

# Manual de Otimização de Processos

Estado de Goiás

Versão Preliminar

## Prefácio

Nas organizações, tanto públicas quanto privadas, existem elementos básicos para o seu bom funcionamento: a estratégia corporativa, os processos de negócio, a estrutura hierárquica, os clientes e as partes interessadas (stakeholders).

Parece óbvio, não? Então, por que a maioria das empresas tem tanta dificuldade em se manter saudável e sustentável? – Porque elas não fazem nem gestão DE processos e, muito menos, gestão POR processos, apenas “apagam incêndios”.

A disciplina BPM (Business Process Management) vem ao encontro desta dificuldade e apresenta-se como alternativa viável para a melhoria da gestão das organizações. Mas então, por que mesmo aderindo ao BPM muitas iniciativas de gestão por processos são frustradas?

Na verdade, implantar esse tipo de gestão não é algo simples. São muitos os desafios e as frentes de resistência encontradas, estas muitas vezes mais fortes nos níveis gerenciais e alta direção do que no nível operacional. A resistência à mudança e o desconforto inicial causado nas medições de desempenho dos processos são exemplos desses desafios. Outro fator impactante é que a aplicação prática dessa gestão tem-se limitado às atividades operacionais de baixo valor agregado, sem a preocupação de alinhar os processos de negócio à estratégia da organização.

Por outro lado, quando a experiência é bem-sucedida, os resultados alcançados contribuem diretamente para o sucesso da organização, tais como: a garantia da rotina cotidiana, o atingimento das metas estratégicas, a melhoria do clima organizacional, a definição clara de papéis, a redução de custos, a agilidade e qualidade dos serviços, dentre outros.

Em síntese, a fórmula para uma organização de sucesso deve considerar os seguintes aspectos: i) negócio e cliente bem definidos, ii) estratégia bem planejada, iii) processos de negócio alinhados à estratégia e iv) arquitetura organizacional estruturada, com foco no negócio (processos) e nas pessoas (equipe e talentos).

Assim, pessoas bem treinadas, capacitadas, satisfeitas, com visão sistêmica e recursos necessários, executam as atividades dos processos de negócio com eficácia e eficiência, realizando a estratégia planejada e atingindo as metas e objetivos traçados.

# Apresentação

Este instrumento tem como principal objetivo fomentar e orientar as iniciativas e ações que promovam a gestão POR processos nas organizações, ou seja, o alinhamento dos processos organizacionais à estratégia estabelecida. Embasado na disciplina BPM e organizado na forma de uma metodologia, contempla desde a identificação e estruturação da Arquitetura de Processos, com a construção da Cadeia de Valor, até a otimização dos processos de negócio identificados, a qual contempla o mapeamento, análise, redesenho e criação de sistema de medição de desempenho de processos. Deste modo, preenche duas grandes lacunas existentes nas iniciativas de gestão por processos nas organizações:

- A lacuna entre o que é proposto na literatura sobre o tema e o que tem se praticado no dia a dia;
- A lacuna entre o que tem se praticado no dia a dia e o que realmente as organizações necessitam.

A metodologia proposta permite estruturar e melhorar o desempenho dos processos de negócio e desenvolver a organização e seus colaboradores, de forma a aumentar a eficiência e a eficácia na “entrega de valor” aos cidadãos (melhores produtos e serviços).

## SUMÁRIO

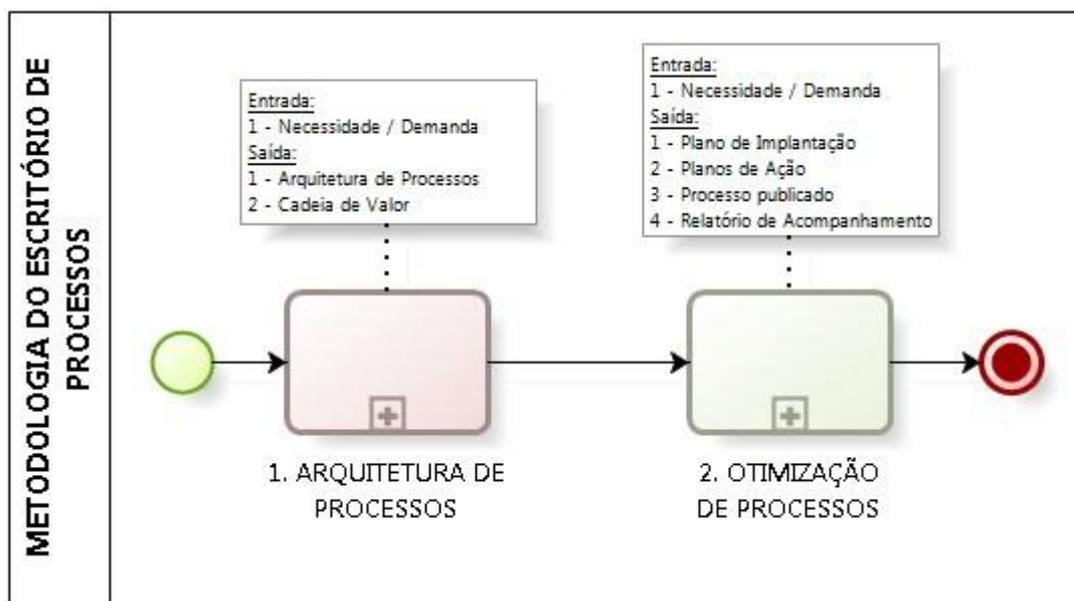
INTRODUÇÃO .....	5
1 – ENTENDENDO A METODOLOGIA .....	6
1.1 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA REALIZAÇÃO DOS TRABALHOS	6
2 - OBSERVAÇÕES IMPORTANTES.....	9
ARQUITETURA DE PROCESSOS .....	10
3 - 1ª FASE: ARQUITETURA DE PROCESSOS .....	10
OTIMIZAÇÃO .....	11
4 - 2ª FASE: OTIMIZAÇÃO .....	12
ETAPA 2.1 – FORMALIZAR DEMANDA .....	13
ETAPA 2.2 – PLANEJAR PROJETO.....	14
ETAPA 2.3 – MAPEAR O PROCESSO (AS-IS) .....	15
ETAPA 2.4 – REDESENHAR O PROCESSO (TO-BE) .....	17
ETAPA 2.5 – DEFINIR INDICADORES DE DESEMPENHO.....	27
ETAPA 2.6 – REALIZAR ENTREGA FINAL .....	33
ETAPA 2.7- IMPLEMENTAR AS MELHORIAS .....	36
ETAPA 2.8 – REALIZAR MELHORIA CONTÍNUA .....	39
ARTEFATOS.....	40

## INTRODUÇÃO

O *Manual de Gestão por Processos* do Escritório de Processos<sup>1</sup> foi elaborado para auxiliar qualquer organização, interessada em aprimorar seus processos e normas, a buscar a excelência da operacionalização para entrega de valor aos seus clientes.

Deve ser entendido como uma ferramenta de trabalho, eminentemente prática, que conta com orientações para a identificação da Arquitetura de Processos (levantamento dos processos existentes) de uma organização, criação da sua Cadeia de Valor e otimização (mapeamento, modelagem, redesenho, implantação das soluções e melhoria contínua) dos processos identificados.

Para tanto, procurou-se condensar, de maneira didática, em duas grandes fases, conforme mostra a Figura 1.1.



Figura

1.1 - Metodologia adotada pelo Escritório de Processos.

As fases destacadas têm os seguintes objetivos:

**1ª. ARQUITETURA DE PROCESSOS:** Esta fase consiste em identificar todas as atividades da organização, organizar, categorizar e hierarquizar as mesmas em forma de processos e expressá-las em forma de Cadeia de Valor (alinhadas à estratégia da organização, caso exista e esteja materializada);

**2ª. OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS:** Esta fase consiste em planejar, construir e implementar ações que proporcionam a melhoria da performance (eficiência e eficácia operacional) dos processos a fim de entregar da melhor maneira valor ao seu cliente.

<sup>1</sup> Este manual está alinhado ao Guia para Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOK).

## 1 – ENTENDENDO A METODOLOGIA

A metodologia do Escritório de Processos tem como objetivo orientar as atividades de identificação e otimização de processos, prevendo a conexão e integração entre as fases e a estratégia organizacional para o alcance das metas e objetivos planejados.

A aplicação da metodologia por meio do *Manual de Gestão por Processos* pode-se dar em qualquer uma das fases apresentadas na Figura 3.1. Pode-se escolher utilizar todas as fases ou parte delas, de acordo com a necessidade e maturidade apresentada pela organização e o estágio de evolução da sua estrutura de gestão.

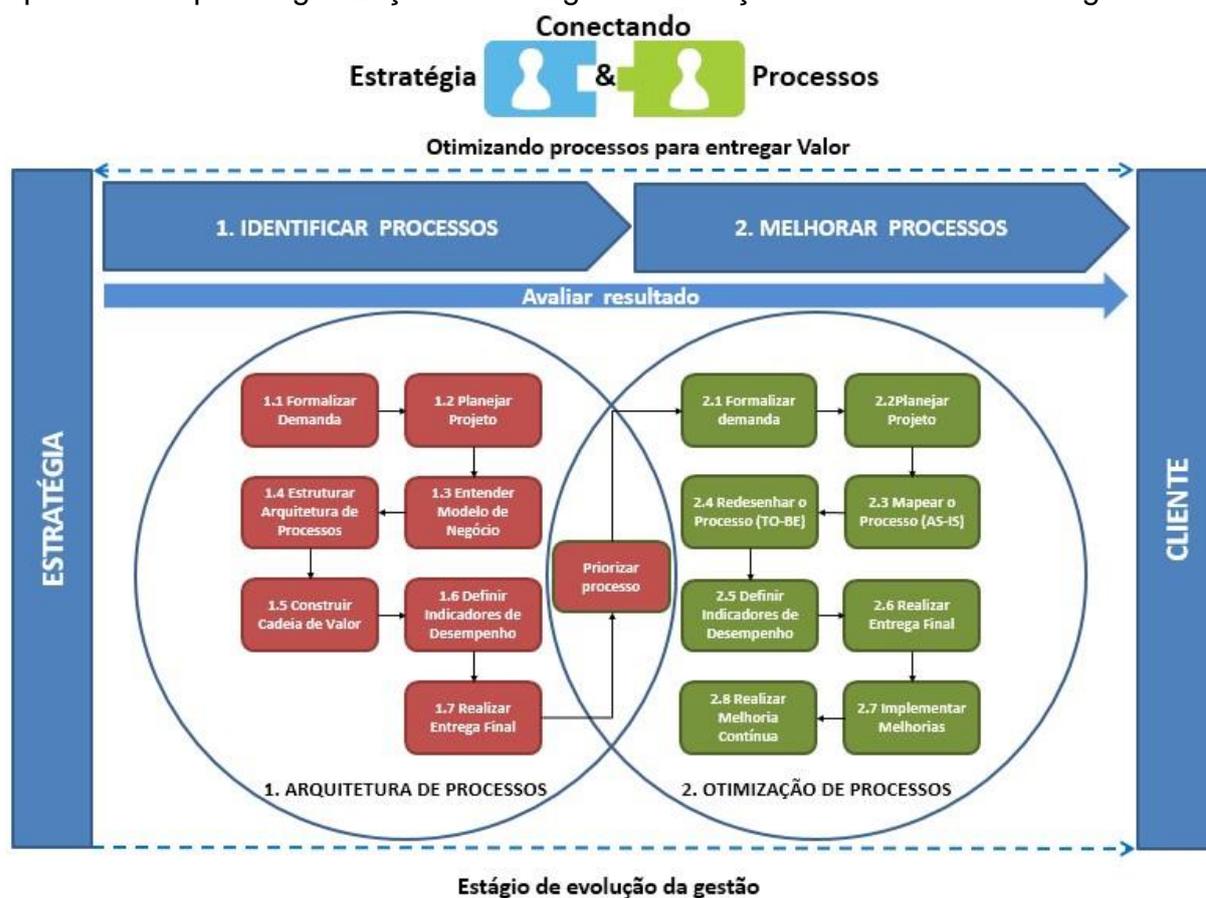


Figura 3.1 - Visualização esquematizada da conexão das fases da metodologia do Escritório de Processos

### 1.1 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA REALIZAÇÃO DOS TRABALHOS

Para o sucesso da aplicação desta metodologia, é importante que se atente para o cumprimento das seguintes condições, sob pena de se inviabilizar todo o trabalho despendido:

- **Instituição do Escritório de Transformação da Gestão – ETG:** é a unidade responsável pela condução dos trabalhos de aplicação desta metodologia, desde o seu planejamento, passando pela mobilização até a implementação das ações e avaliação dos resultados além da continuidade das iniciativas de melhoria da gestão na organização. Para isso recomenda-se que esta unidade seja instituída

antes do início da primeira iniciativa em gestão por processos na organização e seja composta de colaboradores com perfil específico no tema de gestão e melhoria de processos e/ou sejam capacitados e treinados. Porém, mesmo que a organização já tenha seus processos definidos, caso queira iniciar a otimização dos mesmos, recomenda-se a instituição do ETG;

• **Mobilização da Organização:** consiste na realização de ações para compartilhamento dos conceitos contidos neste instrumento e para despertar nos colaboradores a disposição e a abertura necessária para atuarem de forma participativa e comprometida na consecução das etapas da metodologia de trabalho;

• **Priorização dos Processos:** consiste na escolha, por parte da organização, dos processos a serem trabalhados. Esta escolha deve ser realizada de forma técnica, com a participação de pessoas estratégicas da organização;

• **Formação dos Grupos de Trabalho – GT's:** consiste na nomeação, por parte da organização (alta direção e ETG), de pessoas chave que trabalham diretamente com os processos priorizados.

