DOCUMENTO DE REFERÊNCIA DA GERÊNCIA DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS DA SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE DO DISTRITO FEDERAL

Brasília, 15 de abril de 2020.

SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE DO DISTRITO FEDERAL

Secretário de Saúde: Francisco Araújo Filho

Secretário-Adjunto de Assistência à Saúde: Ricardo Tavares Mendes

Secretário-Adjunto de Gestão em Saúde: Eduardo Seara Machado Pojo do Rego

Subsecretária de Planejamento em Saúde: Christiane Braga Martins de Brito

Sumário

SUMÁRIO **3**

ELABORAÇÃO **4**

1. OBJETIVO DO DOCUMENTO DE REFERÊNCIA GEMPROC **5**

2. INTRODUÇÃO **6**

3. GESTÃO POR PROCESSOS **7**

4. GERÊNCIA DE MAPEAMENTOS DE PROCESSOS **13**

4.1. CONCEITUAÇÃO DE GERÊNCIA DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS 13
4.2. GERÊNCIA DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS DA SES/DF (GEMPROC-SES/DF) 13
5.2.1 "Stakeholders" da GEMPROC-SES/DF e Mapa de Expectativas 14
5.2.2 Macroprocessos e Processos da GEMPROC-SES/DF 16
5.2.3 Modo de funcionamento da GEMPROC-SES/DF 20
5.2.4 Papéis e Responsabilidades 22
5.2.5 Ciclo de Vida de Processos 29
5.2.6 Portfólio de Serviços da GEMPROC-SES/DF 30
5.2.7 Critérios de Priorização de Atendimentos 36
5.2.8 Ferramentas de apoio à Gestão por Processos 40
5.2.9 Notação (BPMN) 51

5. MATURIDADE EM GESTÃO POR PROCESSOS **60**

6. GLOSSÁRIO **71**

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS **75**

8. ANEXOS **78**

9. CONTROLE DE REVISÃO **79**

Elaboração

Equipe Gerência de Mapeamento de Processos - GEMPROC:

Elnatan de Moura Gama

Hugo Menezes Álvares da Silva

Maressa Queiroz Aguiar de Moura

Equipe Diretoria de Desenvolvimento Organizacional – DIORG:

Daniela Silva Miranda

Danyella Paula de Jesus

Sophia da Costa Lacerda

Renata Pereira de Carvalho

1. Objetivo do Documento de Referência GEMPROC

O Documento de Referência da Gerência de Mapeamento de Processos da Secretaria de Estado de Saúde do Distrito Federal - SES/DF (GEMPROC – SES/DF) consiste em um documento de diretrizes institucionais que apresenta as bases teórico-conceituais para implementação da Gestão por Processos na SES/DF.

O Documento de Referência também apresenta a descrição detalhada da metodologia de gestão por processos da Gerência de Mapeamento de Processos da SES/DF, sendo a base da maneira como a organização aplica a disciplina de Business Process Management – BPM em seu dia a dia, com o objetivo de promover o alcance de melhores resultados para a organização.

2. Introdução

O sucesso de uma organização passa por uma boa gestão de seus recursos financeiros, materiais, tecnológicos e gestão de pessoas. Recursos esses que são interdependentes, o que requer que todas as atividades sejam compreendidas e gerenciadas segundo uma visão orientada por processos.

No contexto da gestão dos recursos públicos, considera-se a Constituição Federal de 1988, que em seu artigo 37 elenca como princípio da administração pública brasileira, entre outros, a eficiência. Tal princípio pode ser traduzido na capacidade de se obter uma maior quantidade de saídas/produtos, utilizando a menor quantidade de recursos/entradas.

Com foco nesse princípio, a gestão por processos permite criar uma compreensão de como as coisas são feitas na organização e ao mesmo tempo, revela gargalos, estrangulamentos e ineficiências que podem ser corrigidas em tempo hábil. Visa alcançar melhores resultados através do aperfeiçoamento dos processos de trabalho, desempenhados por todos os servidores e de forma contínua. Envolve conhecer, analisar, mudar e monitorar as rotinas de trabalho.

Dessa forma, a gestão por processos tem como objetivo a inovação organizacional, otimizando os resultados das ações e atividades, diminuindo o tempo e o custo nos meios funcionais e proporcionando à alta administração informações sistêmicas da organização, para melhor controle dos processos, auxiliando a tomada de decisão.

Nesse contexto, integrar a gestão estratégica com a gestão por processos é condição essencial para o sucesso de ambas as abordagens. O cumprimento das metas definidas é consequência direta da modernização dos processos que passam a atingir um novo nível de desempenho. Os processos comportam pessoas, suportadas por sistemas e organizadas em áreas de atuação integradas para concretizar a estratégia.

A coordenação dos processos torna-se então fundamental para atingir os objetivos propostos. Esse é o papel da gerência de mapeamento de processos, que apoia todas as fases dos projetos de melhoria de processos, envolvendo desde o planejamento, desenho, análise e implantação até o controle por meio de indicadores, de forma a auxiliar o plano de metas estabelecido para as unidades, possibilitando controlar a funcionalidade e adequabilidade dos processos para a organização.

A implementação de uma gerência de mapeamento de processos possibilita a estruturação de melhores práticas, padrões e regras a serem seguidas pela organização. Além disso, contribui para conciliação dos objetivos organizacionais e os recursos disponíveis, coordenando e controlando as atividades da organização, definindo os responsáveis pelos processos e pelas atividades evitando duplicação de tarefas.

3. Gestão por Processos

Toda organização desenvolve diversas atividades que levam à produção de resultados. Essas atividades em conjunto podem ser enquadradas como processos, que, de forma integrada, trabalham para atingir os objetivos principais da organização, diretamente relacionados à sua missão institucional.

A Gestão por Processos ou Business Process Management – BPM habilita a organização no sentido de alinhar seus processos com sua estratégia de negócio, e ao foco do cliente, conduzindo ao efetivo desempenho geral por meio de melhorias em uma área funcional, ao longo da organização ou entre organizações. Ou seja, o BPM é uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos de ponta a ponta. O BPM trata O QUE, ONDE, QUANDO, POR QUE, COMO E POR QUEM o trabalho é realizado.

Segundo o CBOK (2009), o BPM é uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar (ou projetar), executar, medir, monitorar e controlar processos de negócio, automatizados ou não, para alcançar consistência e resultados alinhados aos objetivos estratégicos da organização, envolvendo, ainda, com ajuda de tecnologia, formas de agregar valor, melhorias, inovações e o gerenciamento dos processos ponta a ponta, levando a uma melhoria do desempenho organizacional e dos resultados de negócios.

O BPM permite a análise, definição, execução, monitoramento e administração, incluindo o suporte para a interação entre pessoas e aplicações diversas. Acima de tudo, ele possibilita que as regras de negócio da organização, escritas na forma de processos, sejam criadas pelas áreas de gestão, padronizando os processos corporativos e ganhando pontos em produtividade e eficiência.

Isso envolve a determinação de recursos necessários, monitoramento de desempenho, manutenção e gestão do ciclo de vida do processo. Fatores críticos de sucesso na gestão por processos estão relacionados a como mudar as atitudes das pessoas e/ou perspectivas de processos para avaliar o desempenho dos processos das organizações.

A Gestão por Processos tem como principais objetivos:

I. Conhecer e mapear os processos organizacionais;
II. Disponibilizar informações sobre os processos em manuais de gestão;
III. Promover a uniformização dos processos;
IV. Identificar, desenvolver e difundir internamente metodologias e melhores práticas da Gestão por Processos;
V. Promover o monitoramento e a avaliação de desempenho dos processos organizacionais, de forma contínua, mediante a construção de indicadores apropriados; e
VI. Implantar melhorias nos processos, visando alcançar maior eficiência, eficácia e efetividade no seu desempenho.

Os princípios da Gestão por Processos são:

I. Satisfação dos clientes: necessidades, perspectivas e requisitos dos clientes internos e externos devem ser conhecidos para que o processo seja projetado de modo a produzir resultados que satisfaçam suas necessidades.
II. Gerência participativa: a liderança deve procurar conhecer e avaliar a opinião dos seus colaboradores envolvidos no assunto em questão. Esse aspecto é importante para que as ideias sejam discutidas e o melhor desempenho seja alcançado para um processo.
III. Desenvolvimento humano: é com base no conhecimento, nas habilidades, na criatividade, na motivação e na competência das pessoas que se pode chegar à melhor eficiência, eficácia e efetividade. O sucesso das pessoas, por sua vez, depende cada vez mais de oportunidade para aprender e de ambiente favorável ao pleno desenvolvimento de suas potencialidades.
IV. Metodologia padronizada: para evitar desvios de interpretação e alcançar os resultados esperados, é importante seguir os padrões e a metodologia definida, que poderá ser constantemente melhorada.
V. Melhoria contínua: o comprometimento com o aperfeiçoamento contínuo é o principal objetivo da Gestão por Processos, de modo a evitar retrabalhos, gargalos e garantir a qualidade do processo de trabalho.
VI. Informação e comunicação: é de fundamental importância a disseminação da cultura organizacional, divulgar os resultados alcançados e compartilhar o conhecimento adquirido.
VII. Busca da excelência: para alcançar a excelência, os erros devem ser mitigados e as suas causas eliminadas. Deve-se buscar as melhores práticas reconhecidas como geradoras de resultados e aprimoramento constante, visando a identificação e o aperfeiçoamento de oportunidades de melhorias e reforço de pontos fortes da organização.

Com isso, a gestão por processos implementada permanentemente na organização contribuirá para:

I. Proporcionar um modelo de gestão integrado, a partir de uma visão sistêmica dos processos, com foco em resultados, referenciados nas necessidades de todos os envolvidos e nas diretrizes estratégicas da Secretaria;
II. Difundir o conhecimento institucional, com a disponibilização de informações sobre os processos desenvolvidos;
III. Otimizar a utilização dos recursos, sejam materiais, humanos ou financeiros, no desempenho das suas atribuições;
IV. Subsidiar a identificação das competências requeridas para a operacionalização dos processos, promovendo a alocação adequada dos profissionais, segundo o seu perfil;

V. Orientar eventuais propostas de revisão da estrutura organizacional, visando a melhor operacionalização dos processos;
VI. Criar condições para promover adequações decorrentes de mudanças no ambiente externo.

Na gestão por processos, um processo é visto como fluxo de trabalho - com insumos, produtos e serviços claramente definidos e atividades que seguem uma sequência lógica e dependente umas das outras, numa sucessão clara – denotando que os processos têm início e fim bem determinados e geram resultados para os clientes internos e/ou externos.

Um processo organizacional se caracteriza por:

I. Ter início, fim e objetivos definidos;
II. Ter clareza quanto ao que é transformado na sua execução;
III. Ter definição de como ou quando uma atividade ocorre;
IV. Ter resultado específico;
V. Ter a lista dos recursos utilizados para a execução da atividade;
VI. Agregar valor ao destinatário do processo;
VII. Ser devidamente documentado;
VIII. Ser mensurável; e
IX. Permitir o acompanhamento ao longo da execução.

De acordo com o CBOK (2009), os processos de negócio podem ser classificados em três tipos:

I. Processo primário
II. Processo de suporte
III. Processo de gerenciamento

Compreender como esses três tipos de processos de negócio (primário, suporte e gerenciamento) interagem e se relacionam uns com os outros em uma organização é essencial para a compreensão da disciplina de BPM.

I. **Processo primário:** É um processo tipicamente interfuncional ponta a ponta (e até interorganizacional ponta a ponta) que agrega valor diretamente para o cliente. São frequentemente referenciados como processos essenciais ou finalísticos, pois representam as atividades essenciais que uma organização executa para cumprir sua missão. Esses processos constroem a percepção de valor pelo cliente por estarem diretamente relacionados à experiência de consumo do produto ou serviço.
II. **Processo de suporte:** Existe para prover suporte a processos primários, mas também pode prover suporte a outros processos de suporte (processos de suporte de segundo nível, terceiro nível e sucessivos) ou processos de gerenciamento. A

diferença principal entre os processos primários e os de suporte é que processos de suporte entregam valor para outros processos e não diretamente para os clientes. Apesar de estarem associados a áreas funcionais, frequentemente são interfuncionais. O fato de processos de suporte não gerarem diretamente valor para os clientes não significa que não sejam importantes para a organização. Os processos de suporte podem ser fundamentais e estratégicos para a organização na medida em que aumentam sua capacidade de efetivamente realizar os processos primários.

III. **Processo de gerenciamento:** Tem o propósito de medir, monitorar, controlar atividades e administrar o presente e o futuro do negócio. Processos de gerenciamento, assim como os processos de suporte, não agregam valor diretamente para os clientes, mas são necessários para assegurar que a organização opere de acordo com seus objetivos e metas de desempenho. Podem estar associados a áreas funcionais ou serem interfuncionais.

Em resumo, os processos primários estão ligados à essência de funcionamento da organização, gerando um produto ou serviço para o cliente interno ou cidadão. Os processos de suporte são essenciais para a gestão efetiva da organização, garantindo o suporte adequado aos processos primários. E os processos de gerenciamento são aqueles ligados à estratégia da organização. Estão diretamente relacionados à formulação de políticas e diretrizes para se estabelecer e concretizar metas, estabelecer indicadores de desempenho e as formas de avaliação dos resultados alcançados interna e externamente à organização.

Em outro conceito, hierarquicamente, os processos podem se apresentar da seguinte forma:

I. **Macroprocesso:** geralmente envolve mais de uma função organizacional cuja operação tem impacto significativo no modo como a organização funciona.
II. **Processo:** consiste num grupo de tarefas interligadas logicamente, que utilizam recursos da organização para gerar resultados. São operações de alta complexidade (subprocessos, atividades e tarefas distintas e interligadas), visando cumprir um objetivo organizacional específico.
III. **Subprocesso:** está incluído em um processo, ou seja, é um conjunto de operações de média a alta complexidade (atividades e tarefas distintas e interligadas), realizando um objetivo específico em apoio a um processo.
IV. **Atividades:** são operações ou conjuntos de operações de média complexidade, que ocorrem dentro de um processo ou subprocesso, geralmente desempenhadas por uma unidade organizacional determinada e destinada a produzir um resultado específico.
V. **Tarefas:** nível mais detalhado das atividades. É um conjunto de trabalhos a serem executados, envolvendo rotina e prazo determinado. Corresponde a um nível imediatamente inferior ao de uma atividade.

A figura a seguir demonstra a hierarquia mencionada: (Piramide)

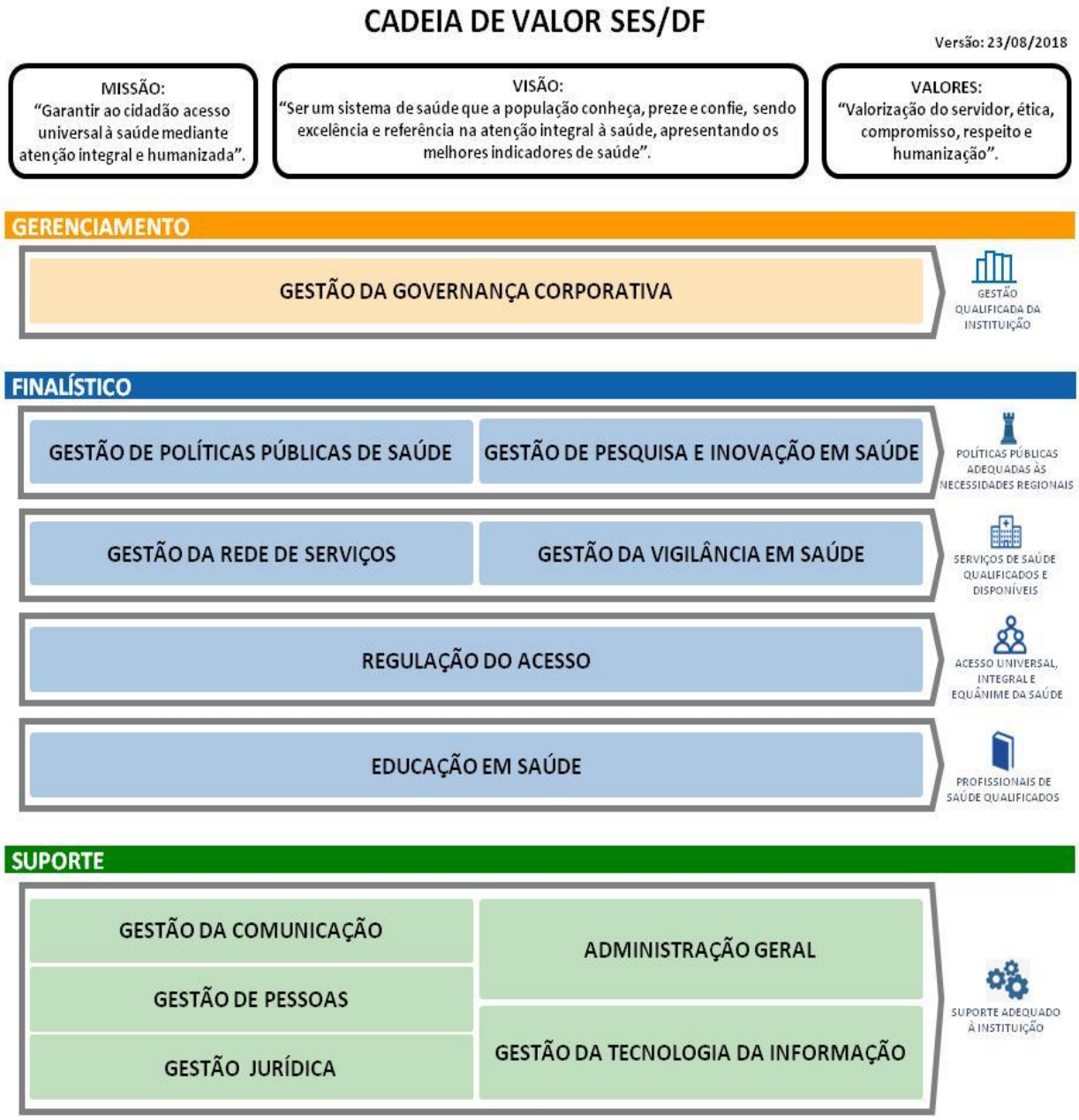
Fonte: DIORG/SUPLANS, 2018.

Diante da classificação e da hierarquia de processos, a Cadeia de Valor é utilizada para demonstrar um fluxo simples contínuo da esquerda para direita dos processos que diretamente contribuem para produzir valor para os clientes. O conceito de Cadeia de Valor foi introduzido por Michael Porter em seus trabalhos sobre estratégia corporativa e é tipicamente aplicado à modelagem corporativa em nível de planejamento. As notações de Cadeia de Valor compreendem um conjunto de símbolos usados para visualizar a agregação de valor ou passos necessários para se atingir um objetivo.

