de escrever as atividades

A.3. Portais ou Decisões (Gateway)

Os *portais* ou *decisões* são utilizados para controle do fluxo do processo. O fluxo pode divergir tomando diferentes rotas em determinadas situações e de acordo com as escolhas feitas ao longo de sua execução. Por exemplo, uma tomada de decisão em que se deve desempenhar uma tarefa se a resposta for positiva e outra, caso a resposta seja negativa. Nesse caso, o portal ou decisão terá uma só entrada e mais de uma saída.

Além disso, o portal ou decisão pode ser utilizado quando houver a convergência de diferentes rotas do fluxo para uma só. Quando isso ocorrer, o portal ou decisão terá várias entradas e um só fluxo em sua saída. Além da convergência, o portal ou decisão pode ser utilizado para a sincronização das atividades.

O portal ou decisão possui o formato de um diamante. Existem, porém, diversos tipos de portais ou decisões a serem usados conforme o contexto que se deseja representar, podendo, cada um desses tipos, serem representados pelo diamante com diferentes ícones internos, conforme será melhor explicado a seguir.



Figura 24: Portal (Gateway)

O ícone interno a essas notações indicará a característica assumida para o contexto desejado. Os tipos de portais ou decisões mais comumente usados são *Portal exclusivo baseado em Dados (simples)*, *Portal Paralelo*, *Portal Inclusivo* e *Portal exclusivo baseado em Eventos*.

O *Portal exclusivo baseado em Dados (simples)* ou *Portal exclusivo* é representado com um xis (X) em seu interior, e exige a seleção de somente um caminho de saída dentre as alternativas apresentadas no fluxo, em que se faz necessário a ação completa de um caminho de entrada para que seja ativado um caminho de saída.

Já o *Portal Paralelo*, representado com o sinal de mais (+) em seu interior, pode ser utilizado no fluxo em pontos de ramificação, em que as saídas são acionadas simultaneamente. Assim, espera-se que em um ponto de convergência do fluxo, os caminhos de entrada encerrem suas ações, antes de desfechar o fluxo de saída.

O *Portal inclusivo*, como elemento de decisão indica um ponto de bifurcação no processo no qual as alternativas estão baseadas em expressões condicionais contidas dentro dos fluxos de saída.

Uma nova ocorrência de um evento subsequente do processo gera uma instância¹¹ iniciada por outro evento (gerador da instância) que se utiliza do Portal exclusivo baseado em Eventos, com duplo círculo e um pentágono em seu interior.



Figura 25: Tipos de Portais

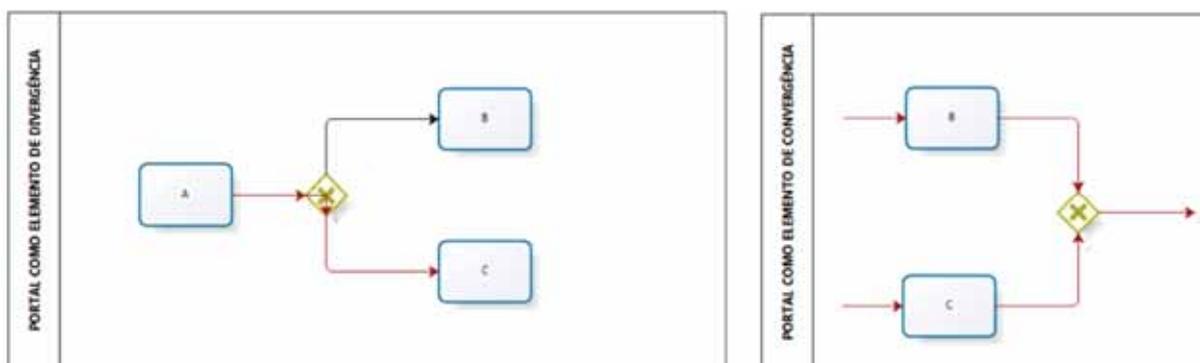


Figura 26: Portal baseado em dados

O *Portal Paralelo* utilizado como um elemento de divergência permite que sejam criadas várias rotas concomitantes ou em paralelo. Como um elemento de convergência, permite a sincronização das diferentes rotas que foram executadas em paralelo para apenas uma.

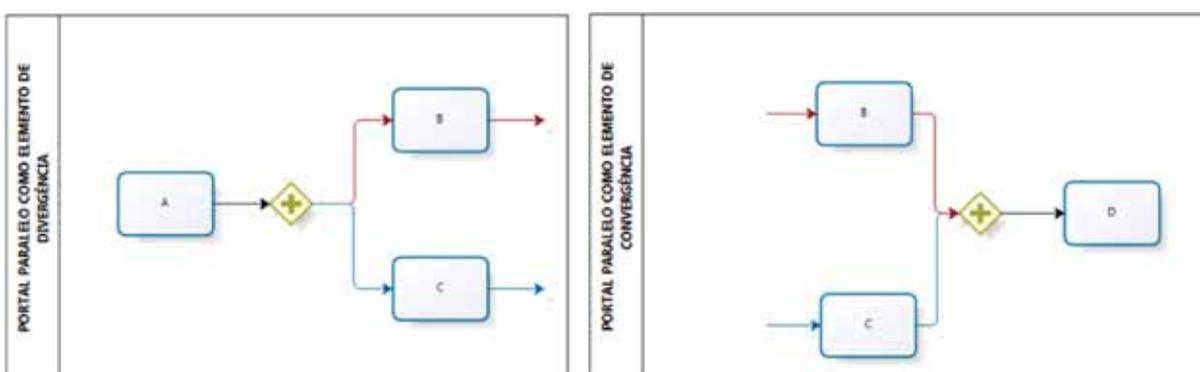


Figura 27: Portal Paralelo

¹¹ Decisão que se baseia no evento em sua qualidade de instante e urgente.

O *Portal Inclusivo*, como elemento de decisão indica que uma ou mais rotas podem ser tomadas. Como elemento de convergência, permite a sincronização das diferentes rotas divididas em apenas uma.



Figura 28: Portal Inclusivo

B. Objetos de Conexão

Além dos objetos de fluxo, existem também elementos de conexão que são indispensáveis para representar a seqüência do processo. Servem para conectar os objetos de fluxo (atividades, eventos e decisões ou portais) entre si.

B.1. *Linhas de seqüência*



Figura 29: Linha de Seqüência

B.2. *Linhas de mensagem*



Figura 30: Linha de Mensagem

B.3. *Linhas de associação*



Figura 31: Linha de Associação

As *linhas de seqüência* (seta com traço contínuo) não devem ser usadas para indicar interação entre duas organizações e, portanto, não podem cruzar os limites de cada ator-macro (como o órgão ou entidade). Caso seja necessário utilizar a interação entre atores externos, recomenda-se que se utilizem as *linhas de mensagem*. Já a *linha de associação* é utilizada para associar informações e artefatos com objetos de fluxo.

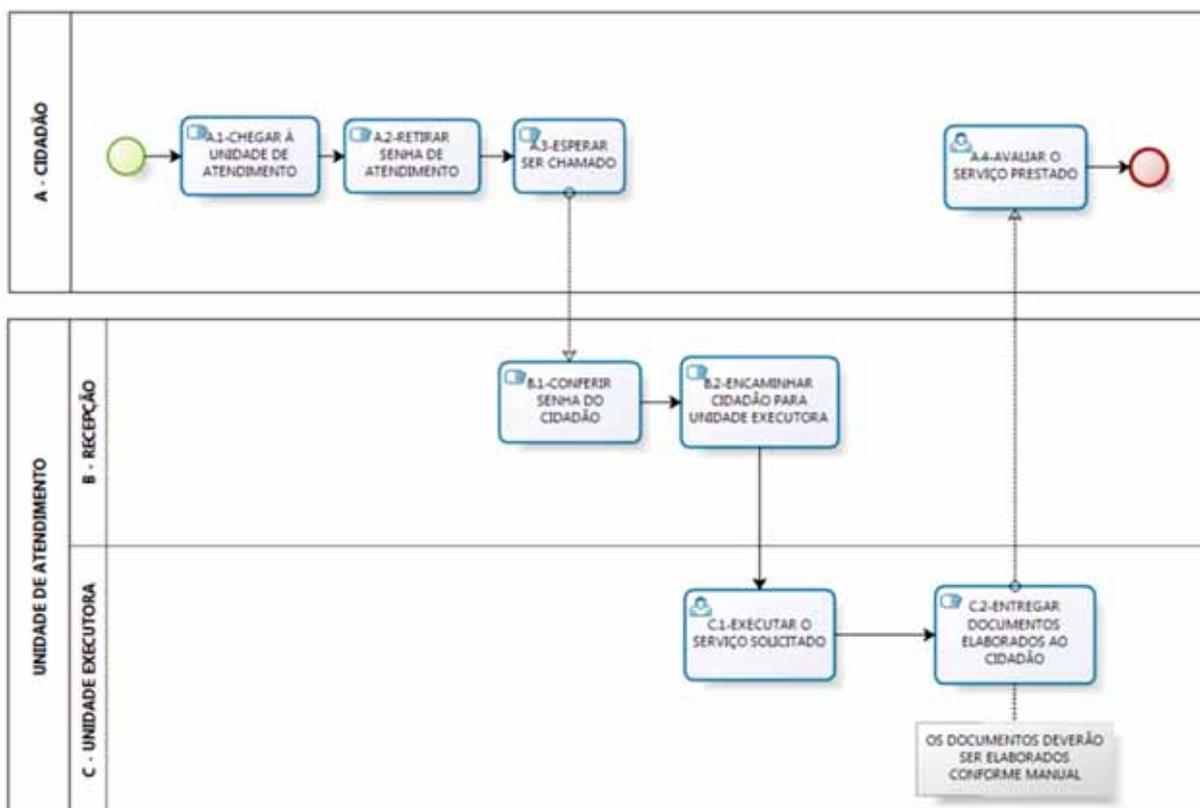


Figura 32: Exemplo de utilização de linha de Mensagem em interação com atores

A. Piscinas e Raias

Como artefatos¹² para agrupar os elementos de modelagem básica são utilizados as *piscinas* e as *raias*. Esses artefatos são representados por retângulos, cuja ponta esquerda possui o nome da organização ou ator responsável pelo conjunto de tarefas e *subprocessos* contidos no retângulo.

A.1. Piscinas

São utilizadas para representar uma organização onde o processo ocorre. Demarcam que aquele processo está inserido dentro da governança daquela organização. Se houver mais de uma organização envolvida no processo, estas devem estar representadas cada uma por um retângulo distinto. Todas as atividades dentro da piscina da organização indicam que aquela ação é realizada, especificamente, por aquela organização.

¹² Designação dada a alguns objetos produzidos no diagrama.

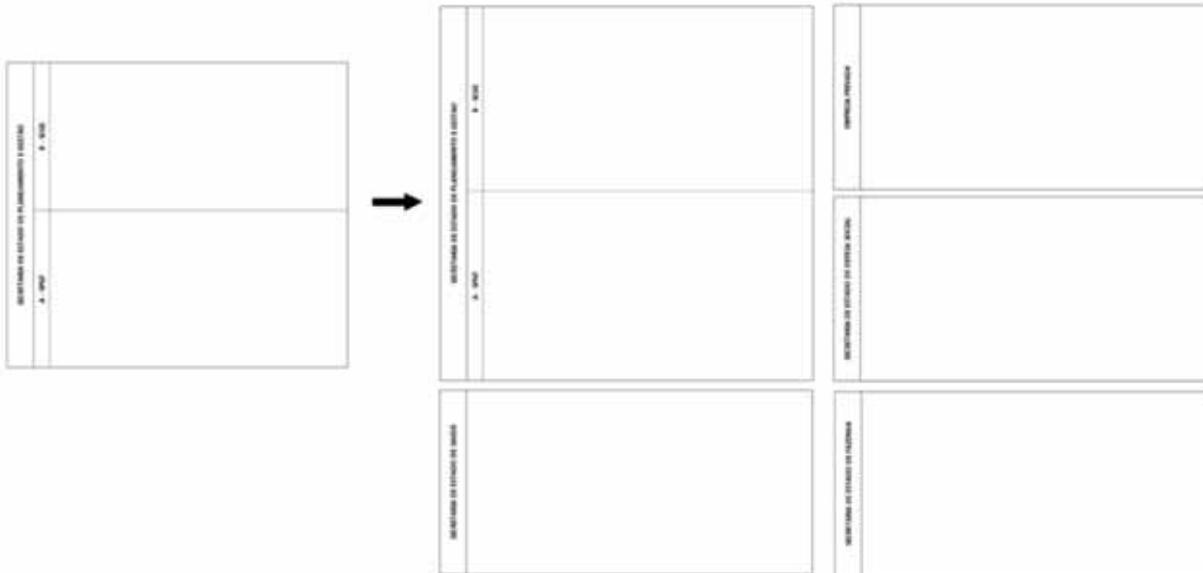


Figura 33: Exemplo de Piscinas

A.2. Raias

Representam diferentes áreas, atores, unidades ou subdivisões de competência, dentro de uma mesma organização que participam de um processo. Todas as atividades dentro da raia do ator indicam que aquela ação é realizada, especificamente, por este.