### 1.1.1 INSTITUIÇÃO DO ESCRITÓRIO DE TRANSFORMAÇÃO DA GESTÃO - ETG

O Escritório de Transformação da Gestão - ETG - deverá ser instituído formalmente pelo titular da Organização e deve estar vinculado diretamente à unidade da Alta Direção.

É conveniente a instituição de uma portaria para designação e alocação dos colaboradores do ETG, podendo também alcançar os integrantes dos Grupos de Trabalho de cada processo (artefato **Designação da Equipe – DE** e portaria).

**Os ETG's têm como objetivo primordial promover o alinhamento dos processos à estratégia organizacional por meio da gestão dos indicadores de desempenho e melhoria ou transformação dos processos de negócio. Ainda, o ETG deve ser o entusiasta da aplicação da metodologia, destacando os benefícios que a melhoria dos processos traz para a organização, para os colaboradores e, principalmente, para o cliente.**

PERFIL DE MEMBRO DO ETG
<ul style="list-style-type: none"><li>- Ter acesso à Alta Direção;</li><li>- Ter conhecimento mínimo no tema específico;</li><li>- Ter acesso às informações da organização;</li><li>- Conhecer sua responsabilidade como facilitador, responsável pela condução dos trabalhos;</li><li>- Ter credibilidade junto aos demais colaboradores da organização;</li><li>- Ser proativo e comprometido.</li></ul>

Recomenda-se a indicação de um coordenador (dentre os integrantes do ETG) para a condução das iniciativas que serão realizadas.

### ATRIBUIÇÕES DE MEMBRO DO ETG

- Planejar e conduzir as ações de mobilização da organização para implementação das etapas da metodologia;
- Viabilizar a realização das etapas da metodologia previstas no Manual;
- Articular com a Alta Direção da organização e demais áreas, buscando apoio para implementação das etapas previstas no Manual;
- Promover a capacitação dos GT's, para aplicação da metodologia ou buscar apoio, se necessário, para realização da capacitação;
- Promover o alinhamento dos processos à estratégia organizacional;
- Realizar a governança dos processos de negócio e documentações;
- Promover a divulgação dos resultados;
- Promover o crescimento da maturidade de gestão da organização;
- Realizar gestão dos indicadores de desempenho dos processos de negócios;
- Gerir mudanças e riscos à transformação da gestão na organização;
- Promover a disseminação do conhecimento adquirido na implementação da metodologia na organização.

#### 1.1.2 MOBILIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Pretende-se estabelecer na organização um ambiente favorável à introdução da aplicação da metodologia proposta, oferecendo oportunidades aos colaboradores para ampliação de sua compreensão a respeito do tema transformação da gestão ou gestão por processos e os mobilizando para que se tornem agentes da mudança organizacional, no que diz respeito à implementação das fases do Manual.

Para isso, o trabalho de mobilização das pessoas da organização para a importância do trabalho a ser realizado e resultados a serem alcançados, torna-se essencial para o alcance dos objetivos.

#### 1.1.3 PRIORIZAÇÃO DOS PROCESSOS

É a escolha consensual dos processos organizacionais que deverão ser trabalhados, priorizando o caso mais crítico, que necessite de uma intervenção imediata. A referida priorização deverá ser registrada em ata ou outro documento formal.

#### 1.1.4 GRUPOS DE TRABALHO

O ETG deverá reunir os colaboradores que executam as etapas relacionadas aos processos organizacionais priorizados, bem como representantes de outras áreas ou organizações que possam sofrer ou exercer influência sobre tal processo. Este grupo de pessoas será, a partir deste momento, denominado “Grupo de Trabalho” ou simplesmente “GT”, que deverá ser devidamente nomeado e responsabilizado.

### ATRIBUIÇÕES DOS MEMBROS DO GRUPO DE TRABALHO

- Participar das ações de mobilização da organização para implementação das etapas da metodologia;
- Participar das capacitações promovidas pela ETG para aplicação da metodologia;
- Fornecer detalhadamente informações sobre as atividades relacionadas ao processo que está sendo trabalhado;
- Validar o fluxograma AS-IS do processo;
- Participar da definição de indicadores de desempenho do processo;
- Validar o fluxograma TO-BE do processo;
- Validar todos os outros produtos gerados no projeto de otimização.

## 2 - OBSERVAÇÕES IMPORTANTES

- O ideal é que a organização realize as fases em sequência. Primeiro, identificar todos os processos da organização, verificar se existem atividades paralelas (processos que tenham o mesmo objetivo e são executados por unidades distintas), verificar se os processos estão alinhados com a estratégia organizacional (caso exista) ou existem lacunas a serem preenchidas e só então fazer os ajustes necessários para que se tenha uma Arquitetura de Processos que realmente entregue valor ao cliente.
- Posteriormente, sugere-se que a organização, por meio do seu ETG, elabore um cronograma de otimização dos processos desta Arquitetura de Processos estruturada.
- Mas é possível realizar a fase “OTIMIZAÇÃO” (2ª fase da metodologia) sem que se realize a fase “ARQUITETURA DE PROCESSOS” (1ª fase da metodologia). Basta definir um processo existente na organização que se tenha interesse que seja otimizado. Neste caso, recomenda-se que o ETG seja instituído da mesma maneira, sendo um FATOR CRÍTICO DE SUCESSO em qualquer uma das fases.
- Independentemente do escopo definido para o projeto, é altamente recomendável que as decisões, validações ou qualquer outra definição que possa interferir no seu desenvolvimento, sejam registradas em ata ou instrumento equivalente. Sugerimos a utilização do artefato **Ata de Reunião – AR**.
- Também é importante evidenciar a participação nos eventos por meio do registro em lista específica, como nome e assinatura do participante. Para tanto, recomendamos a utilização do artefato **Lista de Presença – LP**.
- Recomendamos utilizar a base conceitual, disponível no final deste manual, para se tirar dúvidas e melhorar a compreensão das ações aqui propostas.

# 1ª FASE

## ARQUITETURA DE PROCESSOS

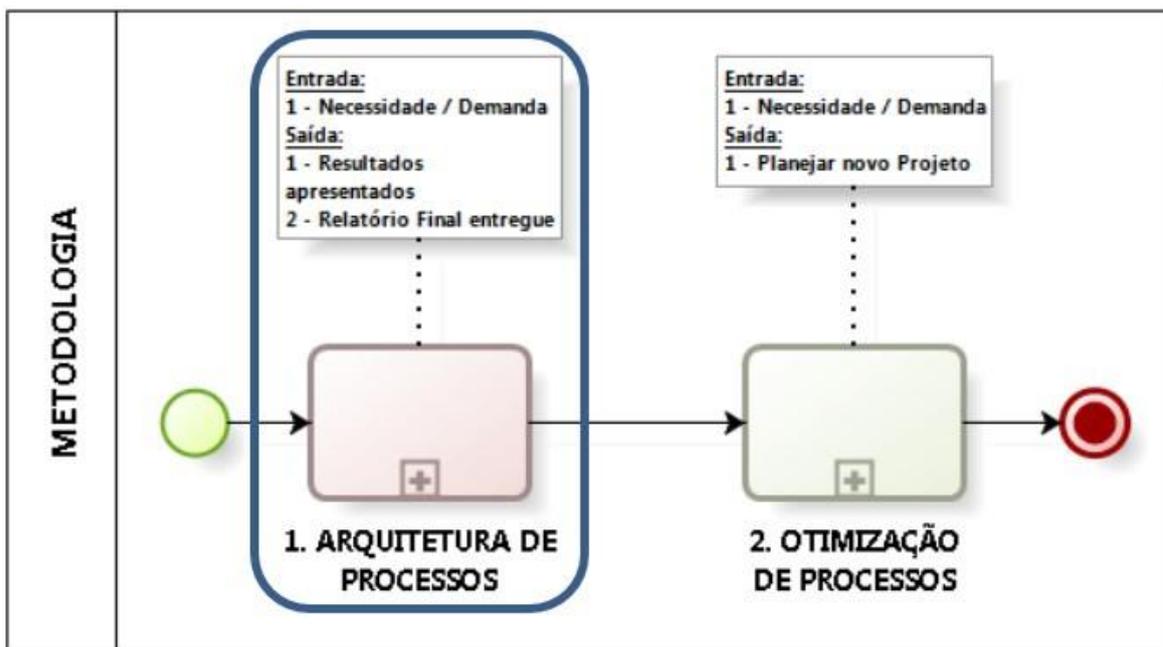


Figura 5.1 - Fase Arquitetura de Processos

### 3 - 1ª FASE: ARQUITETURA DE PROCESSOS

A Fase ARQUITETURA DE PROCESSOS foi retirada de forma proposital pois encontra-se em revisão e será apresentada posteriormente em sua versão definitiva.

# 2ª FASE

## OTIMIZAÇÃO

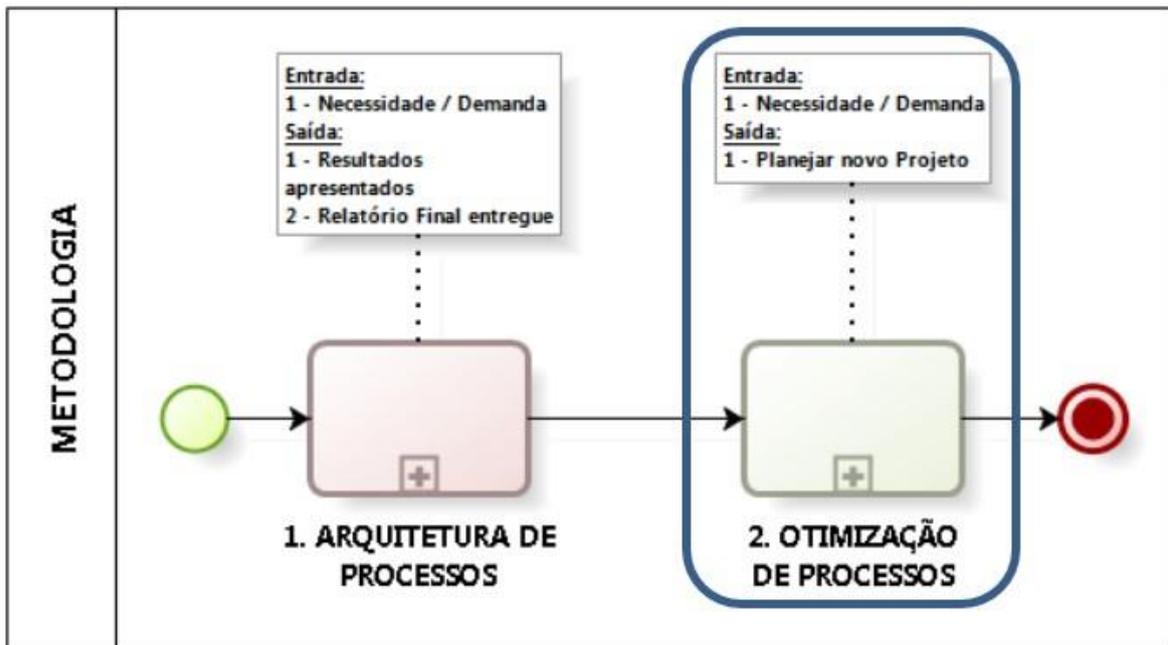


Figura 6.1 - Fase Otimização

# 4 - 2ª FASE: OTIMIZAÇÃO

A fase OTIMIZAÇÃO se desdobra em 8 etapas, conforme figura abaixo:

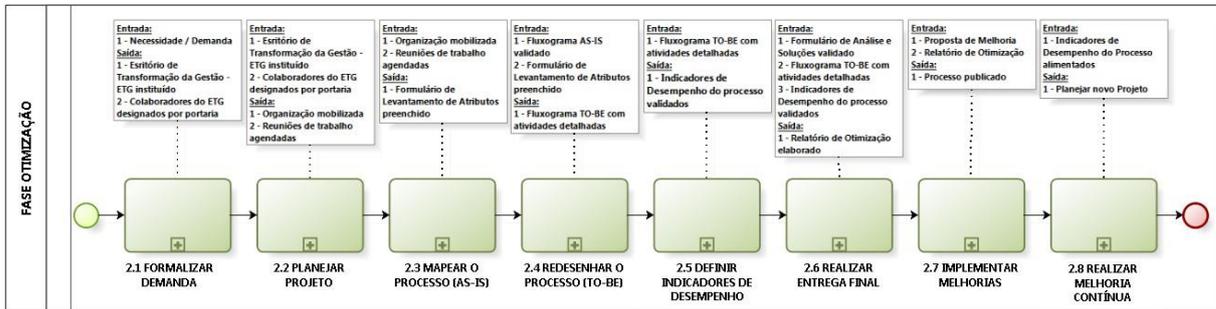


Figura 6.2 - Desdobramento da fase OTIMIZAÇÃO em etapas

Estas 8 etapas se desdobram em 25 atividades, conforme figura abaixo:

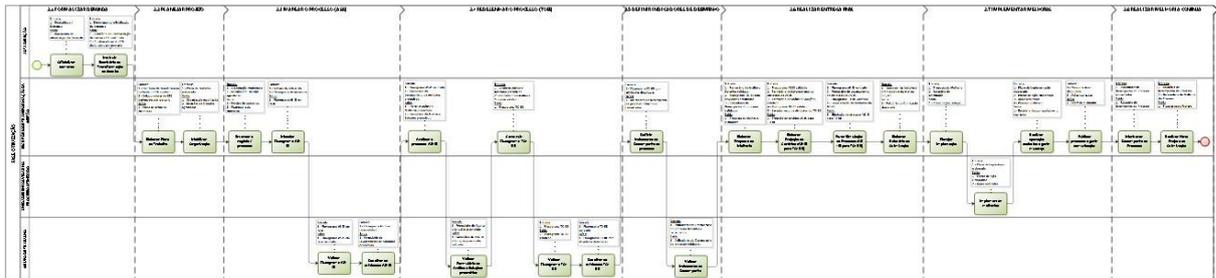
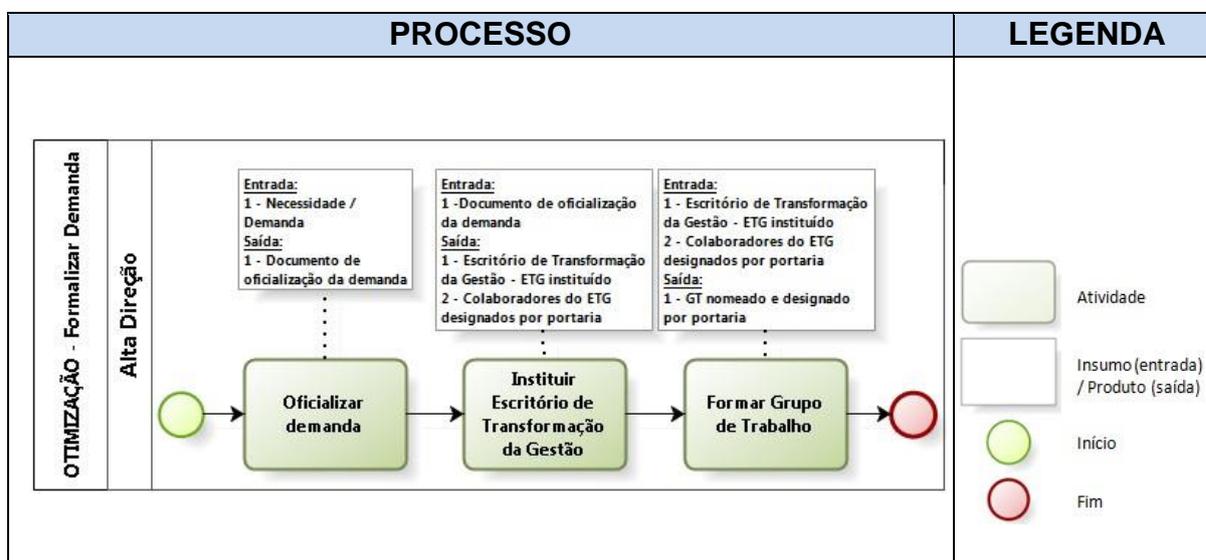


Figura 6.3 - Desdobramento das etapas da OTIMIZAÇÃO em atividades

## ETAPA 2.1 – FORMALIZAR DEMANDA

Esta etapa consiste em tornar a demanda ou necessidade oficial e criar uma unidade denominada Escritório de Transformação da Gestão – ETG. Caso o projeto contemple a 1ª Fase – Arquitetura de Processos da Metodologia, o ETG já deverá estar instituído.

### MACROVISÃO DESSA ETAPA



**1. OFICIALIZAR DEMANDA:** Antes de iniciar o projeto de OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS se faz necessário a formalização desta demanda. Para isso, recomendamos que o ETG justifique e solicite à Alta Direção da organização a priorização do processo a ser automatizado e a autorização para o desenvolvimento e execução do projeto.

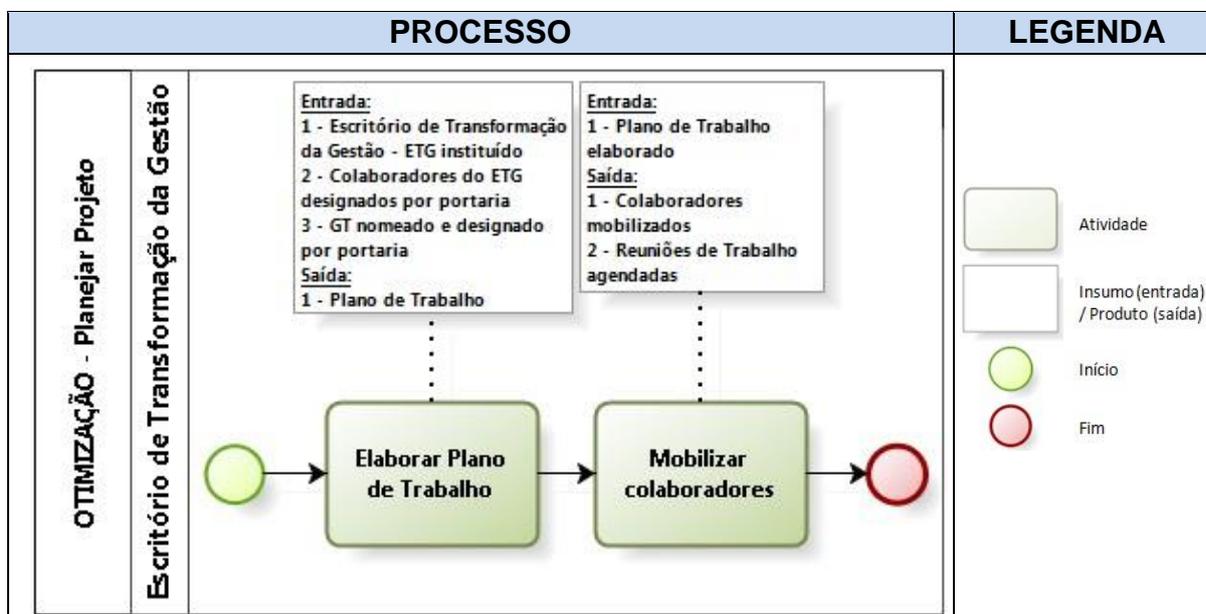
**2. INSTITUIR ESCRITÓRIO DE TRANSFORMAÇÃO DA GESTÃO:** Caso a fase “ELABORAÇÃO DA ARQUITETURA DE PROCESSOS” não tenha sido realizada, ou seja, o ETG não tenha sido instituído, a organização deve instituí-lo, subordinando-o DIRETAMENTE à Alta Direção. O ETG será responsável pela condução dos trabalhos de aplicação desta metodologia, desde o seu planejamento até a implementação das ações e avaliação de resultados, além de dar continuidade às ações de melhoria da gestão da organização em outras iniciativas e disseminar o conhecimento adquirido. Posteriormente, o ETG deve firmar um **Termo de Cooperação Técnica (TCT)** com as unidades básicas que participarão do projeto.

**3. FORMAR GRUPO DE TRABALHO:** O ETG deve solicitar à Alta Direção da organização a instituição de uma equipe de trabalho multidisciplinar (colaboradores com conhecimento técnico do processo priorizado) denominado Grupo de Trabalho (GT). Este GT será responsável por prestar informações e demais solicitações e participar de reuniões conduzidas pelo ETG. Este GT deve ser formalizado por meio do artefato **Designação da Equipe (DE)** e por portaria.

## ETAPA 2.2 – PLANEJAR PROJETO

Esta etapa consiste em materializar todo o planejamento do projeto, bem como realizar a mobilização da organização.

### MACROVISÃO DESSA ETAPA



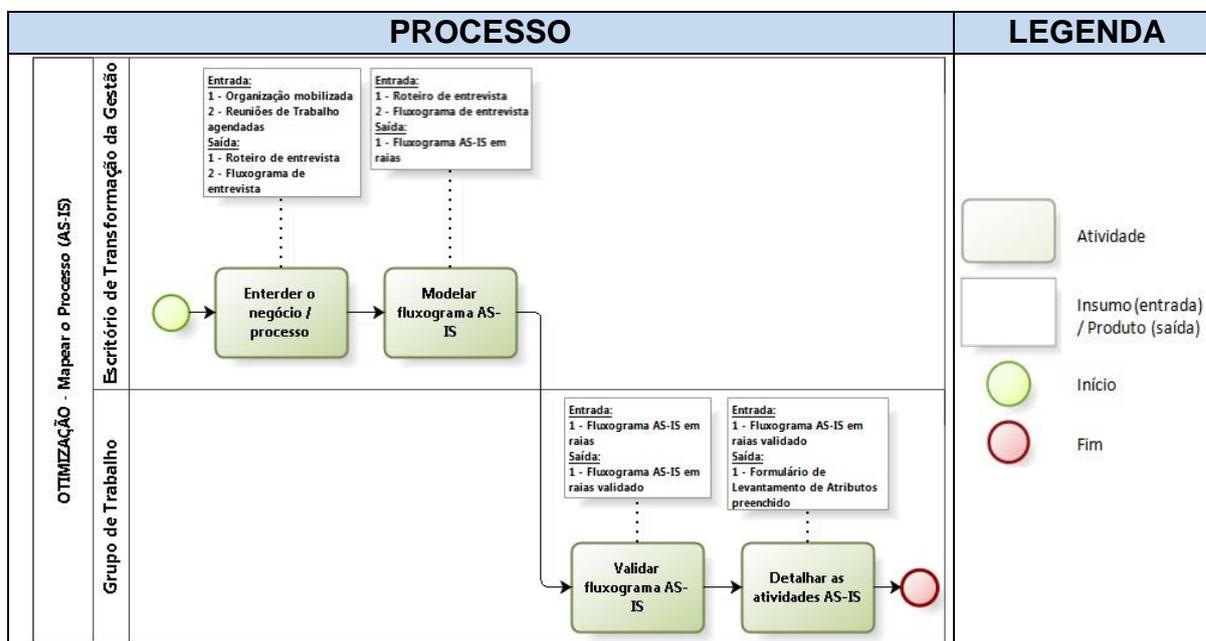
**1. ELABORAR PLANO DE TRABALHO:** Após a formalização da demanda, o ETG deve elaborar um plano de trabalho a ser validado com a Alta Direção da organização, o qual deverá conter todas as informações do projeto, desde as informações básicas (objetivo, escopo, desafios, necessidades, coordenadores, etc.) até a sua estrutura analítica e cronograma. Este documento direcionará todas as ações do ETG, além de servir como um instrumento de controle gerencial, o qual deverá refletir na íntegra o que será realizado. Para este fim, recomendamos o uso do artefato **Plano de Trabalho – PT**.

**2. MOBILIZAR COLABORADORES:** Com o Plano de Trabalho definido, o ETG deve realizar uma reunião de mobilização com o Grupo de Trabalho – GT do processo selecionado e demais colaboradores estratégicos que atuam no mesmo. Este é um evento de sensibilização, que objetiva mostrar a importância do projeto e da participação de todos, onde devem ser apresentados o Plano de Trabalho, a metodologia a ser aplicada, a necessidade e os objetivos do projeto.

## ETAPA 2.3 – MAPEAR O PROCESSO (AS-IS)

Esta etapa consiste em entender o negócio / processo, elaborar o seu desenho (fluxograma) conforme a sua execução atual (AS-IS) e detalhar todas as suas atividades.

