

JUSTIÇA FEDERAL

Gerenciamento por Processos da Justiça Federal

Referencial metodológico

Anexo à Portaria n. CJF-POR-2016/00022

Sumário

1	APRESENTAÇÃO.....	3
2	PROPÓSITO	3
3	ABRANGÊNCIA.....	3
4	ESCRITÓRIO DE GESTÃO POR PROCESSOS.....	3
5	CONCEITOS BÁSICOS.....	4
5.1	PROCESSO	4
5.2	CATEGORIA DE PROCESSOS.....	4
5.3	HIERARQUIA DE PROCESSOS	5
5.4	CADEIA DE VALOR.....	6
5.5	GESTÃO POR PROCESSOS.....	7
5.6	GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO (BPM).....	7
5.7	NOTAÇÃO DE MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIO – BPMN.....	8
6	ETAPAS do referencial metodológico.....	9
6.1	Analisar Cenário	10
6.2	Identificar Processos	14
6.3	Modelar Processos.....	21
6.4	Analisar e Diagnosticar	26
6.5	Propor Desenho Padrão	30
6.6	Institucionalizar o Processo Padrão	38
6.7	Implantar o Processo Padrão	39
6.8	Monitorar o Processo.....	41
6.9	Propor Melhorias.....	46
6.10	Gestão de Riscos.....	47
6.10.1	Identificação e Categorização dos Riscos.....	47
6.10.2	Classificação dos Riscos	47
6.10.3	Definição das Respostas aos Riscos	48
6.10.4	Monitoramento e Controle dos Riscos.....	49
7	ANEXOS.....	52
8	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	82

1 APRESENTAÇÃO

A Gestão por Processos é condição básica para a implementação da qualidade em serviços prestados e produtos oferecidos, é ação sistêmica associada à melhoria contínua da organização e orientada a resultados. Uma organização orientada a processos é, antes de tudo, organização consciente de seus objetivos, alinhados ao planejamento estratégico, que prioriza e realiza as transformações de seus diversos níveis, com vistas a atingir o grau de maturidade e efetividade esperados.

A utilização desse referencial é de extrema importância na Administração Pública, uma vez que sua atuação é focada em processos que atendam melhor o interesse do cidadão.

O Referencial Metodológico de Gestão por Processos da Justiça Federal tem como base as melhores práticas de gerenciamento por processos previstas pela ABPMP - *Association of Business Process Management Professional* no Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio - Corpo Comum de Conhecimento - BPM CBOK®, no Guia “d” Simplificação – Gspública e principais bibliografias de gestão por processos existentes entre os padrões de maior aceitação na atualidade.

As etapas previstas no referencial refletem o que há de mais atual no campo de conhecimento de gestão e foram adequadas ao contexto da Justiça Federal, buscando o melhor aproveitamento dos recursos disponíveis, sejam eles humanos, físicos, tecnológicos ou financeiros, visando agregar o máximo de valor aos processos de trabalho da Justiça Federal e ajudando a cumprir sua missão no contexto em que está inserida.

2 PROPÓSITO

O propósito do documento é definir um referencial teórico de gerenciamento por processos no âmbito da Justiça Federal. O documento define as diretrizes que devem ser seguidas para gestão por processos, detalhando suas etapas, bem como seu encadeamento lógico, documentos e modelos que serão utilizados na condução dos trabalhos pelas equipes de gestão de processos da Justiça Federal.

Cada escritório de processos avaliará e definirá o grau de detalhamento adequado a cada situação.

3 ABRANGÊNCIA

Esta referência metodológica abrange a gestão por processos no Conselho da Justiça Federal - CJF e na Justiça Federal de primeiro e segundo graus.

4 ESCRITÓRIO DE GESTÃO POR PROCESSOS

Responsável por coordenar o mapeamento, a validação e implantação de processos, o escritório ou uma equipe destacada para tal finalidade deve coordenar a disseminação da cultura de gestão por processos e do conhecimento gerado em gestão por processos em sua abrangência.

5 CONCEITOS BÁSICOS

Com o propósito de contribuir para uma cultura uniforme de gerenciamento por processos, foram adotados alguns conceitos para padronização da terminologia e criação para entendimento comum de todos os envolvidos.

5.1 PROCESSO

No BPM CBOK®, processo é “um conjunto definido de atividades ou comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar uma ou mais metas”.

Processo pode ser descrito, também, como qualquer atividade que recebe uma entrada (*input*), agrega-lhe valor e gera uma saída (*output*) para um cliente interno ou externo, fazendo uso dos recursos da organização para gerar resultados concretos (Harrington, 1997). Soliman (1999) traz o conceito de que um processo integra pessoas, ferramentas e métodos para executar uma sequência de passos, com o objetivo definido de transformar determinadas entradas em determinadas saídas.

A partir dos conceitos citados, pode-se compreender que um processo organizacional tem as seguintes características:

- Objetivos e limites de início e fim definidos;
- Circunstâncias bem definidas em que uma atividade ocorre;
- Resultados de valor para os clientes;
- Recursos previstos para a execução da atividade;
- Responsável definido e problemas identificados e monitorados (gerenciamento);
- Relações efetivas com usuários e fornecedores, com requisitos definidos;
- Processo devidamente documentado;
- Medição por indicadores de desempenho;
- Mecanismo de *feedback* para melhoria;
- Acompanhamento ao longo da execução.

5.2 CATEGORIA DE PROCESSOS

Os processos de trabalho da Justiça Federal são classificados em três categorias:

- **Processos Gerenciais:** estão diretamente relacionados à formulação de políticas e diretrizes para o estabelecimento e alcance de metas, bem como a todo ferramental para seu monitoramento e controle.
- **Processos Finalísticos:** referem-se aos processos essenciais que a organização realiza. Estão relacionados ao atendimento da missão da organização, por intermédio de sua cadeia de valor. Isso corresponde à forma com que se pretende agregar valor no atendimento ao público. Representam o encadeamento de todos os processos de negócio, que são interfuncionais e almejam a estratégia.

- **Processos de Suporte:** são projetados para atender aos processos finalísticos e gerenciais, frequentemente provendo recursos de todo tipo ou infraestrutura necessária ao atendimento das metas organizacionais.

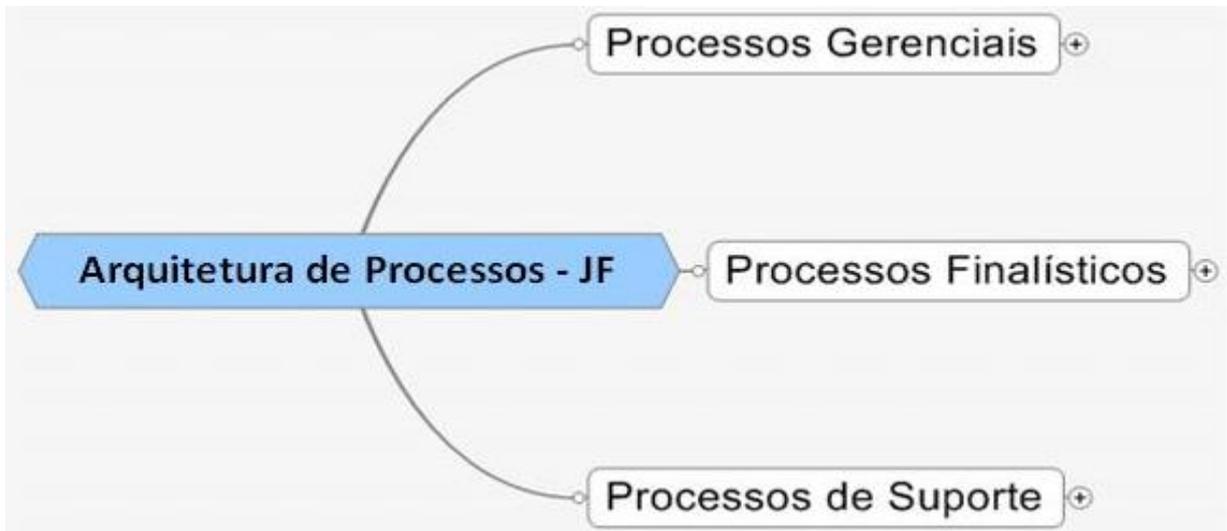


Figura 1: Modelo de Arquitetura de Processos

O relacionamento entre os três grupos de processos, acima representados, resume o modelo de gestão para resultados da organização, ou seja, a maneira como a organização se estrutura para atender sua missão e objetivos estratégicos. Proporciona maior facilidade e visibilidade para a tomada de decisão e priorização de ações de transformação e melhoria.