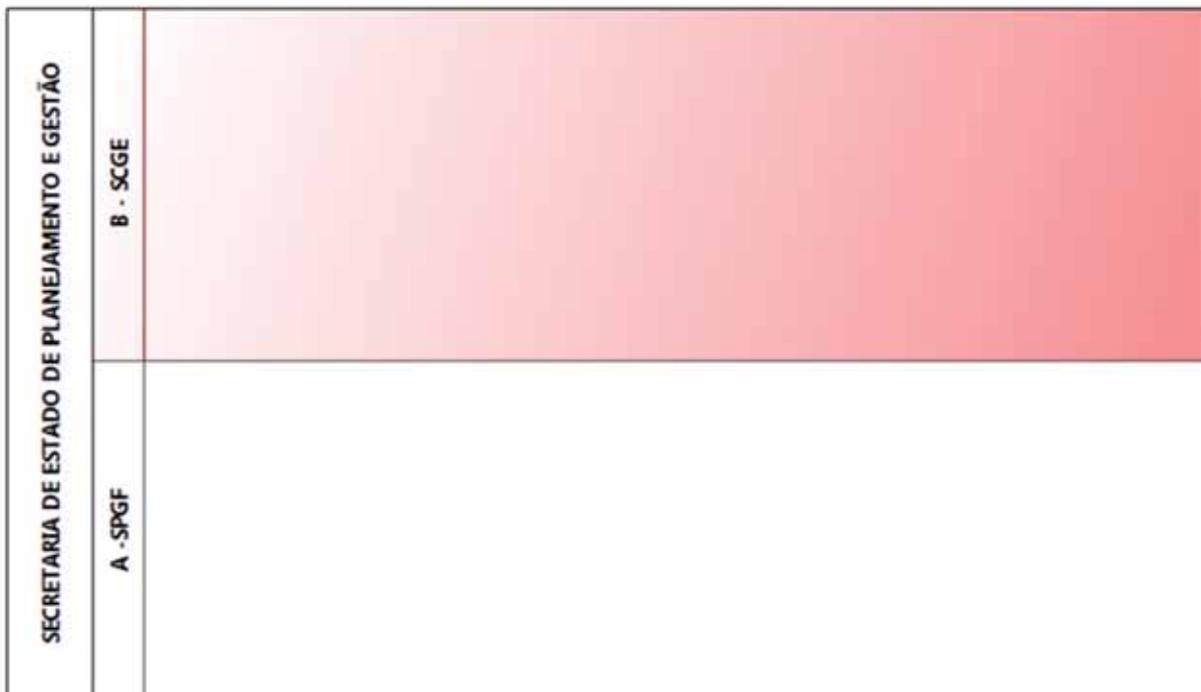


Figura 34: Exemplo de Raias

Conforme se pôde perceber nas figuras anteriores, antes de se nomear o ator, sugere-se que seja inserida uma letra. Essa letra tem como objetivo facilitar a identificação das atividades, uma vez que essas serão também indicadas pela letra correspondente ao ator executor da atividade e por um número. Esse número é gerado através da seguinte lógica: para cada ator inicia-se a contagem da esquerda para a direita (quanto mais próxima do evento de início, menor tende a ser o número da atividade).

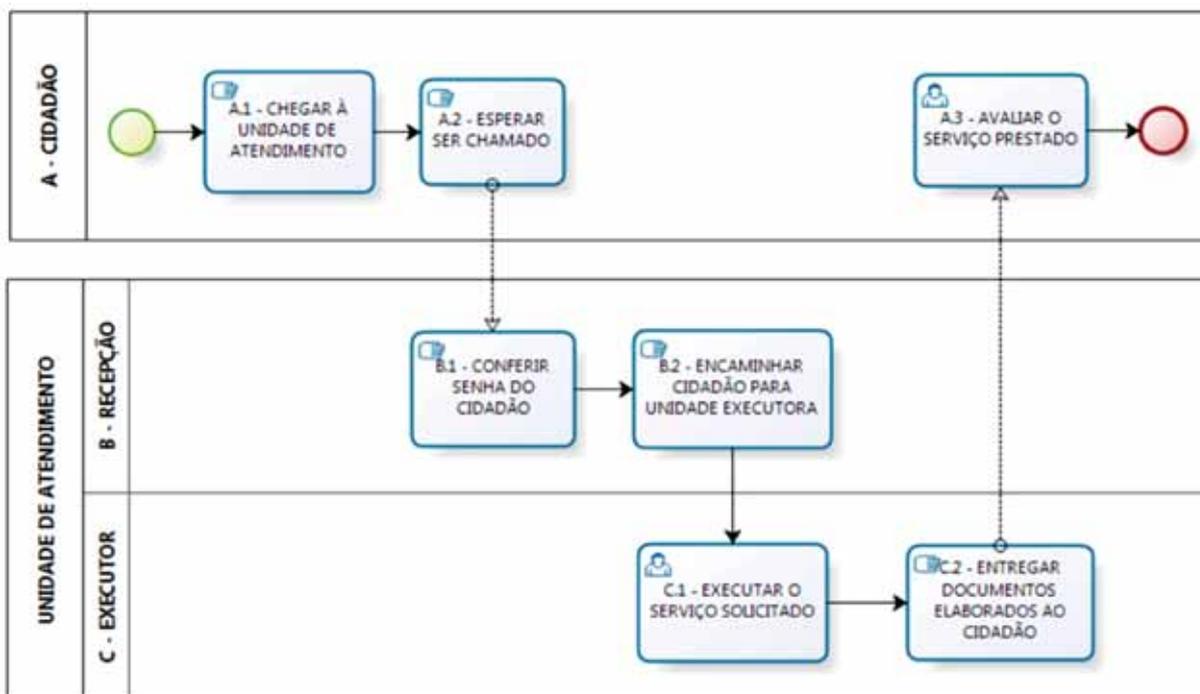


Figura 35: Identificação de atores e atividades

Dentro de cada processo, relacionado ao uso das *Piscinas e Raias*, pode-se, ainda, utilizar as *Etapas* que são colunas verticais que irão facilitar o agrupamento das atividades do processo em etapas que se complementam e dão seguimento ao fluxo do processo.

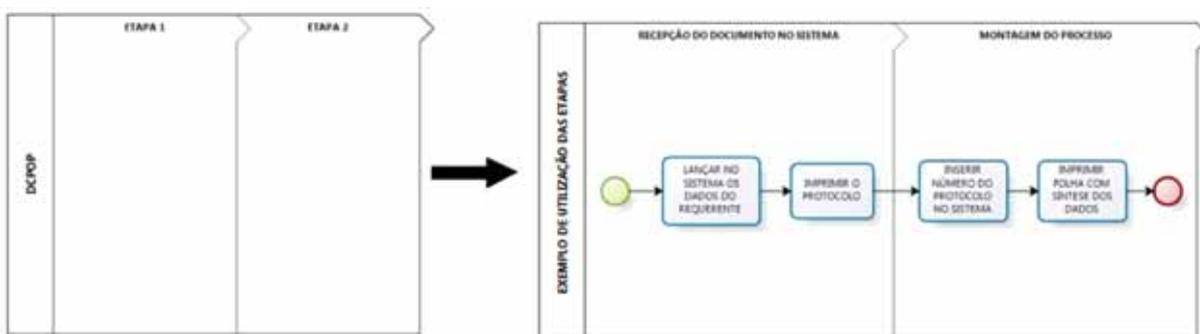


Figura 36: Exemplo de utilização de Etapas

B. Artefatos

Os *Artefatos* são objetos da notação que proporcionam informações adicionais dentro de um processo. Existem três tipos principais: *os objetos de dados, as anotações e os Grupos*.

B.1. Objetos de Dado

Os *Objetos de Dados* permitem mostrar informações que uma atividade necessita ou gera como, por exemplo, documentos.

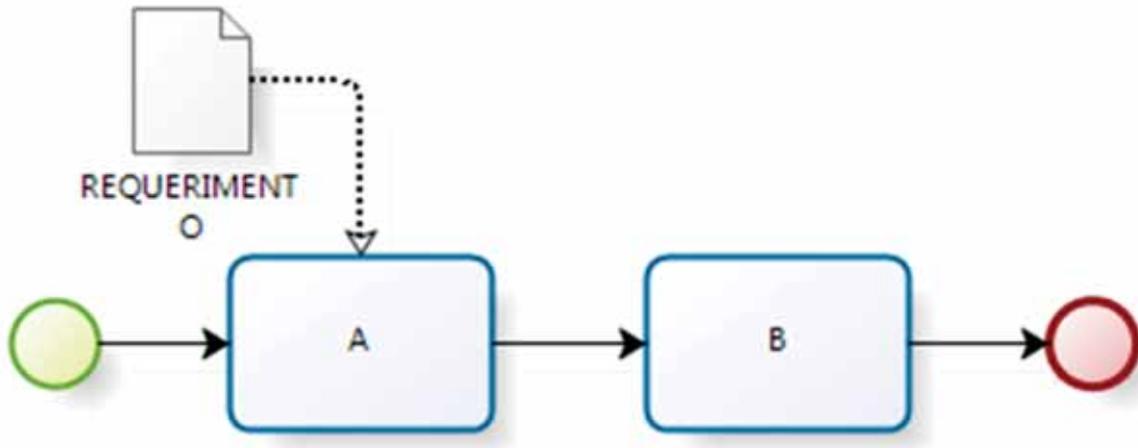


Figura 37: Objeto de Dados

B.2. Anotações

As *Anotações* permitem agregar informações ao processo que o usuário acredita serem relevantes para o entendimento do fluxo, mas que, não necessariamente, correspondam a uma atividade.

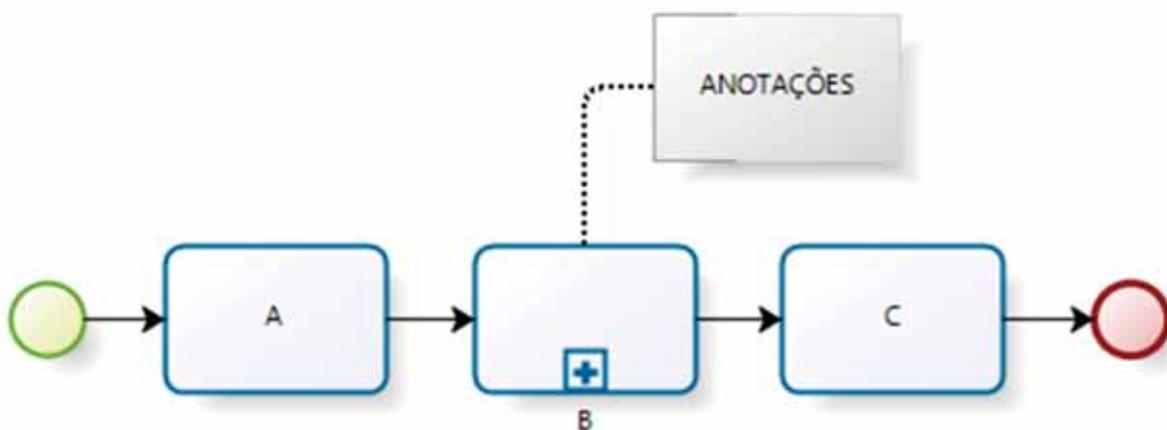


Figura 38: Anotações

B.3. Grupos

Por fim, os *Grupos* permitem agrupar parte das atividades, identificando-as como relacionadas a um tipo comum de procedimento dentro do processo, com o fim de facilitar a análise, compreensão e documentação dessa fase do processo, não alterando a seqüência do fluxo.

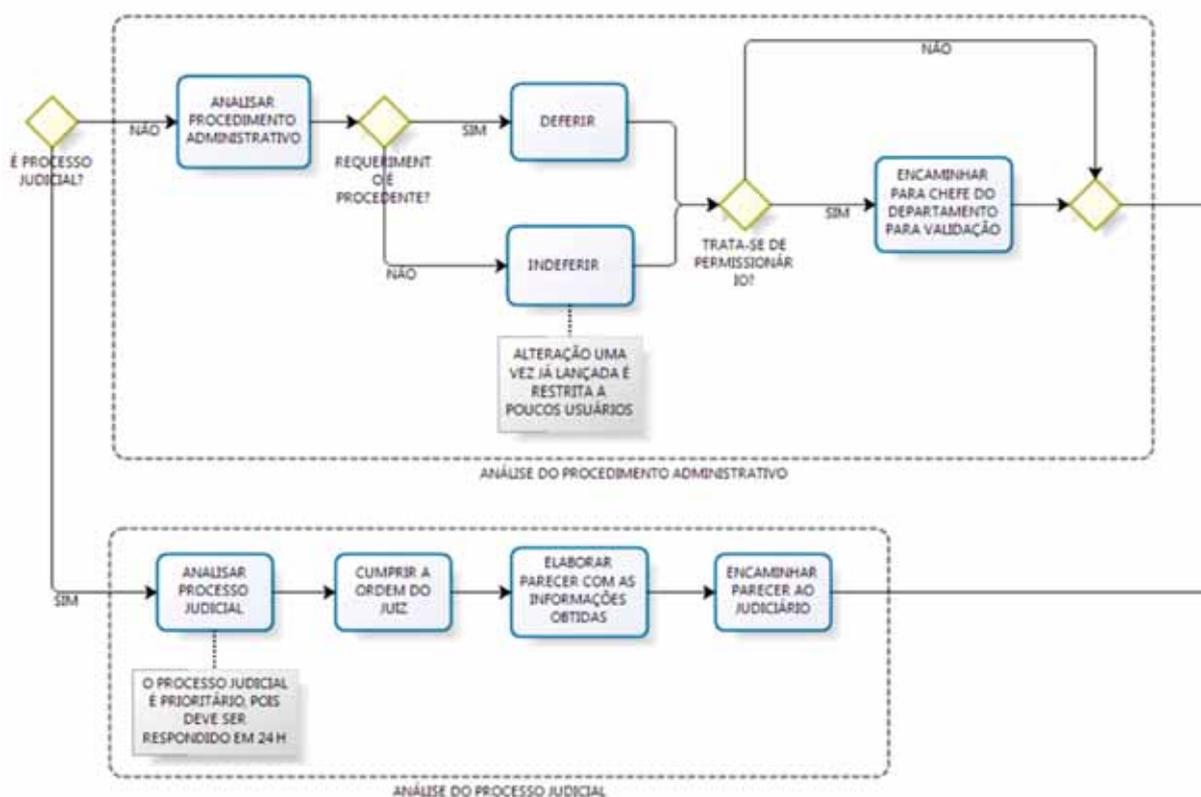


Figura 39: Exemplo da utilização de Grupos

B.4. Cabeçalho

O artefato *Cabeçalho* (**nome do processo, autor, versão, descrição de data de desenho, data de validação e data de redesenho**) pode ser utilizado ao lado inferior direito do fluxo do processo, externo às raiais.