### MACROVISÃO DESSA ETAPA



**1. ENTENDER O NEGÓCIO / PROCESSO:** O primeiro passo para se construir o fluxograma AS-IS é entender o negócio / processo. Para isso, recomendamos que o ETG realize entrevistas com o GT, quantas vezes forem necessárias, para promover esse entendimento. Caso haja necessidade, o GT deve convidar pessoas chave que entendam a fundo o processo selecionado. No decorrer das entrevistas, as atividades são identificadas e desenhadas (usar a ferramenta BIZAGI ou qualquer outra disponível), bem como são registrados os possíveis problemas, gargalos, sugestões de melhoria e etc., à medida que vão sendo identificados. Para um melhor desenvolvimento dos trabalhos, recomendamos a utilização do artefato **Roteiro de Entrevista Otimização (REO)**, que tem como objetivo direcionar as entrevistas em pontos críticos a serem abordados, onde poderão ser registradas todas as informações relevantes (entradas e saídas, produtos, tempos, problemas, infraestrutura, recursos, normas, etc.);

**2. MODELAR FLUXOGRAMA AS-IS:** Com o fluxograma de entrevista e o **Roteiro de Entrevista Otimização (REO)** preenchido em mãos, recomendamos representar graficamente este processo no modelo de raias, onde cada raia corresponde a um ator do processo. Esta atividade é realizada pelo ETG. Para melhor utilização da ferramenta BIZAGI este Guia recomenda a leitura do **Guia de Modelagem de Processos com Bizagi**,

**3. VALIDAR FLUXOGRAMA AS-IS:** Após a modelagem do fluxograma AS-IS em raias, faz-se necessária a validação do mesmo com o GT, a qual deve ser registrada em ata (ver artefato AR);

**DETALHAR AS ATIVIDADES AS-IS:** Com a validação do fluxograma AS-IS, modelado em raias, as atividades do processo devem ser detalhadas. Esse detalhamento tem como objetivo possibilitar a observação dos fatores que afetam o trabalho, tais como a descrição da atividade, suas entradas e saídas, suas regras, o papel e a competência de cada ator envolvido, os diversos tempos (duração, fila, operacional, entrega, retrabalho) da atividade, os dispositivos legais a serem seguidos e os recursos utilizados. Assim, a execução do processo organizacional que foi estabelecido como prioridade pode ser mais bem compreendida e analisada. Para este registro, este manual disponibiliza o artefato **Levantamento de Atributos das Atividades (LAA)**.

## **INFORMAÇÕES IMPORTANTES:**

### **O QUE É UM FLUXOGRAMA?**

Um fluxograma é um desenho gráfico feito com símbolos padronizados, que mostra a sequência lógica das etapas de realização de um processo de trabalho.

Deste modo, o fluxograma AS-IS de um processo nada mais é do que a fotografia de como ele é realizado atualmente.

Além de permitir a interpretação conjunta do processo, o fluxograma apresenta as seguintes vantagens:

- Visão integrada do processo de trabalho;
- Visualização de detalhes críticos do processo de trabalho;
- Identificação do fluxo do processo de trabalho, bem como das interações entre os subprocessos;
- Identificação dos potenciais pontos de controle;
- Identificação das oportunidades de melhoria.

### **IDENTIFICAÇÃO DOS ATORES**

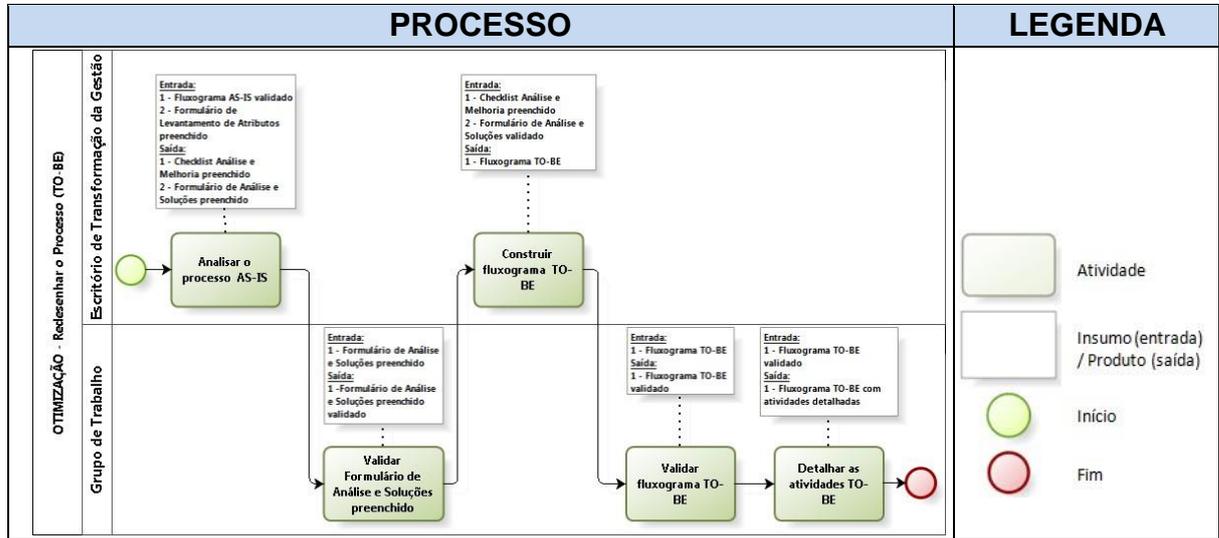
Os atores correspondem aos executores das atividades, podendo ser representados por:

- Um setor do próprio órgão (diretoria de administração, coordenação de informática; serviço de capacitação institucional);
- Outra organização (órgão externo);
- Um grupo de pessoas (equipe técnica, equipe de apoio);
- Uma função exercida por um grupo de pessoas (agentes de saúde, analistas judiciários);
- Nome de uma profissão (gestor, médico, promotor, engenheiro);
- Um sistema de informação (sistema de contabilidade, sistema financeiro, sistema de cadastro de fornecedores).

## ETAPA 2.4 – REDESENHAR O PROCESSO (TO-BE)

Esta etapa consiste em analisar o processo mapeado (AS-IS) e a partir desta análise modelar a proposta ideal (TO-BE) e detalhar as suas atividades.

### MACROVISÃO DESSA ETAPA



**1. ANALISAR O PROCESSO AS-IS:** Para o desenvolvimento dessa atividade, propomos a realização das seguintes tarefas:

- 1.1 Identificação dos problemas;
- 1.2 Análise de causa e efeito;
- 1.3 Detalhamento das causas dos problemas;
- 1.4 Análise e priorização de solução; 1.5 Análise e melhoria dos processos.

Na medida em que as informações forem identificadas através das atividades acima, estas deverão ser registradas no artefato **Análise e Soluções (AS)**.

Como subsídios para realização dessa atividade deverão ser utilizados os registros das contribuições dadas ao longo das etapas anteriores, são eles:

- Registros das sugestões de melhoria dadas e dos problemas recorrentes levantados no decorrer dos encontros com o GT em todas as etapas;
- Levantamento de atributos das atividades que afetam o desenvolvimento do processo em análise;
- Desenho do fluxograma AS-IS.

#### 1.1 IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS:

Os problemas serão levantados no momento das entrevistas para o fluxograma ASIS, a partir do questionamento:

- **Qual o problema encontrado na execução do processo em estudo?**

Nesse momento, pode-se optar por fazer as perguntas direcionadas ao processo e também às suas atividades, uma vez que, utilizando a decomposição, pode-se facilitar a análise.

Todos os problemas deverão ser registrados e o significado de cada um deles analisado, agrupando-os conforme a similaridade do conteúdo. Pode ser que se observem problemas repetidos e, portanto, deverão permanecer apenas aqueles que o GT julgar pertinente. Podem ainda aparecer problemas dúbios ou que necessitem de mais esclarecimentos.

## 1.2 ANÁLISE DE CAUSA E EFEITO

Todo problema deve ser entendido como sendo o efeito de uma ou várias causas geradoras, portanto, solucionar problemas é atuar nas suas respectivas causas e não nele diretamente.

Então, após a identificação dos problemas deve-se analisá-los de forma a compreender corretamente se são efeitos (problema) ou se são causas geradoras.

Para tanto, pode-se lançar ao GT a seguinte pergunta de esclarecimento:

- **Este é o problema ou é algo que vem antes de ele acontecer?**

Conforme o GT for construindo a compreensão acerca dos problemas expostos, pode-se optar por organizá-los de maneira que se separem os problemas (efeitos), das suas respectivas causas, permitindo, desta maneira, a visualização da cadeia de causas que gera um determinado problema.

**É conveniente também que sejam identificados os pontos fortes do processo de trabalho, para valorizar e manter o que há de bom.**

## 1.3 DETALHAMENTO DAS CAUSAS DOS PROBLEMAS

Depois de identificados, validados e organizados os problemas e suas respectivas causas, pode ocorrer a necessidade de explorar em maior detalhe algum problema que ficou com nenhuma ou poucas causas identificadas. Para tanto, pode-se lançar algumas perguntas como:

- **O que provoca esse problema? Qual é causa de sua ocorrência? Por que ele acontece?**

## 1.4 ANÁLISE E SOLUÇÃO

Identificadas e validadas as causas dos problemas, repete-se o processo de discussão dos colaboradores, em conjunto com o ETG para descobrir possíveis soluções.

Para tanto, pode-se perguntar, por exemplo:

- **O que pode ser feito para eliminar a causa do problema? O que pode ser feito para minimizar o problema de imediato?**

Observe que as soluções estão diretamente relacionadas com as causas do problema.

Portanto, a partir da solução das causas, conseqüentemente, estar-se-á atuando no próprio problema.

**Na solução de problemas, a tendência é focar nos problemas e não se vislumbrar soluções. É necessário que o ETG estimule o debate sobre as soluções, evitando concentrar-se somente nas explicações e justificativas.**

É aconselhável que, para cada problema, sejam identificadas soluções de curto, médio e longo prazo, conforme o caso. Para os problemas identificados, prossegue-se com a indicação de responsáveis e definição de prazos para a implementação das soluções, de forma que, ao final, esteja pronta atividade de Análise e Soluções.

Concluídas essas atividades, o resultado poderá ser consolidado no artefato **Análise e Soluções (AS)**.

Nem sempre, o GT terá governabilidade para atuar na implementação das soluções sugeridas, porém, há de se considerar que, na maioria das vezes, é possível a adoção de medidas que, pelo menos, amenizem os impactos do problema no dia-a-dia.

Mesmo que o GT não possa implementar ação de solução, deve-se definir uma ação de encaminhamento, tendo em vista que o problema deve ser resolvido e os responsáveis serem informados, pois, muitas vezes, eles podem desconhecer a ocorrência de tais problemas.

## 1.5 ANÁLISE E MELHORIA DOS PROCESSOS

Após a realização da atividade de desenvolvimento do artefato **Análise e Soluções (AS)**, temos condições de identificar diversas causas geradoras de problemas acerca do processo de trabalho.

Todas essas causas serão objetos de análise que subsidiarão o desenvolvimento desta atividade, que deverá ser validado junto ao GT.

Esta análise consiste em verificar as possibilidades de reformulação dos processos, de modo que se produza o máximo de resultado ao menor custo possível.

Esta atividade compreende:

1.5.1 Análise de coesão e acoplamento;

1.5.2 Modelo dos 8 Gatilhos.

Para esta atividade o manual oferece, além da teoria a seguir, o artefato **Checklist – Análise e Melhoria (CL)**.

### 1.5.1 ANÁLISE DE COESÃO E ACOPLAMENTO

A análise dos processos, visando às melhorias, requer o tratamento adequado das atividades à luz de dois conceitos: **coesão e acoplamento**.

**Coesão** significa interdependência entre etapas, sendo que uma não é executada, em hipótese alguma, sem a ligação com a outra. Percebe-se a coesão claramente

quando, na mudança de algum aspecto relacionado com a execução de uma etapa, ocorre um impacto grande em outra etapa.

Na análise da **coesão**, o ETG deverá, a partir do fluxograma AS-IS, observar o seguinte:

- A incidência de atividades de vai-e-volta;
- Existência de sobreposições ou omissões de etapas; A ausência ou irregularidade na sequência das etapas.

**Acoplamento** significa interdependência entre agrupamentos de atividades, ou seja, entre processos de trabalho. O baixo grau de acoplamento entre processos vai permitir que sejam feitas alterações em um deles, ocorrendo pouco, ou nenhum, impacto sobre o outro. A fronteira entre processos com baixo grau de acoplamento é perfeitamente identificada e visualizada, facilitando a distribuição de responsabilidades e cargas de trabalho, além de permitir um controle e uma gestão mais precisos.

Na análise do **acoplamento**, deve-se observar o seguinte:

- A existência de muita dependência de um processo em relação a outro;
- A existência de sobreposições ou omissões de processos;
- A ausência ou irregularidade nas interações entre processos.

Apesar de o grau de acoplamento necessitar ser minimizado, ele não deverá ser nulo, pois deve haver um mínimo de interação entre os processos, o que é observado a partir das interfaces entre eles (as *saídas* de um processo serão as *entradas* de outro, o processo seguinte, conforme a ordem lógica de ação).

O resultado da análise da **coesão** e do **acoplamento** será registrado no fluxograma TO-BE, uma vez que será a expressão das melhorias das etapas desenvolvidas para a consecução dos resultados do processo como um todo.

Tão importante quanto essa análise é a verificação da **agregação de valor** que cada atividade e processo são capazes de gerar. Portanto, de posse da análise das condições de realização do processo e da coesão e acoplamento, torna-se possível visualizar com mais clareza a possibilidade de eliminação de alguma atividade ou subprocesso que, eventualmente, não adicione valor ao produto/serviço gerado.