5.3 HIERARQUIA DE PROCESSOS

Para a representação dos processos de negócio, comumente é respeitada uma hierarquia de processos, que segue basicamente a estrutura do mais complexo para o menos complexo. Observamos que, nas representações que enfatizam na documentação do trabalho, devemos ter uma atenção especial na descrição das atividades e das tarefas. Assim, temos:



Figura 2: Modelo de Hierarquia de Processos

A figura demonstra a ideia da visão de complexidade dos processos, em que:

- **Macroprocesso:** conjunto de processos pelos quais a organização cumpre a sua missão, gerando valor. Corresponde às funções da organização que devem estar alinhadas aos objetivos de suas unidades organizacionais.
- **Processo:** Atividade ou conjunto de atividades de alta complexidade que, a partir de um insumo, adiciona valor, fornece produto ou serviço a um público específico, tendo início e fim determinados. Engloba subprocessos, atividades e tarefas distintas e interligadas;
- **Subprocesso:** Atividades de média e alta complexidade que realizam um objetivo específico, em apoio a um processo. Engloba atividades e tarefas distintas e interligadas;
- **Atividade:** Conjunto de tarefas desempenhadas por uma unidade organizacional, orientadas para um objetivo definido, produzindo um resultado específico. Seu enfoque é "o que fazer" como pré-requisito indispensável para a consecução do objetivo.
- **Tarefa:** Sequência de passos/etapas predeterminados para realizar uma atividade. Cada um desses passos pode demandar a necessidade de explicações detalhadas de "como fazer" a tarefa, justificando a construção de procedimentos documentados pertinentes.

5.4 CADEIA DE VALOR

Descreve os elementos de negócio da organização, divididos em cenários e processos. São utilizados para representar a visão estratégica dos processos.

A cadeia de valor é o conjunto de atividades criadoras de valor desde as fontes de matérias-primas básicas, passando por fornecedores de componentes até o produto final entregue nas mãos do consumidor.



Figura 3: Modelo de Cadeia de Valor

5.5 GESTÃO POR PROCESSOS

A gestão por processos pode ser definida como um enfoque administrativo que busca a otimização e melhoria dos processos de trabalho. Foi desenvolvida no intuito de auxiliar a organização a obter o melhor desempenho possível a partir da mínima utilização de recursos e com o máximo de acerto. Está intimamente ligada às boas práticas de gestão, relacionando-se diretamente com o planejamento estratégico na busca de definições e na gestão de projetos para sua maior celeridade e efetividade.

5.6 GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO (BPM)

O Gerenciamento de Processos de Negócios é conceituado no BPM CBOK® versão 2.0 como uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio, automatizados ou não, para alcançar os resultados pretendidos, consistentes e alinhados com as metas estratégicas da organização.

Há vários conceitos fundamentais que definem BPM, destacado no próprio BPM CBOK®, incluindo as seguintes noções:

- BPM é uma disciplina de gerenciamento e um conjunto de tecnologias habilitadoras;
- BPM aborda um trabalho ponta a ponta e diferencia entre conjuntos de subprocessos, tarefas, atividades e funções;
- BPM é um conjunto contínuo, em curso, de processos com o foco no gerenciamento de processos de negócio ponta a ponta nas organizações;
- BPM inclui modelagem, análise, desenho e medição de processos de negócio de uma organização;

- BPM requer um compromisso significativo da organização que frequentemente introduz novos papéis, responsabilidades e estruturas às organizações tradicionais orientadas a funções;
- BPM é habilitada por tecnologia através de ferramentas para modelagem, simulação, automação, integração, controle e monitoramento de processos de negócio e de sistemas de informação que suportam esses processos.

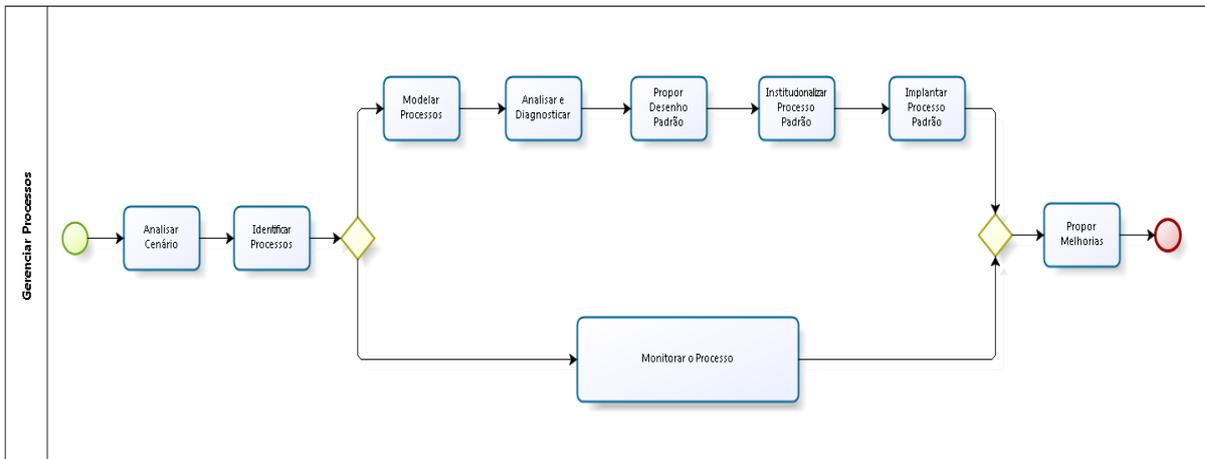
5.7 NOTAÇÃO DE MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIO – BPMN

Business Process Modeling Notation é uma linguagem gráfica usada para representar processos de negócio. Estes processos de negócio são representados por meio de um conjunto de símbolos padrão que são organizados em diagramas, com objetivo de padronizar e facilitar a visualização dos Processos de Trabalho.

Anexo 1 – Elementos de notação BPMN

6 ETAPAS do referencial metodológico

As etapas do gerenciamento de processos podem ser representadas como se segue: Analisar Cenário, Identificar Processos, Modelar Processos (As Is), Analisar e Diagnosticar, Propor Desenho Padrão (To Be), Institucionalizar Processo Padrão, Implantar Processo Padrão, Monitorar o Processo e Propor Melhorias.



6.1 Analisar Cenário

	Objetivo: Contextualizar o processo na organização, verificando a sua interação com o ambiente interno e externo.
Entradas: <ul style="list-style-type: none">• Estrutura Organizacional;• Regimento Interno;• Planejamento Estratégico;• Manual de Atribuições.	
Descrição das atividades: <ul style="list-style-type: none">• Situar o processo na organização, levando-se em consideração o contexto e a estrutura organizacional;• Analisar o processo, tomando como base o regimento interno, o manual de atribuições e outros documentos pertinentes;• Entrevistar os gestores e especialistas para entender como o processo está inserido na unidade e na organização;• Elaborar, em conjunto com o gestor e especialista do processo, proposta de ação para a melhoria do processo.	
Saídas: <ul style="list-style-type: none">• Relatório de Análise de Cenário.	
Responsáveis: <ul style="list-style-type: none">• Área de Processos;• Gestor do Processo;• Especialista do processo.	
Tempo estimado para conclusão: <ul style="list-style-type: none">• Até 15 dias úteis.	
Definições: <p>Antes de iniciar propriamente o ciclo de melhorias é necessário entender o processo na organização, verificando a qual (is) sistema (s) pertence, se há interfaces, que aspectos organizacionais e de estrutura são afetados ou afetam o processo.</p>	
Artefatos: <ul style="list-style-type: none">• Ata de Reunião;• Relatório de Análise de Cenário;• Termo de Homologação da Fase (opcional).	

MEMÓRIA DE REUNIÃO			
Objetivo da reunião: <i>[indicar o objetivo da reunião]</i>			
Local: <i>[local onde foi realizada a reunião]</i>		Data: <i>[data e hora em que se realizou a reunião]</i>	
Assunto: <i>[indicar o assunto da reunião]</i>			
Participantes			
Nome	Função	Unidade	
Pauta <i>[descrever os assuntos tratados na reunião]</i>			
1.			
2.			
3.			
Próximas ações: <i>[descrever as próximas ações, referindo-se aos assuntos tratados na pauta (Ref.), nomeando o responsável e data prevista para cumprimento da ação]</i>			
Ref.	Próximas ações	Responsável	Data prevista
1.1			
1.2			
2.1			
3.1			

RELATÓRIO DE ANÁLISE DE CENÁRIO

Data: <i>dd/mm/aaaa</i> [data de elaboração do documento]	Elaboração: [nome de quem elaborou]
Versão: [versão do documento]	Aprovação: [nome do aprovador]
Período da Análise: {Data de início e fim de realização da etapa: dd/mm/aaaa}	
EQUIPE ENVOLVIDA	
[indicar o nome e lotação. Descrever as atividades que cada membro da equipe desempenhou na análise]	

1. INTRODUÇÃO

{Descrever o cenário atual, sintetizando o contexto histórico do processo de trabalho que será analisado}