O uso do *Cabeçalho* auxilia os envolvidos na modelagem do fluxo do processo no que diz respeito ao controle das informações referentes à construção do diagrama. Sabem-se por meio do *Cabeçalho* as datas importantes ao planejamento e acompanhamento do cronograma.

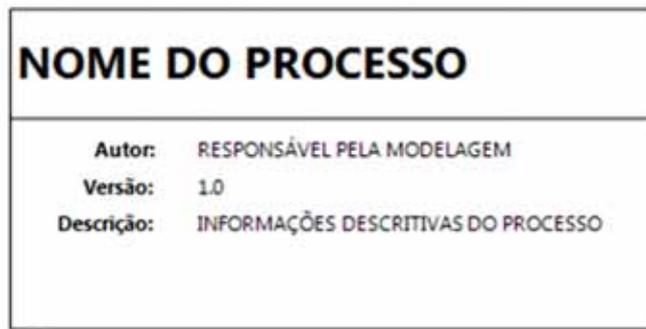


Figura 40: Cabeçalho

Após a elaboração do *Fluxograma de Mapeamento* pode-se ainda constituir legenda com as principais notações BPMN utilizadas a fim de se facilitar o entendimento do usuário ou outro leitor do fluxograma.

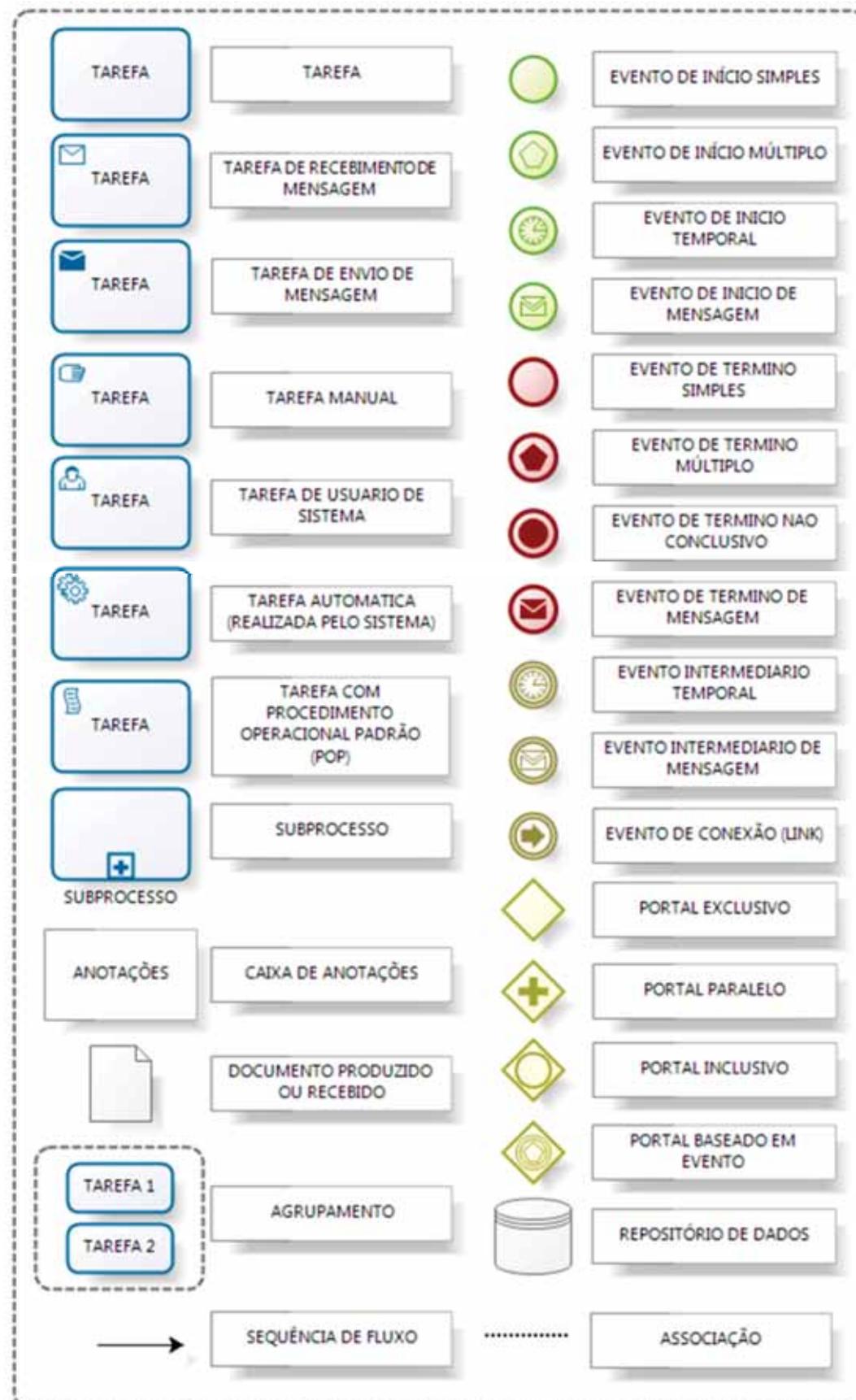


Figura 41: Legenda

Existem diversas ferramentas que utilizam o BPMN para a representação gráfica do fluxo de processos, algumas pagas (como o *Websphere Business Modeler*, da IBM), outras com versões gratuitas (*Tibco*, *Bizagi*, etc.), que variam apenas quanto às funcionalidades oferecidas (exportar o arquivo gerado para outros formatos, como PDF ou Word).

DICA: A SEPLAG recomenda o uso do Bizagi Process Modeler, que é uma ferramenta de modelagem de processos gratuita (pode ser obtida no site Bizagi) para facilitar o compartilhamento de arquivos dos processos mapeados ou redesenhados e para o auxílio em relação a dúvidas quanto à ferramenta.

Realizar download do programa em:

http://www.bizagi.com/index.php?option=com_content&view=article&id=95&Itemid=107

3.3.4. Diagnóstico

O Diagnóstico é um documento que reúne informações que permitem conhecer aspectos complementares às atividades que contribuem para o funcionamento do processo, com o objetivo de subsidiar as recomendações técnicas do Analista de Processos para que o gestor tome decisões baseadas em fatos e dados mais precisos. Durante as entrevistas é comum os colaboradores, ou mesmo os gestores, relatarem supostos problemas a partir de suas impressões pessoais. Um exemplo típico é a reclamação generalizada de quantitativo insuficiente de pessoal, quando, na verdade, pode estar havendo um problema qualitativo do pessoal, ou seja, determinadas pessoas não têm conhecimentos, habilidade e atitudes requeridos para executar determinadas atividades, ocasionando maior número de inconsistências.

As informações obtidas nos instrumentos anteriormente preenchidos (fluxograma e diagrama de escopo) possibilitarão uma visão geral do funcionamento do processo. Todavia, alguns aspectos do processo ainda não foram levantados com tais instrumentos, dificultando o diagnóstico preciso de determinados problemas que possam estar ocorrendo. É necessário, portanto, sempre que possível, inventariar os recursos organizacionais (força de trabalho, infraestrutura física, infraestrutura de TI, sistemas, materiais, fornecedores, entre outros) e os custos do processo.

Um diagnóstico bem realizado facilita as proposições de melhoria, uma vez que fundamenta as oportunidades identificadas e enriquece as propostas a serem discutidas na etapa de redesenho.

3.3.4.1. Avaliação da Demanda

Um dos fatores de grande relevância a se levantar no Diagnóstico é a avaliação da demanda pelo produto ou serviço gerado pelo processo trabalhado.

A avaliação da demanda fornece dados sobre o número de vezes em que o processo é realizado em determinado período de tempo. Isso é relevante porque, além de fornecer a base para analisar a capacidade de execução futura (a partir do tempo necessário para realizar cada atividade e o número de executores), evidencia a frequência com que o processo é repetido. Processos muito recorrentes tendem a ser mais rápidos e exigir tecnologias diferentes do que aqueles processos menos repetitivos e que dependem mais de conhecimento dos executores e que envolvem maior análise dos mesmos.

Um exemplo dessa diferenciação é um processo que envolve em sua maior parte o recebimento e tramitação de arquivos e outro processo que envolve a análise para progressão/promoção de um servidor. O processo de recebimento de arquivos deve receber e verificar o documento recebido rapidamente, caso contrário, gerará um acúmulo de documentos. Um sistema de tramitação digital pode ser eficaz nesse caso, pois agilizaria e daria mais controle à tramitação do documento. No processo de análise, por sua vez, a rapidez é relevante, mas não um dos aspectos fundamentais, sendo, nesse caso, mais relevante evidenciar o número de erros e a qualidade da análise realizada.

As informações que alimentam a avaliação da demanda sobre o processo, levantadas junto aos responsáveis pelo mesmo, podem, também, ser levantadas com outros atores envolvidos direta e indiretamente (executores, fornecedores, clientes, entre outros). A visão de atores diversos sobre um mesmo processo é de extrema importância para a criação do Diagnóstico, pois, facilita uma maior aproximação da realidade que se está avaliando.

Levantar essas informações exige do Analista de Processos uma atenção significativa durante o desenvolvimento do projeto de melhoria dos processos, uma vez que é durante as reuniões de trabalho que várias informações podem ser fornecidas. Informações quanto à demanda pelos produtos ou serviços, além de serem levantadas por meio de entrevistas, podem ser obtidas por meio de relatórios gerenciais e/ou relatórios estatísticos de sistemas ou elaborados paralelamente.

Como exemplo de avaliação da demanda pode-se considerar, por exemplo, a demanda média de atendimento ao usuário em um determinado serviço. Nesse caso, levanta-se o volume e o tempo médio gasto no atendimento, sendo analisadas as informações de um período selecionado (janeiro a dezembro, por exemplo). A partir desses dados são realizadas análises, organizando-os a fim de se obter informações relevantes sobre o atual desempenho atingido no atendimento, como: volume de atendimento/mês, média de atendimento/dia, tempo médio de espera em minutos, tempo médio de atendimento em minutos.

Segue abaixo tabela que contém um levantamento fictício da demanda em um setor de atendimento, propiciando a análise do desempenho do setor.

| SIGLA DO ÓRGÃO | | TEMPO MÉDIO DE ATENDIMENTO | | | | Data: |
|------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|----------------------|---------------------------------------|---------------------------|
| Processo: | | | | | | |
| 2010 | Total de atendimentos por mês | Média de Atendimentos por dia | Tempo médio de espera em minutos | Meta Atual de Espera | Tempo médio de atendimento em minutos | Meta Atual de Atendimento |
| Jan | 4.411 | 221 | 00:11:24 | 0:13:00 | 0:10:09 | 0:13:00 |
| fev | 13.968 | 776 | 00:19:43 | 0:13:00 | 0:10:05 | 0:13:00 |
| Mar | 18.417 | 801 | 0:11:53 | 0:13:00 | 0:09:43 | 0:13:00 |
| Abr | 16.836 | 842 | 00:09:28 | 0:13:00 | 0:09:34 | 0:13:00 |
| Mai | 18.840 | 897 | 00:09:50 | 0:13:00 | 0:09:36 | 0:13:00 |
| Jun | 18.013 | 901 | 00:09:51 | 0:13:00 | 0:09:21 | 0:13:00 |
| Jul | 18.575 | 844 | 0:20:49 | 0:13:00 | 0:09:02 | 0:13:00 |
| Ago | 23.233 | 1056 | 0:18:34 | 0:13:00 | 0:08:31 | 0:13:00 |
| Set | 18.891 | 945 | 0:25:09 | 0:13:00 | 0:08:45 | 0:13:00 |
| Out | 15.966 | 840 | 0:22:24 | 0:13:00 | 0:08:54 | 0:13:00 |
| Nov | 12.404 | 653 | 0:10:11 | 0:13:00 | 0:09:42 | 0:13:00 |
| Dez | 16.962 | 771 | 0:18:31 | 0:13:00 | 0:09:14 | 0:13:00 |
| Analista de Processo: | | | | | | |

Figura 42: Exemplo de levantamento de tempo de atendimento

A análise da demanda possibilita identificar se há o cumprimento das metas atuais, se o nível de desempenho está sendo alcançado, bem como evidenciar possíveis inadequações no modo de execução ou na estrutura que suporta o processo. Além disso, ao analisar a demanda podem-se identificar períodos de sazonalidade, em que os executores são mais demandados, possibilitando um planejamento e estruturação da força de trabalho, além de favorecer a revisão da meta atual, sempre que necessário.