As principais vantagens da utilização da Cadeia de Valor são:

I. Fácil leitura e interpretação;
II. Baixa ambiguidade devido a relacionamentos simples;
III. Pode ser incrementado com entradas adicionais e identificação de saída, ou outras sobreposições.

Abaixo, segue a Cadeia de Valor da SES/DF:



Os macroprocessos e processos da Cadeia de Valor estão localizados no Anexo I deste Documento de Referência.

4. Gerência de Mapeamentos de Processos

4.1. Conceituação de Gerência de Mapeamento de Processos

A gerência de mapeamento de processos é um mecanismo organizacional que legitima a gestão por processos, fortalecendo-a e atuando como centralizador de uma lógica inovadora de pensar a operação em uma organização.

Esta unidade se configura como um mecanismo de coordenação cuja responsabilidade está centrada em três grandes atribuições, que são:

I. Definição e manutenção de padrões, metodologias e ferramentas para a gestão por processos e garantia de sua adoção pela organização;
II. Guarda do conhecimento sobre processos na organização, disseminação e capacitação em melhores práticas;
III. Execução direta ou auxílio à execução descentralizada das iniciativas de BPM na organização.

É importante ressaltar que a gerência de mapeamento de processos não surge para retirar autonomia das áreas de negócio: estas continuam sendo as gestoras dos processos. A gerência se configura como um mecanismo de coordenação que promove a sinergia e o alinhamento entre as diversas iniciativas de BPM dentro da organização. O principal objetivo de uma gerência de mapeamento de processos deve ser a obtenção do alinhamento organizacional por meio da produção contínua de inovação.

Não é papel da gerência de mapeamento de processos fazer toda a melhoria e gestão do dia a dia de todos os processos da organização. Para isso, existem os donos do processo, que podem atuar em atividades específicas, contando com o aconselhamento da gerência, que existe para servir o negócio.

4.2. Gerência de Mapeamento de Processos da SES/DF (GEMPROC-SES/DF)

São componentes estratégicos da Gerência de mapeamento de processos sua missão, sua visão, seus valores e seus objetivos. Tais componentes devem direcionar suas ações e definir o rumo dos planos de ações para o desenvolvimento de suas atividades.

Missão:

“Promover, coordenar e suportar os esforços de melhoria de performance da organização por meio da orientação quanto aos benefícios a serem continuamente perseguidos pela gestão orientada por processos”.

Visão:

"Ser legitimado como agente efetivo na gestão orientada por processos na SES/DF, por meio do suporte à melhoria contínua dos processos relevantes ao cumprimento da estratégia organizacional e das metas de desempenho definidas".

Valores:

I. Trabalho em equipe.
II. Qualidade nas entregas.
III. Resultados superiores e melhoria contínua.
IV. Ética e Transparência.

Objetivo geral:

"Contribuir para os resultados efetivos dos processos, para a melhoria contínua da SES/DF e para a promoção da cultura da gestão orientada por processos".

Objetivos específicos:

I. Planejar, monitorar, avaliar e, de forma complementar, executar as iniciativas de gestão por processos no âmbito da Secretaria;
II. Elaborar, disseminar e manter padrões, procedimentos, normas e métodos para a gestão por processos organizacionais;
III. Apoiar as iniciativas de análise, transformação, modelagem e implantação dos processos organizacionais;
IV. Promover o alinhamento das iniciativas de gestão por processos com a Cadeia de Valor e a estratégia organizacional;
V. Promover capacitação dos interessados e envolvidos em melhores práticas de gestão por processos;
VI. Prover canal de comunicação para divulgar ações e resultados da gestão por processos.

5.2.1 "Stakeholders" da GEMPROC-SES/DF e Mapa de Expectativas

O termo inglês stakeholder, traduzido como "parte interessada", designa uma pessoa, grupo ou entidade com interesses nos resultados de uma organização, iniciativa, projeto ou ação e cujas decisões e atuações possam afetar direta ou indiretamente essas ações. Por meio desse mapeamento, a percepção do motivo de existência e "o que fazer" da gerência de mapeamento de processos é transmitida com maior clareza para os envolvidos e interessados na gestão por processos da organização.

Stakeholders da Gerência de Mapeamento de Processos:

I. Alta gestão da SES/DF (Secretário, Secretários Adjuntos, Subsecretários e Superintendentes): que tem como interesse o desempenho e as ações realizadas pela Gerência de Mapeamento de Processos;
II. Servidores da SES/DF com interesse nas atribuições e ações desempenhadas pela Gerência e por sua equipe;
III. Coordenadores, Diretores e Assessores (clientes da Gerência de Mapeamentos de Processos) interessados nos serviços oferecidos e na sua aplicação nos desafios de gestão da área;
IV. Sociedade, Parceiros e Fornecedores com expectativa na prestação de melhores serviços pelo governo, e diretamente impactados pelas ações de gestão por processos suportadas pela gerência de processos.

O Mapa de Expectativas dos Stakeholders com os seus objetivos e resultados esperados pode ser identificado na itemização a seguir, no qual o primeiro nível diz respeito aos objetivos identificados pela SES/DF. Esses objetivos são necessários para o funcionamento da Gerência de Mapeamento de Processos e seus subníveis. Os resultados organizacionais para a SES/DF estão atrelados a cada objetivo estabelecido.

A. Motivar a gestão por processos na SES/DF:

I. Formação e adoção de cultura de gestão orientada por processos;
II. Aderência dos processos organizacionais à estratégia organizacional;
III. Maior convergência das ações individuais (áreas e servidores) com os objetivos institucionais;
IV. Conhecimento interno sobre os processos organizacionais por meio da disponibilização e atualização do repositório de processos;
V. Aumento da qualidade e eficiência dos serviços (internos e externos) resultante da otimização/simplificação dos processos e atividades organizacionais;
VI. Desenvolvimento de conhecimento interno e capacitação para execução de atividades de mapeamento de processos (nivelamento do conhecimento institucional);
VII. Descentralização do conhecimento por meio da manualização dos processos, definição de regras claras e disseminação do conhecimento;
VIII. Maior clareza na distribuição de responsabilidades sobre os processos organizacionais da SES/DF;
IX. Sensibilização e envolvimento dos gestores no desenho final dos processos sob a sua responsabilidade;
X. Visibilidade dos resultados das ações de gestão por processos.

B. Prover a GEMPROC-SES/DF das ações de gestão por processos da SES/DF:

I. Alinhamento estratégico das ações de modernização com os objetivos estratégicos da SES/DF;
II. Aumento da qualidade e eficiência das ações de gestão por processos na SES/DF;
III. Apoio para implementação de melhores práticas e melhorias nos processos organizacionais;
IV. Gestão compartilhada dos processos organizacionais.

C. Manter atualizadas e disponíveis as rotinas operacionais e processos na SES/DF:

I. Suporte à execução do processo de forma padronizada e atualizada;
II. Desenvolvimento de conhecimento interno e capacitação para execução de atividades operacionais;
III. Transformação do conhecimento tácito em explícito por meio das iniciativas de processos e da divulgação institucional, dando visibilidade aos processos da SES/DF;
IV. Maior agilidade para a transferência de conhecimento e capacitação de novos integrantes.

Essas expectativas serão alcançadas a partir da execução de um planejamento de ações orientadas ao resultado final esperado, que é a promoção da cultura de gestão orientada por processos e de melhoria contínua na SES/DF. Sendo assim, a participação da gerência de mapeamento de processos como agente disseminador da gestão por processos é fundamental para o alcance desses objetivos, porém o fator de sucesso para que eles sejam realmente atingidos, vai além da gerência de processos e depende de ações, iniciativas e projetos subsequentes específicos para cada caso.

Sendo assim, entende-se que é essencial que a gerência dissemine a cultura de gestão orientada por processos na organização, para conscientização de todos os níveis organizacionais da necessidade e importância da gestão dos processos, implicando que os resultados esperados com a implantação da gerência de mapeamento de processos sejam alcançados por meio do esforço sinérgico de todos os colaboradores.

5.2.2 Macroprocessos e Processos da GEMPROC-SES/DF

A Gerência de Mapeamento de Processos SES/DF apresenta três grupos de macroprocessos distintos e complementares, sendo eles: “Gerenciar a Estratégia de Processos”; “Gerenciar o Ciclo de Vida dos Processos”; e “Gerenciar a Gerência de Processos”, a saber:

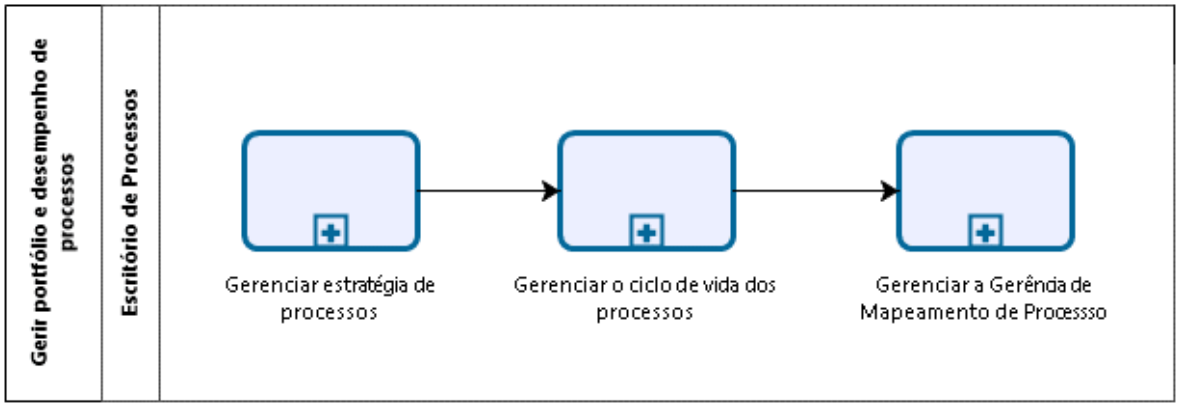
I. “**Gerenciar a Estratégia de Processos**” – Agrupamento dos processos relacionados ao alinhamento das iniciativas de Gestão por Processos com os objetivos estratégicos da SES/DF. Nele estão representados os processos de “Realizar o entendimento da estratégia organizacional”; “Gerenciar as demandas de gestão por processos”;

"Acompanhar as iniciativas de gestão por processos"; e "Divulgar resultados da gestão por processos";

II. "**Gerenciar o Ciclo de Vida dos Processos**" – Agrupamento de processos que determinam a execução do ciclo de melhoria de processos. Nele estão representados os processos "Planejar o mapeamento do processo"; "Mapear a situação atual do processo"; "Elaborar o diagnóstico do processo"; "Transformar e modelar o processo"; "Implantar o processo com operação assistida"; "Monitorar o desempenho do processo"; e "Medir maturidade do processo";

III. "**Gerenciar a Gerência de Mapeamento de Processos**" – Contempla os processos que especificam as atividades para a gestão interna da gerência de mapeamento de processos, englobando o planejamento e avaliação das ações e resultados da gerência, sendo: "Planejar as iniciativas da GEMPROC"; "Manter métodos e padrões de gestão por processos"; "Verificar a conformidade dos processos"; "Gerenciar o repositório de processos"; "Gerenciar portfólio de serviços da GEMPROC"; "Capacitar em conceitos, métodos e padrões"; "Gerenciar ambiente tecnológico de gestão por processos" e "Avaliar as iniciativas da GEMPROC".

A seguir é apresentado o desenho do macroprocesso "Gerir portfólio e desempenho de processos", composto por seus respectivos processos:



O macroprocesso "Gerir portfólio e desempenho de processos" foi elaborado a partir do Mapa de Expectativas e de referências de melhores práticas publicadas na implantação de Escritórios de processos existentes no mercado.

Espera-se que com a implantação dos processos na GEMPROC-SES/DF possam ser percebidos os seguintes ganhos organizacionais:

I. Capacitação dos gestores e executores nas melhores práticas de Gestão por Processos;
II. Suporte à continuidade das ações de mapeamento de processos;
III. Suporte à implantação das melhorias propostas, na avaliação e proposição de evolução dos processos;
IV. Assessoramento e apoio aos gestores no acompanhamento e avaliação de cada processo;

V. Divulgação dos resultados obtidos com a gestão por processos na SES/DF;
VI. Coordenação, alinhamento estratégico e convergência das ações de gestão por processos;
VII. Padronização das atividades por meio da definição de métodos e simbologias para o mapeamento de processos na SES/DF; e
VIII. Disponibilização de ambiente organizacional, consolidado e informatizado para fomento ao mapeamento de processos.

Nas tabelas a seguir são descritos os objetivos dos processos que compõem a cadeia de valor agregado da GEMPROC:

MACROPROCESSO	PROCESSO	OBJETIVO
Gerenciar a Estratégia de Processos	**Realizar o entendimento da estratégia organizacional**	Processo de identificação de oportunidades em melhoria de processos que tenham como objetivo o atendimento à estratégia organizacional da SES/DF.
	Gerenciar as demandas de gestão por processos	Coordena e prioriza as demandas de processos, tanto recebidas pontualmente pelas áreas, quanto identificadas no processo de entendimento da estratégia organizacional.
	Acompanhar as iniciativas de gestão por processos	Processo de acompanhamento das iniciativas de gestão por processos.
	Divulgar resultados da gestão por processos	Estabelece a rotina para divulgação dos resultados das ações de Gestão por Processos, tendo sempre o alinhamento entre a Cadeia de Valor, a Estratégia, o Mapa de Expectativas e a cultura de gestão orientada por processos.

MACROPROCESSO	PROCESSO	OBJETIVO
Gerenciar o Ciclo de Vida dos Processos	**Planejar o mapeamento do processo**	Este processo compreende as ações para o planejamento do atendimento à iniciativa de processo. Nele, estão relacionadas as atividades para definição de escopo, o cronograma e a alocação de recurso, entre outros.
	Mapear a situação atual do processo	Estabelece as etapas e os requisitos necessários para levantamento da situação atual do processo a ser mapeado.
	Elaborar o diagnostico do	Etapa de análise e diagnóstico da situação atual que consiste na elaboração de um relatório relacionando os

	processo	pontos de alerta e oportunidades de melhorias detectadas no processo "Mapear a situação atual do processo", que servirão de base para o redesenho desses processos.
	Transformar e modelar o processo	Contempla a transformação e redesenho do processo, incluindo definição e validação dos novos fluxos, abrangendo as oportunidades de melhoria identificadas na situação atual e as diretrizes para o redesenho definidas no processo.
	Implantar o processo com operação assistida	Estabelece as atividades da GEMPROC-SES/DF para acompanhamento da implantação das melhorias (reuniões de acompanhamento).
	Monitorar o desempenho do processo	Processo de execução das reuniões de avaliação dos processos para o monitoramento contínuo do desempenho dos processos.
	Medir maturidade do processo	Processo que contempla as atividades para aferição da maturidade do processo conforme modelo de Business Process Maturity Model - BPMM adotado.

MACROPROCESSO	PROCESSO	OBJETIVO
Gerenciar a Gerência de Mapeamento de Processos	**Planejar as iniciativas da Gerência de Mapeamento de Processos**	Consiste na elaboração de um plano de ação operacional para a Gerência, desdobrado a partir da definição estratégica e setorial da SES/DF e baseado nos resultados obtidos no último período.
	Manter métodos e padrões de gestão por processos	Contempla as atividades para a constante revisão dos conteúdos que padronizam e definem os métodos de trabalho para as ações de Gestão por Processos na SES/DF.
	Verificar a conformidade dos processos	Processo que realiza a revisão semântica e metodologia de modelagem dos diagramas de processos, a fim de verificar se as informações inseridas estão em conformidade com os métodos e padrões estabelecidos pela Gerência.
	Gerenciar o repositório de processos	Serviço de atendimento às demandas de alteração/atualização de processos representados no repositório; inclui a análise de impacto da mudança em processos relacionados.
	Gerenciar portfólio de serviços da Gerência de Mapeamento de	Processo para manutenção das informações e instrumentos dos serviços da Gerência, e de avaliação e decisão da exclusão ou inclusão de novos serviços no portfólio.

	Processos	
	Capacitar em conceitos, métodos e padrões	Contempla as atividades para capacitação nos conceitos, métodos e padrões da GEMROC.
	Gerir ambiente tecnológico de gestão por processos	Contempla as ações preventivas e corretivas de administração do repositório de processos da SES/DF.
	Avaliar as iniciativas da Gerência de Mapeamento de Processos	Verificar se as ações planejadas e definidas no planejamento da Gerência foram realizadas, com base na análise dos indicadores estabelecidos.

Outros processos, como inovação, custos, riscos, competências, tecnologia e outros, serão implementados posteriormente.

Os desenhos e a descrição de atividades e tarefas de cada macroprocesso estão disponíveis no Repositório da GEMPROC-SES/DF (intranet).

5.2.3 Modo de funcionamento da GEMPROC-SES/DF

A Gerência pode apresentar um papel executivo, prestando auxílio às atividades dos gestores de processo e gestores funcionais; ou consultivo, dando ênfase a um maior controle das iniciativas. Consequentemente, pode apresentar diferentes graus de centralização das ações de BPM.

GEMPROC - Executiva

Como o próprio nome sugere, a GEMPROC - Executiva é responsável pela execução dos projetos de melhoria de processos nas áreas, pela disseminação e transferência de conhecimentos referentes às práticas de Gestão por Processos. Por esta razão, no início da atuação da GEMPROC é prevista seu maior envolvimento nas ações de melhoria de processos nas áreas, assessorando-as na implementação das iniciativas, conforme ilustrado a seguir:

Este modelo Executivo de funcionamento apresenta as seguintes vantagens:

I. Maior controle das ações de gestão por processos e da capacitação da equipe;
II. Melhor comunicação e coleta de informações relativas aos resultados das ações;
III. Alta integração da equipe de gestão por processos.

GEMPROC - Consultiva

Neste modelo, a GEMPROC realiza um papel consultivo, prestando auxílio e consultoria às atividades dos gestores de processos. As áreas de negócios possuem profissionais com perfil em Gestão por Processos, devidamente capacitados pela Gerência, que realizam as atividades de mapeamento e redesenho dos processos. Neste caso, cabe à Gerência normatizar, capacitar, sensibilizar, coordenar as iniciativas e dar suporte técnico da ferramenta de processos, conforme demonstrado a seguir:

Este modelo Consultivo de funcionamento apresenta as seguintes vantagens:

I. Capilaridade ao descentralizar os responsáveis pelas iniciativas em cada área;
II. Agilidade na atualização dos modelos de processos no repositório por meio da distribuição responsabilidades.