2. FINALIDADE DO PROCESSO

{Descrever os objetivos e finalidade do processo}

3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

{Descrever a Estrutura Organizacional como se encontra, a partir da análise documental}

4. PRODUTOS/SERVIÇOS DO PROCESSO

{Identificar e relacionar os produtos e/ou serviços gerados pelo processo}

5. INTERFACES (CLIENTES E FORNECEDORES)

{Identificar e relacionar os principais clientes e fornecedores do processo}

6. CONCLUSÃO DA EQUIPE

{Descrever como se deu a análise e o cenário encontrado}

7. DOCUMENTOS CONSULTADOS

{Relacionar todos os documentos consultados durante a análise}

8. ANEXOS

{Relacionar o(s) documento(s) criados durante a análise, como por exemplo: memória de reunião}

DATA E ASSINATURA	
Data: <i>dd/mm/aaaa</i>	Assinatura: <i>Nome do responsável pela análise</i> <i>Área/setor em que ele está lotado</i>

TERMO DE HOMOLOGAÇÃO DA FASE

Data: <i>dd/mm/aaaa</i> [data de elaboração do documento]	Elaboração: [nome de quem elaborou]
Versão: [versão do documento]	Aprovação: [nome do aprovador]

HISTÓRICO DE REGISTRO

Versão	Data	Autor	Descrição
1.0	<i>Data do histórico: dd/mm/aaaa</i>	<i>{Autor da elaboração/modificação}</i>	Elaboração do documento
{1.1}	<i>Data do histórico: dd/mm/aaaa</i>	<i>{Autor da elaboração/modificação}</i>	<i>{Motivo da modificação}</i>

9. PRODUTOS ENTREGUES

{Relacionar os produtos e/ou serviços entregues na etapa}

10. DOCUMENTOS RELACIONADOS AO ACEITE

{Relacionar os documentos que podem evidenciar o aceite.}

11. CLASSIFICAÇÃO DO ACEITE

{Selecionar a opção que melhor representa a avaliação final por parte dos beneficiários ou unidades demandantes em relação às entregas previstas nesta Etapa}

- Produto/serviço considerado conforme
- Produto/serviço considerado conforme com restrição
- Produto/serviço considerado não conforme

12. CONSIDERAÇÕES FINAIS

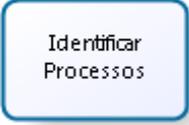
{Relacionar as considerações finais dos envolvidos. Este campo também deve ser usado para justificar a classificação do aceite com restrições ou não conforme}

13. DECLARAÇÃO DE ACEITE - APROVAÇÃO

Os produtos acima listados foram entregues e aceitos, conforme descrito neste Termo de Aceite.

DATA E ASSINATURA	
Data: <i>dd/mm/aaaa</i>	Assinatura: <i>Nome do responsável pela análise</i> <i>Área/setor em que ele está lotado</i>

6.2 Identificar Processos

	Objetivo: Identificar as fases que compõem o processo organizacional priorizado, bem como as normas utilizadas em seu desenvolvimento, culminando na identificação dos subprocessos.
Entradas: <ul style="list-style-type: none">• Relatório de Análise de Cenário;• Documentação dos processos (manual, normas, regras de negócio, legislações).	
Descrição das atividades: <ul style="list-style-type: none">• Identificar os elementos do processo (fornecedor, insumo, produto e usuário);• Identificar as etapas do processo organizacional;• Agrupar as etapas do processo que são afins;• Identificar as normas utilizadas no desenvolvimento do processo.	
Saídas: <ul style="list-style-type: none">• Relação dos subprocessos com as respectivas etapas identificadas, agrupadas e sequenciadas;• Relação das normas aplicáveis ao processo de trabalho.• Identificação dos elementos do processo.	
Responsáveis: <ul style="list-style-type: none">• Área de processos;• Gestor do processo;• Especialista do processo.	
Tempo estimado para conclusão: <ul style="list-style-type: none">• Até 15 dias úteis.	
Definições: Levantamento das etapas e normas O levantamento consiste na identificação das etapas que compõem o processo organizacional priorizado, bem como das normas utilizadas em seu desenvolvimento, culminando na identificação dos subprocessos que compõem o processo de trabalho em estudo. Esse passo é de fundamental importância, pois é nele que se inicia o processo de conhecimento acerca do que se faz. Tem o objetivo de possibilitar a visualização das etapas por quem as executa, bem como a observação das normas que norteiam o trabalho, de forma	

a abrir um espaço de reflexão no tocante ao fazer diário relacionado com o processo organizacional que foi estabelecido como prioridade.

Além disso, é nesse passo que se identificam os subprocessos de trabalho, por meio do agrupamento das etapas levantadas.

Levantamento das etapas do processo

Deve-se identificar as etapas do processo, respondendo à seguinte questão básica:

Quais são as etapas executadas para dar conta de desenvolver o processo priorizado?

Nesse passo, a correta descrição das etapas é a chave para o melhor entendimento da realidade do processo em estudo, o que envolve dois elementos básicos: a precisão e a concisão dos registros das etapas.

Ser preciso no registro significa identificar com clareza e exatidão a etapa, considerando o que é executado e produzido.

Ser conciso no registro significa alcançar um grau de síntese necessário ao mapeamento rápido e simplificado das etapas, sem prejuízo do entendimento do contexto. Dessa forma, há de se observar que verbos como *controlar*, *administrar*, *gerenciar* e *tratar* retratam ações genéricas. Via de regra, expressam ações que podem ser divididas em atividades menores.

Outro aspecto importante a observar, quando do registro das etapas, está relacionado aos verbos *enviar* e *receber*. Esses são especialmente perigosos, pois eles denotam fluxo e registrar etapas que denotam fluxo é inócuo. Logo, recomenda-se evitar o uso de tais verbos no registro das etapas, substituindo-se o verbo por um outro que denote ação geradora de produto/serviço.

Sabendo-se que toda etapa deve ser geradora de produto/serviço, ou seja, que a ação humana nela embutida deve agregar valor à medida que é realizada, uma forma de confirmar se uma frase formulada representa realmente uma etapa e não um fluxo é pensar sobre que produto/serviço ela gera/produz.

O registro das etapas deve observar o seguinte:

- Frase escrita com verbo no infinitivo + complemento, por exemplo:
 - ✓ *Especificar* produto a ser adquirido;
 - ✓ *Registrar* planilha financeira;
 - ✓ *Elaborar* edital de licitação.

O verbo corresponde à ação que é desenvolvida dentro do processo em estudo. A frase completa é a etapa.

- Usar frases autoexplicativas;
- Evitar palavras isoladas.

O produto desta fase do trabalho é uma relação contendo as etapas desenvolvidas dentro do processo priorizado, sem, necessariamente, ordená-las em uma sequência lógica. Tem por objetivo exercitar a capacidade de identificação de cada uma das etapas, sem delimitar seu campo de reflexão com preocupações do tipo: *qual etapa é feita antes? qual etapa vem depois?*

Agrupamento das etapas

É importante lembrar que, a partir deste passo, podem surgir ideias de melhoria e de transformação das práticas e rotinas atuais, que deverão ser registradas à parte, pois poderão ser utilizadas na etapa de “Modelagem dos Processos”.

Agrupar as etapas levantadas em conjuntos de etapas que sejam similares, de forma a possibilitar a identificação dos subprocessos de trabalho que integram o processo organizacional priorizado.

Identificar as etapas que são de natureza semelhante, e que podem ser entendidas como integrantes de um mesmo conjunto, que será denominado subprocesso. Cada conjunto de etapas representará um subprocesso de trabalho.

À medida que os subprocessos forem validados, deve-se identificar um título para cada um deles, de forma a relacioná-los adequadamente com as etapas neles inseridas. Após a identificação do subprocesso, pode-se verificar como as etapas estão encadeadas umas com as outras, de forma a colocá-las numa sequência lógica de acontecimento das etapas.

Uma vez agrupadas e sequenciadas as etapas, tem-se a identificação dos subprocessos de trabalho, o que possibilitará a visualização da organicidade das atividades do órgão para o desenvolvimento do processo organizacional priorizado.

Levantamento das normas que norteiam o processo

A identificação das normas que norteiam o processo de trabalho priorizado poderá ser feita simultaneamente ao Levantamento das Etapas, ou, poder-se-á destinar tempo específico para sua realização. Essa decisão será tomada considerando-se o grau de interferência da norma sobre o processo e a disponibilidade imediata dos envolvidos.

Informações a serem observadas para a identificação de normas:

- Legislação vigente e normas infra-legais utilizadas para a execução do trabalho (Lei, Decreto, Resolução, Portaria, Norma de Serviço, outros);
- Número do instrumento normativo;
- Ano da publicação;
- Esfera de criação (federal, estadual, municipal, interna);
- Sumário resumido do conteúdo;
- Indicação do grau de influência da norma no desenvolvimento do processo (alto, médio ou baixo).