3.3.1.1. Avaliação da Demanda

Como já mencionado anteriormente, verificar o quantitativo e o perfil dos executores envolvidos na execução do processo pode auxiliar na identificação de problemas e melhorar o desempenho do processo. Sabemos que, cada vez mais, o capital humano (intelectual) é o fator de produção mais importante e abrangente da organização. A melhor distribuição do trabalho, considerando-se inclusive aspectos qualitativos (se perfil do executor está em conformidade com a função desempenhada, por exemplo), pode melhorar a satisfação da equipe de executores e minimizar a rotatividade, promovendo o desenvolvimento e retenção de talentos.

Além de avaliar a força de trabalho, é necessário apresentar proposta de dimensionamento adequada às estratégias traçadas pela alta administração. É uma tarefa complexa, pois considera muitas variáveis conforme será apresentado a seguir.

No aspecto **quantitativo**, o instrumento sugerido é o apresentado na figura a seguir.

| Processo: | Sigla do Órgão | DIÁRIA, SEMANAL OU MENSAL | AVALIAÇÃO | | CARGA HORÁRIA DISPONÍVEL | TOTAL DA CARGA HORÁRIA GASTA COM AS ATIVIDADES | | CARGA HORÁRIA DISPONÍVEL | VALOR DE REFERÊNCIA | | | |
|--------------------------------------|----------------|---------------------------|-----------|-----------------------------|--------------------------|---|--------------------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|--------------------------------|------|
| | | | PERÍODO | TEMPO MÉDIO x GASTO OU META | | CARGA HORÁRIA TOTAL GASTA NA ATIVIDADE (ESTIMADA) | QUANTIDADE DE SERVIDORES | | | CARGA HORÁRIA DISPONÍVEL | CARGA HORÁRIA TOTAL DISPONÍVEL | |
| | | | | | | | | | | | | |
| ATENDEMENTO AO USUÁRIO: TRIAGEM | | 50 | DIÁRIO | 00:10:00 | 8:20:00 | 9:10:00 | 2 | 0 | 05:24:00 | 07:12:00 | 10:48:00 | 1,18 |
| ATENDEMENTO AO USUÁRIO: POSSO AJUDAR | | 550 | DIÁRIO | 00:01:30 | 13:45:00 | 15:07:30 | 2 | 0 | 05:24:00 | 07:12:00 | 10:48:00 | 0,71 |
| ATENDEMENTO AO USUÁRIO: GURCHES | | 1150 | DIÁRIO | 00:02:00 | 38:20:00 | 42:10:00 | 10 | 5 | 05:24:00 | 07:12:00 | 90:00:00 | 2,13 |
| ATENDEMENTO AO USUÁRIO: AURTORIA | | 400 | DIÁRIO | 00:02:00 | 13:20:00 | 14:40:00 | 2 | 0 | 05:24:00 | 07:12:00 | 10:48:00 | 0,74 |

Informações:
Se a razão estiver menor que 1, significa que a demanda corre risco de não ser atendida com esse número de servidores alocados. Se a razão ficar maior que 1, significa que o quantitativo de pessoal disponível para executar essa tarefa é maior que o necessário para sua execução.

Figura 43: Exemplo de análise quantitativa
Fonte: Adaptado do Projeto de Melhoria do DETRAN, DCPop, 2011.

Na primeira coluna, deve-se ter como referência as principais atividades ou um grupo de atividades do processo, identificados no fluxograma. Na segunda coluna, tem-se a demanda para cada uma dessas atividades/grupo de atividades. Na terceira coluna, o analista deve mensurar o tempo médio para a execução da atividade/grupo de atividades que, multiplicado pela demanda que consta na segunda coluna, fornecerá a carga horária total gasta por dia (quarta coluna). Essas informações quantitativas devem ser obtidas pelo gestor do processo, caso haja relatórios gerenciais, ou através de levantamento *in loco* feito, em geral, por amostragem.

Entretanto, a medição do tempo gasto para a atividade na segunda coluna pode apresentar desvios, já que normalmente é feita com base em amostragem. Além disso, outras situações podem impactar o tempo gasto, como por exemplo, fatores como as faltas, férias, folgas e afastamentos legais. Nesse sentido, deve ser estabelecido um parâmetro de perda/desvio que sugere-se ser de 10% (entre 8 e 12%) na quinta coluna que, somado à carga horária total gasta por dia (quarta coluna), fornecerá o quantitativo de carga horária total gasta na atividade estimada, presente na sexta coluna.

A sétima coluna diz respeito à quantidade de executores e deve considerar o número de servidores que trabalham 6 e 8 horas e que estão alocados na atividade/grupo de atividades.

A oitava coluna fornece a carga horária disponível para cada servidor de 6 e 8 horas, levando-se em consideração que convencionalmente¹³ uma pessoa com jornada de 6 horas trabalha efetivamente 5h24min e uma pessoa de 8 horas trabalha efetivamente 7h12min (10% a menos), devido a execução de outras atividades existentes no ambiente de trabalho como paradas para café, lanche, atender telefonemas e outros.

A nona coluna apresenta o resultado da carga horária total disponível para aquela atividade/grupo de atividades do processo. O resultado desse instrumento, apresentado na décima coluna, é a razão entre carga horária total gasta na atividade estimada, presente na sexta coluna, e o somatório da carga horária total de servidores disponível para aquela atividade/grupo de atividades do processo, obtida na nona coluna. Quanto mais próxima de 1 essa razão estiver, mais próxima do ideal estará a força de trabalho.

Se a razão estiver menor que 1, significa que a demanda corre risco de não ser atendida com aquele número de servidores alocados. Se a razão ficar maior que 1, significa que o quantitativo de pessoal disponível para executar aquelas tarefas é maior que o necessário para sua execução, abrindo-se possibilidade para que haja o remanejamento de servidores.

Assim, a partir da análise do instrumento anterior, podem-se identificar a necessidade de alocação ou excesso de servidores alocados em cada atividade ou grupo de atividades. O instrumento que vem em seguida possibilita ao Analista de Processos redistribuir o quantitativo de pessoal com base na análise feita anteriormente, propondo um novo quantitativo de pessoal para cada tarefa, de modo a identificar aquela em que há falta de pessoal ou seu excesso.

¹³ In: Manual para Planejamento da Força de Trabalho, SEPLAG, 2007.

| Processo: | DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO (QUANTITATIVO ATUAL DE SERVIDORES) | | | | QUANTITATIVO NECESSÁRIO DE SERVIDORES | | Data: |
|--------------------------------------|--|----------|--------------------------------------|----------|---------------------------------------|-----------|--|
| | QUANTIDADE DE SERVIDORES ATUAL | | QUANTIDADE DE SERVIDORES NECESSÁRIOS | | PROPOSIÇÃO (DIFERENÇA DE SERVIDORES) | | |
| PROCESSO / ATIVIDADE / SERVIÇO | 6H | 8H | 6H | 8H | 6H | 8H | |
| ATENDIMENTO AO USUÁRIO: TRIAGEM | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | ATIVIDADE EM QUE HÁ MENOS SERVIDORES DO QUE NECESSÁRIO |
| ATENDIMENTO AO USUÁRIO: POSSO AJUDAR | 2 | 0 | 3 | 0 | 1 | 0 | |
| ATENDIMENTO AO USUÁRIO: GUICHÊS | 10 | 5 | 5 | 3 | -5 | -2 | ATIVIDADE EM QUE HÁ MAIS SERVIDORES DO QUE NECESSÁRIO |
| ATENDIMENTO AO USUÁRIO: AUDITORIA | 2 | 0 | 2 | 1 | 0 | 1 | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| TOTAL | 16 | 5 | 12 | 4 | -4 | -1 | |

Analista de Processos:

■ Verde - O número de funcionários excede a necessidade ($n < 0$)
■ Vermelho - O número de funcionários está abaixo da necessidade ($n > 0$)
■ Amarelo - O número de funcionários é exato à necessidade ($n = 0$)

Figura 44: Exemplo de preenchimento do Dimensionamento da Força de Trabalho
Fonte: Adaptado do Projeto de Melhoria do DETRAN, DCPOP, 2011.

A partir dessa análise é possível dimensionar a força de trabalho desejável para o processo/atividade. Todavia, ainda há a possibilidade de realizar novos dimensionamentos, subsidiado por outras análises. Por exemplo, no caso citado anteriormente (atendimento ao usuário no guichê), a partir do quantitativo identificado como ideal, definiu-se que o atendimento seja realizado de forma segmentada nas etapas de *triagem*, *posso ajudar*, *atendimento no guichê* e *uma conferência aos padrões de atendimento realizado*. Além disso, definiu-se que o atendimento deve ser realizado em três turnos para potencializar sua capacidade, reduzir o tempo médio de espera, a ocorrência de filas, aumentar a rotatividade de pessoal e elevar a produtividade do atendente ao final do expediente. Entretanto, deve-se considerar que esse dimensionamento varia caso a caso, o que torna a realização dessa análise complexa, como já explicado.

| PROCESSO / ATIVIDADE / SERVIÇO | HORÁRIOS | | | QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS |
|---|----------------------------|--------------------------|-----------------------------|----------------------------|
| | INICIAL 08:00 A S 14:00 | FINAL 11:00 A S 17:00 | INTEGRAL 08:00 A S 17:00 | |
| ATENDIMENTO AO USUÁRIO: TRIAGEM | 1 | 1 | 0 | 2 |
| ATENDIMENTO AO USUÁRIO: POSSO AJUDAR | 2 | 1 | 0 | 3 |
| ATENDIMENTO AO USUÁRIO: GUICHÊS | 3 | 3 | 2 | 8 |
| ATENDIMENTO AO USUÁRIO: AUDITORIA | 1 | 2 | 0 | 3 |
| TOTAL | 7 | 7 | 2 | 16 |

Figura 45: Exemplo de preenchimento da Distribuição da Capacidade de Trabalho
 Fonte: Adaptado do Projeto de Melhoria do DETRAN, DCPOP, 2011.

Prosseguindo com a avaliação da força de trabalho, para subsidiar a alocação ou remanejamento quantitativo, devem ser utilizados também fatores **qualitativos** acerca da força de trabalho. Sugere-se que para cada atividade/grupo de atividades seja registrada sua descrição sucinta, a função a ser desempenhada pelo executor, a formação escolar exigida, os conhecimentos necessários, as habilidades, características pessoais para o cargo e o tempo de experiência mínimo necessário para a execução daquelas atividades. Esses fatores podem ser registrados conforme modelo a seguir.

3.3.1.2. Avaliação dos recursos de tecnologia

O principal objetivo dessa avaliação é verificar se os recursos de tecnologia alocados no processo em análise são satisfatórios para que o mesmo seja executado alcançando os resultados que se espera e atenda as expectativas da alta Administração e do cliente/cidadão. Assim, verifica-se também se os sistemas envolvidos possibilitam agilidade na tomada de decisão e correta gestão das informações produzidas. Por exemplo: se a diretriz da alta Administração tiver como foco a automatização de algum serviço de forma a atender ao cliente/cidadão de forma virtual verifica-se se o sistema vigente atende a essa diretriz ou precisa sofrer alguma adequação.

Os recursos como computadores, disposição e qualidade da rede e impressoras também devem ser analisados, principalmente quando os processos são suportados por sistemas, pois, se não atenderem ao mínimo exigido para o funcionamento pleno do processo podem comprometer seu desempenho. Uma atividade que seria executada em poucos minutos pode demorar bastante a ser executada.

Em relação aos sistemas corporativos, é importante avaliar se o nível de acesso está adequado às necessidades, principalmente quando o processo é realizado de forma regionalizada ou se há estruturas fisicamente separadas, mas que fazem parte do mesmo processo.

A análise dos recursos de tecnologia é importante, também, para subsidiar as propostas de melhoria que envolvam alteração de *layout*. Antes de se propor a alteração da disposição dos recursos, deve-se previamente examinar se na nova estrutura proposta os recursos tecnológicos fornecerão o suporte necessário e esperado.

3.3.1.1. Avaliação dos documentos e formulários utilizados

Os processos frequentemente envolvem a análise de informações. As atividades posteriores dependem, para sua execução, que as informações básicas tenham sido registradas nas etapas anteriores. Nesse sentido, é relevante verificar e listar quais formulários são utilizados durante o processo e quais são os requisitos para sua utilização, aceitação e circulação. Além disso, o Analista de Processos deve se preocupar em verificar a real necessidade da utilização do formulário, a utilidade e necessidade de cada informação a ser fornecida nele, a adequação do seu formato e linguagem e os métodos envolvidos na sua tramitação.