5.2.4 Papéis e Responsabilidades

Para a estruturação de uma Gerência de Mapeamento de Processos é fundamental a definição das responsabilidades dos atores relacionados à execução da Gestão por Processos. Essa definição mitiga os riscos de falta de entendimento e envolvimento dos atores.

A matriz RACI é um método utilizado para definir os papéis e responsabilidades dos atores durante um projeto, programa, processo ou mesmo qualquer mudança organizacional.

RACI é um acrônimo em inglês para: Responsible, Accountable, Consulted e Informed. Desta forma, a matriz RACI permite identificar quem é Executor, Responsável, Consultado e Informado para cada tarefa ou função que precisa ser realizada. De acordo com a definição da metodologia, o acrônimo RACI significa:

I. *Responsible* (Executor): é a pessoa ou unidade responsável por executar a tarefa (ou função), isto é, a própria pessoa fazer o trabalho para completar a tarefa ou função;
II. *Accountable* (Responsável): é a pessoa ou unidade responsável pela tarefa (ou função) que está sendo executada. Responde pela entrega do trabalho, mesmo que outras pessoas estejam executando;
III. *Consulted* (Consultado): são as pessoas ou unidades consultadas, cuja entrada é usada para completar a tarefa ou função;
IV. *Informed* (Informado): são as pessoas ou unidades que serão informadas sobre o progresso, status e/ou resultados da tarefa ou função.

Este modelo é apontado como melhor prática pelo PMBOK© (Corpo de conhecimento comum em gerenciamento de projetos publicado pelo Project Management Institute - PMI que agrupa as melhores práticas de gerenciamento de projetos e tem abrangência mundial) e ITIL© (Information Technology Infrastructure Library). A elaboração da Matriz RACI permite a identificação de quem é o responsável pelo processo e quem são os demais envolvidos.

Os perfis relacionados na Matriz RACI estão agrupados nas duas unidades principais envolvidas na execução dos processos da Gerência de mapeamento de Processos, que são: a própria GEMPROC e a área de negócio para a qual a Gerência irá prestar algum serviço.

Objetivando subsidiar o entendimento das categorias de responsabilidades da Matriz RACI, apresentamos as principais funções dos profissionais que integram uma estrutura organizacional embasada em Gestão por Processos:

Gerência de mapeamento de processos

I. **Gerente da Gerência de mapeamento de processos:** responsável pela gestão da Gerência, incluindo a definição de estratégias e metas para a GEMPROC-SES/DF, acompanhamento e avaliação dos resultados, coordenação da equipe e tomada de decisão tanto para a Gerência quando para a arquitetura de processos na SES/DF.
II. **Analista Metodológico Central da GEMPROC-SES/DF**: responsável pela execução das atividades de melhoria de processos, suporte técnico e metodológico. Apoia as atividades de gerenciamento da Gerência e mantém os materiais de capacitação e divulgação atualizados.
III. **Técnico do Ambiente Tecnológico**: responsável pela manutenção técnica do ambiente tecnológico dos processos, o repositório, e pelo atendimento às demandas técnicas dos usuários da ferramenta.

Área de negócio

I. **Analista Metodológico Setorial da GEMPROC-SES/DF**: representante da Gestão por Processos na unidade de negócios, responsável por: aplicar modelos, métodos, diretrizes, ferramentas organizacionais e melhores práticas; por atuar na gestão e na modelagem dos processos pelos quais sua área é responsável; pela disseminação das boas práticas de processos na sua área; e pelo reporte de informações sobre gestão por processos da área para à GEMPROC-SES/DF.
II. **Dono do Processo**: responsável pela correta execução e resultados do processo organizacional, atuando no nível estratégico. Avalia, controla e mede seus processos, participa da concepção das melhorias e mobilização da equipe para as ações e/ou iniciativas de melhoria de processos.
III. **Gerente do Processo**: responsável pela coordenação e gerenciamento do desempenho do processo no dia a dia, atuando no nível tático. Lidera iniciativas de melhoria do processo e mede o seu desempenho, dando suporte ao Dono do Processo.
IV. **Equipe de Melhoria de Processos**: responsável por participar da melhoria do processo, contribuindo com conhecimento técnico.

A Matriz RACI que contempla os processos da Gerência de Mapeamento de Processos e os atores previstos para sua execução é apresentada, a seguir:

Macroprocesso	Processo	Gerente GEMPROC	Analista Metodológico Central	Técnico do Ambiente Tecnológico	Analista Metodológico Setorial	Dono do Processo	Gerente do Processo	Equipe de Melhoria do Processo
Gerenciar a Estratégia de Processos	**Realizar o entendimento da estratégia organizacional**	R, A	R		C	C	C	I
	Gerenciar as demandas de gestão por processos	R, A	C	C	I	I		
	Acompanhar as iniciativas de gestão por processos	R, A	C	C	C	C	I	
	Divulgar resultados da gestão por processos	R, A	C	C	C	I	I	I

Macroprocesso	Processo	Gerente GEMPROC	Analista Metodológico Central	Técnico do Ambiente Tecnológico	Analista Metodológico Setorial	Dono do Processo	Gerente do Processo	Equipe de Melhoria do Processo
Gerenciar o Ciclo de Vida dos Processos	Planejar o mapeamento do processo	A	A	C	R, A	R, A, C	R, A, C	C, I
	Mapear a situação atual do processo	A	R	R	R	C	R	C
	Elaborar o diagnostico do processo	A	R		R	C	R, A	C
	Transformar e modelar o processo	A	R		R	A, C	R, A	C
	Implantar o processo com operação assistida	A	R	C	R	R, A, C	R, A	C
	Monitorar o desempenho do processo	A	A		R, A, C	A, I	R, A	I
	Medir maturidade do processo	A	R		C, I	C	C	C, I

Macroprocesso	Processo	Gerente GEMPROC	Analista Metodológico Central	Técnico do Ambiente Tecnológico	Analista Metodológico Setorial	Dono do Processo	Gerente do Processo	Equipe de Melhoria do Processo
Gerenciar a Gerência de Mapeamento de Processos	Planejar as iniciativas da GEMPROC	R, A	R, A	R	C	C	C	
	Manter métodos e padrões de gestão por processos	A	R	R	I			
	Verificar a conformidade dos processos	A	R	R	I	I	I	
	Gerenciar o repositório de processos	A	C	R	I	I	I	
	Gerenciar portfólio de serviços da GEMPROC	R, A	C	C	C	C, I	C, I	
	Gerir ambiente tecnológico de gestão por processos	A	C	R, A	I	I	I	

	Capacitar em conceitos, métodos e padrões	A	R	R	C, I	I	I	I
	Avaliar as iniciativas da GEMPROC	R, A	C	C	C	C	C	

Perfil para Analista Metodológico Central e Setorial

O modelo de execução das iniciativas de Gestão por Processos na SES/DF conta com o suporte e os serviços da Gerência de Mapeamento de Processos e com a atuação dos Analistas Metodológicos Central e Setorial, aqueles componentes da GEMPROC-SES/DF e esses designados nas Subsecretarias e Superintendências.

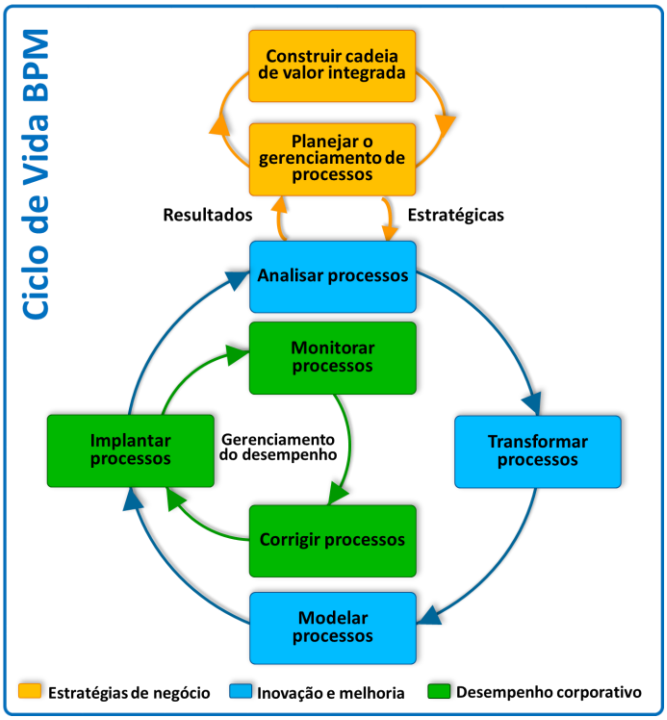
De acordo com o BPM CBOK, o analista de processos tipicamente possui grande habilidade em entendimento e documentação de processos e padrões de desempenho. Cria modelos de estado atual ("AS IS"), realiza análise e avaliação de processos, sugere melhorias de processo e alternativas de desenho, e faz recomendações de transformação. Suas conclusões fornecem ideias para integração, desenho e estruturação de processo.

Diante desse conceito, e considerando a sugestão de perfil para analista PMO Global Alliance, as competências mais críticas para os Analistas Metodológicos seriam:

I. **Habilidade de influenciar:** habilidade de persuadir, convencer, influenciar ou impulsionar outras pessoas a obter suporte ou tomar ações iguais ou similares as que seriam tomadas caso tivesse poder ou autoridade (nível hierárquico);
II. **Habilidade de integrar:** habilidade de aritculçar com os stakeholders envolvidos em processos, projetos, programas e portfólios, identificando interdependências, a fim de aumentar a assertividade no alcance dos objetivos estratégicos;
III. **Gestão de Conflitos:** habilidade de mediar impasses em relações individuais ou de grupos de stakeholders, visando atingir os objetivos planejados e minimizando o impacto no desempenho dos processos e projetos;
IV. **Comunicação eficaz:** habilidade de promover a comunicação efetiva em processos e projetos, considerando os diversos níveis envolvidos, e adequando às necessidades de informação, tanto no formato como no conteúdo;
V. **Gestão por Processos:** habilidade de desenhar, estruturar e medir o desempenho de processos, assim como trabalhar dentro de padrões pré-estabelecidos que suportem a execução de tarefas;
VI. **Proatividade:** habilidade de buscar e identificar oportunidades de melhoria e inovação, propondo e implantando soluções, visando otimizar o desempenho dos processos;
VII. **Relacionamento interpessoal:** habilidade de criar, manter, expandir e utilizar as redes de contato, a fim de garantir as entregas e os resultados esperados;
VIII. **Foco no Cliente:** habilidade de identificar e atender às expectativas dos clientes, e agilidade e adaptabilidade para fazer ajustes, sempre que uma necessidade de mudança for identificada;
IX. **Gestão do conhecimento:** habilidade de disseminar a cultura de gerenciamento de processos e gerenciar o conhecimento acumulado ao longo do desenvolvimento dos projetos e após os seus encerramentos.

5.2.5 Ciclo de Vida de Processos

A GEMPROC-SES/DF tem por objetivo organizar e ordenar a Gestão por Processos nas organizações de forma a viabilizá-la como um elemento de gestão organizacional, capaz de contribuir para o aumento da performance dos processos e, consequentemente, da performance da organização. A matriz da Gerência de mapeamento de processos desenvolvida para a SES/DF é baseada no Ciclo de Gestão por Processos representado na figura a seguir:



Ciclo de Gestão por Processos

Este ciclo de vida de processos é composto por 4 (quatro) fases interdependentes:

Fase do Ciclo de Vida de Processos	Descrição
Analisar processos	Criação do entendimento comum sobre o estado atual do processo e seu alinhamento com os objetivos de negócio. Tem por objetivo criar um entendimento das atividades do processo e medir o sucesso dessas atividades no alcance dos objetivos. Inclui estudo do ambiente de negócio e dos fatores que interagem e contribuem para o ambiente (regulamentações governamentais, pressões de mercado e competição).

Transformar processos	Evolução planejada de um processo por meio de metodologias bem definidas e habilitada por princípios de BPM e governança adotados na organização. Trata desafios de gerenciamento de mudança organizacional e é orientada à inovação, melhoria contínua e otimização de processos.
Modelar processos	Elaborar um modelo (diagrama, mapa ou fluxo) que represente o estado atual ou futuro do negócio e os recursos envolvidos: pessoas, informação, instalações, automação, finanças e insumos.
Implantar processos	Colocar em prática, de forma assistida, os procedimentos e fluxos de trabalho redesenhados. Inclui também a implementação de políticas e procedimentos novos e/ou revisados.

5.2.6 Portfólio de Serviços da GEMPROC-SES/DF

A Gerência de mapeamento de processos é um provedor de serviços, voltados ao gerenciamento dos processos e à promoção da cultura de gestão orientada por processos. A partir desta definição, os serviços foram concebidos com base na maturidade da SES/DF sobre gerenciamento de processos e nas definições estratégicas para a Gerência.

Os serviços da Gerência podem ser solicitados pelos gestores das áreas que possuem interesse em ações de Gestão por Processos, ou pelos gestores das áreas em que já existem iniciativas de melhorias de processos em curso e que necessitem de suporte para conclusão dessas iniciativas.

Com este portfólio de serviços, todos os envolvidos na Gestão por Processos podem identificar com clareza de que forma a Gerência se posiciona na SES/DF e qual seu papel no apoio à execução das iniciativas de modelagem em cada área.

Os serviços oferecidos pela GEMPROC-SES/DF estão agrupados em três categorias:

I. **Gestão por Processos**: Nesta categoria estão representados os serviços relacionados diretamente com a Gestão por Processos da unidade. Esses serviços são os resultados almejados com a execução de iniciativas de Gestão por Processos. Os serviços deste grupo serão executados pela GEMPROC-SES/DF e seus Analistas Metodológicos, conforme definição de modelo de funcionamento da Gerência de mapeamento de Processos da SES/DF.
II. **Gerenciamento do repositório de processos**: Estão relacionados os serviços de gestão do repositório de processos, compreendidos pela atualização e publicação de processos/diagramas.
III. **Capacitação em Gestão por Processos**: Categoria dos serviços de treinamento, capacitação e transferência de conhecimento em Gestão por Processos.

O detalhamento dos serviços da GEMPROC-SES/DF é apresentado a seguir. Os prazos definidos começam a contar a partir da entrega de requisitos pactuados com a área demandante e poderão ter alteração caso os prazos não sejam cumpridos pela Área Demandante ou pela GEMPROC-SES/DF.

Categoria	Produto/Serviço	Descrição	Atores	Prazo*
Gestão por Processos	Mapeamento de processos (AS IS)	Levantamento dos processos atuais como forma de explicitar o conhecimento do processo por meio dos fluxogramas de atividades e informações complementares. Importante para alinhamento da equipe, transferência de conhecimento e transparência na execução do processo.	Analista Metodológico, Dono do Processo, Gerente do Processo e Equipe de Melhoria	Até 30 dias (Desenho: 4h a 8h/semana Descrição: 12h a 20h/semana)
	Diagnóstico de processos	Elaboração de relatório de diagnóstico do processo, com base na identificação da situação atual, contemplando os principais pontos de alerta e oportunidades de melhoria para o processo. (Pré requisito: Processo AS IS mapeado).	Analista Metodológico	10 dias
	Redesenho de processos (TO BE)	Redesenho do processo com base nas diretrizes identificadas para a iniciativa (implantação de sistema, ampliação de equipe, mudança de responsabilidades, simplificação de rotinas etc.). Serviço composto pelos fluxogramas das atividades contemplando a situação desejada/melhorada para o processo. (Pré requisito: Processo AS IS mapeado e Diagnóstico).	Analista Metodológico, Dono do Processo, Gerente do Processo e Equipe de Melhoria	Até 30 dias (Desenho: 4h a 8h/semana Descrição: 12h a 20h/semana)
Gerenciamento do Repositório de Processos	Publicação de processos	Serviço de divulgação dos processos da iniciativa de gestão por processos. Contempla a operação para publicação do processo na página da SES/DF.	Técnico do Ambiente Tecnológico	5 dias
	Atualização de processos	Atualização dos processos representados no repositório da SES/DF. Conta com a visão global do escritório na avaliação do impacto das alterações nos demais processos correlacionados.	Técnico do Ambiente Tecnológico	5 dias
Capacitação em Gestão por Processos	Capacitação em métodos e padrões de Processos	Capacitação para gestores, facilitadores, analistas e executores sobre os métodos e padrões da GEMPROC. Tem como intuito equalizar a qualidade das iniciativas e preparar os envolvidos nas melhores práticas para gestão por processos.	Analista Metodológico	A depender a capacitação.

	Capacitação em Gestão por Processos	Sensibilização para gestores, facilitadores, analistas e executores sobre gerenciamento por processos, benefícios, facilidades e oportunidades, e quais os serviços ofertados pela Gerência de Mapeamento de Processos.	Gestores, facilitadores, analistas e executores.	A depender a capacitação.

**Os prazos podem ser alterados de acordo com a disponibilidade semanal de cada área envolvida na Iniciativa de Processos.*

Para solicitar os serviços da GEMPROC-SES/DF, as unidades deverão contactar a Gerência, conforme o processo mapeado “Planejar o mapeamento do processo”.

Para atendimento dos serviços são necessários requisitos de informação, ou seja, informações necessárias que podem variar em detalhe e conteúdo, conforme o objetivo da ação de Gestão por Processos. A Matriz de Requisitos deve ser utilizada como instrumento de padronização e orientação pelos profissionais que irão executar as ações de Gestão por Processos e, podem encontrar nela subsídios que apoiam o planejamento, definição de escopo, execução e qualidade da ação de melhoria de processos.

		Mapeamento de Processos (AS IS + Manual)	**Diagnóstico de Processos**	**Redesenho de Processos** (TO BE)
Requisitos de Informação	Requisitos regulamentares e legais (leis, decretos, regulamentos, normas, portarias normativas, entre outros) do Processo	✔	✔	✔
	Levantamento dos processos na situação atual contemplando o encadeamento lógico das atividades que compõem o processo	✔	✔	✔
	Objetivo do processo, dono do processo, executores, sistemas, documentos de entrada e saída, fornecedores e clientes, interfaces com outros processos	✔	✔	✔
	Detalhamento das atividades e/ou identificação das tarefas para a execução da atividade (procedimento operacional)	✔		✔
	Diretrizes dos gestores para a ação em Gestão por Processos			✔
	Identificação dos pontos de alerta e oportunidades de melhoria		✔	
	Frequência de execução e gargalos do processo		✔	✔
	Indicadores de desempenho existentes e/ou planejados para o processo	✔	✔	✔
	Detalhamento até tarefas e regras de negócio	✔		✔
	Detalhamento até tarefas e regras de negócio	✔		✔
	Planejamento estratégico da organização, objetivos estratégicos e planos de ação		✔	✔
	Planejamento tático da área		✔	✔

5.2.7 Critérios de Priorização de Atendimentos

Os critérios de priorização de atendimentos são itens de classificação que, quando aplicados em conjunto e conforme a metodologia proposta, resultam em uma ferramenta de apoio à Gerência de mapeamento de processos na identificação das demandas que possuem prioridade perante as demais.