**A melhoria do novo processo requer a máxima coesão entre as atividades e o mínimo acoplamento entre processos e subprocessos.**

### 1.5.2 MODELO DOS 8 GATILHOS

Consiste na realização de várias análises com o objetivo de levantar evidências presentes no próprio processo para gerar melhorias que sejam dele decorrentes. Parte do pressuposto que o questionamento sobre o atual sequenciamento de atividade pode levar a alternativas que sejam mais eficientes e/ou eficazes.

O modelo dos 8 gatilhos não se trata, efetivamente, de uma metodologia concatenada de análise com 8 passos sequenciais. Pelo contrário: configura um modelo de análise único com o objetivo de questionar o *status quo* do processo e propor melhorias que tragam melhores resultados. O termo “8 gatilhos” faz referência a oito aspectos que podem ser considerados no momento desta investigação. Dependendo das

características do processo, fará mais ou menos sentido raciocinar sob a ótica de cada um deles, a saber:

- 1.5.2.1 Resultado de indicadores do processo;
- 1.5.2.2 Variação de indicadores do processo;
- 1.5.2.3 Gargalos;
- 1.5.2.4 *Handoffs*;
- 1.5.2.5 Interações humanas;
- 1.5.2.6 Interações externas;
- 1.5.2.7 Regras do negócio;
- 1.5.2.8 *Gaps*.

Cada gatilho é um foco de análise específico. Cabe ao analista verificar qual (is) foco (s) faz (em) mais sentido para cada processo que ora se investiga. Detalharemos abaixo as características principais de cada gatilho de forma a trazer subsídios para que o analista o consiga aplicar, quando assim julgar apropriado.

### 1.5.2.1 RESULTADO DE INDICADORES DO PROCESSO

Geralmente os indicadores de processos são definidos e metas específicas são atribuídas aos mesmos. A meta relativiza um desejo humano, uma ansiedade requerida pelo negócio.

Deve-se buscar melhorias em 3 aspectos básicos: custo, qualidade e tempo. Mesmo que estejam atingindo suas metas, qualquer melhoria de processo que resulte em benefícios em uma destas três dimensões caracteriza mudanças relevantes.

A melhoria de custos é óbvia. Quanto mais “barato” for um processo (sem comprometimento da qualidade de entrega), maior é a **eficiência** do mesmo e, conseqüentemente, melhor é a sua produtividade. Pela dimensão qualidade entende-se o nível de aceitação do produto final do processo por parte de seu cliente. A qualidade é a medida de **eficácia** de um processo. Já a dimensão capacidade se refere à capacidade de entregar na quantidade e velocidade pretendida. Indicador clássico desta natureza: *lead time* (tempo total). Quanto menor for o tempo total de processamento, mais eficiente é o processo.

Os indicadores podem ser monitorados continuamente ou estabelecidos unicamente para o fim analítico proposto.

Tomando como exemplo um processo de aquisição, o tempo total (*lead time*) configura um indicador básico para ser analisado. Devem ser consideradas melhorias no processo que reduzam o tempo total entre a requisição de compra e o fornecimento efetivo.

### 1.5.2.2 VARIAÇÃO DE INDICADORES DO PROCESSO

Tão importante quanto o alcance das metas de desempenho quantitativas é a manutenção de baixa variabilidade do processo. Mesmo que atingindo resultados-alvo esperados em sua média, grandes variações diminuem a velocidade do processo e minimiza a confiabilidade e credibilidade do mesmo em produzir resultados consistentes durante o tempo.

Para exemplificar, vamos supor que o resultado de tempo total (*lead time*) do processo de aquisição atinja as atuais metas. Todavia, imagine que o processo é realizado por diversos órgãos, e haja alta variação entre eles. Alguns atingem as metas, outros possuem resultados de tempo muito superiores. Isso é variabilidade.

Não basta ao processo gerar bons resultados “na média”. É preciso questionar a variabilidade, identificando se existem profissionais que tenham produtividade muito inferior, épocas do ano com resultados ruins, dias da semana em que a produtividade cai, unidades/departamentos piores que outros tipos de produtos/serviços com resultados insatisfatórios, etc. **A média nos diz pouca coisa sobre o real desempenho do processo.**

### 1.5.2.3 GARGALOS

O conceito de “gargalo” é fundamentalmente utilizado para análise de processos fabris, em especial destaque a células de manufatura. Em uma linha de montagem, por exemplo, a velocidade total da linha será igual à velocidade da etapa mais lenta de todo o processo.

Para ilustrar, considere a representação de um processo ilustrado pela figura abaixo. Trata-se de 5 etapas sequenciais, e as respectivas capacidades de entrega estão informadas. Pergunto: qual a produtividade total deste processo?



Figura 6.4 - Exemplo de um processo

Podemos estar medindo peças/minuto, clientes atendidos/dia, documentos processados/hora, etc. Não importa qual a métrica utilizada (isso vai depender de cada processo). O que é relevante é que conceito de gargalo é claro. É evidente que a produtividade total do processo acima é 8 peças/minuto. A etapa C é o gargalo deste exemplo. Por melhor que seja a etapa D (com uma capacidade maior que o dobro da etapa anterior), ela está estrangulada a 8 peças/minuto de entrada. Não é utilizada a capacidade total de sua produção, pois não existe matéria-prima que suporte sua alta produtividade.

O gargalo é, geralmente, o ponto do processo em que a fila se acumula. No processo de aquisição, identificar em que ponto do processo a documentação está parando e acumulando com maior incidência é um meio de identificar o gargalo. É importante que o analista seja capaz de, por meio da análise do fluxograma AS-IS e dos indicadores de produtividade de cada etapa, conseguir identificar os pontos de gargalos. Eles são os gatilhos necessários para condução de análises mais específicas e são os mais carentes de melhoria.

### 1.5.2.4 HANDOFFS

Provavelmente, os *Handoffs* são os pontos mais vulneráveis de um processo. Trata-se do exato momento em que o processo **muda de responsabilidade**. Esta transferência institui uma relação de cliente-interno em que, muitas vezes, há conflito

e perda de eficiência. A figura abaixo ilustra os *handoffs* ocorrendo nos passos em que o processo “cruza” com as áreas funcionais instituídas.

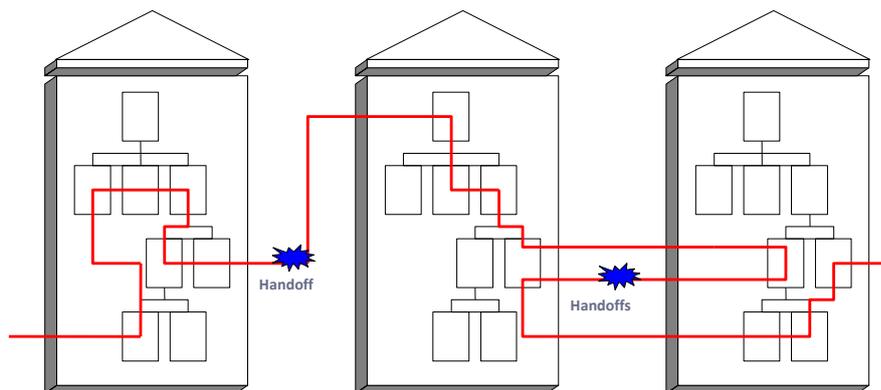


Figura 6.5 - *Handoff* – Transferência de controles

Depois de identificar cada *handoff*, as seguintes questões podem guiar a discussão:

- Quais *handoffs* são mais prováveis de impactar o processo?
- Existem alguns gargalos de informação ou serviços como resultado de *handoffs* ocorrendo muito rapidamente?
- Algum *handoff* pode ser eliminado?

No exemplo do processo de aquisição, devemos dar especial atenção aos momentos do processo em que o mesmo “troca de mão”. No momento em que uma área qualquer “entrega” o processo para que outra área possa dar continuidade há o risco de perda de informação, ineficiência, conflito de expectativas, entre outros.

### 1.5.2.5 INTERAÇÕES HUMANAS

Atividades de processo que requeiram interações humanas são mais suscetíveis a erros e instabilidades. O elemento humano costuma ser menos eficiente e introduz maior risco de descontinuidade e falhas durante o processo. A seguinte máxima é verdadeira: “Quanto menos interação humana, mais confiável é o processo”. Isto nos leva ao fundamento primordial sobre esta categoria de gatilho - **observar oportunidades de automatização**.

Todavia, o elemento humano, por concepção, sempre estará presente no processo. Não há tecnologia (ainda) que substitua o homem em atividades mais complexas, ou que requeiram o julgamento e habilidades específicas.

Para cada interação humana, devemos nos questionar:

- Quais são as etapas em que há interações humanas?
- As pessoas envolvidas possuem capacitação adequada?
- Há treinamento suficiente para que as pessoas executem seu trabalho corretamente?
- Todas as informações chegam ao executante da tarefa?
- Existe a possibilidade de automatizar esta atividade ou tarefa?

No exemplo do processo de aquisição, devemos identificar se todas as pessoas que interferem no processo têm a capacitação suficiente com relação à legislação

aplicável, aos controles legais necessários e às necessidades das demais atividades do processo. Sabemos que a especificação técnica, por exemplo, é sempre uma interação humana crítica; se não for conduzida de modo a introduzir as informações pertinentes da maneira correta, haverá índices de retrabalho nas etapas posteriores que, com a devida capacitação, podem ser evitados.

#### **1.5.2.6 INTERAÇÕES EXTERNAS**

Todos os pontos de processo que interagem com o ambiente externo devem ser absolutamente controlados e funcionarem de maneira perfeita, pois são os pontos vulneráveis à percepção dos cidadãos e sociedade (clientes do processo). Qualquer ganho de desempenho nestes pontos do processo será diretamente percebido externamente, trazendo um ganho direto de imagem.

A soma da experiência do cliente em cada um destes pontos de interação resultará no seu juízo de satisfação global. Desta forma, uma análise específica dos pontos de interação e a proposição de melhorias que busque a superação das expectativas do cliente em cada ponto caracterizam importantes gatilhos necessários para a análise.

No exemplo do processo de aquisição, a publicação do edital de licitação é um ponto do processo que gera informações que ficarão visíveis aos clientes. Qualquer falha neste ponto do processo será diretamente percebida, de modo com que este aspecto merece atenção especial no sentido de conter controles que garantam sua execução isenta de falhas.

#### **1.5.2.7 REGRAS DE NEGÓCIO**

Regras de negócio são políticas, normas e padrões que influenciam ou guiam o comportamento do negócio. A execução das atividades deve sempre respeitar as regras que o negócio possui. São declarativas e não podem ser decompostas sem perder seus significados.

Regras de negócio definem ‘como’ e ‘quando’ uma atividade específica pode ser executada e ajudam a controlar o fluxo da atividade. Exemplos de regras de negócio incluem: “se o valor do pedido for maior que \$ 50.000, então deve ser aprovado pelo financeiro”, ou “quando o valor total de vendas do cliente atingir \$ 30.000, aplicar desconto de 10%”.

Os processos possuem regras instituídas (formal ou informalmente). Muitas delas são estabelecidas por leis. O que o analista deve questionar é a real necessidade da existência da regra, e se a mesma possui uma função que a justifique.

Frequentemente, as regras de negócio são criadas sem uma compreensão do porquê existem ou são tão antiquadas que não mais se aplicam, mas por causa da cultura organizacional ainda estão sendo seguidas. O analista de processos facilmente as identifica quando entrevista os executores das atividades:

Pergunta: “- Por que o documento X precisa de duas assinaturas? ”

Resposta: “- Desde que eu entrei aqui é assim que funciona. ”

Geralmente, respostas como estas caracterizam regras de negócio culturalmente instituídas, fortemente cravadas na rotina das pessoas e “indiscutivelmente” necessárias. Devem ser foco de análise do profissional de processos.

Utilizando o exemplo do processo de aquisição, a quantidade de aprovações e assinaturas necessárias durante a tramitação deve ser alvo de análise, uma vez que nem todas podem estar trazendo ganhos efetivos de controle e, eventualmente, tenham sido introduzidas sem um requisito legal que a justifique. Utilizar a Relação de Normas nesta fase é altamente recomendado.

O objetivo da análise não é apenas eliminar as regras de negócio, mas utilizá-las apenas em favor do processo, com a menor complexidade possível, aplicadas somente quando necessário, sempre com o objetivo de reduzir erros de processo ou agilizar sua execução.

### 1.5.2.8 GAPS

*Gaps* de processos são todos aqueles pontos no sequenciamento de atividades que possuem algum tipo de entrave. Muitas vezes os *gaps* não são tão relevantes diante dos resultados das potenciais melhorias implementadas. Mesmo assim, por menor que seja, ele pode representar ganhos de sistemática de trabalho e clima entre as pessoas participantes do processo. Alguns tipos de *gaps* de processo muito comuns:

- Produto ou serviço errado;
- Restrições impostas por regulações ou recursos;
- Políticas restritivas;
- Processos sem procedimento padrão;
- Falta de controle da qualidade;
- Controle exagerado;
- Recursos inadequados ou indisponíveis;
- Ergonomia pobre;
- Leiaute/ambiente inadequados;
- Formação de filas;
- Pessoas controlando pessoas;
- Valor agregado baixo ou negativo;
- Inflexibilidade comportamental;
- Respostas muito lenta de outras áreas;
- Pequenos conflitos de relacionamento entre pessoas; □ Falta de credibilidade na liderança;
- Etapas sendo executadas “porque sempre foi assim”; □ Procedimentos operacionais desnecessários.