Além das informações básicas, deve-se verificar se não estão sendo colhidas informações que não serão utilizadas, pois essa ação toma tempo do demandante e dificulta a gestão documental.

Assim, constatada a pertinência da utilização e formato do formulário, a análise do seu fluxo em formato físico deve:

- Identificar atividades que os profissionais realizam utilizando o formulário;
- Identificar regras e requisitos no preenchimento do formulário;
- Mapear quem são as pessoas que devem ter acesso o formulário (Profissionais);
- Mapear o fluxo de circulação do formulário no processo;
- Identificar o local e necessidade do arquivamento do formulário (verificar se ele é consultado ou emprestado a alguém e se existe algum controle sobre seu acesso);
- Identificar o tempo jurídico pelo qual o formulário deve ser guardado;
- Avaliar formas seguras de descarte do Formulário.

3.4. REDESENHO

Ao final da etapa de Mapeamento, o Analista de Processo e os envolvidos no processo terão uma ideia mais sólida de como o mesmo está funcionando.

O próximo passo é a etapa de Redesenho. É nessa etapa que se realiza a análise crítica do processo visando resolver os problemas apontados, fazendo com que os *inputs* e *outputs* identificados sejam melhorados, maximizando a eficiência das atividades, incorporando novos valores e novas tecnologias, sempre que necessário, e ampliando a eficiência e a eficácia do processo.

A análise do processo pode ser realizada em reuniões estruturadas denominadas *sessões de redesenho*. Entre as vantagens dessas reuniões pode-se destacar a visão compartilhada dos atores envolvidos; fornecimento de subsídios para uma gestão compartilhada, onde todos se sintam responsáveis pelo processo e sua qualidade; auxílio na identificação de conflitos e alinhamento das diretrizes com a estratégia organizacional.

Para cumprir com essa etapa, a metodologia proposta utiliza-se dos seguintes instrumentos:



Figura 47: Instrumentos de Redesenho

3.4.1. Oportunidades de Melhoria

Durante o mapeamento do processo e com a elaboração e posse do *Fluxograma de Mapeamento* (representação gráfica que permite uma visão geral do processo), bem como do *Diagnóstico*, fica mais fácil para o Analista de Processo perceber pontos falhos ou problemas que afetam o desempenho e resultados gerados pelo processo. Assim, o Analista também perceberá com maior facilidade que a proposição de soluções e melhorias para esses pontos pode trazer ganhos ao processo.

Todavia, é importante que o levantamento das sugestões de melhoria seja feito em conjunto com os executores e responsáveis pelo processo, possibilitando que esses explicitem suas visões sobre problemas identificados, suas causas e sugestões de melhoria. Esse procedimento de ouvir e levar em conta as críticas e sugestões dos envolvidos no processo é fundamental, pois os envolve e os motiva para o trabalho, o que é fator determinante para o sucesso no momento da implantação das mudanças.

Entretanto, a identificação dos problemas, causas e sugestões de melhorias pode partir também de uma análise do próprio Analista de Processos. Para que o Analista possa fazer essa intervenção, é preciso que este registre, durante todas as reuniões, desde o Planejamento, as informações que descrevam situações de retrabalho, controles paralelos ou desnecessários, ações em duplicidade, entre outros, que foram declaradas pela equipe ou mesmo identificadas pela observação.

Para identificar as oportunidades de melhoria, o Analista de Processo pode aplicar o roteiro abaixo sugerido:

- Em relação às rotinas e fluxo de trabalho, **a atividade** existente:
 - Está agregando valor?
 - Pode ser realizada em paralelo ou re-sequenciada?
 - Está criando gargalo ou não está sendo executada com a eficiência desejada?
 - Há etapas redundantes?
 - Quais atividades poderiam ser simplificadas?
- Quanto às **responsabilidades dos atores** envolvidos:
 - As atribuições e responsabilidades são claras para todos?
 - É necessário definir/redefinir papéis?
 - Existem atividades sem responsável claramente definido?
 - Existem áreas distintas realizando atividades semelhantes e duplicando esforços?
- Quanto às **entregas**:
 - Está produzindo alguma saída desnecessária?
 - Está deixando de produzir saídas para os destinatários finais?
 - Está deixando de atender expectativas de qualidade dos destinatários finais?
 - Está deixando de atender expectativas de prazo dos destinatários finais?
 - Está deixando de atender expectativas internas de custo e de produtividade?
- Quanto à **infra-estrutura**:
 - Os computadores e equipamentos utilizados estão adequados?
 - As pessoas que executam as atividades precisam trabalhar mais próximas?
 - A disposição do layout está adequada?
 - Que outros equipamentos seriam necessários?
- Quanto aos **sistemas**:
 - Existem controles/ferramentas paralelos aos sistemas corporativos? Esses são necessários?
 - Alguma atividade pode ser automatizada?
 - Existem relatórios gerenciais que poderiam ser extraídos dos sistemas corporativos ou de armazém de dados?
 - O nível de acesso aos sistemas está adequado às necessidades?
- Quanto à **regulação (normatização)**:
 - O processo está devidamente regulamentado?
 - Os procedimentos das atividades críticas estão descritos/documentados?
 - Os padrões existentes precisam ser revisados para atender a legislação vigente?
 - Os padrões definidos são de conhecimento dos envolvidos?
 - Existe histórico de “não conformidades” apontadas em auditorias internas/externas?

As oportunidades de melhoria levantadas devem ser registradas no instrumento *Oportunidades de Melhoria* (figura 38), para que se possa, posteriormente, validar quais melhorias efetivamente serão implantadas.

A variável “Gravidade” diz respeito ao **impacto** do problema sobre coisas, pessoas, resultados, processos ou organizações e efeitos que surgirão em longo prazo, caso o problema não seja resolvido; diz respeito ao **custo**, ao quanto se perderia pelo fato de não adotar medidas corretivas ou preventivas rápidas.

A variável de “Urgência” tem relação com o **tempo** disponível ou necessário para resolver o problema, ou seja, refere-se ao prazo necessário para implementar as melhorias relacionadas a ele.

E a variável de “Tendência” refere-se ao **potencial** de crescimento do problema, devido à avaliação da tendência de crescimento, redução ou desaparecimento do problema.

A seguir apresentamos um exemplo da matriz preenchida para um processo fictício de Gestão de Operações de Restaurante.

| OPORTUNIDADES DE MELHORIA | | | | | | | Data: 12/08/2011 | |
|---|--------------------|---------------|-----------------------|-----------|--------------------|---|--|--------------------------|
| Processo: Gestão de Operações de Restaurante | | | | | | | | |
| PROBLEMA | GRAVIDADE | URGÊNCIA | TENDÊNCIA | G x U x T | CAUSAS DO PROBLEMA | SUGESTÃO DE MELHORIAS | VALIDADA? | |
| ATRASO NA ENTREGA DO FORNECEDOR | MUITO GRAVE | MUITO URGENTE | POUQUA EM MÉDIO PRAZO | 48 | 22 | Não apresentação de documentação necessária ao fazer o pedido Falta de planejamento periódico para realização de pedidos (dificuldade de escolher fornecedor) Realização de compras emergenciais | Revisar Termos e Condições de Contratação Estabelecer planejamento de Compras Parceria com mais de 1 fornecedor Revisar planejamento de compras | SIM SIM NÃO SIM |
| ALTO GASTO COM MATERIAS DE LIMPEZA | POUCO GRAVE | POUCO URGENTE | POUQUA EM LONGO PRAZO | 8 | 41 | | | |
| BAIXO ÍNDICE NA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES | EXTREMAMENTE GRAVE | MUITO URGENTE | POUQUA EM CURTO PRAZO | 80 | 17 | Alemância do tipo de cardápio oferecido Existência de muitas concorrentes no bairro | Reformular cardápio de acordo | SIM |
| PROBLEMAS DISCIPLINARES ENTRE FUNCIONÁRIOS (FALTAS) | GRAVE | POUCO URGENTE | POUQUA EM CURTO PRAZO | 24 | 34 | Falta de controle dos funcionários | Criar sistema de pontos de trabalho | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| Analista de Processos: | | | | | | | | |

■ verde - Melhoria validada
■ vermelho - Melhoria não validada

Figura 50: Exemplo de preenchimento de Oportunidades de Melhoria

Fonte: Adaptado do Curso de Capacitação em Modelagem e Otimização de Processos, FJP, 2011.

Na matriz apresentada, identificou-se que o problema fictício de baixo índice de fidelização de clientes recebeu a maior pontuação e que, portanto, é o de maior impacto e deve ser priorizado para melhoria, seguido do “atraso na entrega do fornecedor” e assim em diante.

O próximo passo consiste na identificação da(s) causa(s) que gera(m) o problema (um problema pode ter mais de uma causa), a fim de se entender as origens destes. Listá-las, ou pelo menos tentar identificá-las, é importante, pois é **atacando essas causas que se pode eliminar os problemas**.

Ressalta-se que problema deve ser entendido como resultado indesejado do processo, sendo o efeito de uma ou várias causas geradoras. Sendo assim, solucionar problemas é atuar nas suas respectivas causas e não neles diretamente.

Por exemplo, suponhamos que um hóspede chegue à recepção de um determinado hotel afirmando ter uma reserva, mas que não haja registro da reserva e nem tampouco quartos disponíveis. Após verificar nos controles constata-se que a reserva foi feita e confirmada pelo cliente, mas, o sistema estava fora do ar no momento e o atendente não a registrou

posteriormente. Como o hotel estava com sua capacidade esgotada, o cliente ficou sem acomodação. Qual o problema que ocorreu na situação e qual a causa de sua ocorrência? Podemos afirmar que o problema é que “a reserva não foi registrada” e que a causa foi a “falta de registro no sistema pelo atendente” ou o fato do sistema ter ficado fora do ar por determinado período.

Por fim, o último passo é a definição de Sugestões de Melhoria para os problemas levantados, buscando sempre a atuação sobre as causas e motivos que levam à existência do problema. Dessa forma, por exemplo, se o problema for atendimento moroso e a causa do mesmo for existência de atividades que não agregam valor ao processo, a Sugestão de Melhoria deve apontar aspectos como a eliminação de atividades que não agreguem valor ao produto ou serviço gerado.

DICA:

Antes de propor e implantar qualquer proposta de melhoria de processos é fundamental ter como ponto de partida *diretrizes estabelecidas* e os *resultados esperados*.

Benchmarking é uma importante ferramenta estratégica que possibilita a comparação da organização com organizações e/ou práticas consideradas líderes, identificando oportunidades de melhoria. A realização de *benchmarking* pode ser um forte aliado na etapa de elaboração de propostas de melhoria de processos, pois auxilia na quebra de paradigmas, ampliação de idéias, incorporação de conhecimento e identificação de melhorias organizacionais mais rapidamente.

Tendo esse instrumento preenchido em mãos, o Analista de Processo deve verificar com o Patrocinador, o Responsável pelo Processo (Validador) e com o Líder do Processo/Subprocesso quais dessas melhorias têm condições de serem implementadas, a fim de validá-las, elaborar o novo fluxo de processo (fluxograma de redesenho), o Plano de Ação de Implantação e executá-lo. No instrumento, utiliza-se a última coluna para indicar aquelas sugestões de melhoria que foram validadas e farão parte do novo fluxo ou do Plano de Ação, o que, ao ser feito, altera as cores do campo de sugestões conforme a legenda indica.

Vale ressaltar que apesar do Analista de Processo poder listar várias ideias de melhoria, ele só irá implantar aquelas que forem validadas, e que representam o custo com o qual o órgão/entidade está realmente disposto a arcar para a melhoria do processo. Essa validação irá incluir apenas algumas das sugestões listadas anteriormente. É importante que o Analista de Processo forneça um leque de propostas de melhoria que, de fato, gerem impacto positivo no processo, sejam viáveis e não utópicas.

É essencial lembrar que as melhorias que se relacionam à *infra-estrutura* normalmente demandam mais tempo e são mais complexas de serem implantadas. Dessa forma, é imprescindível que o Analista de Processo lembre o Patrocinador, o Responsável pelo Processo (Validador) e o Líder do processo que validar uma mudança dessas implica em maior tempo e recursos financeiros necessários na etapa de *Implantação*.

3.4.2. Fluxograma de redesenho

O *Fluxograma de Redesenho* corresponde ao *Fluxograma de Mapeamento* refeito, incluindo as sugestões de melhoria validadas no instrumento *Oportunidades de Melhoria* e com as alterações pertinentes (retirando-se a duplicidade de atividades, alterando-se a ordem destas para otimizar o fluxo, etc.). O Analista de Processos pode ainda preencher novo *Diagrama de Escopo* caso os contornos do processo (suas interfaces e suportes, como a regulação que deve ser seguida e os sistemas que são utilizados) se modifiquem de forma relevante. Assim, os envolvidos no processo poderão visualizar o processo reformulado de modo geral.

Para a elaboração do *Fluxograma de Redesenho*, deve-se obedecer às mesmas regras de BPMN descritas na seção 3.3.3.1.