Este instrumento deve ser utilizado pelos gestores sempre que se depararem com a necessidade de priorizar as demandas da Gerência, sendo pela escassez de recursos do momento ou mesmo pela urgência de uma nova demanda. Com os critérios de priorização é possível que a priorização das demandas seja realizada de forma consistente e justa, buscando sempre atender prioritariamente as demandas que irão retornar maior resultado para a organização.

A ferramenta de priorização é composta por seis critérios nos quais devem ser atribuídos valores entre 1 e 5, conforme a intensidade do critério. Nessa classificação, o algarismo 1 incorre em menor intensidade diante de determinado critério e 5 a maior intensidade.

Os critérios utilizados são:

- **G**ravidade: refere-se ao impacto da não execução do serviço. É analisado sobre alguns aspectos, como: tarefas, pessoas, resultados, processos, organizações etc.
- **U**rgência: representa o prazo, o tempo disponível ou necessário para realizar o serviço. Quanto maior a urgência, menor será o tempo disponível para realizar o serviço. É recomendado que seja feita a seguinte pergunta: “A execução deste serviço pode esperar ou deve ser realizada imediatamente?”
- **T**endência: representa o potencial de crescimento do problema pela não execução do serviço, considerando a probabilidade do problema se tornar maior com o passar do tempo. É a avaliação da tendência de crescimento, redução ou desaparecimento do problema. Recomenda-se fazer a seguinte pergunta: “Se eu não executar esse serviço agora, o problema vai piorar pouco a pouco ou vai piorar bruscamente?”
- **A**brangência: refere-se no potencial de benefício à organização de forma geral. Quanto mais áreas se beneficiarem da execução de serviço, corresponde a maior priorização.
- **E**nvolvimento: representa o quanto a execução do serviço e seus resultados serão bem aceitos e o problema que será solucionado é desejado pelas pessoas envolvidas. Implica principalmente na facilidade da execução do serviço e no alcance dos resultados esperados.

- **R**elevância: refere-se na relevância da execução do processo tanto para a organização como para o solicitante. A relevância considera o planejamento estratégico com seus objetivos e metas e a relevância ao se agregar valor dos produtos gerados pelo serviço ao solicitante.

Para definição das prioridades, deverão ser somados os valores correspondentes que melhor se aplicam aos critérios estabelecidos. A partir do valor final, se faz a priorização das solicitações que obtiverem maiores valores. O método de cálculo para definição do valor de priorização dos serviços/demandas é explicitado na fórmula a seguir:

Valor de Priorização =	Σ Critérios de Priorização =	**G + U + T + A + E + R**

Onde:

- **G** – Valor atribuído ao critério Gravidade
- **U** – Valor atribuído ao critério Urgência
- **T** – Valor atribuído ao critério Tendência
- **A** – Valor atribuído ao critério Abrangência
- **E** – Valor atribuído ao critério Envolvimento
- **R** – Valor atribuído ao critério Relevância

A definição da classificação a ser utilizada na atribuição dos valores aos critérios de priorização é apresentada na tabela a seguir, para cada um dos critérios definidos.

VALORES PARA PRIORIZAÇÃO DE SERVIÇOS			
VALOR	**GRAVIDADE**	**URGÊNCIA**	**TENDÊNCIA**
5	A não execução da iniciativa gera alto impacto nos serviços prestados ao cidadão e à sociedade, elevação de custos ou perda de receita.	Exige ação imediata.	A não execução da iniciativa imediatamente faz o problema que o envolve tender a se agravar rapidamente.
4	A não execução da iniciativa gera perda de qualidade e insatisfação.	Exige ação imediata.	A não execução da iniciativa faz o problema tender a aumentar e acrescentar perdas gradativas.
3	A não execução da iniciativa gera perda de alinhamento com os objetivos.	Exige avaliação do Gestor para reposicionamento da demanda na fila.	A não execução da iniciativa faz com que o problema não se ajuste à situação, mas não adiciona perdas além das que já ocorreram.
2	A não execução da iniciativa gera atrasos na execução do ciclo do processo.	Pode aguardar a fila de demandas.	A não execução da iniciativa faz o problema, no decorrer do tempo, se ajustar à situação.
1	A iniciativa foi motivada por reclamações ou simples necessidade de evolução.	Pode aguardar.	O problema não tende a piorar com a não execução da iniciativa.

VALORES PARA PRIORIZAÇÃO DE SERVIÇOS			
VALOR	**ABRANGÊNCIA**	**ENVOLVIMENTO**	**RELEVÂNCIA**
5	A iniciativa beneficiará 5 ou mais áreas.	As mudanças a serem realizadas serão bem aceitas por todas as partes associadas. Não existem barreiras consideráveis quanto à execução da iniciativa.	A iniciativa a ser trabalhada atende aos objetivos estratégicos e é extremamente relevante ao agregar valor ao cliente.
4	A iniciativa beneficiará 4 áreas.	As mudanças a serem realizadas serão bem aceitas pela maioria das partes interessadas. Existem algumas barreiras quanto à execução do projeto que podem ser facilmente contornadas.	A iniciativa a ser trabalhada atende parcialmente aos objetivos estratégicos, mas é extremamente relevante ao agregar valor ao cliente.
3	A iniciativa beneficiará 3 áreas.	As mudanças a serem realizadas serão bem aceitas apenas por parte das partes interessadas. Existem diversas barreiras quanto à execução da implantação.	A iniciativa a ser trabalhada atende aos objetivos estratégicos, mas é de média relevância ao agregar valor ao cliente.
2	A iniciativa beneficiará 2 áreas.	Existem diversas barreiras quanto à aceitação das mudanças pela maioria das partes interessadas. A implantação será de difícil execução.	A iniciativa a ser trabalhada atende aos objetivos estratégicos, mas é de baixa relevância ao agregar valor ao cliente.
1	A iniciativa beneficiará apenas 1 área.	Existem diversas barreiras quanto à aceitação das mudanças por todas as partes interessadas. A implantação está seriamente comprometida.	A iniciativa a ser trabalhada não atende aos objetivos estratégicos, mas é relevante ao agregar valor ao cliente.

.

5.2.8 Ferramentas de apoio à Gestão por Processos

Existem muitas ferramentas que apoiam a Gestão por Processos, principalmente na análise e melhoria de processos. Cada uma tem uma função específica e serve para determinado momento, de acordo com a fase em que se encontra a análise. Abaixo segue uma breve descrição de cada um e a principal finalidade:

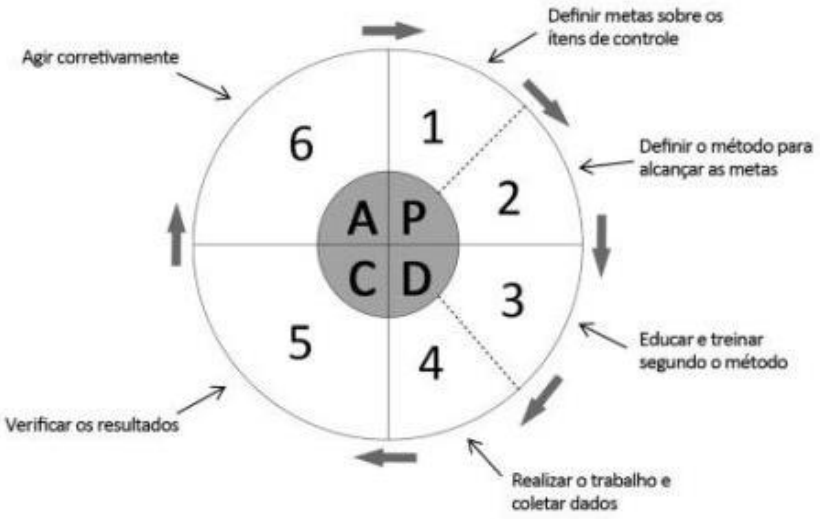
I. Ciclo PDCA:

Ciclo PDCA (do inglês: PLAN - DO - CHECK - ACT ou Adjust) é uma ferramenta de gestão baseada em quatro passos, utilizado para o controle e melhoria contínua de processos e produtos. O Ciclo é fundamentado na repetição, aplicado sucessivamente nos processos buscando a melhoria de forma continuada para garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência de uma organização. Seu principal objetivo é tornar os processos da gestão de uma empresa mais ágeis, claros e objetivos.

As quatro fases do Ciclo PDCA são:

- **P** (*Plan:* Planejar): seleção de um processo, atividade ou máquina que necessite de melhoria e elaboração de medidas claras e executáveis, sempre voltadas para obtenção dos resultados esperados;
- **D** (*Do:* Fazer): implementação do plano elaborado e acompanhamento de seu progresso;
- **C** (*Check:* Verificar): análise dos resultados obtidos com a execução do plano e, se necessário, reavaliação do plano;
- **A** (*Act:* Agir): caso tenha obtido sucesso, o novo processo é documentado e se transforma em um novo padrão.

O PDCA pode ser representado visualmente conforme mostra a figura abaixo:



II. 5W2H:

A 5W2H é uma ferramenta de gestão de qualidade empregada nas empresas. Ela parte de uma meta para organizar as ações e determinar o que será feito para alcançá-la, por qual razão, por quem, como, quando e onde será feito, além de estimar quanto isso custará.

Em geral, a ferramenta é proposta na forma de planilha ou tabela, a metodologia costuma ser utilizada em projetos para avaliar, acompanhar e garantir que as atividades sejam executadas com clareza e excelência por todos os envolvidos. Por suas características, pode ser uma solução aplicável em todos os tipos de empresas, nas mais variadas áreas.

A ferramenta recebe este nome devido as iniciais em inglês para cada uma das etapas que o compõem, que na verdade tratam-se de perguntas pertinentes e fundamentais a qualquer processo empresarial ou plano de ação: What? (O quê?), When? (Quando?), Who? (Quem?), Where? (Onde?), Why? (Por quê?), How? (Como?) e How much? (Quanto custa?).

III. Brainstorming:

Brainstorming significa tempestade cerebral ou tempestade de ideias. É uma expressão inglesa formada pela junção das palavras "brain", que significa cérebro, intelecto e "storm", que significa tempestade.

O brainstorming é uma dinâmica de grupoque é usada em várias empresas como uma técnica para resolver problemas específicos, para desenvolver novas ideias ou projetos, para juntar informação e para estimular o pensamento criativo.

A técnica propõe que um grupo de pessoas se reúnam e utilizem seus pensamentos e ideias para que possam chegar a um denominador comum, a fim de gerar ideias inovadoras que levem um determinado projeto adiante. Nenhuma ideia deve ser descartada ou julgada

como errada ou absurda, todas devem estar na compilação ou anotação de todas as ideias ocorridas no processo, para depois evoluir até a solução final.

Para uma sessão de brainstorming devem ser seguidas algumas regras básicas: é proibido debates e críticas às ideias apresentadas, pois causam inibições, quanto mais ideias melhor; nenhuma ideia deve ser desprezada, ou seja, as pessoas têm liberdade total para falarem sobre o que quiserem; para o bom andamento, deve-se reapresentar uma ideia modificada ou combinação de ideias que já foram apresentadas; por fim, igualdade de oportunidade - todos devem ter chance de expore suas ideias.

IV. Workshop estruturado:

Workshop é uma reunião de um grupo de pessoas interessadas em um determinado assunto. Pode ser também uma atividade para discussão sobre um tema que é de interesse para todos. É uma espécie de seminário ou grupo de discussão que enfatiza a troca de ideias e a demonstração e aplicação de técnicas e habilidades. O workshop tem caráter mais prático e sua realização requer uma abertura ao diálogo por parte do palestrante, ou instrutor, e da plateia.

V. Entrevistas:

A entrevista é um método muito utilizado para a coleta de informações. Ela pode ser realizada de forma individual ou em grupo, conduzida por um facilitador. Pode ser presencial, por telefone, conferência web ou e-mail.

Em mapeamento de processos, devem ser entrevistados os integrantes do processo, que contribuem com informações sobre as atividades que executam, assim como seus líderes. Podem também ser pessoas responsáveis pelo desenho, execução e desempenho do processo, não esquecendo daqueles que fornecem entradas ou recebem saídas do processo.

Ressalta-se que a realização da entrevista em grupo é muitas vezes confundida com outro método, o Workshop. A diferença básica destes dois métodos é que no caso da entrevista em grupo os participantes limitam-se em falar das suas atividades (seu papel no processo), é algo mais pontual. O Workshop consiste em reunir diferentes pontos de vista sobre o processo com representantes de todos os papéis envolvidos para discutir o processo.

Vale ressaltar que nada impede que outros métodos sejam aplicados juntamente com a entrevista, servindo assim como complemento para coleta de informações não obtidas com esta técnica.

VI. Observação direta:

Observação direta é um método de acompanhamento presencial do processo a ser modelado que sujeita o pesquisador a um contato mais direto com a realidade. Este método auxilia na identificação de evidências revelando comportamentos, atividades e tarefas difíceis de serem lembradas por outras técnicas. Muito eficiente no diagnóstico de oscilações e desvios que ocorrem no dia-a-dia do trabalho.

Ressalta-se que a presença do observador pode provocar alterações na forma como os atores executam suas atividades, acabando com a naturalidade dos mesmos. Com isto, os atores ao serem observados realizam suas atividades da forma como aprenderam e não como realmente realizam no seu dia-a-dia. Este cenário pode gerar uma visão distorcida, criando falsas impressões da realidade e impactando de forma direta no resultado do processo. Alguns cuidados podem ser tomados para que este tipo de problema não venha ocorrer, como dar as condições e tempo necessário para que o executor do processo se sinta confortável. Outra solução é realizar um comparativo dos resultados obtidos na observação com resultados anteriores registrados, garantindo assim que o trabalho realizado pelo observador represente a rotina diária do ator do processo.

VII. Questionários:

Questionário é um instrumento de coleta de informação que possibilita atingir grande número de pessoas de diversas localizações geográficas com baixo custo, permite o anonimato das respostas, permite que as pessoas o respondam no momento que lhes pareça mais apropriado, e são fáceis de ministrar.

As perguntas podem ser classificadas quanto a sua forma da seguinte maneira: perguntas abertas (o interrogado responde com suas próprias palavras e, por isso, são difíceis de tabular e analisar), perguntas fechadas (englobam todas as respostas possíveis, sendo melhor para tabulação), e perguntas mistas (reúne as características tanto de perguntas abertas quanto fechadas).

VIII. Análise documental:

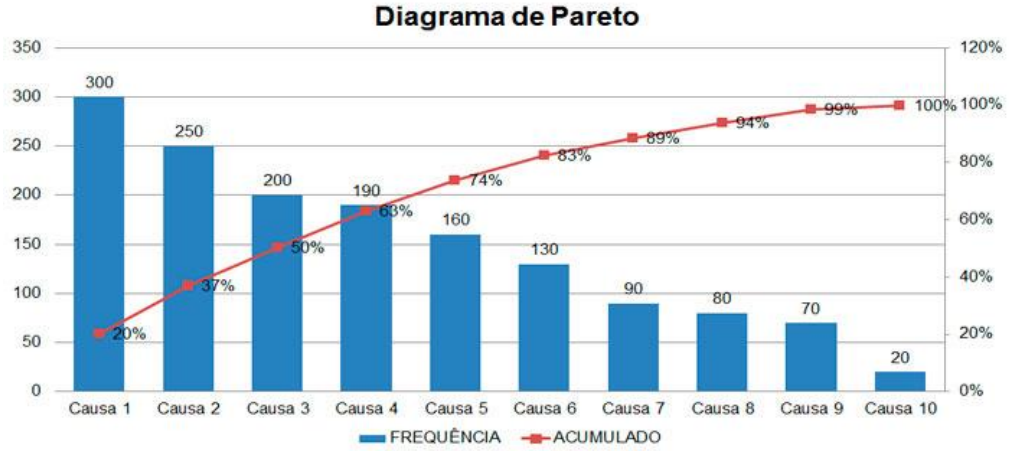
Análise documental é aquela realizada a partir de documentos, contemporâneos ou retrospectivos, em fontes como tabelas estatísticas, cartas, pareceres, fotografias, atas, relatórios, obras originais de qualquer natureza – pintura, escultura, desenho, etc), notas, diários, projetos de lei, ofícios, discursos, mapas, testamentos, inventários, informativos, depoimentos orais e escritos, certidões, correspondência pessoal ou comercial, documentos informativos arquivados em repartições públicas, associações, igrejas, hospitais, sindicatos.

A análise documental constitui uma técnica importante na pesquisa qualitativa, seja complementando informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema.

IX. Gráfico de Pareto:

O Gráfico de Pareto é utilizado para hierarquizar o ataque a problemas determinados para análise. É apresentado, geralmente, sob a forma de histograma ou diagrama de freqüências acumuladas, possibilitando determinar prioridades, ajudando o grupo de análise a dirigir sua atenção e esforços a problemas realmente importantes.

O gráfico de Pareto (também chamado de "diagrama" em alguns livros) é uma ferramenta para ajudar a focalizar os esforços de melhoria. Ele é útil sempre que classificações gerais de problemas, erros, defeitos, feedback de clientes etc., puderem ser classificados para estudo e ações posteriores. Seu propósito não é o de identificar causas. Outras ferramentas, tais como gráficos de controle, gráficos de dispersão e experimentos planejados podem ajudar a identificar as causas.