O gap pode ser definido mais diretamente como “existe um jeito melhor de executar o trabalho”. Na maioria das vezes constituem melhorias incrementais de pequeno porte que, somadas, acabam gerando algum valor direto ao processo.

No caso do processo de aquisição, o analista deve fazer um detalhado estudo de cada atividade do processo com a “mente aberta” à procura de maneiras mais inteligentes de se organizar os passos da tramitação dos documentos;

**2. VALIDAR FORMULÁRIO DE ANÁLISE E SOLUÇÕES PREENCHIDO:** Após a análise do processo e o preenchimento do artefato **Análise e Soluções (AS)**, faz-se necessária a validação do mesmo com o GT, a qual deve ser registrada em ata (ver artefato **Ata de Reunião – AR**);

**3. CONSTRUIR FLUXOGRAMA TO-BE:** De posse do artefato **Análise e Soluções (AS)** preenchido e validado, das análises de Coesão e Acoplamento e do Modelo dos 8 Gatilhos utilizando o artefato **Check-list – Análise e Melhoria (CL)**, deve-se propor as melhorias que serão retratadas no **Fluxograma TO-BE**. Esta atividade deve ser realizada pelo ETG e recomendamos utilizar a ferramenta BIZAGI. Para melhor utilização desta ferramenta este manual recomenda a leitura do **Guia de Modelagem de Processos com Bizagi**;

**4. VALIDAR FLUXOGRAMA TO-BE:** Após a elaboração do fluxograma TO-BE se faz necessária a validação do mesmo com o GT, e esta validação deve ser registrada em ata (ver artefato **AR**).

Durante a validação, deve-se considerar:

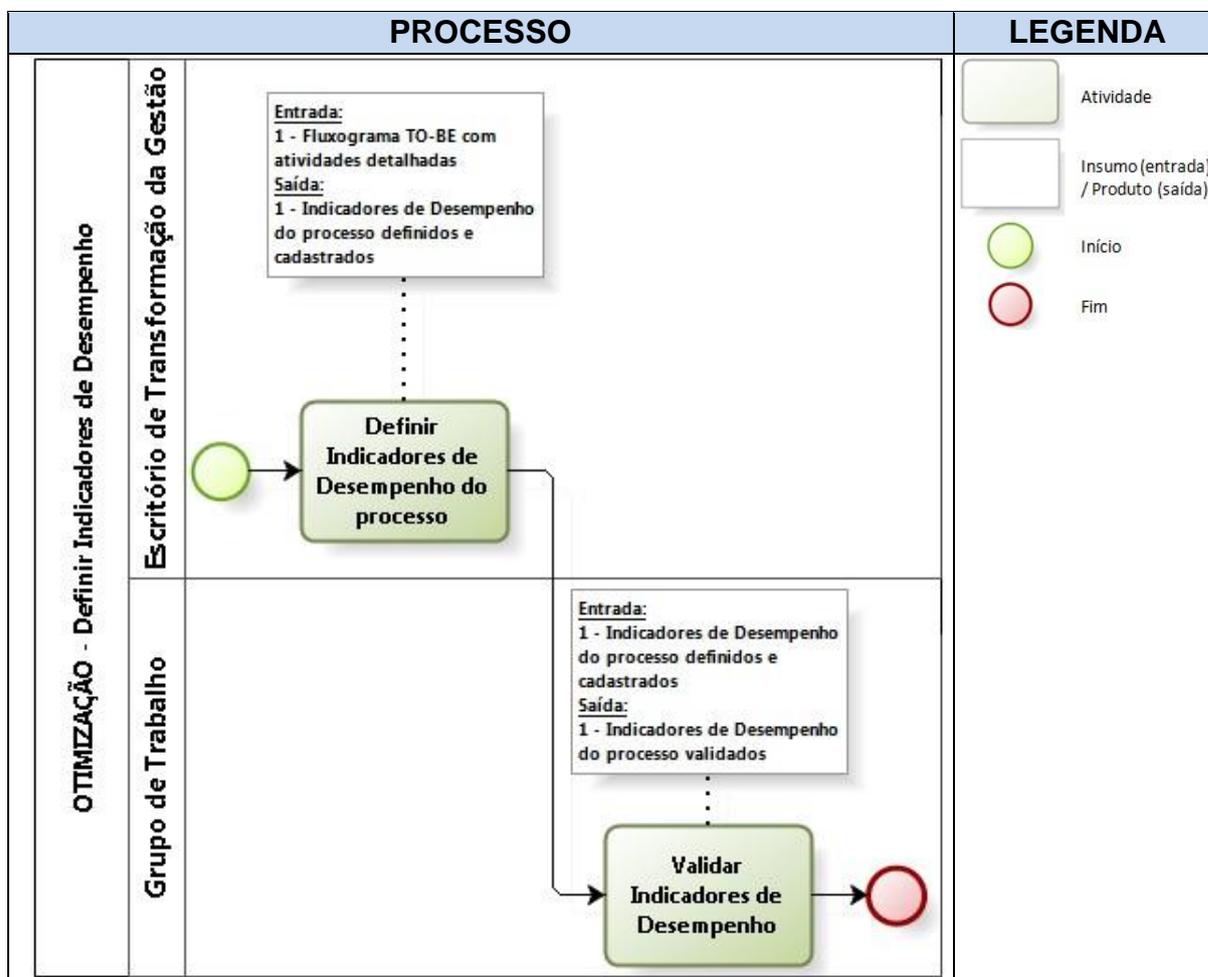
- Sugestões passíveis de implementação imediata;
- Sugestões que, para sua implementação, é necessária articulação/negociação com outros agentes institucionais;
- Sugestões que dependem de suporte da Tecnologia da Informação; □ Sugestões ineficazes.

**5. DETALHAR AS ATIVIDADES TO-BE:** Com o fluxograma TO-BE validado é necessário o detalhamento de cada uma das atividades definidas para o “novo processo”. Esta atividade deve ser realizada pelo GT com o acompanhamento do ETG e recomendamos utilizar a ferramenta BIZAGI. Para melhor utilização desta ferramenta este manual recomenda a leitura do **Guia de Modelagem de Processos com Bizagi**;

## ETAPA 2.5 – DEFINIR INDICADORES DE DESEMPENHO

Esta etapa consiste em criar um Sistema de Medição de Desempenho do processo, ou seja, criar indicadores para medir o seu desempenho.

### MACROVISÃO DESSA ETAPA



**1. DEFINIR INDICADORES DE DESEMPENHO DO PROCESSO:** Para medir o desempenho do processo se faz necessário criar indicadores. Ao conjunto de indicadores criados para aferir um processo se dá o nome de SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO, que pode ser definido da seguinte forma: *"É a denominação que se dá à atividade sistemática e contínua de medir e avaliar a eficiência, a eficácia, a economicidade e a efetividade dos processos, por meio da aplicação de indicadores previamente formulados"*.

Inicialmente sugerimos a criação de no máximo 2 (dois) indicadores por processo, devido a maturidade da organização, e sem se preocupar inicialmente com a sua classificação ou tipo, mas apenas o que seja importante a ser medido no momento. Posteriormente, a partir da familiaridade e da necessidade naturalmente outros indicadores serão criados. Isso por que quando se cria muitos indicadores sem se ter a maturidade em gestão a tendência é que nada seja medido, fique apenas no papel,

devido a diversos fatores, entre eles a dificuldade de se obter as informações que compõem as fórmulas.

Mas ao mesmo tempo, sugerimos que o ETG se aprofunde no assunto, estudando e disseminando aos poucos este conhecimento na organização.

Uma das classificações de indicadores que sugerimos ser estudada é a adotada pelo **GESPÚBLICA (Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização)**, que é a das Seis Dimensões de Desempenho (6Es), conforme abaixo:

**EFETIVIDADE** – Impactos gerados pelos produtos/serviços, processos ou projetos no cidadão. Capacidade que uma ação tem de ser continuada de forma a manter ou melhorar seus resultados.

**EFICIÊNCIA** – Relação entre os produtos gerados e os insumos empregados. Capacidade de empregar da melhor maneira a relação entre os meios disponíveis para obtenção do efeito que se deseja. Está relacionada com os recursos utilizados no subprocesso.

**EFICÁCIA** – Quantidade e qualidades dos benefícios entregues ao usuário. Capacidade de obter o efeito que se deseja (os meios não são considerados). Está relacionada ao resultado gerado pelo subprocesso.

**EXECUÇÃO** – Realização dos projetos, processos e planos de ação conforme estabelecidos

**EXCELÊNCIA** – Conformidade a critérios e padrões de qualidade/excelência

**ECONOMICIDADE** – Obtenção e uso do recurso com menor ônus possível. Minimização dos custos de uma atividade, sem o comprometimento dos padrões de qualidade.

### **Exemplos de indicadores na classificação dos 6Es do Desempenho:**

#### **Efetividade**

- IDH;
- PIB per capita;
- Coeficiente de GINI;
- Coeficiente de mortalidade infantil; Expectativa de vida ao nascer;
- Taxa de homicídios.

#### **Eficácia**

- Número de jovens alfabetizados;
- Extensão da malha rodoviária;
- Qualidade percebida;
- Cobertura de serviços;
- Acessibilidade.

#### **Eficiência**

- Produtividade (produzido / recursos);
- Tempo de ciclo;
- Frequência de entrega;
- Desperdício;
- Custos unitários.

## Execução

- Execução financeira (real / orçado);
- Execução física (produtos entregues / produtos previstos).

## Excelência

- Conformidade com relação a padrões (MEG, por exemplo);
- Retrabalho;
- Acidentes/hora;
- Índice de reajustes devido a falhas no processo;
- Percentual (%) de pessoas com acesso à informação crítica.

## Economicidade

- Nível de oferta de produtos ou serviços por um fornecedor;
- Qualidade dos recursos;
- Quantidade de fornecedores de um determinado insumo (cobertura);
- Índices de falhas em recebimentos;
- Grau de pensão de não recebimento de insumos críticos.

Outra classificação que sugerimos ser estudada é a adotada pela ABPMP no BPM CBOOK, com as quatro dimensões de medição de desempenho: tempo, custo, capacidade e qualidade:

**TEMPO** – está associado à duração do processo. Tempo de ciclo mede o tempo que leva desde o início do processo até seu término em termos do produto gerado pelo processo;

**CUSTO** – é valor (normalmente monetário) associado ao processo. Pode assumir diferentes perspectivas, por exemplo, custo do recurso é a medida de valor associado aos recursos (humanos ou não) necessários para completar o processo e custo de oportunidade é o valor que é perdido no processo por não ter obtido seu resultado esperado;

**CAPACIDADE** – é o montante ou volume de saídas viáveis de um processo. Normalmente tem conotação de rentabilidade. Também pode ter conotação de rendimento.

**QUALIDADE** – normalmente é expressa como um percentual do real em relação ao ótimo (ou máximo).

É necessário associar o indicador a uma faixa de aceitação. A faixa de aceitação baliza a aceitação dos resultados obtidos com a aplicação do indicador. Valores obtidos que estão dentro da faixa são aceitáveis, enquanto valores fora da faixa indicam que é necessário investigar as condições que redundaram no resultado.

Exemplos de faixas de aceitação para os indicadores:

- 1 – Faixa de Aceitação do Indicador de eficácia do processo**  
“Requisição”- entre 60 e 80 % de solicitações atendidas.

- 2 – **Faixa de Aceitação do Indicador de eficiência do processo**  
“**Requisição**”- entre 20 e 40 % de solicitações atendidas por seção.
- 3 – **Faixa de Aceitação do Indicador de economicidade do processo**  
“**Requisição**”- entre 20 a 30% do valor total das aquisições economizado.
- 4 – **Faixa de Aceitação do Indicador de efetividade do processo**  
“**Requisição**”- entre 70 a 90 % das solicitações atendidas no prazo.

**O foco das ações de desburocratização está na racionalização e otimização dos processos na desregulamentação dos instrumentos legais, visando atender os clientes internos (funcionários ou colaboradores públicos) e usuários externos e proporcionar ao cidadão qualidade e satisfação em relação aos serviços prestados.**

A avaliação das ações de desburocratização desenvolvidas é realizada buscando:

- Verificar o grau de alcance das metas estabelecidas, e
- Identificar os impactos decorrentes dessas ações.

Esta avaliação de desempenho deverá ser realizada após o decurso de um determinado espaço de tempo, planejado quando da elaboração do Sistema de Medição do Desempenho, necessário a que ações de desburocratização possam começar a produzir os efeitos desejados.

## 1.1 COMO IMPLEMENTAR O SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO?

O Sistema de Medição de Desempenho é realizado em três etapas: **Construção**, **Aplicação** e **Avaliação**.