É importante destacar aqui que, o Fluxo de Redesenho ainda se encontra no plano das ideias, isto é, redesenhar o fluxo incluindo as melhorias não significa que estas serão, automaticamente, incorporadas à realidade. Dessa forma, para que o processo efetivamente mude, visando ao alcance dos resultados esperados, é importante treinar e implantar as mudanças na prática, tanto as relativas a alterações no fluxo de funcionamento das atividades quanto aquelas relativas aos demais problemas cuja natureza seja de estrutura ou recursos.

3.4.3. Plano de Ação de Implantação

Tudo o que foi feito até agora, desde o entendimento do processo, com o seu mapeamento, até as propostas de melhoria se encontram, majoritariamente, no plano das ideias. Durante a etapa de *Mapeamento* e até esse momento do *Redesenho*, os envolvidos foram estimulados a sugerirem e até mesmo já realizarem algumas mudanças na execução do processo. Entretanto, grande parte das mudanças (principalmente as relacionadas a aquisições, obras ou desenvolvimento de sistemas) requerem atenção e acompanhamento especial e não são implantadas de forma espontânea, apenas com as propostas de melhoria estando no papel.

Dessa forma, é preciso ter um cuidado especial para se certificar de que ele passe a funcionar incorporando as melhorias propostas. Como se faz isso? Garantindo a mudança das atitudes dos executores do processo com capacitação e treinamento, estimulando uma mudança de costumes, além de melhorar e adaptar os demais recursos que o suportam (sistema, layout, etc.).

O *Plano de Ação de Implantação* dá suporte para o planejamento das ações para que o redesenho do processo seja posto em prática. Além das mudanças no fluxo do processo, como alterações na ordem das atividades, é nesse planejamento que serão definidas as ações relacionadas à estrutura e recursos do processo (identificadas no *Oportunidades de Melhoria*) que foram validadas e têm como objetivo melhorar o suporte ao processo.

O instrumento *Plano de Ação de Implantação* busca prever as ações necessárias, estipular as datas para sua execução e definir um responsável por cada ação para garantir a implantação do processo redesenhado. Esse instrumento possui, ainda, um campo de controle para o acompanhamento das ações da implantação (realizado na etapa de *Implantação*), que permite fazer um contraste entre o planejado (previsto) e o efetivamente realizado, com o preenchimento do status (vide legenda) de cada ação.

3.5. PADRONIZAÇÃO E DEFINIÇÃO DE INDICADORES

Antes da etapa de *Implantação* há ainda a etapa de *Padronização e Definição de Indicadores*. Essa etapa visa criar *check-lists* para procedimentos em que esses são necessários, padronizar formulários e documentos envolvidos no processo, assim como padronizar algumas atividades consideradas críticas, de modo a facilitar o treinamento na etapa de *Implantação*. Busca-se, também, estabelecer alguns indicadores que possam medir o desempenho e resultados gerados pelo processo nos pontos mais críticos, a fim de sinalizar eventuais problemas em seu andamento e verificar se as melhorias introduzidas estão de fato gerando os resultados esperados.



Figura 52: Instrumentos de Padronização e Definição de Indicadores

3.5.1. Procedimento Operacional Padrão

Analisando o *Fluxograma de Redesenho*, pode-se perceber que algumas atividades têm a execução mais complexa do que as outras e podem, na prática, apresentar dificuldades de serem executadas e, conseqüentemente, comprometer o bom andamento do fluxo do processo.

Para essas atividades, é de sugere-se que se faça um *Procedimento Operacional Padrão (POP)*, que nada mais é do que um passo a passo das tarefas necessárias para que o executor daquela atividade tenha bem claro o modo como deve realizá-la.

| | | | |
|---|--|---|--|
|  | SIGLA DO ORGÃO/ ENTIDADE | PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO | Página 1 de 1 |
| TÍTULO: <input type="text"/> | | | DATA: <input type="text"/> |
| DATA DE ELABORAÇÃO: <input type="text"/> | DATA DA ÚLTIMA REVISÃO: <input type="text"/> | DATA DA PRÓXIMA REVISÃO: <input type="text"/> | Nº. DE REVISÕES REALIZADAS: <input type="text"/> |
| DISTRIBUIÇÃO: <input type="text"/> | | PALAVRA(S) CHAVE(S): <input type="text"/> | |
| ELABORAÇÃO | | | |
| ÁREA/DIRETORIA: <input type="text"/> | | NOME DOS RESPONSÁVEIS: <input type="text"/> | |
| APROVAÇÃO | | | |
| ÁREA: <input type="text"/> | | NOME DO RESPONSÁVEL: <input type="text"/> | |
| OBJETIVO <input type="text"/> | | | |
| ABRANGÊNCIA <input type="text"/> | | | |
| REFERÊNCIAS <input type="text"/> | | | |
| PASSO A PASSO <input type="text"/> | | | |
| ASSINATURA DO ELABORADOR | | | MASP: <input type="text"/> |

Figura 53: Procedimento Operacional Padrão

Para o preenchimento do *POP*, deve-se, primeiramente, preencher o seu cabeçalho com o título, quem foi responsável pela sua elaboração e aqueles que o aprovaram. É importante, também, definir revisões periódicas para períodos futuros, a fim de que o *POP* seja atualizado e esteja em consonância com o que efetivamente é realizado. Essa ferramenta pode ser utilizada como um importante instrumento para facilitar o treinamento de novas pessoas que irão executar o processo.

Em seguida no preenchimento, define-se qual o objetivo do *POP*, sua abrangência, bem como as referências (sistemas, legislação) para a execução dos passos descritos no *POP*. No item *Passo a Passo*, deverá estar descrito, de forma bem simples e detalhada, como a tarefa deve ser realizada, de modo que mesmo uma pessoa que não conheça a execução daquela tarefa, consiga realizá-la da maneira adequada.

No item *Anexos*, devem constar formulários, telas de sistema, imagens de objetos que são utilizados para a execução daquela atividade que possam facilitar o entendimento do *Passo a Passo* pelo leitor do *POP*.



Figura 54: Exemplo de Procedimento Operacional Padrão

3.5.2. Check-List

Check-lists são *listas de verificações* com itens a serem observados, como documentos a serem apresentados para o cumprimento dos requisitos de determinada atividade. Sua finalidade é evitar esquecimentos, falhas, desconfortos, prejuízos, acidentes.

Os *Check-lists* devem ser elaborados para aquelas tarefas em que há uma listagem de requisitos a serem cumpridos para que sua execução seja satisfatória (por exemplo, uma tarefa de recepção de documentos necessários a determinado processo). Assim, o executor da atividade, ao ter em mãos uma listagem com os documentos ou requisitos a serem cumpridos, favorece que nenhum deles seja esquecido e que, em momentos posteriores, o processo não pare devido à falta de determinado elemento.

Como exemplo da utilização de *check-list* podemos imaginar o processo fictício de emissão de 2ª via de CPF. Para que o atendente recepcione o cidadão e continue o processo de emissão do CPF é necessária a apresentação de um conjunto de documentos, no caso Documento de Identificação pessoal (RG, CTPS e etc); Número do CPF; Número do CEP; e Número do Título de Eleitor. Desse modo o atendente deve ter em mãos um *Check-list* contendo essa listagem, e checar a apresentação de documento por documento, para depois dar seguimento ao atendimento do cidadão.

3.5.3. Lista de Documentos

Uma vez que nessa etapa a intenção é padronizar as atividades do processo, recomenda-se ao Analista de Processos que ele padronize os documentos a serem utilizados no processo, uniformizando nesses documentos elementos como cabeçalho, margens, fonte, *layout*, entre outros. Além disso, recomenda-se verificar os campos a serem preenchidos, observando se eles são adequados, assim como a pertinência e necessidade das informações a serem colhidas.

O instrumento *Lista de Documentos* nada mais é do que uma relação dos documentos (formulários ou POPs) utilizados no processo, a fim de enumerar, organizar e indicar aqueles formulários que já foram e os que serão padronizados e/ou modificados. A seguir segue exemplo do instrumento.

| SEXXX | | LISTA DE DOCUMENTOS | | | | | | Data: 10/10/2011 |
|--|------------|----------------------------|-------------------------|--|--|--|---|------------------|
| Processo: Concessão de afastamentos e bonificações ao servidor | | | | | | | | |
| NOME DO DOCUMENTO | JÁ EXISTE? | NECESSITA DE PADRONIZAÇÃO? | CAMPOS ESTÃO ADEQUADOS? | CAMPOS DO DOCUMENTO | O QUE PRECISA SER FEITO? | INDICAÇÃO? (Marcar com documento ou não-marcar?) | OBSERVAÇÕES | |
| SOLICITAÇÃO DE LICENÇA INCENTIVADA | EXISTE | NÃO | SI | | COLETAR DOCUMENTO; PADRONIZAR DOCUMENTO; MANTER CAMPOS DO DOCUMENTO. | SI | Formulário a ser utilizado como padrão para as telas. | |
| SOLICITAÇÃO DE LICENÇA INCENTIVADA | EXISTE | SI | SI | | COLETAR DOCUMENTO; PADRONIZAR DOCUMENTO; MANTER CAMPOS DO DOCUMENTO. | SI | | |
| SOLICITAÇÃO DE AFASTAMENTO VOLUNTÁRIO INCENTIVADO | EXISTE | SI | NÃO | Nome: NOME, Sobrenome, Nome de Fone; Matrícula: Número do Registro; Assinatura; Assinatura; Como será realizado o pagamento. | COLETAR DOCUMENTO; PADRONIZAR DOCUMENTO; CRIAR DOCUMENTOS COM OS CAMPOS INDICADOS. | NÃO | A ser realizado somente com a realização do POP. | |
| SOLICITAÇÃO DE LICENÇA PARA AFASTAMENTO PARA TRATAMENTO MÉDICO | EXISTE | SI | SI | | COLETAR DOCUMENTO; PADRONIZAR DOCUMENTO; MANTER CAMPOS DO DOCUMENTO. | | | |
| POP - INCLUSÃO DE AFASTAMENTOS NO SISAP | NÃO EXISTE | SI | NÃO | UTILIZAR PADRÃO DE POP PASSO A PASSO COM TELAS | COLETAR DOCUMENTO; PADRONIZAR DOCUMENTO; CRIAR DOCUMENTOS COM OS CAMPOS INDICADOS. | | Utilizar modelo de POP disponibilizado pelo DOPF. | |
| POP - LIBERAÇÃO DE VENCIMENTOS PARA AUI | NÃO EXISTE | SI | NÃO | UTILIZAR PADRÃO DE POP PASSO A PASSO COM TELAS | COLETAR DOCUMENTO; PADRONIZAR DOCUMENTO; CRIAR DOCUMENTOS COM OS CAMPOS INDICADOS. | | Utilizar modelo de POP disponibilizado pelo DOPF. | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

Análise de Processo:

■ Verde: Documento a ser criado
■ Vermelho: Documento a ser alterado

Figura 55: Lista de Documentos

Note que ao preencher o campo “Campos estão adequados?” com a resposta “NÃO”, o instrumento solicita que sejam inseridos os campos necessários nesse documento na célula seguinte, com a seguinte mensagem “Insira aqui os campos necessários deste documento”. Assim, o usuário da planilha, seleciona esta célula e escreve os campos a serem inseridos no documento. Caso a resposta seja “SIM” o instrumento inabilita o campo “Campos do Documento”. No caso de se tratar de POP, o usuário pode inserir a informação na coluna “Campos do Documento” da maneira como for conveniente, conforme modelo abaixo.

| | | | | | |
|--|------------|----|-----|---|--|
| SOLICITAÇÃO DE AFASTAMENTO VOLUNTÁRIO INCENTIVADO | EXISTE | SI | NÃO | INSIRA AQUI OS CAMPOS NECESSÁRIOS DESTA DOCUMENTO | COLETAR DOCUMENTO; PADRONIZAR DOCUMENTO; CRIAR DOCUMENTOS COM OS CAMPOS INDICADOS. |
| SOLICITAÇÃO DE LICENÇA PARA AFASTAMENTO PARA TRATAMENTO MÉDICO | EXISTE | SI | SI | | COLETAR DOCUMENTO; PADRONIZAR DOCUMENTO; MANTER CAMPOS DO DOCUMENTO. |
| POP - INCLUSÃO DE AFASTAMENTOS NO SISAP | NÃO EXISTE | SI | NÃO | UTILIZAR PADRÃO DE POP PASSO A PASSO COM TELAS | COLETAR DOCUMENTO; PADRONIZAR DOCUMENTO; CRIAR DOCUMENTOS COM OS CAMPOS INDICADOS. |

Figura 56: Exemplo de preenchimento do Lista de Documentos

Além disso, à medida que o usuário for respondendo os campos “Já existe?”, “Necessita de padronização?” e “Campos estão adequados?” a planilha fornece na sexta coluna o resumo do que precisa ser feita com o documento, como criar ou coletar o documento, padronizá-lo ou manter o padrão e manter ou alterar os campos.

| O QUE PRECISA SER FEITO? |
|--|
| COLETAR DOCUMENTO; MANTER PADRÃO DO DOCUMENTO; MANTER CAMPOS DO DOCUMENTO. |

Figura 57: Instruções da Lista de Documentos

3.5.4. Mapa de Indicadores

Ainda na etapa de *Padronização e Definição de Indicadores*, em posse do fluxograma de redesenho do processo e do instrumento Plano de Trabalho (elaborado durante o *Planejamento*), que contém as diretrizes para a melhoria, deve-se definir o que será medido no processo para controle de sua execução e, conseqüentemente, tentar mantê-la em conformidade com o que é esperado e definido como diretriz.