Identificação dos elementos do processo

A identificação dos elementos do processo consiste na identificação e na visualização dos quatro elementos essenciais dos processos de trabalho: fornecedor, entrada, saída e cliente/usuário, que são encadeados sequencialmente.

⇒ **Fornecedor:** é a pessoa/área/instrumento de trabalho que envia/fornece/disponibiliza o insumo necessário para a realização de determinada etapa.

- ⇒ **Entrada/Insumo:** é a informação/documento/material necessário para que se desenvolva a etapa, sem o qual não é possível realizá-la.
- ⇒ **Saída/Produto:** é a informação/documento/material produzido pelo executor da etapa. É o resultado do trabalho.
- ⇒ **Cliente/Usuário:** é a pessoa/área/instrumento de trabalho a quem se destina o resultado do trabalho. Aquele (aquilo) que receberá o que foi gerado pelo executor da etapa.

A construção desses modelos permitem uma visualização clara e encadeada dos processos e auxiliam na consecução das fases e etapas posteriores. São envolvidos nessa etapa o gestor, o gerente, os especialistas e o analista de processos.

Uma vez identificados “**de onde vem?**”, “**o que vem?**”, “**o que sai?**” e “**para onde vai?**”, começará a se ter um pouco mais de clareza acerca das diversas possibilidades de interações/interfaces dos processos. Pode acontecer de se identificar, para uma etapa, várias entradas - “**o que vem?**” – e vários *fornecedores* - “**de onde vem?**”. O mesmo pode acontecer com os elementos *produto/saída* - “**o que sai?**” – e cliente/usuário - “**para onde vai?**”. Nessa ocasião, é necessário ter o cuidado de se identificar numericamente as “**entradas**” e “**saídas**” com relação à etapa analisada, na tentativa de garantir o entendimento em leituras posteriores. Ao se analisar o conjunto de etapas, pode ocorrer de se identificar que uma etapa depende de uma entrada - “**o que vem?**” – advinda de um outro subprocesso, ou que a saída de um subprocesso - “**o que sai?**” – é destinada, também, a um outro subprocesso. É nesse passo que se identifica onde, quando e como os processos, subprocessos e as etapas interagem, quais são as suas interfaces existentes.

Artefatos:

- Memória de Reunião (ver modelo no item 6.1);
- Levantamento das Etapas, Normas e Identificação dos Elementos do Processo;
- Termo de Homologação da Fase (opcional) (ver modelo no item 6.1).

LEVANTAMENTO DAS ETAPAS, NORMAS E IDENTIFICAÇÃO DOS ELEMENTOS DO PROCESSO

Data: <i>dd/mm/aaaa [data de elaboração do documento]</i>	Elaboração: <i>[nome de quem elaborou]</i>
Versão: <i>[versão do documento]</i>	Aprovação: <i>[nome do aprovador]</i>
EQUIPE ENVOLVIDA	
<i>[indicar o nome e lotação. Descrever as atividades que cada membro da equipe desempenhou]</i>	

1. LEVANTAMENTO DOS ELEMENTOS DO PROCESSO

[Processo: identificar o processo. Este é um processo que geralmente envolve mais de uma função da organização e cuja operação tem impacto significativo nas demais funções da organização]

[Fornecedor: identifica quem provê um produto/serviço que será utilizado como insumo do processo]

[Insumo: identifica o produto/serviço que será utilizado e transformado no processo]

[Saída: informa qual o produto/serviço final do processo]

[Cliente: informa quem utilizará o produto entregue]

Processo	Fornecedor	Insumo	Saída	Cliente

2. LEVANTAMENTO DAS ETAPAS

[Deve-se identificar as etapas do processo, respondendo-se à seguinte questão básica: Quais são as etapas executadas para se desenvolver o processo priorizado?]

Processo	Etapas

3. AGRUPAMENTO DAS ETAPAS DO PROCESSO

[Agrupar as etapas levantadas anteriormente que sejam similares em conjuntos de etapas, de forma a possibilitar a identificação dos subprocessos que integram o processo organizacional.]

Processo	Subprocesso	Etapas

4. FUNDAMENTAÇÃO LEGAL

[Consiste na identificação das normas que norteiam o processo de trabalho. Pode ser feita simultaneamente ao levantamento das etapas do processo.]

Norma/Ano	Esfera de Criação da Norma (interna, municipal, estadual, federal)	Ementa	Grau de Impacto no processo (baixo, médio, alto)

DATA E ASSINATURA

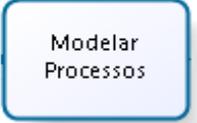
Data: *dd/mm/aaaa*

Assinatura:

Nome do responsável pela análise

Área/setor em que ele está lotado

6.3 Modelar Processos

 <p>Modelar Processos</p>	Objetivo: Propiciar a compreensão, a documentação, a análise, a identificação de pontos de controle para melhoria da gestão, bem como a medição de recursos que suportam a atividade e as interações entre a atividade de negócio e seu ambiente.
Entradas: <ul style="list-style-type: none">• Lista de processos priorizados;• Levantamento das etapas, normas e Identificação dos elementos do processo	
Descrição das atividades: <ul style="list-style-type: none">• Realizar entrevistas com os envolvidos no processo organizacional;• Diagramar o processo;• Aplicar o <i>checklist</i> de garantia da qualidade;• Identificar os indicadores vigentes;• Validar o mapa do processo (diagrama <i>As Is</i>).	
Saídas: <ul style="list-style-type: none">• Mapa do processo (diagrama <i>As Is</i>) validado;• Ficha de indicadores de desempenho de processo (quando disponível).	
Responsáveis: <ul style="list-style-type: none">• Área de processos;• Gestor do processo;• Especialista do processo.	
Tempo estimado para conclusão: <ul style="list-style-type: none">• Até 15 dias úteis.	
Definições: <p>Quando se tratar de processo novo, esta etapa não será realizada.</p> <p>A modelagem de processo na Justiça Federal é feita utilizando a notação BPMN¹, por meio de atividades coordenadas que compreendem as fases abaixo descritas:</p>	

¹ Business Process Modeling Notation: Notação de Modelagem de Processos de Negócios – é uma notação gráfica para representação de processos, padronizada mundialmente pela OMG (Object Management Group).

a) **Mapear processo atual:** o processo será representado em forma de diagrama, com base nas informações obtidas nas entrevistas. O resultado esperado dessa fase é o mapa do processo.

b) **Elaborar ficha de indicadores de processos:** neste momento serão identificados os Indicadores utilizados para monitoramento e controle de processos. Nessa fase é consultada a “Ficha de Indicadores de Desempenho” quando existente.

c) **Aplicar o Checklist de garantia da qualidade:** o *checklist* contempla a verificação da notação de representação dos processos e a completude das informações necessárias a modelagem do processo. É desejável a aplicação de *checklist*, porém não é essencial.

d) **Validar modelagem de processo atual:** com o mapa de processos finalizado, indicadores e riscos identificados este deverá ser submetido à validação do gestor de processos. Quando houver ajustes, estes devem ser registrados em memória de reunião.

Implementação do sistema de medição de desempenho

A implementação do sistema de medição de desempenho é realizada em três etapas: construção, aplicação e avaliação (ver item 6.5).

Construção do sistema de medição de desempenho

Na construção, serão formulados os indicadores de cada processo e nomeados os responsáveis por sua medição e acompanhamento. Para a construção de cada indicador, as seguintes informações devem ser registradas:

- Indicador estratégico
- Nome do processo associado ao indicador
- Gestor do processo
- Unidades envolvidas
- Descrição
- Fórmula de cálculo / Escala
- Tipo de indicador
- Meta
- Periodicidade da coleta
- Fonte dos dados (responsável por medir e armazenar os dados)
- Responsável pela consolidação e análise dos dados

Formulação de indicadores

Para a formulação dos indicadores deverão ser considerados os pontos de controle delineados que estejam relacionados com a eficiência, a eficácia e a efetividade do processo, conforme conceituação abaixo:

Eficiência - 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 - capacidade de obter o efeito que se deseja (os meios não são considerados). Está relacionada com o resultado gerado pelo subprocesso.

Efetividade - capacidade que uma ação tem de ser continuada de forma a manter ou melhorar seus resultados.

Os indicadores deverão ser “desdobrados” até que cada membro da equipe consiga identificar o grau de *performance* adequado para o alcance dos resultados estratégicos. Nesse sentido, poderão ser criados indicadores para os diversos níveis hierárquicos dos executores de cada processo.