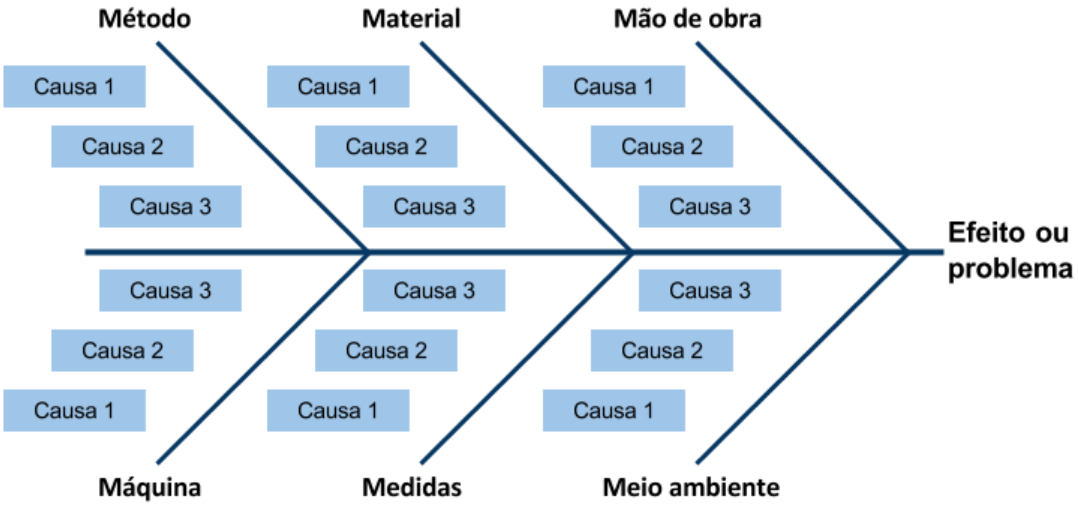


X. Diagrama de Ishkawa:

O Diagrama de Ishkawa ou de Causa e Efeito é uma ferramenta de análise de falhas seja em equipamentos, sistemas ou processos. Sua principal função é indicar quais as causas que podem influenciar um determinado efeito. Para isso, são analisadas seis grandes causas, descritas em algumas literaturas como Análise 6M´s - Método, Máquinas, Materiais, Mão-de-obra, Meio Ambiente e Medidas.

Inicialmente, determina-se o problema a ser analisado, assim como o objetivo que se espera alcançar. Com a equipe reunida, por meio de *brainstorming*, agrupa-se todas as informações necessárias a respeito do problema em questão, com isso, ordena-se todas as informações e apontam-se as principais causas, eliminando as informações dispensáveis.

Após, elabora-se um plano de ação, com responsáveis e prazos a serem cumpridos e finalmente, desenha-se o diagrama, conforme esquema abaixo, dividindo as causas em suas categorias.



O diagrama não identifica entre as possíveis causas qual é a causa principal do problema, ele apenas organiza as possíveis causas a fim de facilitar a análise e a solução do problema. Pode-se utilizar o desdobramento das causas em diagramas secundários para problemas mais complexos, neste caso as causas principais se tornariam efeitos.

XI. Matriz GUTAER:

A Matriz GUTAER é uma ferramenta de auxílio na priorização de resolução de problemas. A matriz serve para classificar cada problema que você julga pertinente para a sua empresa pela ótica da Gravidade (do problema), da Urgência (de resolução do problema), pela Tendência (do problema piorar com rapidez ou de forma lenta), da Abrangência (quantas áreas estão envolvidas na resolução do problema), do Envolvimento (as áreas terão ou não resistência às possíveis soluções) e de Relevância (as soluções propostas atendem aos objetivos estratégicos e são relevantes ao agregar valor ao cliente).

A matriz GUTAER auxilia em estratégias, planejamento estratégico ou mesmo na aplicação em conjunto com ferramentas como a análise SWOT, Diagrama de Pareto, Diagrama de Ishikawa ou Ciclo PDCA. É indicado o uso de uma planilha excel para utilização da Matriz GUTAER.

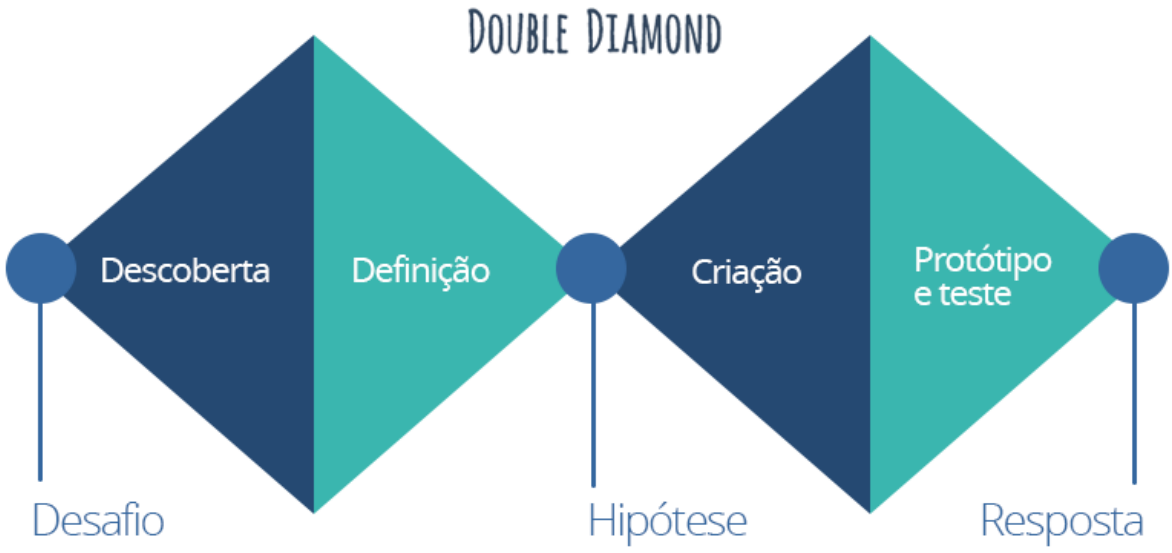
XII. Design Thinking:

O Desing Thinking é uma abordagem prática-criativa que visa a resolução de problemáticas em diversas áreas empresariais, principalmente no desenvolvimento de

produtos e serviços, agindo com base na coletividade colaborativa do desenvolvimento dos projetos. A principal proposta deste modelo de desenvolvimento criativo é encontrar respostas que sejam revolucionárias ou inovadoras para os problemas identificados, focando nas reais necessidades do mercado.

Ao contrário de outros métodos, o Desing Thinking não se baseia em dados estatísticos e matemáticos em seu processo, mas sim em observações empíricas e com o contato direto com o cliente e os demais profissionais responsáveis por cada etapa do desenvolvimento do projeto. Em suma, o Design Thinking pode ser considerado um método mais "humano" do que os demais.

Não existe uma fórmula estática e pronta dos processos do Desing Thinking, visto que esta abordagem deve ser pensada de forma não-linear. Mas, existem algumas etapas que costumam ser essenciais para a concepção e desenvolvimento do projeto.



- Descoberta: consiste na identificação e entendimento do problema, através de diferentes modos de observação (entrevistas presenciais, por exemplo) e pesquisas aprofundadas sobre a questão encontrada.
- Definição: após identificar a problemática, é necessário organizar e analisar todas as informações obtidas durante a fase de imersão. Nesta etapa também são desenvolvidos os desafios para o solucionamento do problema, ajudando a criar uma melhor compreensão sobre este.
- Criação: após a definição dos objetivos, nesta fase o grupo deve se organizar para gerar e debater ideias que sejam inovadoras para a solução dos problemas. O principal objetivo é encontrar oportunidades e possibilidade de criar novos caminhos para resolver os desafios impostos.

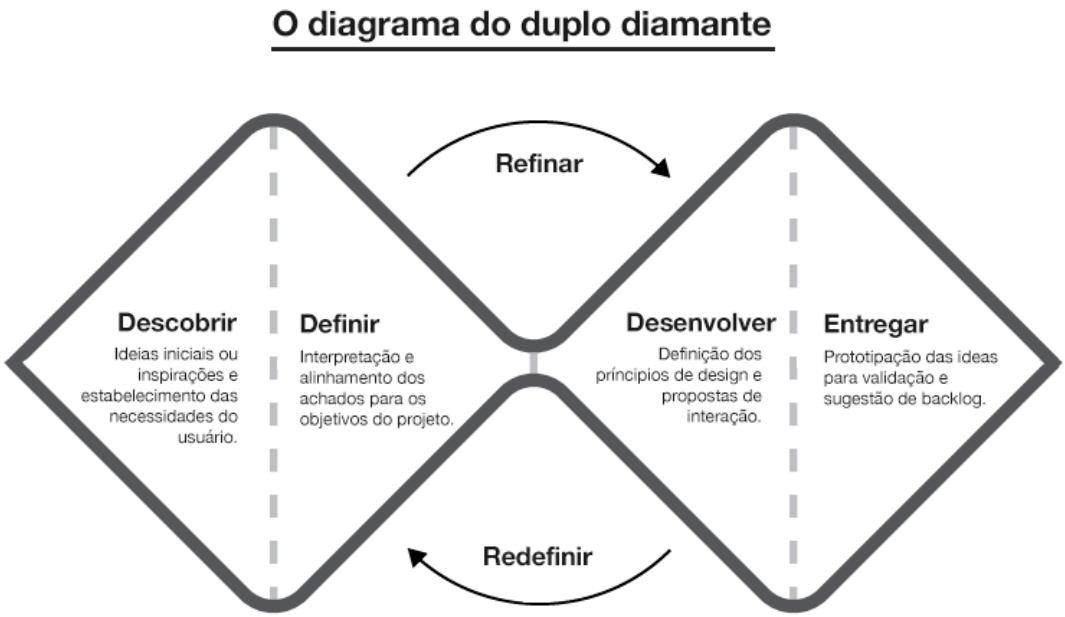
- Prototipação e teste: nesta etapa ocorre a concretização das ideias abstratas. Materialização e validação de todo o conteúdo, através da realização de diversos testes. Caso os resultados sejam produtivos, rentáveis e consigam solucionar os problemas e desafios propostos inicialmente, o produto passa para a fase de desenvolvimento.

Mas, mesmo estando concluído, o produto nunca deixa de estar finalizado, pois permanece em estado de constante aprimoramento e evolução, consoante as observações e mudanças de necessidades dos públicos-alvo, por exemplo.

XIII. Visual Thinking:

Visual Thinking é uma maneira de se olhar, entender e discutir ideias, sendo muito utilizada quando se trata de ideias e projetos sejam de negócios ou pessoais. Essa técnica permite aplicar e dominar habilidades inatas de observação e imaginação para descobrir, estruturar, desenvolver e compartilhar ideias com outras pessoas. Ela é baseada no princípio de facilitar o entendimento através de desenhos simples, que criam uma imagem do todo e de cada uma das partes que o compõe, na mente das pessoas, tornando a explicação de pontos complexos uma tarefa mais simples e divertida.

A principal ferramenta é o Double Diamond, um modelo de processo criativo desenvolvido pelo Design Council, uma organização britânica, em 2005. O modelo fornece uma representação gráfica de um processo de design.



Dividido em quatro fases distintas - olhar, ver, descobrir e comunicar - o Double Diamond é um mapa visual simples do processo de design. Em todos os processos criativos, uma série de possíveis ideias são criados (pensamento divergente) antes da refinação e estreitando para a melhor ideia (pensamento convergente), e isso pode ser representado por uma forma de diamante. Mas o Double Diamond indica que isso acontece duas vezes - uma vez para confirmar a definição do problema e uma vez para criar a solução. Um dos maiores erros é omitir o diamante lado esquerdo e acabar resolvendo o problema errado. A fim de descobrir quais as ideias são melhores, o processo criativo é iterativo. Isto significa que as ideias são desenvolvidas, testadas e aperfeiçoadas um número de vezes, onde ideias fracas são deixadas de lado no processo. Este ciclo é uma parte essencial de um bom design.

XIV. Mapa Mental (Mind Mapping®):

Um Mind Map é uma forma altamente eficaz de obter informações dentro e fora do cérebro – é um meio criativo de lógicas de anotações que, literalmente, "mapeia" as ideias. Ele tem uma estrutura organizacional natural que irradia a partir do centro e utiliza linhas, símbolos, palavras, cores e imagens de acordo com determinados conceitos. Um Mind Map converte uma longa lista de informações monótonas em um diagrama colorido, memorável e altamente organizado que funciona em linha com forma natural de fazer as coisas no seu cérebro.

A função principal de um mapa mental é geração, visualização e classificação de ideias. O mapa ajuda principalmente o estudo e a organização de informações, facilitando a tomada de decisões e a escrita de projetos das mais variadas áreas.

As principais características são:

- A ideia principal, foco do assunto aparece na forma de imagem central;
- Os principais temas saem a partir da imagem central como "ramos";
- As "filiais" compreendem uma imagem chave ou palavra-chave desenhada ou impressa na sua linha associada;
- Tópicos de menor importância são representados como 'galhos' do ramo correspondente;
- Os ramos formam uma estrutura nodal ligada.

Ao longo dos últimos anos, o mapeamento mental tem sido reconhecido pelas empresas como uma ferramenta de comunicação eficaz que melhora sessões de brainstorming e de colaboração. Ao visualizar conceitos e conexões em um mapa mental, as pessoas podem participar melhor em conversas e contribuir mais durante as reuniões. Mind

Mapping é muitas vezes visto como uma alternativa para apresentações lineares tradicionais, como o PowerPoint ou flip charts.

O mapeamento mental também é usado nas organizações para:

- Aumentar a produtividade;
- Melhorar reuniões;
- Simplificar a solicitação de propostas;
- Visão geral de gestão do conhecimento;
- Otimizar a gestão de projetos;
- Melhorar a colaboração e comunicação.

XV. SPRINT:

Design Sprint é um tipo de Sprint (metodologia ágil) focado em elaborar uma solução de design para um determinado desafio. Esse Sprint tem um período pré-determinado (normalmente uma semana) durante o qual se aplicam diversas metodologias focadas em entender o usuário, o contexto de uso e o contexto interno da empresa para encontrar uma solução adequada de design.

A estrutura do Design Sprint é considerada uma ferramenta efetiva na validação de ideias por meio da prototipagem rápida e testes com os consumidores.

Tudo isso é baseado em cinco fases:

- Compreensão: os participantes avaliam o problema que precisa ser resolvido, o público-alvo daquele projeto e o formato que irão utilizar;

- Divergência: a equipe toda é encorajada a se livrar de julgamentos limitadores e a participar de um brainstorming vigoroso. O propósito é fazer com que um grande volume de ideias surja – independentemente do quão factíveis elas sejam;
- Decisão: após as discussões, a equipe toda vota e define quais ideias merecem ser desenvolvidas;
- Protótipo: todos esboçam rapidamente o desenvolvimento das ideias, concentrando-se apenas no fluxo;
- Validação: os designers e engenheiros apresentam os produtos e respectivas características a alguns usuários.

Design Sprint é uma excelente ferramenta para solucionar desafios de forma colaborativa, porém esses desafios devem ser bem recortados para que sua resolução caiba no tempo disponível. De modo geral, ele é pode ser usado para acelerar alguma ideia ou insight já conhecido minimamente, criar ou refinar um conceito ou validar alguma hipótese.

O Design Sprint não é indicado para problemas com o escopo for muito fechado ou muito amplo, ou quando for necessário pesquisar profundamente um assunto desconhecido.

XVI. Ciclo DMAIC

O método DMAIC, que foi construído com o apoio do PDCA, concentra-se na resolução de problemas e pode ser utilizado em vários seguimentos. Com ele, pretende-se realizar melhorias nos processos ou desenvolver um projeto específico. A linha de raciocínio permite uma análise técnica e precisa de todo o problema, isso evita conclusões precipitadas e permite a atuação direta na causa raiz.

Os principais objetivos da metodologia DMAIC são:

- Melhorar os processos e impulsionar a gestão de qualidade da empresa;
- Focar constantemente no aprimoramento das atividades e dos produtos;
- Levar a empresa a alcançar maior sucesso e destaque;
- Entregar serviços cada vez melhores para os consumidores;
- Utilizar ao máximo seus recursos disponíveis.

Esse método contempla cinco fases. Na primeira, a partir de opiniões dos clientes e dos objetivos do projeto o problema é definido. Na segunda fase, serão mensuradas e investigadas as relações causa-efeito. Na terceira fase, os dados são analisados e o mapeamento é realizado para identificação das oportunidades de melhorias. A quarta fase inclui a melhoria e otimização do processo, de acordo com o mapeamento realizado. E por último, inicia-se a fase de controle, que será realizada para assegurar que os desvios sejam corrigidos antes que se tornem defeitos.

5.2.9 Notação (BPMN)

O Business Process Model and Notation – BPMN é o conjunto de padrões gráficos que especificam símbolos usados em diagramas e modelos de processos. Permite modelar diferentes aspectos de fluxos de processo e fluxos de trabalho. Além da padronização de símbolos, BPMN busca uniformizar a terminologia e técnica de modelagem (BPM CBOK).

Em BPMN, um processo de negócio é representado através do encadeamento de eventos e atividades, ligados através de conectores que demonstram a sequência em que os mesmos são realizados. Além de eventos e atividades, outros elementos de controle de fluxo podem ser utilizados na modelagem para permitir a criação ou unificação de fluxos paralelos que ocorram no decorrer de um mesmo processo de negócio.

O programa utilizado pela GEMPROC-SES/DF é o Bizagi Process Modeler que é um software gratuito de modelagem de processos para a criação de diagramas e que utiliza o BPMN como notação.

Abaixo seguem os principais elementos utilizados para desenhar os processos:

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

Eventos de Início	
	Usual para início do processo, quando não incorrer em nenhum dos tipos anteriores. Não especifica nenhum fato particular para início do processo.
	Mensagem de início: Significa que só será iniciado o processo quando houver o recebimento de alguma mensagem, seja via email, fax, documento, etc.
	Temporizador de início ou Timer: Indica que só será iniciado o processo quando um tempo específico ou ciclo ocorrerem. Exemplo: O pro-cesso pode ser ajustado para iniciar-se sempre às segundas-feiras às 10:00.
	Regra de início: Também chamada de condicional, é utilizada para iniciar um processo quando uma condição verdadeira for cumprida. Exemplo: Em um processo em que o início seja um pedido de compras, fica condicionado a realizar novo pedido, quando a quantidade em estoque for inferior a 15%.
	Sinal de início: Será utilizado quando houver uma comunicação, seja entre os níveis do processo, pools ou entre diagramas.

	Múltiplo início: Quando existem várias maneiras de disparar um processo. Mas apesar de haver múltiplas maneiras, somente uma maneira inicia o processo.

Fonte: Manual de Gestão por Processos, Ministério Público Federal, 2013.