O ideal é que sejam definidos alguns indicadores do processo que consigam captar e medir os efeitos das mudanças introduzidas no processo. Em outras palavras, que esses indicadores mensurem se os resultados esperados definidos na etapa de planejamento do projeto estão sendo alcançados ou não. É muito importante que os indicadores sejam validados com os demandantes do projeto de melhoria do processo (Patrocinador e/ou Responsável pelo Processo e/ou Líder do Processo/Subprocesso). É fundamental, ainda, que os indicadores sejam direcionados para o apoio à tomada de decisões gerenciais voltadas para a solução dos problemas apontados, servindo de base inclusive para a revisão de metas já estabelecidas.

Os indicadores pactuados serão medidos com periodicidade determinada e poderão também servir de base e serem utilizados nos procedimentos determinados no grupo de tarefas da *Gestão da Rotina*. É no momento de gerenciar a rotina que os indicadores terão seus números analisados, identificando a necessidade de novas ações dos gestores.

É importante, para a proposição dos indicadores, que seja definido o mínimo de indicadores possível, mas que estes sejam suficientes para medir os pontos considerados importantes no processo. Isso é importante dado que existe um custo de medição, ou seja, é necessário alguém responsável e um tempo para juntar os dados e as medidas que compõem o indicador.

Os indicadores definidos são registrados no instrumento *Mapa de Indicadores de Desempenho*. Para preenchê-lo deve-se, inicialmente, definir o nome do indicador no campo indicador. Em seguida, determinar qual será a fórmula que sintetiza o seu cálculo e a unidade de medida que o indicador terá. Posteriormente definir, ainda, um responsável pela coleta dos dados e apuração do indicador, bem como a fonte dos dados e periodicidade com que estes serão colhidos.

Por fim, define-se o valor atual do indicador (se ele já existir, deve ser considerado o valor atualmente medido) e estipula-se a meta, ou seja, em qual valor espera-se que aquele indicador se mantenha para o bom andamento do processo. Deve-se ter em mente que a meta deve ser um valor possível de ser alcançado, mas também desafiador, de forma a estimular a melhoria do processo.

| XXXXX | | MAPA DE INDICADORES DE DESEMPENHO | | | | | Data: 15/02/2014 Atualizado: 05/10/2011 | |
|---|--|-----------------------------------|-------------|---|------------------------------------|-----------------|---|--|
| Processo/Subprocesso: Atuação de serviços de Proenorm, Atuação de identificação de características do serviço, Banco de Registro de Vídeos, 1º Empacotamento (Vídeos [em fita]), Transferência de Processado de Instituto, Transferência do Vídeotele de outro estado para MS (para o mesmo processo); Transferência do Vídeotele de outro estado para MS (com transferência de propriedade), Transferência para outro município do estado de MS, 2º Via de CTRV, Certificado de Registro e licenciamento de veículos, 2ª Via do CTRV, Certificado de Registro de veículo. | | | | | | | | |
| Nome do Processo/Função Di. XXXXXX | | | | Validador do Processo/Função Dia Rotativa | | | | |
| INDICADOR | FÓRMULA DE CÁLCULO | UNIDADE DE MEDIDA | RESPONSÁVEL | PERÍODO (em dias/semana/mês) | PERIODICIDADE (em dias/semana/mês) | FONTE DE COLETA | META | |
| 1 | Tempo médio de atendimento $\frac{\text{Tempo de tempo de atendimento}}{\text{Número de chamadas atendidas}}$ | min | Julio Mario | 10 min | Mensal | Vídeo | Reduzir o tempo médio de atendimento para 8 minutos, (até 04/02/12) | |
| 2 | Tempo médio de espera $\frac{\text{Tempo de tempo de espera}}{\text{Número de chamadas atendidas}}$ | min | Julio Mario | 20 min | Mensal | Vídeo | Reduzir o tempo médio de espera para 8 minutos, (até 04/02/12) | |
| 3 | Tempo médio para análise dos documentos protocolados $\frac{\text{Tempo de tempo de análise}}{\text{Número de documentos protocolados}}$ | horas | Julio Mario | 16 horas | Mensal | Vídeo | Reduzir para 8 horas (considerando-se a jornada efetiva de trabalho até 04/02/12) | |
| 4 | Tempo médio de notificação de rotina $\frac{\text{Tempo de tempo de notificação}}{\text{Número de rotinas notificadas}}$ | min | Maria Julia | 12 min | Mensal | Vídeo | Mantiver em 12 minutos o tempo de atendimento, (até 04/02/12) | |
| 5 | Produtividade média dos servidores (ativos) $\frac{\text{Tempo de atendimento}}{\text{Número de dias trabalhados}}$ | atividade | Maria Julia | 20 atendimentos | Dia | Vídeo | Realizar 20 atendimentos a produtividade média dos servidores até 04/02/12) | |
| 6 | Tempo médio de envio de documentação para a recolhimento $\frac{\text{Tempo de envio de documentação}}{\text{Número de envio de documentação}}$ | dias | Maria Julia | 10 dias | Semanal | Sistema | Reduzir o prazo para envio de documentação para 4 recolhimentos | |

Figura 58: Mapa de Indicadores de Desempenho

3.5.5. Gráfico de Controle

O Gráfico de Controle é o instrumento utilizado para se registrar e verificar se as metas pactuadas para os indicadores estão sendo de fato alcançadas. Assim, o acompanhamento do desempenho dos indicadores ao longo do tempo pode ser feito com a utilização deste instrumento que conterà o valor da meta para cada período e o valor efetivamente medido.

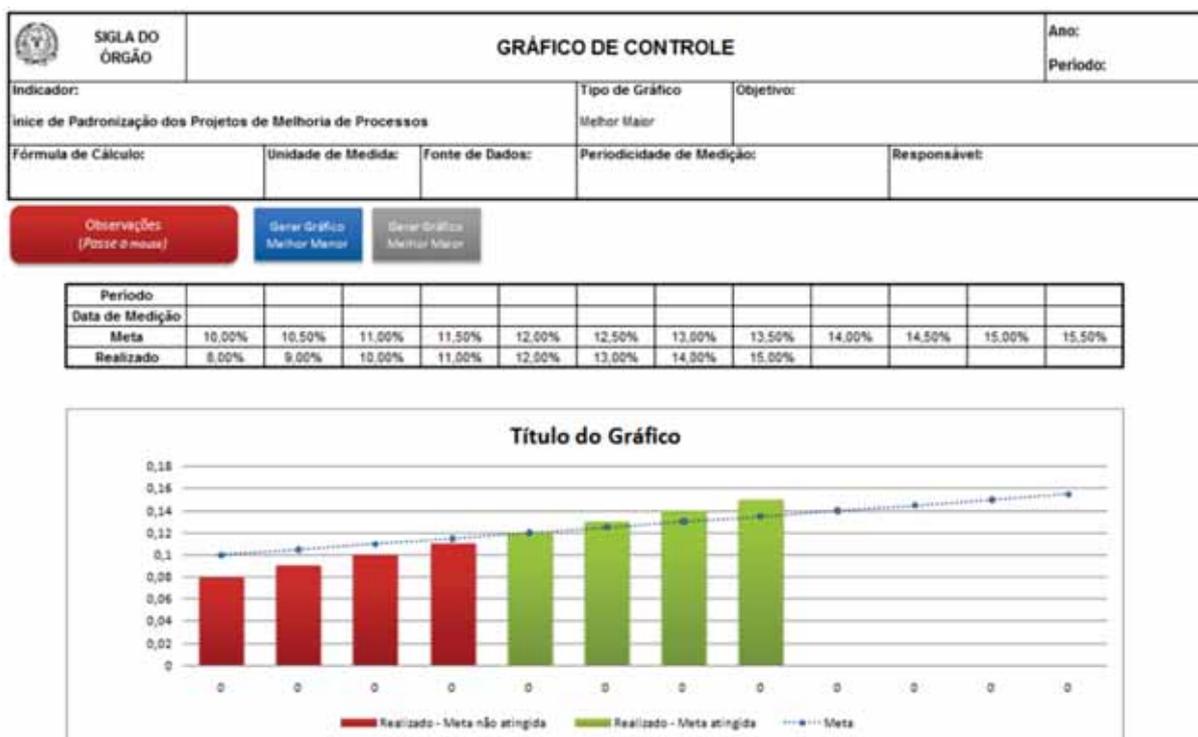


Figura 59: Gráfico de Controle

Destaca-se que o sucesso e o bom desempenho do processo dependem, principalmente, do controle e acompanhamento do Responsável pelo Processo e/ou Líder do Processo/Subprocesso e do empenho da equipe executora¹⁴. A partir do acompanhamento dos indicadores com a utilização do gráfico de controle fica mais fácil para o gestor identificar se as iniciativas tomadas estão contribuindo para o desempenho do processo, bem como para que o gestor consiga perceber com maior facilidade a ocorrência de algum elemento positivo ou negativo que esteja afetando o desempenho mensurado.

¹⁴ Para mais informações ver o Caderno 2 desta coleção – Guia da Rotina de Processos no Governo de Minas Gerais.

3.6. IMPLANTAÇÃO

A etapa de Implantação é de fundamental importância, uma vez que, se não for bem executada, poderá comprometer todo o trabalho feito anteriormente. Afinal, de nada adianta boas ideias que não são, de fato, postas em funcionamento para gerar o resultado que delas se espera.

A etapa de implantação, normalmente, é a que demanda mais tempo no projeto de melhoria do processo. É uma etapa que pode durar ainda mais, dependendo das medidas tomadas para a melhoria do processo, por exemplo, se incluir o desenvolvimento de um sistema.

Após a elaboração do *Plano de Ação de Implantação* (figura 45) na etapa de *Redesenho*, o momento agora é de operacionalizá-lo, ou seja, realizar as atividades definidas no plano.



Figura 60: Instrumentos de implantação

Geralmente, a maioria das tarefas definidas é de responsabilidade dos envolvidos no processo, cabendo ao Analista de Processos a verificação do cumprimento do que foi planejado e coordenar e auxiliar no que for necessário para cumprimento das ações.

Para realizar a atualização do instrumento são marcadas reuniões periódicas, geralmente com intervalo de quinze dias, em que os responsáveis pelas ações expõem e informam o andamento das mesmas e as dificuldades de executá-las, caso existam. Além disso, nessas reuniões, recomenda-se que os indicadores definidos e pactuados na etapa anterior, comecem a ser medidos e avaliados, a fim de analisar o impacto das ações que estão sendo realizadas.

Para as ações, à medida que estas forem sendo realizadas, o instrumento *Plano de Ação de Implantação* deve ser modificado/atualizado. Abaixo segue exemplo de atualização do *Plano de Ação de Implantação*.