O foco das ações está na racionalização e otimização dos processos de trabalho e na desregulamentação dos instrumentos legais, visando atender aos clientes internos (funcionários ou servidores públicos) e usuários externos e proporcionar ao cidadão qualidade e satisfação em relação aos serviços prestados. A avaliação das ações desenvolvidas é realizada para verificar em que grau as metas estabelecidas foram atingidas 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 corretivas possam começar a produzir os efeitos desejados.

Aplicação e avaliação do sistema de medição de desempenho (ver item 6.5).

Artefatos:

- Memória de reunião (ver modelo no item 6.1);
- Ficha de indicadores de desempenho de processo (quando disponível);
- *Checklist* de garantia da qualidade;
- Termo de Homologação da Fase (opcional) (ver modelo no item 6.1).

FICHA DE INDICADORES DO PROCESSO

ETAPA 3 – MODELAGEM DE PROCESSOS	
Data: <i>dd/mm/aaaa [data de elaboração do documento]</i>	Elaboração: <i>[nome de quem elaborou]</i>
Versão: <i>[versão do documento]</i>	Aprovação: <i>[nome do aprovador]</i>
EQUIPE ENVOLVIDA	
<i>[indicar o nome e lotação. Descrever as atividades que cada membro da equipe desempenhou]</i>	

[Preencha a(s) Ficha(s) de Indicador(res), em seguida, consolide as informações no Mapa de Indicadores de Desempenho de Processos]

1. INDICADORES DO PROCESSO

Indicador Estratégico	<i>[Indicar o nome do indicador estratégico]</i>
Nome do Processo Associado ao Indicador	<i>[Indicar o nome do processo associado ao indicador]</i>
Gestor do Processo	<i>[Indicar o nome do gestor do processo]</i>
Unidades Envolvidas	<i>[Identificar as unidades de negócio envolvidas no processo]</i>

Indicador 1	<i>[Indicar o nome do indicador]</i>
Descrição	<i>[Descrever o objetivo do indicador]</i>
Fórmula de Cálculo / Escala	<i>[Definir qual fórmula será usada par aferição deste indicador]</i>
Tipo de Indicador	<i>[Indicar se o indicador é de eficiência, eficácia ou efetividade]</i>
Meta	<i>[Indicar a meta a ser alcançada]</i>
Periodicidade da Coleta	<i>[Indicar a periodicidade da coleta: mensal, bimestral, trimestral, semestral, anual]</i>
Fonte dos dados (responsável por medir e armazenar os dados)	<i>[Indicar o nome do responsável por medir e armazenar este indicador e local onde serão armazenados os dados]</i>
Responsável pela consolidação e análise dos dados	<i>[Indicar o responsável pela coleta, consolidação e análise dos dados deste indicador]</i>

CHECKLIST DE GARANTIA DA QUALIDADE

DADOS DO PROCESSO

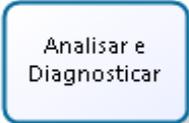
Nome do processo: <i>[nome do processo]</i>	Gerente do processo: <i>[nome do gestor de processo]</i>
Finalidade do processo: <i>[descrever, resumidamente, a finalidade do processo]</i>	

1. ITENS DE VERIFICAÇÃO

Informe “sim”, “não” ou “NA” (Não se Aplica) para execução de cada item descrito abaixo, em seguida faça suas recomendações, identifique-se e assine sua verificação.

Elementos BPMN	Analista de Processos			
	Sim	Não	NA	Comentários
1. O processo possui subprocesso?				
2. O subprocesso possui diagrama?				
3. Todos os elementos dos processos e subprocessos possuem entrada e saída?				
4. O nome da atividade foi informado de forma clara e objetiva?				
5. Foram utilizados elementos corretos no diagrama?				
6. Todos os objetos de dados estão associados a pelo menos uma atividade?				
7. A interação dos processos foi representada corretamente?				
8. Existem linhas cortando o fluxo?				
9. Foram utilizados corretamente os <i>gateways</i> ?				
10. A descrição da tarefa condiz com o tipo da atividade?				
Recomendações: <i>Descreva recomendações pertinentes a esta avaliação, como, por exemplo: se é necessário revisão, correção, se há alguma dúvida etc.</i>				
Nome/Lotação: <i>Nome do responsável/ área/setor em que ele está lotado</i>	Data: <i>dd/mm/aaaa</i>	Assinatura		

6.4 Analisar e Diagnosticar

	Objetivo: Entender as atividades do processo, conhecer as necessidades e expectativas das partes interessadas, as ineficiências do processo e propor melhorias para o alcance dos objetivos.
Entradas: <ul style="list-style-type: none">• Mapa do processo (diagrama <i>As Is</i>) validado;• Ficha de indicadores de desempenho de processo preenchida há pelo menos dois meses. (obrigatório)	
Descrição das atividades: <ul style="list-style-type: none">• Analisar diagrama <i>As Is</i>;• Identificar e registrar boas práticas;• Identificar as necessidades dos clientes;• Identificar os recursos necessários para desenvolvimento do processo;• Analisar os riscos da implantação do processo;• Elaborar relatórios.	
Saídas: <ul style="list-style-type: none">• Relatório de análise e diagnóstico dos processos.• Metas de desempenho a serem alcançadas.	
Responsáveis: <ul style="list-style-type: none">• Área de processos;• Gestor do processo;• Especialista do processo.	
Tempo estimado para conclusão: <ul style="list-style-type: none">• Até 15 dias úteis.	
Definições: Recursos necessários para o desenvolvimento do processo São definidos quais são os recursos necessários para o desenvolvimento do processo, no que diz respeito a: <ul style="list-style-type: none">• Pessoas - prontidão do capital humano - conhecimentos, habilidades e atitudes necessários aos profissionais para a execução do processo; quantitativo de pessoas necessárias para operacionalização do processo e definição de papéis e atribuições dos envolvidos no processo.	

- Tecnológicos – disponibilização imediata da informação – banco de dados, sistemas de informação, redes e infraestrutura de tecnologia que dão suporte ao desenvolvimento do processo;
- Materiais - infraestrutura básica necessária ao funcionamento do órgão (instalações, equipamentos e serviços diversos);
- Informacionais - informações, documentos, manuais, normas; e
- Financeiros - custos e investimentos necessários à operacionalização do processo.

Durante a identificação dos recursos necessários para o desenvolvimento do processo pode-se observar que, na execução do processo, podem faltar ou sobrar recursos. Nesse momento é necessário que se proceda à análise de adequação desses mecanismos, registrando as condições ideais para o trabalho.

Artefatos:

- Memória de reunião (ver modelo no item 6.1);
- Relatório de análise e diagnóstico dos processos;
- Termo de homologação da fase (opcional) (ver modelo no item 6.1);
- Mapa de riscos dos processos.

RELATÓRIO DE ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DO PROCESSO

I. DIAGRAMA DO PROCESSO

Recursos e competências: identificar as entradas/insumos e saídas/produtos e serviços do processo. Identificar os recursos e competências necessárias para a realização do processo, assim como os normativos que o norteiam.

<p>ENTRADAS</p> <p>(É a informação/documento/material necessário para que o processo se desenvolva, sem as quais não é possível realizá-lo).</p>	 <p>Processo</p>	<p>SAIDAS</p> <p>(É a informação/documento/material produzido. É o resultado do trabalho).</p>
<p>RECURSOS</p> <p>TECNOLÓGICOS</p> <p>(Equipamentos, <i>softwares</i> e tecnologias da informação que dão suporte ao desenvolvimento do processo).</p> <p>2. MATERIAIS</p> <p>(Infraestrutura básica necessária ao funcionamento do órgão: instalações, equipamentos e serviços diversos).</p> <p>3. FINANCEIROS</p> <p>(Custos e investimentos necessários à operacionalização do processo).</p>	<p>NORMATIVOS</p> <p>(A identificação das normas, documentos e manuais que norteiam o processo de trabalho).</p>	<p>PESSOAS</p> <p>1. PRONTIDÃO DO CAPITAL HUMANO</p> <p>(Conhecimentos, habilidades e atitudes necessários aos profissionais para a execução do processo).</p> <p>2. QUANTITATIVO</p> <p>(Quantitativo de servidores para a operacionalização do processo de trabalho).</p> <p>3. ATRIBUIÇÕES E PAPÉIS</p> <p>(Definição dos papéis e responsabilidades entre os atores executores do processo).</p>

II. ANÁLISE DO DIAGRAMA PROPOSTO

Relacionar as atividades que representam algum tipo de problema e/ou aquelas onde há oportunidade de melhoria.