Eventos Intermediários	
	Mensagem: Indica que para dar continuidade ao fluxo, em determinado ponto do processo, haverá o recebimento ou o envio de uma mensagem (fax, documento, e-mail, etc). O envelope claro indica o recebimento da mensagem e o escuro seu envio.
	Temporizador: No meio do processo, o temporizador aponta que quando ocorrer esse evento, o processo deverá aguardar a data ou ciclo preliminarmente definidos. enquanto não ocorrido o tempo específico, o fluxo permanece parado.
	Regra: Indica que, quando ocorrer esse evento no meio do fluxo, o processo deverá aguardar a condição previa-mente estabelecida se cumprir para dar continuidade. Enquanto não cumprida, o fluxo permanece parado.
	Link: Conecta as atividades de um mesmo processo, objetivando deixar o diagrama mais limpo. A seta escura indica envio do link e a clara indica o recebimento.
	Sinal: Demonstra que em determinado ponto do fluxo haverá o envio ou recebimento de um sinal. O triângulo es-curo indica o envio do sinal e o triângulo claro o recebimento. Numa representação de processos, pode ser um relatório disponível em acesso público, um alerta emitido quando determinada meta de compra é alcançada, ou seja, qualquer informação que esteja disponível e você não a tenha. Caso tenha a informação, deverá ser usado o evento Mensagem.
	Múltiplo: Existem diversas maneiras de dar continuidade a um processo. Todavia, somente uma é necessária. Permite também que se coloquem dois ou mais dos tipos de eventos intermediários anteriores como disparadores desse evento, salvo o sinal.

Fonte: Manual de Gestão por Processos, Ministério Público Federal, 2013.

Eventos de Fim	
	Tipo nenhum: Usual para finalizar o processo, quando não incorrer em nenhum dos tipos anteriores.

	Mensagem de fim: Indica que será enviada uma mensagem no fim do processo.
	Exceção: Quando sinalizada no fim denota que um erro sera criado com o processo.
	Compensação: Informa que será necessária uma compensação no processo. Exemplo: a tarefa de finalização de um pedido em uma loja virtual pode necessitar do cadastro do usuário, portanto será necessário disparar um evento de cadastro paralelo.
	Sinal: Mostra que quando chegar no fim, um sinal será enviado a um ou mais eventos.
	Múltiplo: Existem várias consequências na finalização do processo, ele permite que se coloque dois ou mais dos tipos anteriores como resultados antes de o processo ser encerrado.
	Terminativo: Representa que todas as atividades do processo deverão ser imediatamente finalizadas. O processo sera encerrado e todos os outros fluxos (instâncias) que tenham ligação com o principal também serão finalizados, sem compensações ou tratamento.

Fonte: Manual de Gestão por Processos, Ministério Público Federal, 2013.

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

Atividades	
	Tipo Nenhum: É o tipo genérico de atividade, normalmente utilizado nos estágios iniciais do desenvolvimento do processo.
	Tipo Manual: Atividade não-automática, realizada por uma pessoa, sem uso do sistema.

	Tipo Serviço: Atividade que o-corre automaticamente, ligado a algum tipo de serviço, sem necessidade de interferência humana.
	Tipo Envio de Mensagem: É uma atividade de envio de mensagem a um participante externo. É parecido com o evento intermediário de envio de mensagem.
	Tipo Recepção de Mensagem: É uma atividade de recebimento de mensagem de um participante externo. Tem característica semelhante ao evento intermediário de chegada de mensagem.
	Tipo Usuário: Usado quando a atividade é realizada por uma pessoa com o auxílio de um sistema.
	Tipo Script: Usado quando no desempenho de uma atividade existe um check list a ser adotado.
	Tipo Loop: O loop (expressão booleana) indica que uma atividade deverá ser repetida até que uma condição estabelecida anteriormente seja cumprida. Exemplo: Sendo a expressão "O produto passou no teste?", se for falso, a atividade se repetirá até que essa condição seja verdadeira. Quando for verdadeira, o processo prosseguirá no fluxo.
	Tipo Múltiplas Instâncias: Indica que a atividade possui vários dados a serem verificados e deve ser especificado o número de vezes que a atividade se repetirá. Exemplo: Se a matriz de uma empresa for verificar os resultados financeiros das filiais, a quantidade de ve-zes que a atividade se repetirá será a quantidade de filiais existentes.

Fonte: Manual de Gestão por Processos, Ministério Público Federal, 2013.

Subprocessos	
	Tipo Incorporado: Quando uma atividade contém outras atividades. O subprocesso é dependente do processo, mas possui fluxo próprio.

	Tipo Ad Hoc: Trata-se de um subprocesso, que contém em seu interior atividades soltas, sem conexão. Esse subprocesso é concluído quando todas as atividades forem desempenhadas.
	Tipo Loop: Indica que o subprocesso será repetido até que uma condição estabelecida anteriormente seja cumprida.
	Tipo Múltiplas Instâncias: Utilizado quando houver múltiplos dados a serem verificados. A quantidade de vezes que ele será realizado é conhecida antes de ativá-lo.

Fonte: Manual de Gestão por Processos, Ministério Público Federal, 2013.

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

Gateway	
	Gateway Exclusivo baseado em dados: Para esse gateway, existe uma decisão e somente um dos caminhos pode ser escolhido. Um dos caminhos deve ser o padrão, sendo ele o último a ser considerado. Antes do gateway, inevitavelmente, deve haver uma atividade que forneça dados para a tomada de decisão. Também pode ser utilizado como convergente, quando várias atividades convergem para uma atividade posterior comum. Nesse caso, esse elemento será utilizado antes da atividade comum para demonstrar que todas as anteriores seguirão um mesmo caminho.
	Gateway Exclusivo baseado em eventos: Assim como o gateway baseado em dados, neste só há um caminho a ser escolhido. Mas, necessariamente, haverá eventos intermediários em cada um dos caminhos a ser escolhido para estabelecer uma condição de decisão. Quando um for escolhido, as demais opções são eliminadas.
	Gateway Paralelo: É utilizado quando não há decisão a ser tomada, todos os caminhos devem ser seguidos simultaneamente. Quando for necessário sincronizar os fluxos, utiliza-se o mesmo gateway.

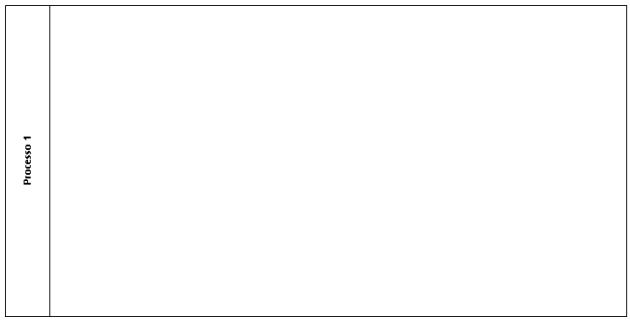
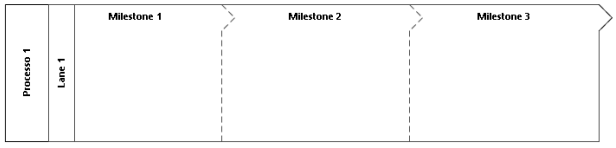
	Gateway Inclusivo: É utilizado quando, para a decisão a ser tomadas houver várias opções a serem seguidas, vários caminhos. Antes da decisão, deverá haver uma atividade que forneça os dados para a tomada de decisão. Para sincronizar os fluxos, utiliza-se o mesmo gateway.

Fonte: Manual de Gestão por Processos, Ministério Público Federal, 2013.

Conectores	
	Fluxo de Sequência: É usado para mostrar a ordem em que as atividades são processadas.
	Fluxo de Montagem: É usado para o fluxo de uma mensagem entre dois atores do processo. Em BPMN, dois pools representam estes dois atores ou participantes.
	Associação: É usada para relacionar informações com objetos de fluxo. Texto e gráficos que não fazem parte do fluxo pode ser associados com os objetos de fluxo.

Fonte: Manual de Gestão por Processos, Ministério Público Federal, 2013.

Swimlanes:

Swimlanes	
	**Pool:** Representa um participante dentro do processo, podendo atuar como uma lane para separar um conjunto de atividades de outro Pool.
	Lane: É uma subpartição dentro de um Pool de forma horizontal ou vertical. Também são usadas para organizar e categorizar as atividades, contribuindo para seu aumento.
	**Milestone:** É usado para dividir o processo em etapas, demonstrando mudança de fase.

Fonte: Manual de Gestão por Processos, Ministério Público Federal, 2013.

Artefatos:

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

Fonte: Manual de Gestão por Processos, Ministério Público Federal, 2013.

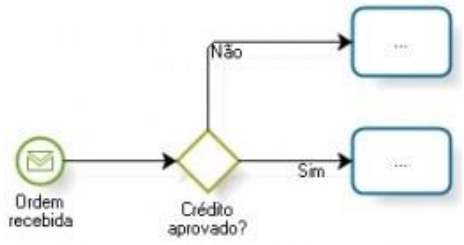
De acordo com as melhores práticas nos desenhos de processos, orienta-se que:

- A descrição do objeto “Atividade” deve seguir o padrão de iniciar a frase com o verbo no infinitivo, por exemplo: “Analisar as demandas”;
- O nome da “Atividade” deve identificar a principal ação envolvida em sua execução;
- A utilização de siglas na descrição do objeto “Atividade” deve ser evitada;
- A “Atividade” deve ter um título conciso e que abranja toda as tarefas por ela compreendida;
- Sempre que possível, procure utilizar os tipos de atividades de BPMN para distinguir entre tarefas manuais, humanas, serviços e outros;
- Os “Eventos” seguem o padrão de ser descrito com o verbo no particípio passado, por exemplo: “Demandas analisadas”;
- A descrição das tarefas que compõe a “Atividade”, o passo a passo da execução, deve começar a frase com verbo no infinitivo e, após, o seu complemento. O conteúdo deve ser auto-explicativo, evitando-se palavras ou expressões isoladas, por exemplo: especificar produto a ser adquirido, ou elaborar o edital de licitação.
- As Lanes de um processo devem ser nomeadas observando-se o nível de granularidade. Por exemplo: caso o processo esteja sendo modelado a nível departamental, recomenda-se então que todas as lanes do processo sejam departamentos. Evite utilizar níveis de granularidade diferentes num mesmo modelo de processo, como por exemplo: nomear uma lane como “Financeiro” (ou

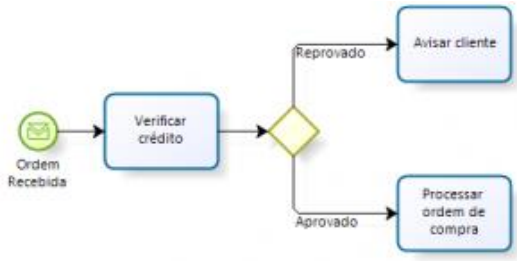
seja, um departamento) e nomear outra lane como “Analista de Compras” (ou seja, uma função/papel);

- Evite-se o uso de cargos nas Lanes. Cargos são funcionais, e muitas vezes um papel em um processo pode ser realizado por pessoas de cargos diferentes;
- Quando um Gateway testa uma informação obtida na atividade imediatamente anterior, é apropriado posicioná-lo próximo à tarefa, na mesma lane;
- Aos Gateway não devem ser atribuídos a ações de tarefas (consultar informações, atualizar informações, etc). Devem ser utilizados apenas para representar a lógica de roteamento do processo, como demonstrado abaixo:

Forma inadequada:

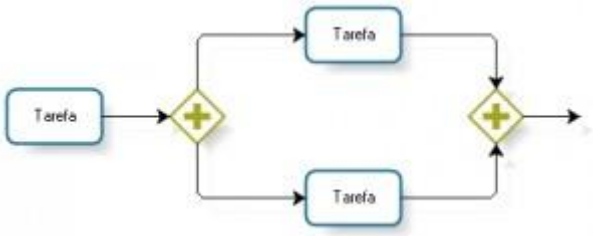


Forma adequada:

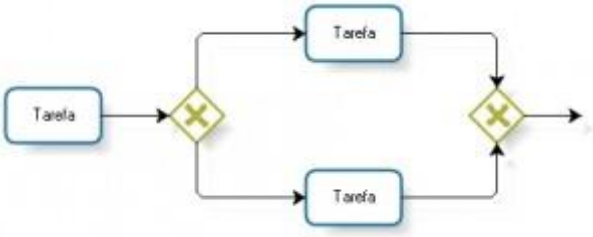


- Evite utilizar mais de um evento de início no processo;
- Se for necessário utilizar diversos eventos de fim, esclareça na nomenclatura de cada um o resultado que o processo entregou.
- Os pontos de divergência e convergência no processo devem ser abertos e fechados, utilizando os gateways apropriados:

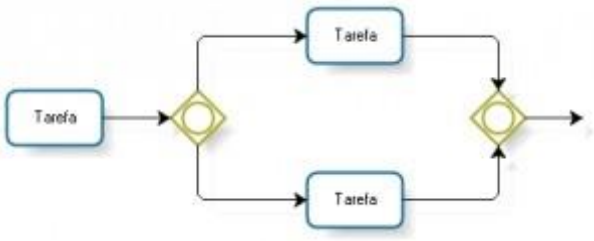
Fluxo paralelo:



Decisão exclusiva:



Decisão inclusiva:



- Procure manter o processo simples e limpo, evitando cruzar conexões;
- Centralize as notações nas Lanes, na medida do possível;
- Utilize eventos de link somente para o mesmo desenho e para continuar determinadas partes do processo que estejam no miolo e sejam complexas;
- Para sinalizar que o processo envia documentos ou sinal para outro(s) processo(s), utilize a notação adequada;
- Transforme conjuntos de atividades com o mesmo objetivo em subprocessos, hierarquizando o modelo;
- Utilize os artefatos de dados, anotações e grupos comedidamente.

5. Maturidade em Gestão por Processos

Muitas organizações têm usado modelos de maturidade e obtendo benefícios significativos. Estes modelos de maturidade têm sido utilizados, principalmente, em projetos ou desenvolvimento de sistemas aplicativos.

No entanto, para muitas organizações estes modelos de maturidade só abordam o desenvolvimento de aplicativos para parte de seus negócios (em torno de 20% das suas operações). Eles não resolvem o principal de suas operações globais - o desenvolvimento, elaboração, implantação, operação e suporte de seus produtos e serviços (processos/negócio).

Analisando os modelos de maturidade identificou-se que há muitos problemas semelhantes tanto para sua aplicação em projetos ou desenvolvimentos de sistemas quanto em processos.

Estas semelhanças passam por:

- Incompetência em estimar e planejar.
- Retrabalho excessivo.
- Falta de consistência, instabilidade dos processos, muitas vezes com várias maneiras de fazer coisas semelhantes.
- Falta de base para a medição e gestão.
- Falta de fundamento para a organização de abordagens e soluções.
- Resultados decepcionantes da automação.
- Resultados mistos na execução dos programas, tais como Seis Sigma e reengenharia de processos de negócio.
- Melhorias no processo e correções que são demasiado localizados e com ausências de uma perspectiva global de negócios.

Entendendo que a partir dos problemas semelhantes, a mesma maturidade que tem sido bem-sucedida em projetos deve, se aplicada corretamente, fornecer benefícios similares em processos. Essa é a principal premissa para a adaptação destes conceitos para criar um processo mais geral de negócios, ou seja, o Modelo de Maturidade de Processo de Negócio (BPMM - *Business Process Maturity Model*).

Modelo de Maturidade de Processo de Negócio - BPMM

Um modelo é uma abstração da realidade. O modelo define um precedente a ser seguido e imitado por excelência intrínseca, valor, etc.

O BPMM é um modelo conceitual baseado em "melhores práticas" relacionadas à gestão por processos. É uma ferramenta de transformação da cultura organizacional. Ele descreve os elementos essenciais dos processos eficazes. Estes elementos do processo forneçam uma base quantitativa para controle do processo, que é a base para melhoria contínua do processo.

Sem uma estratégia bem definida para a melhoria, é difícil chegar a um consenso entre a organização, os gestores e servidores sobre as prioridades e a ordem das atividades de aperfeiçoamento. Para obter resultados duradouros nos esforços de melhoria do processo, é necessário definir um caminho evolutivo que aumenta a maturidade dos processos da organização em diversas fases.

O BPMM descreve uma melhora evolutiva que orienta as organizações quando se deslocam da forma imatura e incoerente dos processos a processos disciplinados, recomenda estas etapas para que as melhorias, em cada etapa fornece uma base sobre na qual se construirá as melhorias realizadas na próxima fase. O processo ajuda a identificar as deficiências de organização e orienta uma lógica das melhorias em passos incrementais.

O BPMM fornece às organizações orientações sobre como obter o controle de seus processos de negócio. Seguindo esta orientação as organizações evoluem no sentido de uma cultura de desempenho e excelência na gestão produzindo continuamente melhoria nos resultados de negócios.

Alguns benefícios do BPMM incluem os seguintes:

- Identificar, com critérios seguros, se a organização realmente está fazendo Gestão por Processos e o que se pode esperar das atuais ações de processos na mesma, explicitando os próximos passos ou atitudes que a conduzem a um patamar de maturidade superior em processo.
- Compreender as atividades necessárias para iniciar e sustentar um processo programa de melhoria da organização.
- Identificar os diferentes níveis de maturidades, visando identificar os pontos críticos no processo de melhoria dos seus processos, produtos e serviços em diferentes áreas. E assim, definir um plano de ação para se chegar à maturidade desejada, de forma uniforme por toda a organização.
- Ajudar a selecionar os fornecedores qualificados e para monitorar o desempenho dos fornecedores.

O uso eficaz do BPMM permite que uma organização possa introduzir melhorias no processo em etapas. Cada etapa cria um alicerce para as fases posteriores, e pode contribuir para mudar a cultura da organização.

Imaturidade versus Maturidade de Processos

Em uma organização imatura, os processos são geralmente improvisados. Mesmo se o processo tiver sido especificado, não é rigorosamente seguido ou executado. A organização imatura é reacionária e os gestores são geralmente focados em solucionar crises imediatas - isto é, por vezes referidas como "combate a incêndios." Orçamento, cronograma, e os acordos de nível de serviço muitas vezes não são cumpridos porque eles não se baseiam em estimativas realistas.

Quando os prazos são impostos, produto e funcionalidade do serviço e qualidade são frequentemente comprometidos e não se cumpre calendários.

Em uma organização imatura, não há qualquer base objetiva (tais como dados ou medidas) para julgar a qualidade de produtos ou serviços, ou para resolver produto, serviço, processo ou problemas. Há pouca compreensão de como as etapas do processo afetam a qualidade e a qualidade é difícil de prever. Os compromissos são feitos sem a necessidade de compreender os efeitos globais desses compromissos

Atividades destinadas a melhorar a qualidade, tais como comentários e atividades de verificação, são muitas vezes vistas como não agregação de valor e são reduzidas ou eliminadas das unidades organizacionais. O cidadão/cliente tem pouco conhecimento sobre os produtos e serviços desde a solicitação até o recebimento das solicitações.

Por outro lado, uma organização madura possui uma grande capacidade de efetivamente definir, executar e gerenciar seus processos. Os processos são comunicados com precisão aos cidadãos, clientes e servidores (existentes e recém-chegados).