### 1.1.1 CONSTRUÇÃO DO SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Na **Construção**, serão formulados os indicadores de cada processo e os responsáveis por sua medição e acompanhamento.

Para a construção de cada indicador, as seguintes informações devem ser registradas:

- Nome do processo;
- Código do indicador;
- Nome do Indicador;
- Unidade de Medida do Indicador;
- Tipo do Indicador (ver classificações sugeridas anteriormente) - se ele mede a eficiência, a eficácia e a efetividade. Sugerimos inicialmente não preocupar com este item;
- Versão do indicador (data de criação ou revisão);
- Finalidade do Indicador – descrição sucinta do que o indicador mede ou demonstra;
- Periodicidade de aplicação – definição da periodicidade de aplicação do indicador (semanal, quinzenal, mensal, etc.);
- Polaridade – informação da tendência esperada;

- Fórmula de Cálculo – detalhamento da fórmula de cálculo, com descrição dos seus elementos constituintes e respectivas unidades de medida, inclusive se algum elemento for outra fórmula, descrevê-la por completo;
- Faixa de Aceitação – definição da faixa de aceitação do indicador (limites inferiores e superiores da faixa);
- Segmentação – descrição de como a informação do indicador deve ser extraída;
- Detalhamento da Fórmula de Cálculo:
  - Componente: detalhamento dos componentes da fórmula de cálculo;
  - Descrição do Componente: descrição dos componentes da fórmula de cálculo;
  - Controle/Sistema: informação das fontes de onde serão extraídos os dados que vão compor a fórmula de cálculo;
  - Regras de Negócio do Componente: detalhamento de que forma os dados serão extraídos dos controles e/ou sistemas.

A ferramenta de apoio oferecida por este manual é o artefato **Cadastro de Indicadores (CI)**.

### 1.1.2 APLICAÇÃO DO SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

O acompanhamento dos indicadores deve se constituir numa **atividade** regular, uma rotina, estando inserida no contexto dos processos. É uma ferramenta poderosa de gestão quando usada com inteligência e no contexto correto. Portanto, o principal responsável por realizar essa atividade é o dono do processo.

Quando a medição aponta para problemas (necessidades ou dificuldades), torna-se necessário tecer consideração acerca do resultado obtido. É necessário investigar as causas, analisar consequências e apresentar propostas para que ações de ajuste/correção sejam desencadeadas no curto prazo.

As seguintes informações devem ser registradas em cada ocorrência de aplicação do indicador:

- **Data da aplicação;**
- **Resultado obtido:** indicação do valor obtido em relação à faixa de aceitação;
- **Considerações acerca do resultado obtido:** categorização do problema (condições internas ou externas) e descrição sucinta das causas, consequências e proposições.

### 1.1.3 AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

**A avaliação do Sistema de Medição de Desempenho é a análise do histórico dos resultados dos processos, para verificar sua tendência, comparando com referencial externo, e subsidiar o processo decisório por intermédio de fatos e dados concretos.**

As constantes transformações nos ambientes organizacionais, associadas à aplicação sistemática e contínua dos indicadores, auxiliam na criação de um quadro amplo sobre

a evolução do processo em termos de eficiência, eficácia, economicidade e efetividade. Esse quadro só é possível de se obter após certo período de tempo, quando já existe algum histórico de resultados.

O histórico de resultados obtidos é então **avaliado**, subsidiando ações de aperfeiçoamento do próprio processo, ou de ajuste nos indicadores (calibragem).

Na avaliação, os executores dos processos devem buscar:

- *Observar a tendência dos resultados*: indica a evolução temporal do que tem acontecido no período considerado;
- *Comparar com alguma referência externa*: permite estabelecer a posição em relação ao ambiente externo representado pelo *benchmark* a uma fonte suficientemente confiável de referência, em relação a algum processo ou subprocesso similar.

**Aperfeiçoar** o processo ou subprocesso significa redesenhá-lo, implementando melhorias que foram percebidas como resultado do monitoramento. Assim, poderá orientar um novo ciclo de aplicação do *Manual de Gestão por Processos*.

A **calibragem** consiste em ajustar a faixa de aceitação dos indicadores, alargando ou reduzindo o intervalo contido entre o limite superior e o inferior (significa ajustar a tolerância dos resultados), uma vez que estes poderiam estar muito rigorosos ou benevolentes. Diversos fatores intrínsecos aos processos podem justificar a calibragem, como a melhoria ou a piora da eficiência, da eficácia, da economicidade e da efetividade do processo (ou subprocesso) e condições sazonais (férias de colaboradores, picos não previstos de carga de trabalho, entre outras), por exemplo.

Constituir um histórico de resultados é fundamental para “aprender” com a aplicação dos indicadores. Sendo assim, não é recomendável promover ajustes nos limites de aceitação em intervalos curtos de tempo.

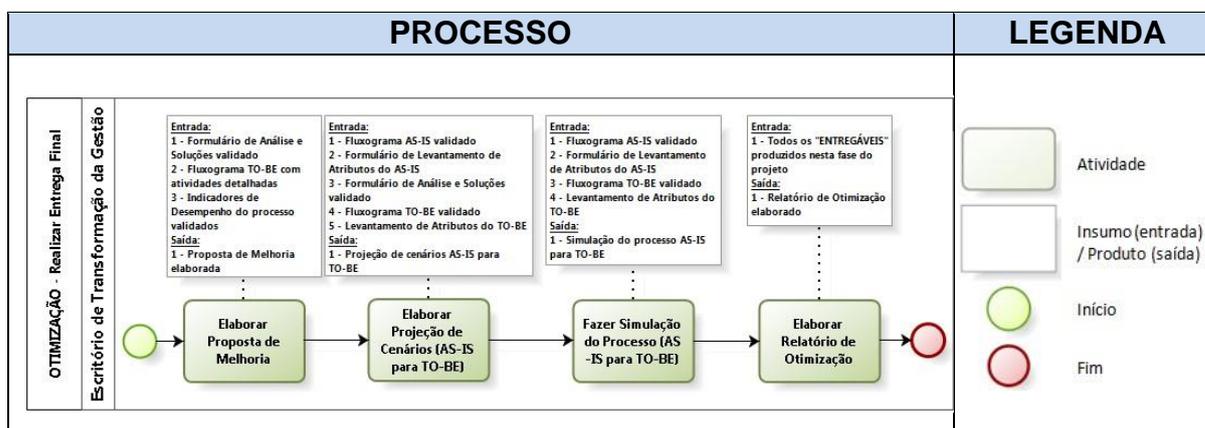
**A aplicação contínua e sistemática dos indicadores garante elementos mais consistentes para o aperfeiçoamento dos processos (ou subprocessos) e para a calibragem dos indicadores.**

**2. VALIDAR INDICADORES DE DESEMPENHO:** Após a definição dos indicadores de desempenho do processo se faz necessária a validação dos mesmos com o GT, e esta validação deve ser registrada em ata (ver artefato **Ata de Reunião – AR**);

## ETAPA 2.6 – REALIZAR ENTREGA FINAL

Esta etapa consiste em consolidar todos os resultados e informações produzidos durante o projeto, fazer uma projeção de cenários (como era e como será: DE – PARA) e realizar uma simulação para comprovar em números os ganhos futuros projetados (diminuição de tempo, de custo material e humano, etc).

### MACROVISÃO DESSA ETAPA



**1. ELABORAR PROPOSTA DE MELHORIA:** Proposta de Melhoria é o documento que apresenta a síntese do Novo Desenho do Processo e tem como objetivo sua submissão à apreciação da autoridade competente para que seja aprovada e implementada.

Oferecemos o artefato **Proposta de Melhoria (PM)** para a consolidação do projeto de otimização, que deve conter argumentos suficientes para justificar as melhorias que se propõem, portanto, além de conter a apresentação do Novo Desenho do Processo (**Fluxograma TO-BE**), deverá ainda apresentar os pontos de melhorias que foram passíveis de implementação, sugestões de encaminhamento para soluções de curto, médio e longo prazo e benefícios resultantes da implementação do novo processo. Então, sugerimos a estruturação da proposta a seguinte:

- **Objetivo:** apresenta a finalidade da proposta que é, fundamentalmente, servir como documento de referência para que o novo processo de trabalho seja aprovado pela autoridade competente e implementado pelas áreas envolvidas;
- **Análise e Melhoria do Processo:** cópia do artefato **Análise e Soluções (AS)** desenvolvido na **etapa 2.4**, formalizando a versão final das ações de solução, responsáveis, prazos e resultados esperados;
- **Novo Desenho do Processo:** com base na análise realizada a partir da Modelagem AS-IS do processo surgiu a proposta de uma nova forma de realizar o processo de trabalho. Poderão ser apontadas as ações que devem ser incluídas, excluídas e/ou alteradas em sua sequência de realização; os atores que deverão ou não participar do novo processo, a junção ou desmembramento de subprocessos, inclusão de indicadores para monitoramento e assim por diante;
- **Sistema de Medição de Desempenho do Processo:** lista com indicadores desenvolvidos para mensuração do desempenho do processo, bem como sua unidade, fórmula de cálculo e periodicidade;

**2. ELABORAR PROJEÇÃO DE CENÁRIOS (AS-IS PARA TO-BE):** Diante de tantas alterações e melhorias realizadas no processo selecionado, recomendamos fazer uma projeção de cenários, da situação atual (AS-IS) para a situação futura (TO-BE), possibilitando uma melhor compreensão e visualização das melhorias realizadas, além de facilitar a capacitação das pessoas.

A projeção de cenários nada mais é do que uma contextualização DE-PARA.

No cenário DE, deve-se colocar as atividades, tarefas, documentos, regras, ausências, problemas, etc., que serão alterados.

No Cenário PARA, deve-se colocar as alterações realizadas nestes itens anteriormente citados.

Sugerimos a utilização do artefato **Projeção de Cenários (PC)**.

**Exemplo:**

DE (AS-IS)	PARA (TO-BE)
Total de atividades: 30	Total de atividades: 10
Formulários 01, 02, e 03 contendo os mesmos itens para levantamento de informações.	Reformulação dos formulários, integrando os itens a serem levantados, ficando apenas um formulário.
Atividade 05 – Colher assinatura do Diretor de Finanças, não agrega valor.	Retirada da atividade 05 – Colher assinatura do Diretor de Finanças. Pela lei, basta a assinatura do Diretor Administrativo.

**3. FAZER SIMULAÇÃO DO PROCESSO (AS-IS PARA TO-BE):** Em todo Projeto de Otimização de Processos se faz necessário o levantamento e comprovação das melhorias alcançadas ou projetadas. Para isso, sugerimos fazer a simulação dos processos utilizando a ferramenta Bizagi, de acordo com os passos a seguir:

1º passo: Levantar informações de tempo, custo, recursos utilizados, indicadores do processo atual (AS-IS). Utilizar o artefato **Levantamento de Atributo das Atividades (LAA)**;

2º passo: Preencher os campos relacionados às atividades do processo (AS-IS), na ferramenta Bizagi, Módulo *SimulationView*;

3º passo: Levantar informações de tempo, custo, recursos utilizados, indicadores do processo atual (TO-BE), por meio da simulação, levando em consideração a otimização. Utilizar o artefato **Levantamento de Atributo das Atividades (LAA)**;

4º passo: Preencher os campos relacionados às atividades do processo (TO-BE), na ferramenta Bizagi, Módulo *SimulationView*;

5º passo: Elaborar o Relatório de Simulação utilizando o artefato **Relatório de Simulação (RS)**. Neste relatório deverá conter a comparação entre o AS-IS e o TO-BE nas questões de tempo, custo e recursos utilizados.

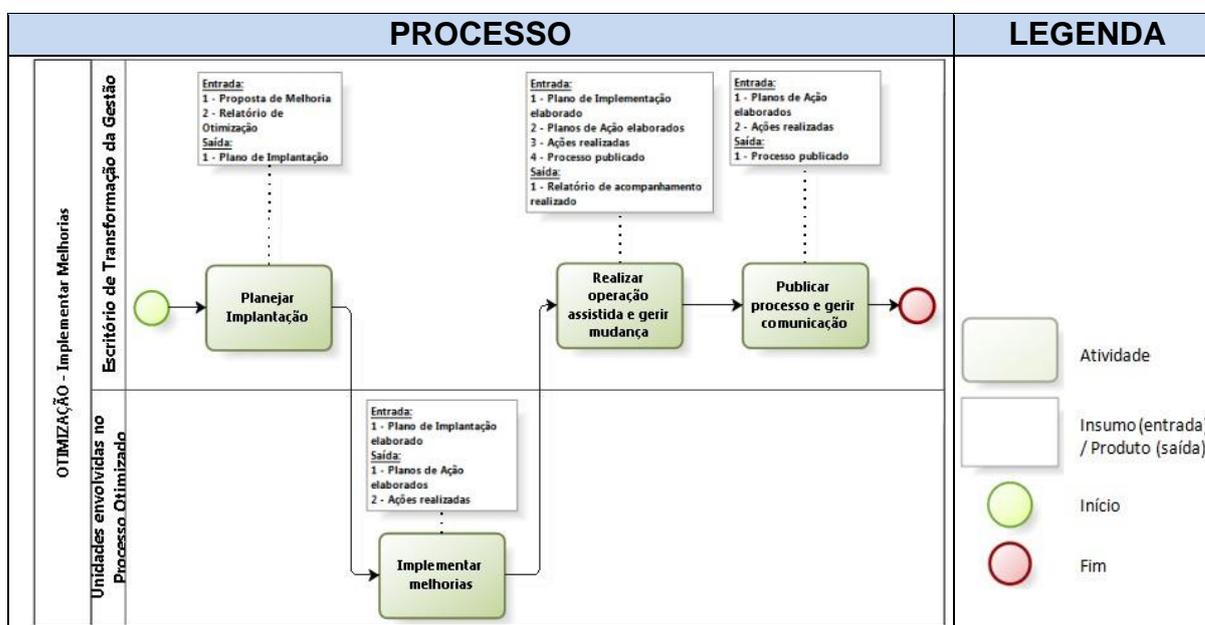
Quanto mais perto do real estiver esta simulação maior será o poder de negociação para implementar as soluções propostas.