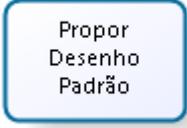
Atividade	Problema	Causa(s) Princípio(s)	Ação Sugerida/ Boa Prática

III. PROPOSTA DE MELHORIAS

Propor as melhorias ao processo, detalhando de forma que seja possível representá-las no novo fluxo

Atividade	Melhoria	Quem executa	Resultados Esperados	Observação

6.5 Propor Desenho Padrão

	Objetivo: Melhorar o processo em questão, inová-lo ou mesmo questionar se ele de fato agrega valor à organização, considerando a eliminação da burocracia e de tarefas duplicadas; a simplificação de métodos; a redução dos erros e do tempo de ciclo, dentre outros, ou seja, representar o processo consolidado e padronizado contemplando as atividades e respectivas boas práticas consolidadas.
Entradas: <ul style="list-style-type: none">• Mapa estratégico;• Relatório de análise e diagnóstico dos processos;• Análise de cenário;• Ficha de indicadores de desempenho de processo (quando disponível).	
Descrição das atividades: <ul style="list-style-type: none">• Desenhar a proposta padrão;• Revisar a ficha de indicadores do processo;• Identificar metas e indicadores;• Elaborar o manual descritivo das atividades do processo;• Aprovar proposta de processo padrão e manual.	
Saídas: <ul style="list-style-type: none">• Processo padrão (<i>To Be</i>) validado;• Documentação do processo (descrição das atividades do processo) validada;• Ficha de indicadores atualizada.	
Responsáveis: <ul style="list-style-type: none">• Área de processos;• Gestor do processo;• Especialista do processo.	
Tempo estimado para conclusão: <ul style="list-style-type: none">• Até 30 dias úteis.	
Definições: Desenho da proposta padrão A proposta de processo padrão representa o processo consolidado e padronizado contemplando as atividades e respectivas boas práticas consolidadas. A etapa consiste em desenhar a proposta de processo padrão, com base no relatório de análise e diagnóstico e nos diagramas de interação do processo, utilizando-se a	

ferramenta institucionalizada de modelagem de processos e a notação BPMN. Será gerada a documentação da proposta de processo padrão, que contém as informações sobre o processo e suas atividades - descrição das atividades do processo. Nesta etapa é desejável a aplicação do *checklist* de garantia da qualidade, porém não é essencial. Também deve ser revista a ficha de indicadores do processo, criada na fase de modelagem do processo. Caso necessário, a ficha deve ser atualizada.

O portfólio de técnicas e ferramentas de análise lista diversas técnicas para a verificação de oportunidade de melhoria no processo em estudo.

Ver Anexo 2 - Portfólio de Técnicas e Ferramentas de Análise.

A proposta de processo padrão contemplará as melhorias que deverão ser validadas, considerando-se:

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

Após a validação, deverá ser feita a revisão dos desenhos apresentados, com base nas sugestões/observações, podendo ser gerados desenhos alternativos, para a implementação das melhorias. Nesse caso, poderão surgir duas alternativas de desenhos:

- Fluxo ideal: é o melhor resultado alcançado para a execução do novo subprocesso, mas depende de fatores que impedem sua implementação imediata.
- Fluxo implementável: é o desenho que considera parte das melhorias recomendadas pelo desenho ideal, e que tornam possível a implementação imediata da nova forma de funcionamento do subprocesso.

Artefatos:

- Memória de reunião (ver modelo no item 6.1);
- *Checklist* de garantia da qualidade (ver modelo no item 6.3);
- Ficha de indicadores (ver modelo no item 6.3);
- Documentação do processo (manual descritivo das atividades do processo);
- Termo de homologação da fase (opcional) (ver modelo no item 6.1).



Manual descritivo das atividades do Processo 'x'

Título		Revisão
<i>Manual descritivo das atividades do Processo 'x'</i>		001
Aprovado por	Data Aprovação	Página
<i>CJF – Conselho de Justiça Federal</i>		2 de 1

Conteúdo

1. FUNDAMENTAÇÃO LEGAL.....	3
2. DESCRITIVO DO PROCESSO	3
2.1 ENTRADAS/INSUMOS	3
2.2 SAÍDAS – PRODUTOS/SERVIÇOS	3
3. DIAGRAMA DO PROCESSO	4
3.1 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES	5
3.1.1 Atividade 1	5
3.1.2 Atividade 2	5
3.1.3 Atividade 3	5
4. CONTROLES.....	5
5. EXCEÇÕES	5
6. TERMINOLOGIAS	5
7. REVISÃO HISTÓRICA	6



Título		Revisão
Manual descritivo das atividades do Processo 'x'		001
Aprovado por	Data Aprovação	Página
CJF – Conselho de Justiça Federal		3 de 6

DADOS DO PROCESSO

Gestor do Processo:

Gerente do Processo:

Supervisão Direta:

1. FUNDAMENTAÇÃO LEGAL

{Informar a regulamentação que embasa o processo – leis, regimentos, resoluções, etc. }

2. DESCRITIVO DO PROCESSO

{Descrever brevemente o objetivo do processo e as principais atividades}.

2.1 ENTRADAS/INSUMOS

{Apresentar as entradas / insumos do processo}

- {entrada 1};
- {entrada 2};
- {entrada 3};

2.2 SAÍDAS – PRODUTOS/SERVIÇOS

{Apresentar os produtos / serviços do processo}

- {produtos / serviços 1};
- {produtos / serviços 2};



JUSTIÇA FEDERAL

Título

Manual descritivo das atividades do Processo 'x'

Revisão

001

Aprovado por

CJF – Conselho de Justiça Federal

Data Aprovação

Página

4 de 6

3. DIAGRAMA DO PROCESSO

Título		Revisão
<i>Manual descritivo das atividades do Processo 'x'</i>		001
Aprovado por	Data Aprovação	Página
<i>CJF – Conselho de Justiça Federal</i>		5 de 6

3.1 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES

{Introdução sobre o início do processo}.

Responsável: *{quais as áreas ou atores podem iniciar o processo}.*

3.1.1 Atividade 1

{Inserir imagem da atividade do fluxo do processo}

{Descrever a atividade 1. Quando, no fluxo, a atividade preceder uma decisão (gateway), deverá ser informado os critérios de decisão}.

Responsável: *{Informar o responsável pela atividade. As atividades somente poderão ter um único responsável para a realização e este deve ser uma unidade organizacional}.*

3.1.2 Atividade 2

3.1.3 Atividade 3

4. CONTROLES

{Descrever como o responsável do processo irá controlá-lo por meio de indicadores. Deve-se ter especial atenção na definição de periodicidade da mensuração do indicador}.

Relatórios e Indicadores	Meta	Tipo

5. EXCEÇÕES

Os casos omissos e exceções serão tratados pelo Gestor do Processo.

6. TERMINOLOGIAS

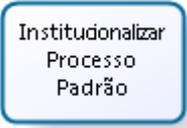
{Descrever as terminologias, acrônimos, siglas e abreviaturas utilizadas no documento}.

Título		Revisão
Manual descritivo das atividades do Processo 'x'		001
Aprovado por	Data Aprovação	Página
CJF – Conselho de Justiça Federal		6 de 6

7. REVISÃO HISTÓRICA

Versão	Data	Autor	Descrição
1.0	<i>Data do histórico: dd/mm/aaaa</i>	<i>{Autor da elaboração/modificação}</i>	<i>{Motivo da modificação}</i>

6.6 Institucionalizar o Processo Padrão

	Objetivo: Pactuar com as interfaces envolvidas no processo a adoção do processo padrão e o apoio para implementação das mudanças necessárias.
Entradas: <ul style="list-style-type: none">• Processo padrão (<i>To Be</i>) validado;• Documentação do processo (descrição das atividades do processo) validada;• Ficha de indicadores propostos.	
Descrição das atividades: <ul style="list-style-type: none">• Apresentar aos usuários o processo padrão juntamente com o manual de Descrição das atividades do processo e a ficha de indicadores propostos;• Pactuar o processo padrão com as interfaces.	
Saídas: <ul style="list-style-type: none">• Proposta do processo padrão publicada no portal;• Manual de descrição das atividades do processo publicado no portal.	
Responsáveis: <ul style="list-style-type: none">• Área de processos;• Gestor do processo;• Especialista do processo.	
Tempo estimado para conclusão: <ul style="list-style-type: none">• Até cinco dias úteis por processo.	
Definições: Institucionalização do processo padrão Nesta etapa, o gestor do processo reúne-se com as partes envolvidas no desempenho do processo para explicar o novo funcionamento do processo padrão e pactuar o cumprimento das mudanças. Também é o momento de esclarecer e formalizar os papéis e as responsabilidades dos atores e áreas envolvidos na execução do processo.	
Artefatos: <ul style="list-style-type: none">• Memória de reunião (ver modelo no item 6.1);• Termo de homologação da fase (opcional) (ver modelo no item 6.1).	