Os processos são documentados e utilizáveis, e o trabalho é realizado de acordo com o planejado. Funções e responsabilidades dentro dos processos estão claramente compreendidas por todos em toda organização. As descrições de processo são atualizadas quando necessário. Em geral, um processo disciplinado é persistentemente gerenciado, porque todos os participantes entendem o valor de fazê-lo, e a infraestrutura necessária para apoiar os processos é disponibilizada.

As melhorias são desenvolvidas, verificadas por meio de testes pilotos e análises de custo-benefício, e são implantados de forma controlada e sistemática. Existe em grande escala, participação ativa dos cidadãos nos processos da organização e nas atividades de melhoria. Em uma organização madura, gerentes monitoram a qualidade dos produtos e dos serviços, bem como os processos que os produzem.

Quando as alterações são necessárias para resolver os problemas, há uma compreensão das ações necessárias e dos efeitos globais destas ações.

Orçamento, cronogramas e estimativas possuem maior velocidade de processamento e os planos são baseados em performances históricas documentadas, e essas previsões e

planos são realistas. Os resultados esperados dos custos, cronogramas, produtividade, funcionalidade e qualidade dos produtos e serviços são normalmente realizados.

A implementação e institucionalização do processo BPMM melhora gradualmente a organização no desempenho do processo. Institucionalização é a construção de infraestruturas e da cultura que suporta os métodos e práticas que são a maneira de fazer negócios. O resultado da institucionalização é a implantação e a implementação de processos de forma eficaz e consistente em toda a organização.

Assim maturidade de processos pode ser definida como uma medida em que os processos estão definidos explicitamente, gerenciados, medidos, controlados. O processo de maturação implica na capacidade do processo ser melhorado ao longo do tempo. A melhoria de processos requer um forte apoio da gerência e uma consistente visão de longo prazo e da estratégia.

Uma organização que cresce tem seus processos, infraestrutura e cultura suportados por métodos, práticas e os procedimentos, de modo a que estes perdurem mesmo após aqueles que originalmente os definiram.

Para tanto o BPMM estabelece cinco níveis de maturidade do processo, descrito no próximo tópico.

Os cinco níveis de maturidade de Processo

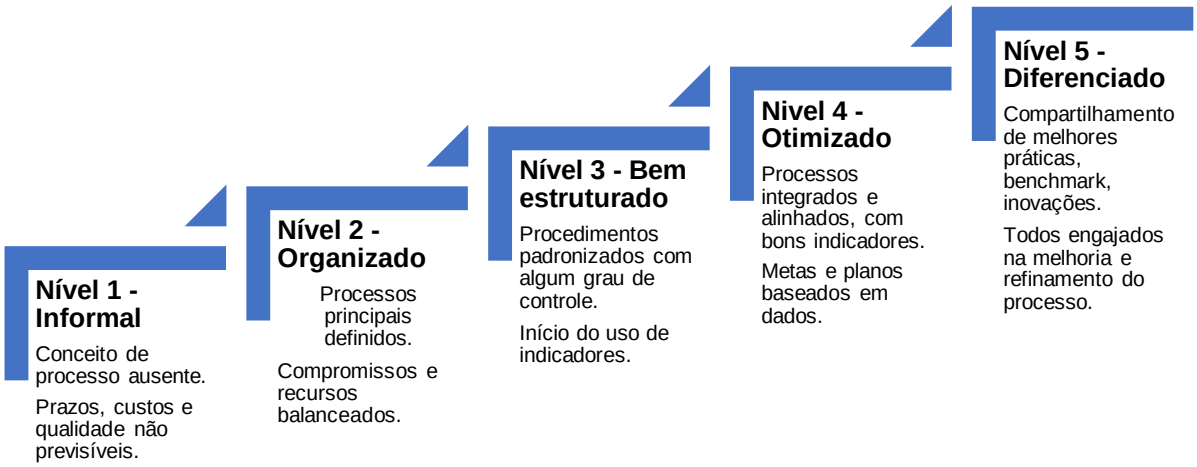
A melhoria contínua dos processos é baseada em etapas evolutivas e inovações. O BPMM fornece um modelo de referência para organizar estes passos evolutivos e inovadores em cinco níveis de maturidade que estabelecem fundamentos sucessivos para melhoria contínua do processo. Esses cinco níveis de maturidade definem uma escala para medir a maturidade de uma organização em gestão por processos.

Os níveis de maturidade também ajudam uma organização a priorizar seus esforços de melhoria. Um nível de maturidade é uma plataforma evolutiva que serve como uma escada para atingir os níveis de maturidade na cultura de processos. Cada nível de maturidade é composto por um conjunto de metas que, quando satisfeitas, estabiliza um conjunto de práticas críticas construídas sobre o nível anterior de maturidade e formam a base para melhoria contínua.

A cada nível de maturidade do BPMM cria-se um componente diferente nos processos, resultando em um aumento da capacidade do processo da organização.

A escada de maturidade proposta pelo BPMM é concebida em cinco níveis (de 1 a 5), sendo que o alcance de cada um deles depende de iniciativas de transformação

organizacional baseada em processos e no ambiente e cultura de cada organização, como explicitado na figura a seguir:



Os cinco níveis de maturidade podem ser resumidamente descrito em termos da sua gestão e objetivo principal, da seguinte forma:

1. **Informal** - "combate a incêndios" - não há objetivos específicos. O sucesso destas organizações depende da competência e feitos heróicos das pessoas na organização e não sobre a utilização de processos comprovados.
2. **Organizado (Gerenciado)** - "gestão de unidades organizacionais" - o objetivo é criar uma base de gerenciamento dentro de cada unidade de trabalho ou projeto.
3. **Bem estruturado** - "gestão por processos" - o objetivo é estabelecer e utilizar um processo comum e procedimentos associados para alcançar a consistência na forma como o trabalho é realizado de forma a fornecer os produtos e serviços da organização.
4. **Otimizado (Previsível)** - "gestão das capacidades" - o objetivo é gerir e explorar a capacidade da infraestrutura de processos organizacionais e procedimentos associados para alcançar resultados previsíveis com variação controlada.
5. **Diferenciado (Inovação)** - "gestão da mudança" - o objetivo é a melhoria contínua da organização, os processos e os produtos daí resultantes e os serviços por defeito e prevenção de problemas, capacidade contínua e planejada melhorias inovadoras.

Esses cinco níveis de maturidade refletem o fato de que BPMM é um modelo para melhorar a capacidade das organizações. As prioridades para o BPMM, como expressa por esses níveis de maturidade, não são dirigidas a unidades organizacionais individuais e grupos; o BPMM concentra-se em processos que agregam valor para toda a organização.

Os tópicos a seguir descrevem as características de cada nível de maturidade.

Nível de maturidade 1 – Informal ou Inicial

No nível de maturidade 1, as práticas e os resultados dos processos são inconsistentes. Os processos são raramente definidos ou documentados. Os processos que são definidos raramente são seguidos. A organização não costuma fornecer um ambiente estável para implementação do processo (falta planejamento para a execução dos processos). Essas organizações frequentemente têm dificuldade de estabelecer compromissos que o trabalho das unidades pode atender.

Embora os indivíduos sejam capazes de executar suas tarefas, eles a fazem mediante métodos individualizados. O sucesso destas organizações depende da competência e feitos heróicos de pessoas na organização e não sobre a utilização de processos comprovados. Capacidade do Processo é uma característica dos indivíduos, e não da organização. Os processos são executados conforme as necessidades do momento, tudo vai sendo feito conforme dá, sem a preocupação do que pode ocorrer com as ações tomadas, pois o trabalho tem que ser feito de qualquer jeito.

As organizações que são avaliadas no nível 1 de maturidade frequentemente ultrapassam o orçamento e possuem grande dificuldade em tentar se adaptar às mudanças nos requisitos ou ambiente de negócios.

Neste nível as melhorias dos processos acontecem apenas para os sintomas e não para as causas dos problemas. O modo de gestão não resulta efeitos satisfatórios, mas existe uma vontade de mudar. Os resultados dos processos dependem exclusivamente de desempenhos individuais e a cultura da organização que se encontram nesse nível é a **CULTURA DE HERÓIS**.

Nível de maturidade 2 – Organizado ou Gerenciado

Organizado, já existe uma base de conhecimento sobre processos e através dela é possível realizar melhorias através dos "*Quick Wins*", que são aquelas melhorias que não dependem de grandes desenvolvimentos, podem ser implementadas rapidamente. Através dessas primeiras melhorias é possível identificar o retorno que a gestão baseada em processos proporciona. Mas isso só não basta.

Neste nível de maturidade nota-se a existência de planejamento básico, de processos de gerenciamento e realiza-se todas as atividades essenciais para desenvolver, elaborar, implantar, operar e dar suporte aos seus produtos e serviços.

No nível de maturidade 2, gestores fornecem o patrocínio e a coordenação para a melhoria do processo. Os compromissos são mais realistas e se baseiam nos resultados

observados em trabalhos anteriores e sobre o trabalho da unidade. Os gestores avaliam seus custos, prazos e taxas de retorno, bem como propõe soluções para os problemas no cumprimento dos seus compromissos. Acordos com fornecedores são estabelecidos e mantidos, conforme necessário, para apoiar o trabalho das unidades.

Neste nível de maturidade, existe também uma consciência das preocupações com a qualidade, onde a gerência de metas de qualidade não é a principal preocupação do gerenciamento. Os processos podem variar entre unidades organizacionais em uma organização avaliada no nível de maturidade 2.

A disciplina do processo realizado pelo nível de maturidade 2 ajuda a garantir que as práticas existentes são mantidas durante períodos de estresse.

Para sair da cultura de heróis é preciso ter disciplina, pois sem ela os resultados não perduram. Somente com uma gestão forte será possível garantir que não hajam desvios do planejado para o realizado. Com o passar do tempo DISCIPLINA se transforma em COMPROMETIMENTO e tudo que é feito com comprometimento e padrão torna-se HÁBITO e se tornando hábito vira cultura a **CULTURA DO COMPROMETIMENTO** que ocorre na camada das unidades organizacionais.

Nível de maturidade 3 – Bem Estruturado

Quando a Organização começa então a se comprometer com os resultados de forma planejada e padronizada, podemos dizer que se inicia o Nível 3 – Bem estruturado.

Neste nível inicia-se a transformação da gestão de processo (funcional) para a gestão por processos, com o objetivo de estabelecer uso comum da infraestrutura dos processos, criando um framework que suportará todos os componentes do negócio. Boa parte dos processos está mapeada e já é possível iniciar o controle desses processos através de indicadores. A implementação, neste nível, do Escritório de Processos, já é uma realidade.

Então neste nível de maturidade, o padrão da organização dos processos é o de desenvolvimento, elaboração, implantação, operação e suporte dos produtos e serviços que são documentados para utilização em toda a organização.

Estes processos são definidos em um nível de abstração, que são aplicáveis para um conjunto definido de diferentes esforços de trabalho da organização (por exemplo, diferentes unidades organizacionais ou projetos diferentes). Eles contêm as definições dos processos que permitem o desempenho consistente de atividades de trabalho em toda a organização. A padronização dos processos da organização explora as melhores práticas em toda a organização.

Uma infraestrutura organizacional (Escritório de Processos) é criado para apoiar aprendizagem organizacional. Os mecanismos são usados para melhorar o padrão da organização dos processos. As lições aprendidas ao longo da organização são coletadas, organizadas, e disponibilizadas para a organização.

As medidas (indicadores) são coletadas, analisadas e utilizadas para compreender o desempenho e outras características da organização, processos e identificar áreas de melhoria. A organização de grande programa é criada para desenvolver as competências e os conhecimentos dos profissionais para que eles possam executar suas funções.

De uma perspectiva da Maturidade em Gestão por Processos - BPMM, há uma mudança de foco no nível de maturidade 3 que passa da execução de trabalhos individuais e grupos de trabalho para uma abordagem integrada para o desenvolvimento, elaboração, implantação, operação e suporte conjunto completo de produtos relacionados e serviços públicos. Este conjunto é conhecido como uma "oferta de produtos e serviços".

Neste nível, o processo está bem definido, as interfaces entre os processos representam as diferentes unidades envolvidas, os produtos e serviços são bem definidos e documentados. Os processos que são executados em toda a organização são consistentes com exceção para as diferenças ditadas por necessidades únicas.

Assim, neste nível de maturidade a Organização já não trabalha mais desordenadamente, não existe mais aquela cultura do “fazer por fazer”, os processos das unidades organizacionais são conhecidos, existe um comando que direciona as ações e agora as atividades a serem executadas são planejadas. Ora, nesse momento então passamos a ter uma **CULTURA DE PLANEJAMENTO**, ou pensar antes de agir, tendo a possibilidade de simular cenários, escolhendo o melhor pra cada situação, e isso não mais em determinadas unidades organizacionais e sim na camada da organização como um todo, ou seja, as áreas permanecem comprometidas e planejando as ações em conjunto.

Nível de maturidade 4 – Otimizado ou Previsível ou Gerenciado

No nível de maturidade 4, metas quantitativas e qualitativas são estabelecidas para apuração dos resultados dos processos ponta a ponta (por exemplo, o desenvolvimento de um produto ou da prestação de um serviço completo). Também são estabelecidos os critérios de gestão dos processos. Essas metas são baseadas nas necessidades dos cidadãos e dos clientes internos.

No nível de maturidade 4 preocupa-se sobretudo com:

- Quantitativamente compreender, reduzir e controlar a variação na maneira como o trabalho é realizado.

- Estatisticamente predizer o desempenho e qualidade dos resultados que serão alcançados.
- Realizar no processo ações corretivas para alcançar as metas de desempenho e qualidade.

As atividades principais do nível de maturidade 4 são:

- Criar e gerir os bens comuns da organização.
- Integrar os processos das diferentes unidades envolvidas no desenvolvimento, elaboração, implantação, operação e suporte a produtos e serviços públicos.
- Estabelecer os processos definidos e planos que, se implementados, são capazes de atingir as metas de desempenho e qualidade.
- Estabelecer e manter a capacidade da organização em apoiar a gestão quantitativa dos esforços de trabalho envolvidos em produtos e serviços.
- O gerenciamento de desempenho e a variação dos esforços de trabalho.
- Gerenciar a realização dos quantitativos de desempenho e metas de qualidade para os produtos e serviços.

A capacidade do processo de maturidade nível 4 nas organizações podem ser resumidos como sendo controlado, quantificados e previsível, pois o desempenho é medido e opera dentro dos limites quantitativos.

De uma perspectiva BPMM o nível de maturidade 4 a organização tem satisfeitas todas as metas de todas as unidades envolvidas no processo atribuídas na maturidade dos níveis 2, 3 e 4, e ainda não satisfeitas um ou mais objetivos do processo atribuídas ao nível de maturidade 5.

Então chegamos ao ível 4 de maturidade – Otimizado ou Previsível ou Gerenciado, onde os processos ponta a ponta são gerenciados estatisticamente, adquirindo assim um comportamento de gestão (ciclo de melhorias) a partir de fatos estatísticos. Existe neste nível de maturidade a capacidade para explorar o máximo dos processos, entretanto para isso a Cadeia de Valor deve estar completamente documentada. Um processo somente pode ser controlado se puder ser medido, sendo assim nasce a **CULTURA DA PRECISÃO**, baseada em dados e fatos.

Nível de maturidade 5 - Diferenciado

No nível de maturidade 5, a organização entende seus problemas críticos ou áreas de interesse (por exemplo, um problema da Organização pode ser "nossa concorrência

consistentemente oferece serviços semelhantes a um custo mais baixo"). Ele estabelece metas de melhoria quantitativa para resolver essas questões de negócios. A organização das questões de negócio, objetivos de negócio e a estratégia do negócio determinar as metas de melhoria. As melhorias são perseguidas, identificadas, avaliadas, pilotadas e implantadas para atingir as metas de melhoria.

No nível de maturidade 4 as alterações são feitas para os processos de forma a reduzir a variação, desempenho estável, e alcançar resultados previsíveis. No nível de maturidade 5 melhorias no processo são feitas para fechar a lacuna entre o atual desempenho e resultados e desempenho desejado e os novos resultados. Nível de maturidade 5 apresenta melhorias em todos os níveis da organização (ou seja, o indivíduo, unidade de trabalho, workgroup, unidade e organização).

No nível de maturidade 5, analisa-se defeitos e problemas para determinar as suas causas. As ações corretivas são identificadas e implementadas para prevenir tipos defeitos e problemas recorrentes, e as lições aprendidas analisadas são divulgadas em toda a organização.

Todos os profissionais e gestores da organização possuem foco na identificação e na melhoria contínua. As melhorias são avaliadas, priorizadas e implantadas na organização, de forma controlada por meio de metas mensuráveis.

Na maturidade nível 5 as organizações estão continuamente se esforçando para melhorar a sua capacidade de processo, melhorando o desempenho de suas unidades. Da uma perspectiva BPMM nível de maturidade 5, uma organização tem satisfeito todas as metas de todas as áreas de processo atribuído a maturidade dos níveis 2, 3, 4, e 5.

No nível 5 – Otimizado, duas definições acontecem em camadas diferentes, sendo que uma acontece na camada da organização e a outra na camada individual. Na camada da organização, começam a acontecer os aperfeiçoamentos pró-ativos, ou seja, ninguém mais precisa pedir pra que um processo seja analisado a fim de ser melhorado. Como a organização está comprometida em planejar ações precisas, pode agora fazer isso com agilidade, demandando do Escritório de Processos sempre que necessário. Já na camada individual, as pessoas estão tão acostumadas a olharem a organização como um conjunto de processos, que fica fácil identificarem as melhorias oportunistas, que são aquelas pequenas melhorias no processo que não requerem um estudo prévio. Dessa forma se instala a **CULTURA DA DELEGAÇÃO**, ou seja, todo colaborador é delegado a buscar oportunidades nos processos.

Os níveis de maturidade e os resultados de negócios

A frequente crítica dos modelos de avaliação de maturidade é que não inclui qualquer referência direta do desempenho do negócio, ou os resultados - que é possível passar de um

nível de maturidade para o próximo sem qualquer melhoria demonstrável no desempenho dos negócios ou resultados. A verdade é que a satisfação nas áreas de processo de um modelo de maturidade e atingir níveis de maturidade representa uma estratégia clara para melhorar a organização dos processos.

Esta abordagem gera muitos benefícios, como foi descrito anteriormente. Mas medir satisfação das áreas de processo e níveis de maturidade não é um indicador direto de desempenho do negócio, ou dos resultados. As organizações devem, em primeiro lugar e acima de tudo, concentrar-se na compreensão e definir suas metas de negócios (por exemplo, resultados de desempenho, qualidade de seus resultados, as margens de lucro, e recursos internos) e, em seguida, medir os seus resultados de negócio contra esses objetivos.