**4. ELABORAR RELATÓRIO DE OTIMIZAÇÃO:** Esta etapa consiste em documentar as fases e resultados do Projeto de Otimização. Um documento que resume cada atividade realizada e suas entregas. Recomendamos a utilização do artefato **Relatório Final (RF)**.

## ETAPA 2.7- IMPLEMENTAR AS MELHORIAS

Esta etapa consiste em planejar e implementar as soluções propostas, monitorar esta implementação e realizar a publicação e comunicação referentes ao “novo processo”.

### MACROVISÃO DESSA ETAPA



**1. PLANEJAR IMPLANTAÇÃO:** Após toda a etapa de Elaborar Proposta de Melhoria realizada (Proposta de Melhoria, Projeção de cenários e Simulação AS-IS para TOBE) chegou o momento de planejar a implantação do que foi proposto.

Tudo o que foi feito até agora, desde o entendimento do processo com o seu mapeamento até as propostas de melhoria, encontram-se, majoritariamente, no plano das ideias. Durante as etapas de mapeamento e redesenho, os envolvidos foram estimulados a buscarem mudanças na execução do processo. Entretanto, grande parte das mudanças requer atenção e acompanhamento especial e não são implantadas de forma espontânea, apenas com as propostas de melhoria estando no papel. Dessa forma, é preciso ter um cuidado especial para se certificar de que o processo passe a funcionar incorporando as melhorias propostas. A maneira de se fazer isso é garantir a mudança das atitudes dos executores do processo com capacitação e treinamento, estimulando uma mudança de atitudes, além de melhorar e adaptar os demais recursos que o suportam (sistema, leiaute, etc.).

O Plano de Implantação consiste em promover ações para que o redesenho do processo seja posto em prática. Além das mudanças no fluxo do processo, como alterações na ordem e/ou exclusão de algumas atividades, é na implantação que são concretizadas as melhorias relacionadas à estrutura e recursos do processo (identificadas nas etapas de Modelagem e Análise e Melhoria) que foram validadas e têm como objetivo melhorar o suporte ao processo. É, portanto, uma etapa de fundamental importância, uma vez que, se não for bem executada, poderá comprometer todo o trabalho feito anteriormente. Afinal, de nada adianta boas ideias que não são, de fato, postas em funcionamento para gerar o resultado que delas se

espera. A etapa de implantação, normalmente, é a que demanda mais tempo no projeto de melhoria do processo. É uma etapa que pode durar ainda mais, dependendo das medidas tomadas para a melhoria do processo.

Sugerimos o desenvolvimento de um plano de implantação (**ver artefato *Plano de Implantação - PI***) visando prever as ações necessárias, estipular as datas para sua execução e definir um responsável por cada ação para garantir o sucesso da implantação do processo.

**2. IMPLEMENTAR MELHORIAS:** Para que este Plano de Implantação seja colocado em prática da melhor maneira possível, recomendamos a elaboração de um plano de ação (**ver artefato *Plano de Ação - PA***) para cada ação descrita no Plano de Implantação elaborado, onde cada uma delas deve ser detalhada ao menor nível possível de tarefas, para que as melhorias apontadas sejam implementadas de forma mais efetiva.

Dentro destes Planos de Ação devem estar contemplados alguns requisitos imprescindíveis, tais como manualização do “novo processo” (procedimentos) e capacitação dos colaboradores que irão atuar no mesmo.

Esta capacitação tem como objetivo ensinar o novo processo de trabalho aos envolvidos, conforme o que será estabelecido nos procedimentos, de modo a garantir a sua perfeita execução e gestão.

Durante essa atividade, devem ser apresentados: o novo desenho do processo (fluxograma TO-BE), as novas regras do trabalho definidas nos procedimentos, bem como os instrumentos que apoiarão as atividades, tais como: formulários, normas e sistema de medição de desempenho do processo.

Todos aqueles que estão diretamente ligados ao processo de trabalho devem participar da capacitação. Às vezes, podem-se identificar pessoas que, apesar de não apresentarem ligação direta com o processo, necessitem de capacitação quanto à nova dinâmica, em virtude da relação estreita de suas atividades frente ao novo processo.

Após a capacitação, os participantes devem estar aptos a aplicar, na prática diária, os conhecimentos adquiridos e a analisar criticamente o desempenho do processo, de forma que possibilite a sua melhoria contínua.

**3. REALIZAR OPERAÇÃO ASSISTIDA E GERIR MUDANÇA:** O principal desafio de qualquer projeto é promover uma transformação, ou seja, fazer acontecer. Para isso, sugere-se que se realize o acompanhamento e monitoramento das pessoas envolvidas e das ações previstas.

A Operação Assistida consiste em acompanhar a implementação das ações propostas no plano de implantação além de medir o desempenho. Recomendamos utilizar o artefato ***Relatório de Acompanhamento (RA)***. Neste período, faz-se necessário gerir as mudanças, ou seja, gerir um conjunto de fatores que é essencial para alcance dos resultados, tais como, gerir os comportamentos, riscos, imprevistos, alterações e comunicação.

De acordo com o CBOK 3.0, “Gerenciamento de mudança é um processo iterativo que utiliza um conjunto de técnicas para auxiliar uma organização e seus colaboradores na transição de um estado atual para um estado futuro sustentável”. Possui os seguintes estágios, segundo Lewin-Schein:

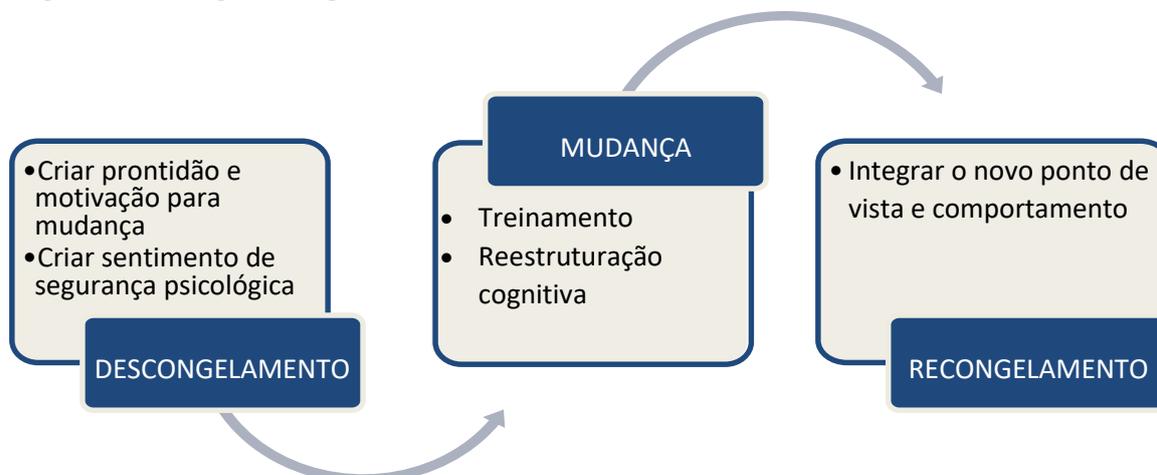


Figura 6.5 - Gerenciamento de mudança

Para auxiliar no gerenciamento de mudança, além de utilizar os meios de comunicação para publicar as mudanças, John Kotter apresenta oito diretrizes, a saber:

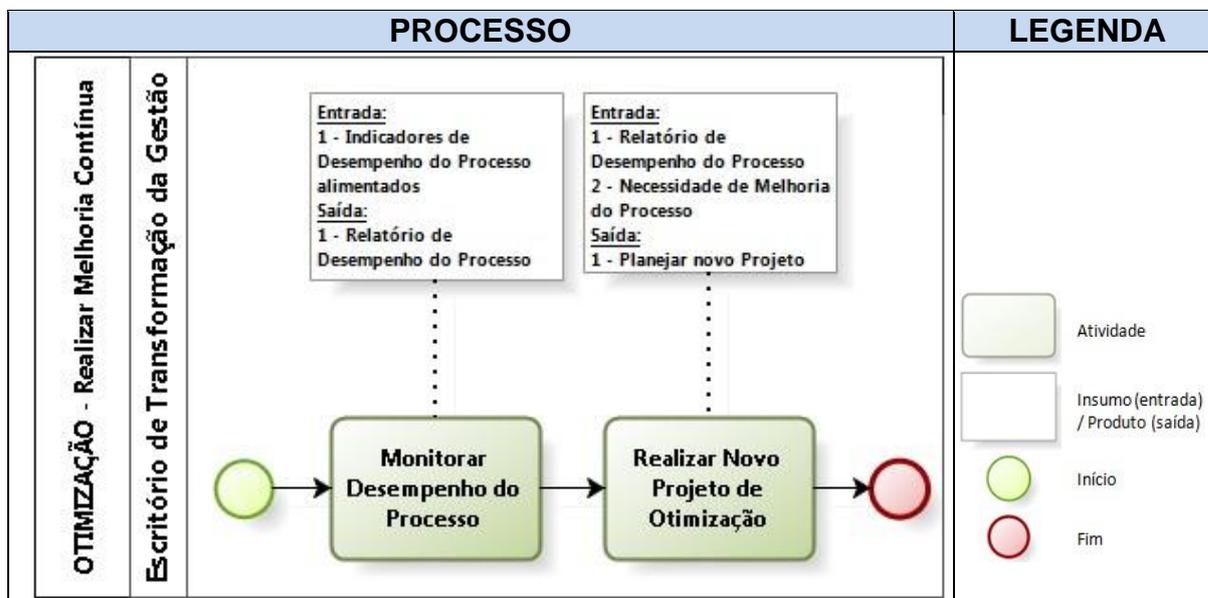
1	Instigar um senso de urgência para mudança.
2	Estabelecer um grupo com poder suficiente para liderar o esforço de mudança.
3	Criar uma visão para ajudar a direcionar os esforços de mudança e desenvolver estratégias para concretizar essa visão.
4	Assegurar que o número máximo possível de pessoas compreenda e aceite a visão e a estratégia.
5	Remover obstáculos para a mudança e encorajar as pessoas a assumirem riscos e pensarem e agirem de modo não tradicional.
6	Obter resultados que sejam facilmente visíveis, reconhecer e recompensar os envolvidos.
7	Manter fluxo de benefícios para manter comprometimento com a mudança.
8	Institucionalizar mudanças na cultura organizacional.

**4. PUBLICAR PROCESSO E GERIR COMUNICAÇÃO:** Com as soluções implementadas e os colaboradores capacitados recomenda-se a publicação do “novo processo” bem como a sua divulgação, através de canais de comunicação disponíveis na organização (intranet, internet, banners, e-mail, ofícios circulares, etc.). Essa comunicação é muito importante e se faz necessária para que a sistemática de funcionamento do Novo Processo de Trabalho seja conhecida pelos demais colaboradores da organização e/ou pelos cidadãos, de forma que garanta visibilidade do trabalho desenvolvido.

## ETAPA 2.8 – REALIZAR MELHORIA CONTÍNUA

Esta etapa consiste em monitorar o desempenho do processo por meio dos seus indicadores e, sempre que for necessário, elaborar um novo ciclo de melhoria.

### MACROVISÃO DESSA ETAPA



1. **MONITORAR DESEMPENHO DO PROCESSO:** Com o processo sendo executado conforme o seu redesenho, cabe ao ETG monitorar seus indicadores, realizar reuniões periódicas com a equipe que realiza as atividades do mesmo e tudo o que for necessário para o seu melhor desempenho. E o ETG deve estar sempre à disposição para ajudar os colaboradores a solucionarem possíveis problemas ou realizarem intervenções pontuais sempre que necessário.

2. **REALIZAR NOVO PROJETO DE OTIMIZAÇÃO:** Com este monitoramento, o ETG saberá o momento certo em realizar um novo projeto de otimização para este processo, e assim roda um novo ciclo de melhorias partindo da etapa 2.1 – Formalizar Demanda.

# ARTEFATOS