| XXXXX | | PLANO DE AÇÃO DE IMPLANTAÇÃO | | | | | | Data de elaboração: 29/09/2011 | | | |
|---|--|-------------------------------|---------|--------------|---|------------|------------|---------------------------------|------------------------------------|------------------|--|
| | | | | | | | | Data de atualização: 30/03/2012 | | | |
| Processo: Reestruturação Distrito XXXXX | | | | | | | | | | | |
| Líder do Processo/Função: João Maria | | | | | Validador do Subprocesso/Função: Maria João | | | | | | |
| ITEM Nº | AÇÃO | RESPONSÁVEL / UNIDADE (Quem?) | EMPENHO | PREDECESSORA | PRAZO (Quando) | | | | STATUS | TAXA DE EXECUÇÃO | OBSERVAÇÃO |
| | | | | | PREVISTO | | REALIZADO | | | | |
| | | | | | Início | Término | Início | Término | | | |
| 1 | PADRONIZAÇÃO - REVISÃO DE PROCEDIMENTOS | | | | | | | | Concluída | 100% | |
| 1.1 | Verificar, com a SCAP, se o SISAP pode gerar relatório sobre bagagem de férias regulamentares mensalmente. | João Maria | | | 29/09/2011 | 16/11/2011 | 29/09/2011 | 16/11/2011 | Concluída | 100% | |
| 1.1.1 | Avaliar se o comunicado de férias regulamentares pode ser emitido pelo SISAP ou FORPONTO. | João Maria | | | 29/09/2011 | 16/11/2011 | 29/09/2011 | 16/11/2011 | Concluída | 100% | |
| 1.1.2 | Implantar nova sistemática para comunicado de férias regulamentares por meio do SISAP ou FORPONTO (eliminar uma via do comunicado de férias regulamentares). | João Maria | | | 29/09/2011 | 16/11/2011 | 29/09/2011 | 16/11/2011 | Concluída | 100% | |
| 1.2 | Definir nova sistemática para abateção de férias regulamentares inferior a 30 dias (justificativa por motivo de serviço). | João Maria | | | 29/09/2011 | 14/10/2011 | 19/04/2012 | | Concluída | 100% | Será reatada a sistemática para a Tabela apresentar na Reunião de Coordenação Foi definido e encaminhado a cada chefe de área. |
| 1.2.1 | Elaborar comunicação as chefias sobre alteração no procedimento, para abateção de férias regulamentares inferior a 30 dias. | João Maria | | | 29/09/2011 | 14/10/2011 | 19/04/2012 | | Concluída | 100% | A alteração de férias com período inferior a 30 dias, somente com autorização do chefe. |
| 1.2.2 | Divulgar nova sistemática para abateção de férias regulamentares. | João Maria | | | 29/09/2011 | 14/10/2011 | 19/04/2012 | | Concluída | 100% | Emitido memo 208. |
| 1.2.3 | Implantar novo critério para planejamento de férias regulamentares semestral. | João Maria | | | 01/12/2011 | 31/12/2011 | 01/12/2011 | 31/12/2011 | Concluída | 100% | |
| 2 | PADRONIZAÇÃO - REVISÃO/CREAÇÃO DE FORMULÁRIOS | | | | | | | | Em andamento com atraso/pendências | 80% | |
| 2.1 | Cher check list dos documentos e procedimentos necessários para iniciar todos os processos de trabalho. | Carla Maria | | | 30/09/2011 | 30/11/2011 | 30/09/2011 | 30/11/2011 | Concluída | 100% | |
| 2.2 | Adequar documento para publicação de Atos, dividindo-o em duas seções para possibilitar a utilização pelas Coordenações de CCFM e Benefícios. | Carla Maria | | | 03/10/2011 | 07/10/2011 | 03/10/2011 | 07/10/2011 | Concluída | 100% | |
| 2.3 | Elaborar procedimento para exoneração (at exoneração efetivamente ampla). | João Maria | | | 30/09/2011 | 30/11/2011 | 09/05/2012 | | Em andamento com atraso/pendências | 50% | Em análise. Reunião realizada de 09/05/2012 com a Cláudia Martins. |
| 2.4 | Disponibilizar formulário eletrônico para simplificar e preencherimento dos dados pessoais do servidor, para as requisições de serviços/benefícios. | João Maria | | | 30/09/2011 | 09/12/2011 | 30/09/2011 | 09/12/2011 | Concluída | 100% | |
| 3 | INTERFACE COM OUTRAS UNIDADES (INTERNAS E EXTERNAS) | | | | | | | | Em andamento com atraso/pendências | 80% | |
| 3.1 | Avaliar com a SCRPI e PROCERGE, como identificar os servidores, em estágio probatório, com mais de 10 faltas na etapa avaliativa e que devem ser exonerados. | João Maria | | | 29/09/2011 | 30/11/2011 | 29/09/2011 | 30/11/2011 | Concluída | 100% | |
| 3.1.1 | Validar memo para identificar os servidores com mais de 30 dias de faltas consecutivas ou 50 dias de faltas intercaladas no exercício. | João Maria | | | 29/09/2011 | 30/11/2011 | 29/09/2011 | 30/11/2011 | Concluída | 100% | |
| 3.2 | Estabelecer canal de comunicação com a Comissão Administrativa, para informação de quais servidores da Sepag estão respondendo a processo administrativo. | João Maria | | | 30/09/2011 | 31/10/2011 | 30/09/2011 | 31/10/2011 | Concluída | 100% | |
| 3.3 | Verificar junto a SCAP a necessidade de se informar o valor da remuneração do servidor para o BR realizar a abertura de conta para crédito de salário. | João Maria | | | 30/09/2011 | 31/10/2011 | | | Suspensa | 100% | |
| 3.4 | Verificar, com a SCAP, a viabilidade de gerar benefícios automaticamente pelo SISAP. | João Maria | | | 30/09/2011 | 31/10/2011 | 30/09/2011 | 31/10/2011 | Concluída | 100% | |
| 3.5 | Validar, com a SCAP, a contagem de tempo e desconto de faltas para progressão e promoção para as carreiras pelo SISAP. | João Maria | | | 30/09/2011 | 31/12/2011 | | | Não realizada/paralisada | 20% | Será necessária alteração no módulo SISAP de concessão de benefícios. |
| 3.6 | Validar junto a equipe responsável pelo SISAP a integração das informações inseridas nas rotinas de formação e grau de esgotamento (dados pessoais). | João Maria | | | 30/09/2011 | 31/12/2011 | 30/09/2011 | 31/12/2011 | Concluída | 100% | |
| 3.7 | Validar o lançamento no SISAP das notas de avaliações de desempenho dos servidores por meio de integração com o SISAD. | Maria João | | | 03/10/2011 | 31/12/2011 | | | Em andamento com atraso/pendências | 30% | Acompanhar com Maria Muro. Servir área que é simples. |
| 3.8 | Verificar junto a SCAP a metodologia para cálculo de impacto financeiro. | Maria João | | | 30/09/2011 | 31/10/2011 | 30/09/2011 | 31/10/2011 | Concluída | 100% | Pedir Júlia para ir ao Wellington. |
| 3.9 | Regular com a DCOG e inclusão de campo no SISAD para controle do recebimento dos documentos físicos de ADI e AED. | Maria João | | | 03/10/2011 | 31/12/2011 | | | Em andamento com atraso/pendências | 50% | Acompanhar com Maria Muro. Previsto de alteração no SISAD em maio/2012. |
| 3.10 | Solicitar a DCOG o desenvolvimento de relatório em que conste servidores sem PDI reportados para o SISAD. | Maria João | | | 03/10/2011 | 31/12/2011 | | | Em andamento com atraso/pendências | 50% | Acompanhar com Maria Muro. Previsto de alteração no SISAD em maio/2012. |
| Analista de Processo/Unidade: | | | | | | | | | | | |
| LEGENDA: <input type="checkbox"/> A iniciar <input checked="" type="checkbox"/> Concluída <input type="checkbox"/> Em andamento no prazo <input type="checkbox"/> Em andamento com atraso/pendências <input type="checkbox"/> Não realizada/paralisada <input type="checkbox"/> Suspensa | | | | | | | | | | | |

Figura 61: Plano de Ação de Implementação atualizado

3.6.1. Relatório Final de Melhoria

Uma vez concluída a modelagem, o Analista de Processos deve elaborar o “Relatório Final de Melhoria” que deve conter informações sobre objetivo da modelagem, metodologia utilizada, diretrizes definidas para o redesenho, situação atual e propostas para melhoria, bem como as melhorias validadas e implantadas, benefícios alcançados, indicadores, etc. Os instrumentos referentes a cada etapa e os demais documentos que foram produzidos durante o desenvolvimento do Projeto devem compor o relatório, pois servem de fonte comprobatória. A DCPOP disponibiliza um modelo juntamente com o Guia de Melhoria.



Figura 62: Relatório Final de Melhoria

3.6.2. Termo de Conclusão

A finalização do projeto de melhoria ocorre depois do encerramento de todas as ações do “Plano de Ação de Implantação”. O “Termo de Conclusão” é o documento que encerra as atividades do Analista de Processo em relação ao Projeto, e deve conter as assinaturas do patrocinador, validador e gestor do processo, atestando a finalização do projeto.



Figura 63: Termo de Conclusão

4. ACOMPANHAMENTO DOS PROCESSOS

Terminada a etapa de Implantação, espera-se que o processo esteja sendo executado em conformidade com o que foi redesenhado. O projeto de mudança do processo para promover suas melhorias estará, então, finalizado. Resta agora, acompanhar os indicadores validados na etapa de Padronização e Definição de Indicadores para saber se os resultados almejados estão sendo atingidos ou não. Essa é uma fase na Gestão de Processos em que se verifica se o processo passa a caminhar de acordo com o que se deseja.

Assim, a Gestão de Processos não se restringe a pensar e implementar melhorias por meio de projetos estruturados. Há também a necessidade de se verificar se as melhorias implantadas estão, de fato, promovendo os resultados desejados e implementar melhorias incrementais que colaborem para o aprimoramento contínuo do processo e de suas atividades. Em outras palavras, há a necessidade de certificar, constantemente, se o processo, na sua forma de execução, está alcançando resultados satisfatórios de acordo com as metas pactuadas, e, caso não esteja, buscar as informações gerenciais e os aspectos relevantes para uma intervenção precisa. Além disso, é preciso rever as metas pactuadas e primar pela melhoria contínua da qualidade do processo e das entregas que o mesmo gera.

Dessa forma, gerenciar a rotina envolvida na execução dos processos possibilita aos gestores garantir a qualidade do trabalho que está sendo realizado.



Figura 64: Guia de Rotina de Processos

Como intuito de auxiliar os Gestores de processos nessa fase de concretização e avaliação do trabalho realizado, a DCPOP publicou o Caderno 2 da metodologia, intitulado “*Guia para Gestão da Rotina de Processos no Governo de Minas Gerais*”. Esse caderno expõe uma metodologia que busca auxiliar os Gestores a acompanharem, controlarem, divulgarem o desempenho e os resultados e aperfeiçoarem continuamente os processos sob sua responsabilidade, por meio da organização de macro etapas a serem realizadas e do envolvimento com a equipe executora.

Essa relação entre condução de Projetos de Melhoria e a Gestão de Rotina de processos aparece como complementar e essencial para se alcançar o sucesso no trabalho envolvido na Gestão de Processos. É dado a isso que a DCPOP oferece a leitura do Caderno 2 como continuidade do trabalho que se iniciou nesse Caderno.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E AGRADECIMENTOS

As organizações modernas necessitam sempre buscar vantagens competitivas e se ater às inovações para sobreviverem e crescerem em um mercado cada vez mais competitivo e exigente. Para as instituições públicas, também, são cada vez maiores as exigências da sociedade por produtos e serviços de qualidade, assim como há a necessidade constante de redução de custos, dado às restrições orçamentárias muitas vezes presentes às inúmeras áreas de atuação e demandas destinadas ao setor público.

É importante ressaltar que os processos, enquanto conjunto de atividades a serem desempenhadas, existem nas organizações independente de serem geridos ou não. Ou seja, introduzir a gestão de processos não é inserir mais uma preocupação ou adicionar uma nova tarefa à rotina organizacional. A gestão e melhoria de processos é apenas uma forma organizada de analisar o trabalho realizado nas várias unidades organizacionais e estruturá-lo de maneira a otimizar a utilização de recursos, evitar retrabalhos e agregar mais valor para as entregas produzidas. É conferir aos processos caráter mais racional e analisar a organização de maneira mais sistêmica.

Após passar por todos os pontos da metodologia para melhoria de processos e explicar a utilização de cada instrumento, espera-se que esse Guia sirva de auxílio para a gestão e melhoria dos processos do governo de Minas Gerais. Vale ressaltar que a metodologia aqui proposta não é engessada, podendo sofrer adaptações dependendo do tipo de processo trabalhado ou do grau de amadurecimento na gestão deste.

A Diretoria Central de Políticas de Otimização de Processos espera ter colaborado para o aprendizado dos leitores e aprimoramento do trabalho de gestão e melhoria de processos, agradece a oportunidade de expor a metodologia que construímos e se dispõe para esclarecer eventuais dúvidas que possam surgir e debater sugestões que visem o aprimoramento desta metodologia. A publicação desta versão indica que estamos no rumo certo para o alcance do objetivo maior da DCPOP que é implementar a gestão de processos no estado!

REFERÊNCIA

BALDAM, Roquemar et al. **Gerenciamento de processos de negócio: BPM – Business Process Management**. Rio de Janeiro: Editora Érica, 2007.

BIZAGI. **BPMN Complete Notation**. 2011. Disponível em <http://www.bizagi.com/index.php?option=com_content&view=article&id=6&Itemid=61&lang=pt>. Acessado em: 11 abr. 2011.

BRASIL. Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão. **Padrão de Trabalho de Modelagem de Processos**: Escritório de Processos. 2007. Disponível em <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/081003_SEGES_Arq_padrao.pdf>. Acessado em 29 Fev. 2012.

ELO GROUP, **Gestão da Mudança na Implantação de um Escritório de Processos**. 2009. Disponível em: http://www.elogroup.com.br/download/Artigo_Gest%C3%A3o_da_Mudan%C3%A7a_na_Implanta%C3%A7%C3%A3o_de_um_Escrit%C3%B3rio_de_Processos.pdf>. Acessado em: 23/01/2012.

MACROPLAN. **Capacitação para o Inventário de Processos - Palestra da MACROPLAN para a Secretaria de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG-MG)**. 2011. Belo Horizonte, 31 de Março de 2011.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, **Manual de Reestruturação de Processos da Administração Pública Estadual**, 2007.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, **Manual de Planejamento da Força de Trabalho**, 2007.

PAIM, Rafael. **As tarefas para gestão de processos**. 2007. Tese (Doutorado em Ciências em Engenharia de Produção)-Coordenação dos Programas de Pós-Graduação de Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007. Disponível em <http://www.gpi.ufrj.br/teses_dissertacoes.html>. Acessado em: 20 abr. 2010.

Project Management Institute, **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (guia PMBOK)** 4 ed. []: 2009.

SELLMANN, Maria Cristina Zampieri; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. **A gestão da mudança em ambientes dinâmicos: um estudo no setor das telecomunicações**. Cad. EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 8, n. 4, dez. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512010000400012&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 20 jan. 2012.