6.7 Implantar o Processo Padrão

	Objetivo: Colocar em prática a nova maneira de gerir o processo, na forma de procedimentos e fluxos de trabalho documentados e testados, prevendo a elaboração e execução de políticas e procedimentos novos ou revisados.
Entradas: <ul style="list-style-type: none">• Documentação do processo (descrição das atividades do processo);• Relatório de análise e diagnóstico.	
Descrição das atividades: <ul style="list-style-type: none">• Capacitar os envolvidos no desempenho das atividades do processo;• Divulgar o novo funcionamento do processo de trabalho e dos benefícios gerados;• Elaborar projeto de implantação do processo padrão.	
Saídas: <ul style="list-style-type: none">• Projeto de implantação do processo padrão.	
Responsáveis: <ul style="list-style-type: none">• Área de processos;• Gestor do processo;• Especialista do processo.	
Tempo estimado para conclusão: <ul style="list-style-type: none">• Dependerá dos atores envolvidos e dos procedimentos a serem adotados no desempenho do processo.	
Definições: Implantação do processo padrão <p>A implantação do processo padrão abarca as ações necessárias para que o novo funcionamento do processo de trabalho seja introduzido na rotina organizacional. Pode acontecer alteração na forma como os servidores desenvolviam suas atividades, portanto, para o sucesso da mudança, é imprescindível esforço organizado e persistente por parte dos gestores. E para isso é necessário consultar o manual descritivo das atividades do processo, capacitar os envolvidos no desempenho das atividades e fazer ampla divulgação do novo funcionamento do processo de trabalho e dos benefícios gerados.</p> <p>Nesta etapa, utiliza-se o gerenciamento de projetos para estruturar e acompanhar a implantação do processo.</p>	
Artefatos:	

- Memória de reunião (ver modelo no item 6.1);
- Termo de homologação da fase (opcional) (ver modelo no item 6.1).

6.8 Monitorar o Processo

	Objetivo: Acompanhar o desempenho do processo padrão, aferindo os resultados por meio de indicadores de desempenho.
Entradas: <ul style="list-style-type: none">• Ficha de indicadores;• Processo padrão;• Documentação do processo.	
Descrição das atividades: <ul style="list-style-type: none">• Realizar reuniões de ponto de controle;• Coletar e divulgar dados de mensuração;• Elaborar/atualizar painel de indicadores;• Analisar os riscos dessa fase do processo;• Divulgar resultados.	
Saídas: <ul style="list-style-type: none">• Painel de indicadores atualizado;• Ações corretivas;• Proposta de melhorias.	
Responsáveis: <ul style="list-style-type: none">• Área de processos;• Gestor do processo;• Especialista do processo.	
Tempo estimado para conclusão: <ul style="list-style-type: none">• É uma etapa contínua.	
Definições: Monitoramento do processo <p>Comumente são utilizados indicadores de desempenho para uma constante verificação do alcance das metas estabelecidas, aferição dos resultados (eficácia), melhor utilização de recursos utilizados para alcançar os resultados (eficiência) e da obtenção dos resultados esperados (efetividade).</p> <p>O monitoramento torna possível o acompanhamento dos processos, possibilita o controle da execução e permite que se obtenham subsídios necessários à busca da melhoria contínua de um processo. As informações geradas com o monitoramento e controle podem ser apresentadas por meio de gráficos, painéis, relatórios ou quaisquer outros instrumentos que facilitem o estudo comparativo entre o que seria considerado ideal, satisfatório e o atual para a execução de um processo.</p>	

À medida que o negócio muda, também muda o desempenho desejado do processo. O processo em si terá de mudar para que atinja o desempenho desejado, mas Isso não pode ser determinado a menos que o processo e seu desempenho sejam monitorados e controlados.

O monitoramento compara periodicamente os resultados desenvolvidos com o que foi previsto no plano de ação. Esse monitoramento contínuo permite uma visão clara do desempenho da execução do plano e aponta as ações que exigem atenção extra, caso ocorram desvios significativos. O controle consiste em promover os ajustes necessários e pode implicar na revisão do plano de ação.

O monitoramento é feito por meio de um sistema de medição de desempenho, atividade sistemática e contínua de medir e avaliar a eficiência, a eficácia e a efetividade dos processos de trabalho, por meio do emprego de indicadores previamente estabelecidos.

Os indicadores são definidos e escritos com o uso de linguagem matemática e servem de parâmetros de referência para medir a eficiência, a eficácia e a efetividade dos processos.

Implementação do sistema de medição de desempenho

A Implementação do Sistema de Medição de Desempenho é realizada em três etapas: Construção (ver item 6.3), Aplicação e Avaliação.

Aplicação do sistema de medição de desempenho

O acompanhamento dos indicadores é uma atividade regular, inserida no contexto dos subprocessos. O principal responsável por realizar essa atividade é o próprio responsável pela execução do subprocesso.

Quando a medição aponta para problemas, é necessário investigar as causas, analisar consequências e apresentar propostas de ações de ajuste/correção em 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.

Avaliação do sistema de medição de desempenho

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 subprocesso em termos de eficiência, eficácia e efetividade. Esse quadro só é possível de se obter após certo período de tempo, quando já existe algum histórico de resultados, o qual é então avaliado, subsidiando ações de aperfeiçoamento do próprio subprocesso, ou de ajuste nos indicadores (calibragem).

Na avaliação, os executores dos subprocessos 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*, pela concorrência, se for o caso, ou outra fonte suficientemente confiável de referência, em relação a algum processo ou subprocesso similar.

Ponto de controle

São realizadas periodicamente reuniões de ponto de controle com os participantes dos processos de trabalho (gestores, especialistas e analistas) e o Escritório de Gestão por processos. Essas reuniões objetivam deliberar as seguintes questões:

- Inclusão e/ou ajuste de boas práticas;
- Tratamento de dificuldades ocorridas na implantação do processo padrão;
- Tratamento de Risco, Problemas e Mudanças dos Planos de Ação/Projetos de Implantação;
- Acompanhamento e Análise do Painel de Indicadores e tratamento dos desvios;
- Análise do grau de uniformização dos processos.

Artefatos:

- Memória de Reunião (ver modelo no item 6.1);
- Painel de Controle de Indicadores;
- Registro de Melhorias Identificadas
- Mapa de Riscos dos Processos.

REGISTRO DE MELHORIAS IDENTIFICADAS

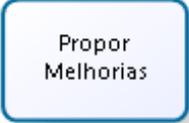
DADOS DO PROCESSO
Gerente do Processo: <i>[nome do gerente de processo]</i>
Finalidade do Processo: <i>[descrever, resumidamente, a finalidade do processo]</i>

14. MELHORIAS IDENTIFICADAS

{Relacionar as melhorias propostas no processo}

Descrição	Identificado por	Data Identificação	Status (avaliar, implantar, cancelar, aguardar)
<i>{Descrever a melhoria}</i>	<i>{Quem identificou a melhoria}</i>	<i>{Data da realização da atividade ou entrega}</i>	<i>{Status da atividade ou entrega, ver legenda abaixo}</i>

6.9 Propor Melhorias

	Objetivo: Levantar as lições aprendidas e propor ajustes e melhorias, com base nos indicadores de desempenho.
Entradas: <ul style="list-style-type: none">• Registro de melhorias.	
Descrição das atividades: <ul style="list-style-type: none">• Analisar proposta de melhorias;• Deliberar implantação das melhorias.	
Saídas: <ul style="list-style-type: none">• Planos de ação ou projetos para implantação das melhorias.	
Responsáveis: <ul style="list-style-type: none">• Área de processos;• Gestor do processo;• Especialista do processo.	
Tempo estimado para conclusão: <ul style="list-style-type: none">• É uma etapa contínua.	
Definições: Propor melhorias <p>Periodicamente os gestores consolidam as sugestões de melhorias apresentadas e avaliam a sua implementação. Caso a mudança seja em tarefas ou atividades que não implicam em impacto nas interfaces, deve ser feito um plano de ação para adequação do processo. Se houver necessidade de ajuste entre as interfaces, é importante a elaboração de projeto, cabendo ao gestor a sua proposição.</p>	
Artefatos: <ul style="list-style-type: none">• Memória de reunião (ver modelo no item 6.1);• Planos de ação ou projetos para implantação das melhorias.	

6.10 Gestão de Riscos

A gestão de riscos é uma fase imprescindível ao gerenciamento dos processos de trabalho críticos, na qual se deve identificar e categorizar os eventos indesejáveis, com o objetivo de minimizar seus impactos negativos.

A identificação dos riscos deve acontecer nas seguintes etapas do gerenciamento dos processos de trabalho críticos: analisar e diagnosticar e monitorar o processo.

6.10.1 Identificação e Categorização dos Riscos

Consiste em identificar e classificar os riscos que podem afetar o sucesso do processo e verificar quais são as suas características.