Melhoria de processos utilizando um modelo de maturidade pode melhorar desempenho dos negócios, mas há outros fatores que também podem melhorar o desempenho do negócio, por exemplo desenvolvimento da força e da gestão, uso de tecnologia, e o aperfeiçoamento de estratégias. No entanto, sem prestar atenção às medidas do desempenho geral e dos resultados, é provável que as diferentes partes de uma organização irão trabalhar de forma descoordenada. Esses diferentes fatores explicitados são interdependentes.

Na construção de um programa de melhoria BPMM, as medidas de desempenho de negócios e os resultados devem ser correlacionados com a maturidade, seus níveis, suas ações de melhoria e as medidas da BPMM. Isso ajuda a garantir que a organização realize um bom retorno sobre o investimento para os seus esforços de melhoria.

Implementar a gestão por processos depende de ações efetivas que devem ser tomadas a partir da identificação do grau de conhecimento da organização a respeito de si mesma. A escada de maturidade tem 5 degraus, sendo que a conquista de cada um deles depende das ações de transformação dos processos, do ambiente e da cultura de cada organização.

6. Glossário

Para auxiliar o entendimento de todo o Documento de Referência da GEMPROC-SES/DF, faz-se necessária a explanação dos conceitos utilizados. São eles:

a. **Atributos:** São informações textuais adicionais sobre modelos e objetos do repositório de processos. Podem ser utilizados para complementar e enriquecer a representação dos processos.

b. **Business Process Management (BPM):** Gerenciamento de Processos de Negócio ou Gestão por Processos Organizacionais.

c. ***Balanced Scorecard* (BSC):** Robert Kaplan e David Norton formularam a teoria do *Balanced Scorecard* (BSC) com a finalidade de criar um novo método de medição do desempenho institucional com perspectivas, além da financeira, as não financeiras.

d. **Cadeia de Valor Agregado:** Uma organização é composta por processos que precisam ser conhecidos, principalmente os que agregam valor, ou seja, processos que se relacionam diretamente ao cliente. Os processos identificados irão compor a cadeia de valor da organização, que representa graficamente o encadeamento lógico e como se correlacionam dentro do contexto organizacional.

e. **CBOK:** Guia de referência de padrão internacional para Gestão por Processos.

f. **Conexões:** Representam a ligação entre dois objetos e carregam informação textual e do tipo de ligação representada – (terminologia da ferramenta Bizagi).

g. **Descrição da atividade:** Descreve como a atividade deve ser executada. Desenvolve e compartilha um conjunto de atividades, métodos, padrões e tecnologias usados para planejar, documentar, disponibilizar e compartilhar os modelos dos processos do negócio na organização, permitindo o gerenciamento destes modelos como patrimônio da organização – (terminologia da ferramenta Bizagi).

h. **Diagramas:** São representações gráficas que permitem a visualização simplificada de uma determinada realidade, promovendo, dessa forma, uma melhor compreensão da mesma. Os diagramas se estruturam com símbolos relacionados a diversos atributos, os quais são informações textuais que complementam a representação– (terminologia da ferramenta Bizagi).

i. **Escritório de Processos (EP):** Unidade organizacional que visa, dentre outras funções, promover alinhamento, escritório e convergência das iniciativas relacionadas ao BPM (*Business Process Management* – Gestão por Processos Organizacionais). Segundo Tregear (Estabelecendo o Escritório de Processos - Roger Tregear, Leandro Jesus, André Macieira 2010, P.19), "o Escritório é o guardião de metodologias, uma fonte de aconselhamento e orientação, um agente de coordenação para todos os trabalhos de processos, um acompanhador dos resultados e um gestor que garante a aderência do que está sendo feito". De acordo com esse autor (2010, p.4), "cada vez mais as

organizações se conscientizam de que o sucesso de sua gestão está baseado em processos. A ideia central é fundamentada no princípio de que as organizações só podem agregar valor a seus clientes, a si mesmas e às demais partes interessadas por meio de processos de negócio interfuncionais. É por meio de seus processos de negócios que as empresas poderão executar sua estratégia. Os processos de negócios devem, portanto, ser geridos e otimizados continuamente – isto é BPM".

j. **Estratégia:** É analisar a situação presente para mudá-la, se necessário.

k. **Fatores críticos de sucesso (FCS):** Fatores que tem que estar presentes para que haja sucesso.

l. **Ferramentas da Qualidade:** Conjunto de ferramentas para dar suporte a Gestão da Qualidade nos processos.

m. **Fluxo do Processo:** Apresenta graficamente o fluxo de atividades do processo.

n. **Gestão por Processos de Negócios (BPM):** "BPM é uma abordagem metodológica para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar e controlar processos automatizados ou não para alcançar resultados consistentes e alinhados com os objetivos estratégicos. Permite a melhoria tanto das atividades de uma determinada área, entre áreas ou entre organizações".

o. **Gestão por Processos:** Tem uma conceituação mais ampla, as funções de uma organização com base sequencial de suas atividades, envolvendo várias áreas no mesmo processo. Ao contrário do modelo tradicional, que são separadas por áreas de atuação, altamente burocratizado.

p. **Dono do Processo:** É o responsável por promover a melhoria continua do processo. Para isso, além dos indicadores de desempenho, padrões de eficiência e eficácia, ele deve ter um olhar crítico para o processo, sempre com o propósito de descobrir alguma forma de melhorar o trabalho, para gerar o produto, ou o serviço para o qual o processo foi criado.

q. **Indicadores do Processo:** Contém a forma de mensurar quantitativamente os resultados obtidos nos processos. A ficha do indicador com as informações referentes ao que é medido, a fórmula de cálculo, a periodicidade, a fonte das informações para cálculo, os responsáveis pela medição e demais informações deverão ser explicitados para apoiar a mensuração e gestão dos resultados.

r. **Macroprocesso:** Grandes conjuntos de processos pelos quais a organização exerce a sua missão, gerando valor. Refletem as funções da organização, as quais devem manter correspondência com sua missão e visão.

s. **Mapa Estratégico:** Kaplan e Norton propuseram a utilização do Mapa Estratégico do Balanced Scorecard como forma de explicar a estratégia, demonstrando como os diferentes indicadores se alinham em cadeias lógicas de causa e efeito, conectando-

se aos resultados projetados. O mapa estratégico deve ser o instrumento central da gestão estratégica organizacional.

t. **Mapeamento:** Consiste no levantamento das atividades e representação por meio de diagramas do processo como ele é executado (atual). É entendido como a identificação dos fluxos de trabalho com início, meio e fim bem determinados, com insumos e produtos/serviços claramente definidos e com atividades que seguem a lógica sequencial, promovendo uma visão integrada e encadeada do trabalho.

u. **Melhoria contínua:** Aperfeiçoar constantemente um processo. Fazer melhor hoje o que se fazia em um determinado padrão, ontem.

v. **Missão:** É a razão de ser da organização, o para que ela existe.

w. **Modelo:** É uma descrição/representação gráfica de uma determinada realidade.

x. **Negócio:** Grupo de indivíduos interagindo para realizar um conjunto de atividades e entregar valor.

y. **Nível de maturidade de gestão por processos:** Implantação gradual ou de ondas de soluções, que permitam a internalização de boas práticas que promovam melhorias na gestão por processos.

z. **Notação BPMN:** Padronização de simbologia para fluxogramação de processos. Notação de Modelagem de Processos de Negócio.

aa. **Objetivo do Processo:** Especifica a finalidade do processo cujos procedimentos estão detalhados no manual deste.

bb. **Objetos:** São os símbolos utilizados na representação de um diagrama. Sua disponibilidade depende do diagrama a ser elaborado.

cc. **Padronização:** É a condição para garantir o controle, bem como para manter seu domínio tecnológico, de forma a certificar que a execução das tarefas esteja de acordo com o que foi definido.

dd. **Patrocinador:** Representante máximo da organização ou seus dirigentes (diretores, superintendentes), que dão respaldo, autorizam e empoderam para Gestão por Processos.

ee. **Processo:** É um conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em serviços/produtos (saídas). Os processos são geralmente planejados e realizados para agregar valor. Cada macroprocesso engloba vários processos, por meio dos quais são viabilizados os resultados pretendidos pela organização. Os processos têm início, meio e fim bem determinados, em uma sucessão lógica de ações interdependentes que gerem resultados.

ff. **Redesenho de processos:** Representa a proposta de otimização do processo que é entendida como as melhorias a serem alcançadas por meio da racionalização do

fluxo de trabalho. A simplificação permite visualizar a eliminação de atividades/etapas que não agregam valor, além de, criar condições para a definição e a avaliação de indicadores do sistema de medição de desempenho, o mapeamento das capacidades técnicas necessárias ao desenvolvimento das atividades, a identificação e revisão das normas que regram o processo, a padronização de documentação de suporte, além da formulação de planos de automação e de sistemas de tecnologia da informação.

gg. **Simplificação:** Otimização do processo organizacional contendo todas as informações e fluxos necessários para sua execução.

hh. **Subprocessos (ou processos de diversos níveis):** Correspondem a um desdobramento dos processos. Demonstram os fluxos de trabalho e atividades sequenciais e interdependentes, necessárias e suficientes para a execução de cada processo da organização.

ii. **Valores:** São as crenças básicas para a tomada de decisão na organização.

jj. **Visão:** É a imagem da organização projetada para o futuro.

7. Referências bibliográficas

- 5W2H. Disponível em: http://www.venki.com.br/blog/5w2h-conceito/

- 5W2H. Disponível em: https://klickpages.com.br/blog/5w2h-o-que-significa/

- 6 dicas de como criar um mapa mental online. Disponível em: https://www.goconqr.com/pt/examtime/blog/6-dicas-de-como-criar-um-mapa-mental-online-com-examtime/

- 10 melhores definições de Gestão por Processos. Disponível em: http://www.venki.com.br/blog/definicao-gestao-processos/

- ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento (ABPMP BPM CBOK - Versão 3.0. 2013. 3ª Edição. ABPMP.

- Benefícios da Gestão de Processos. Disponível em: https://www.gestaodesegurancaprivada.com.br/gestao-de-processos-organizacionais/

- Brainstorm. Disponível em: https://www.significados.com.br/brainstorming/

- Ciclo PDCA. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Ciclo_PDCA

- Design Sprint. Disponível em: http://www.hellerdepaula.com.br/design-sprint/

- Design Thinking. Disponível em: https://www.significados.com.br/design-thinking/

- ebook Visual Thinking – Escola Descola. Disponível em: https://s3.amazonaws.com/descola-app/docs/ebook_visual-thinking-descola.pdf

- Figura Duplo diamante: Disponível em: https://www.google.com.br/search?q=duplo+diamante+design+thinking&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjugcXW05TcAhVnplkKHeFpA7IQ_AUICigB&biw=1920&bih=949#imgdii=FYcajfHi7kcRrM:&imgrc=GLJZZu33_ddQ9M:

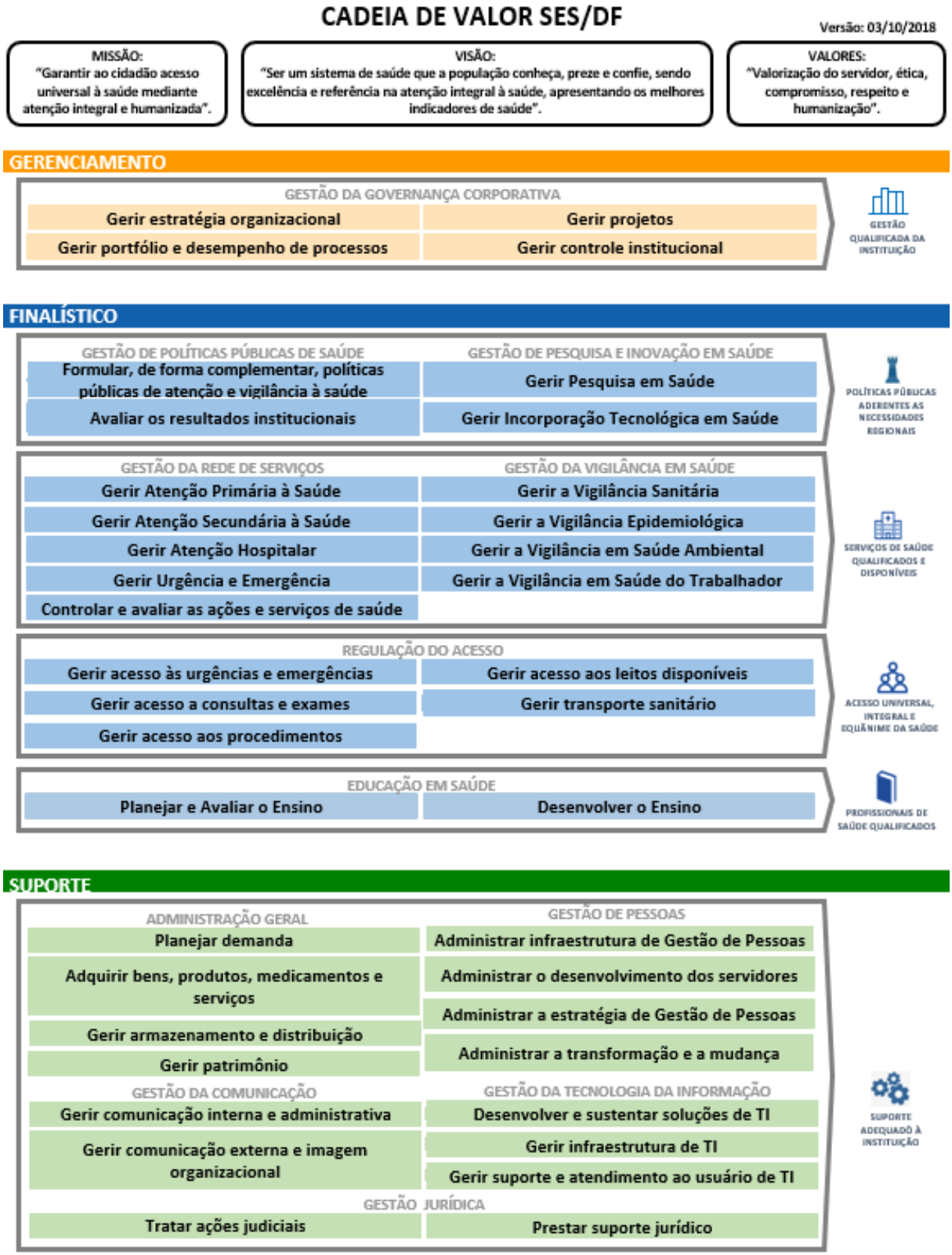
- Figura Diagrama de Pareto. Disponível em: https://www.google.com.br/search?biw=1920&bih=949&tbm=isch&sa=1&ei=gIRDW6HmIsSZwAS936rYDQ&q=gr%C3%A1fico+de+pareto&oq=gr%C3%A1fico+de+pareto&gs_l=img.3..35i39k1j0i67k1j0l3j0i24k1l5.27035.27234.0.27477.2.2.0.0.0.0.147.281.0j2.2.0....0...1c.1.64.img..0.2.280...0i30k1.0.LHDqjs1UOJg#imgrc=_Vh9xLuJH_Il5M:

- Fagner, Adriano. A utilização da metodologia do Ciclo PDCA no gerenciamento da melhoria contínua. Disponível em: http://www.icap.com.br/biblioteca/175655010212_Monografia_Adriano_Fagner.pdf
- Gráfico de Pareto. Disponível em: https://www.fm2s.com.br/grafico-de-pareto/
- Google Design Sprint: Como funciona e como aplicar no seu projeto. Disponível em: https://brasil.uxdesign.cc/google-design-sprint-como-funciona-e-como-aplicar-no-seu-projeto-279107363659
- Manual de Gestão por Processos do MPF. Disponível em: http://www.mpf.mp.br/conheca-o-mpf/gestao-estrategica-e-modernizacao-do-mpf/escritorio-de-processos/publicacoes/livros/manualdegestaoporprocessos.pdf
- Manual de Melhoria de Processos SEPLAG. Disponível em: http://www.seplag.df.gov.br/wp-conteudo/uploads/2017/10/Manual-de-An%C3%A1lise-e-Melhoria-de-Processos.pdf
- Melhores práticas de modelagem BPMN. Disponível em: http://blog.iprocess.com.br/2012/11/melhores-praticas-de-modelagem-bpmn/
- Método DMAIC. Disponível em: https://www.voitto.com.br/blog/artigo/metodo-dmaic
- Métodos para levantamento de informações. Disponível em: http://blog.iprocess.com.br/2014/04/metodos-para-levantamento-de-informacoes/
- Mind Maps: 5 coisas que deve saber sobre esta poderosa ferramenta. Disponível em: http://nevesdealmeida.pt/2015/09/18/mind-maps-5-coisas-que-deve-saber-sobre-esta-poderosa-ferramenta/
- O conceito de pesquisa documental. Disponível em: http://pesquisadocumental.blogspot.com/p/o-conceito-de-pesquisa-documental.html
- O que é Ciclo DMAIC. Disponível em: https://www.siteware.com.br/metodologias/o-que-e-ciclo-dmaic/
- Pesquisa documental. Disponível em: https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/pesquisa-documental/38220
- Processo Design Sprint Google. Disponível em: https://br.udacity.com/blog/post/processo-design-sprint-google

- Princípios e Benefícios da Gestão de Processos. Disponível em: http://secretariasublime.blogspot.com.br/2013/08/principios-para-gestao-de-processos.html
- SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTÃO DA JUSTIÇA FEDERAL. Modelo de Governança por processos da Justiça Federal. Disponível em: www.cjf.jus.br/observatorio2/temas/governanca/ciclo-da-gorvenanca-justica-federal/manuais_documentos_igovjf/manual-de-governanca-da-justica-federal/at_download/file+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br
- TREAGEAR, R.; JESUS, L; MACIEIRA, A . Estabelecendo o Escritório de Processos. Elo Group, Rio de Janeiro, [s. d.].
- TSE: Metodologia de modelagem. Disponível em: http://www.tse.jus.br/arquivos/tse-metodologia-de-modelagem-de-processos

8. Anexos

Anexo I



9. Controle de Revisão

Data	Versão	Descrição	Autores
22/11/2018	1.0	Elaboração do Documento de Referência do Escritório de Processos SES/DF	• Luciana Vieira Tavernard de Oliveira • Maressa Queiroz Aguiar de Moura • Renata Pereira de Carvalho
15/04/2020	2.0	Revisão do Documento de Referência da Gerência de Mapeamento de Processos SES/DF	• Maressa Queiroz Aguiar de Moura • Renata Pereira de Carvalho