Os riscos podem ser organizados e agrupados nas seguintes categorias:

Riscos do ambiente: associados ao envolvimento dos níveis gerenciais quanto à relevância da execução do processo de trabalho e a garantia dos resultados desejados/planejados;

Riscos do capital humano: associados aos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários aos profissionais para a execução do processo; ao quantitativo de pessoas necessárias para operacionalização do processo e à definição de papéis e atribuições dos envolvidos no processo;

Riscos tecnológicos: associados à disponibilização imediata da informação (banco de dados, sistemas de informação, redes e infraestrutura de tecnologia que dão suporte ao desenvolvimento do processo);

Riscos materiais: associados à infraestrutura básica necessária ao funcionamento do órgão (instalações, equipamentos e serviços diversos);

Riscos informacionais: associados à documentação da organização (informações, documentos, manuais e normas);

Riscos financeiros: associados aos custos e investimentos necessários à operacionalização do processo.

A identificação inicial dos riscos do processo deve ser realizada em conjunto com o gerente do processo e as principais partes interessadas, em reunião de trabalho. Entretanto, no decorrer da implantação do processo de trabalho, todos os envolvidos devem ser responsáveis por identificar novos riscos.

6.10.2 Classificação dos Riscos

Após a identificação, os riscos devem ser analisados de modo a determinar dois aspectos: a probabilidade de ocorrência e o impacto que pode causar na implantação do processo, caso ocorram. Como resultados dessa análise, serão atribuídas prioridades aos riscos em função do grau da exposição (criticidade) que o risco gerar.

No quadro abaixo é apresentado o grau de exposição dos riscos obtido a partir da probabilidade de ocorrência e o seu impacto. Dessa forma, é possível classificar e priorizar os riscos, dos mais altos (vermelho) aos mais baixos (verde), considerando tanto os riscos positivos quanto os riscos negativos. Nos riscos positivos quanto maior o grau de exposição, melhor, pois representa uma oportunidade.

Probabilidade	Impacto		
	Baixo	Médio	Alto
Alta	AB	AM	AA
Média	MB	MM	MA
Baixa	BB	BM	BA

Esta matriz destaca as faixas dentro das quais um risco é considerado de criticidade alta (vermelho), média (amarelo) ou baixa (verde).

6.10.3 Definição das Respostas aos Riscos

Envolve a seleção de ações a serem adotadas para reduzir as ameaças e potencializar as oportunidades que influenciam o resultado do processo de trabalho. Para os riscos negativos ou ameaças, as estratégias de resposta ao risco podem ser:

Tipo de Respostas – Riscos Negativos ou Ameaças	
Reduzir (Mitigar)	Esta é a estratégia mais comum de resposta a um risco. Tipicamente, o risco é reduzido quando tomamos ações para minimizar a probabilidade de sua ocorrência ou minimizar o seu impacto no projeto. O risco é identificado, a ação de resposta é definida, assim como as datas-limite em que o risco deve ser revisto para permitir a decisão de execução da ação definida.
Evitar	Esta estratégia usualmente é empregada quando o risco é identificado nas fases iniciais do projeto. Por exemplo: uma resposta ao risco de uma tecnologia nova, não devidamente comprovada no mercado, é a sua substituição por outra mais consolidada. Entretanto, a adoção deste tipo de estratégia não deve comprometer resultados esperados.
Aceitar	Em algumas ocasiões, não é possível executar uma ação positiva para o tratamento de um risco identificado (usualmente, são externos de baixa ou média criticidade). Nessas circunstâncias ele é aceito e monitorado na espera de uma possível resposta em caso de ocorrência.
Transferir	Riscos podem ser transferidos para quem está mais bem preparado. Por exemplo: um risco pode ser transferido por meio da contratação de um fornecedor o qual possui maior <i>expertise</i> numa determinada tecnologia.

Tipo de respostas dos riscos negativos ou ameaças

Para os riscos positivos ou oportunidades, as estratégias podem ser:

Tipo de Respostas – Riscos Positivos ou Oportunidades	
Explorar	Garantir que a oportunidade seja concretizada. Tenta eliminar a incerteza associada a um risco positivo fazendo com que a oportunidade definitivamente aconteça. Na exploração de forma direta, as respostas consideram a designação de recursos mais qualificados para o processo de trabalho, a fim de minimizar o tempo de implantação e obter uma qualidade maior do que a originalmente planejada.
Compartilhar	Técnica utilizada quando se percebe que um terceiro é capaz de aproveitar melhor as vantagens do risco, em prol do processo de trabalho. Consiste em fazer parcerias para compartilhar os riscos, visando gerenciar oportunidades.
Melhorar	Técnica que visa modificar o tamanho de uma oportunidade aumentando a probabilidade e/ou os impactos positivos de um risco, identificando e maximizando os principais acionadores desse risco de impacto positivo. A probabilidade de êxito pode ser aumentada quando atuamos proativamente para o risco positivo acontecer.
Aceitar	Esta técnica indica que o gerente do processo resolveu não alterar a etapa do processo, para lidar com um risco devido à impossibilidade de identificar outra estratégia aplicável.

Tipo de respostas dos riscos positivos ou oportunidades

As ações de resposta ao risco devem:

- Corresponder à severidade do risco;
- Ser realistas;
- Ser acordadas entre as diversas partes envolvidas;
- Possuir um responsável pelo monitoramento e execução das ações de resposta ao risco; e,
- Possuir uma data-limite para finalização da ação de resposta ao risco.

6.10.4 Monitoramento e Controle dos Riscos

O controle dos riscos do processo de trabalho críticos envolve o acompanhamento dos riscos identificados, a identificação de novos possíveis riscos e a execução de planos de respostas a riscos.

Para ser bem-sucedida, a organização deve estar comprometida com uma abordagem de gerenciamento de riscos proativa e consistente durante toda a implantação do processo de trabalho.

A identificação de riscos é uma atividade contínua durante todo o ciclo de vida do processo de trabalho, uma vez que novos riscos podem surgir e/ou riscos identificados podem desaparecer durante a vida do processo de trabalho.

O *status* do risco indica se ele está “aberto” ou “fechado”. Um risco aberto é aquele que ainda representa uma incerteza para o processo, o risco fechado é aquele que não tem mais probabilidade de ocorrer ou que já se tornou realidade (certeza). Quando um risco é fechado deve-se atualizar a data do encerramento do risco.

MAPA DE RISCOS DE PROCESSOS

Identificação do Processos

Processo:	<i>{Nome do processo}</i>		
Gerente do processo	<i>{Gerente do processo}</i>	Ramal/E-mail do Gerente do	<i>{Ramal e E-mail do gerente do processo}</i>
Gestor do Processo	<i>{Nome do gestor do processo}</i>	Processo Administrativo:	<i>{Número do processo administrativo}</i>

Histórico de Registros

Versão	Data	Autor	Descrição
1.0	<i>{Data do histórico: dd/mm/aaaa}</i>	<i>{Autor da elaboração/modificação}</i>	Elaboração do documento
<i>{1.1}</i>	<i>{Data do histórico: dd/mm/aaaa}</i>	<i>{Autor da elaboração/modificação}</i>	<i>{Motivo da modificação}</i>

Registros de Riscos

Item	Descrição do Risco/ Oportunidade	P	I	C	Status do Risco	Responsável	Resposta ao Risco	Estratégia de Resposta ao Risco		
								Ação	Data Limite	Data de Fechamento do Risco
(I)	Riscos do ambiente: associados ao envolvimento dos níveis gerenciais quanto à relevância da execução do processo de trabalho e a garantia dos resultados desejados/planejados;									
1										
2										
3										
(II)	Riscos do capital humano: associados aos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários aos profissionais para a execução do processo; ao quantitativo de pessoas necessárias para operacionalização do processo e à definição de papéis e atribuições dos envolvidos no processo;									
1										
2										
3										
(III)	Riscos tecnológicos: associados à capacidade de prontidão do capital da informação da organização (banco de dados, sistemas de informação, redes e infraestrutura de tecnologia que dão suporte ao desenvolvimento do processo);									
1										
2										
3										
(IV)	Riscos materiais: associados à infraestrutura básica necessária ao funcionamento do órgão (instalações, equipamentos e serviços diversos);									
1										
2										
3										

(V)	Riscos informacionais: associados à documentação da organização (informações, documentos, manuais e normas);									
1										
2										
3										
(VI)	Riscos financeiros: associados aos custos e investimentos necessários à operacionalização do processo.									
1										
2										
3										

1) Probabilidade

Baixa	Raro: Chance de ocorrer em circunstâncias excepcionais.
Média	Possível: Tem alguma chance de ocorrer.
Alta	Quase certo: Espera-se que ocorra.

2) Impacto: perda ou prejuízo caso o risco aconteça

Baixo	Impacto será insignificante para o projeto
Médio	Impacto será considerável, porém poderá ser recuperado
Alto	Impacto alto no projeto comprometendo os resultados previstos

3) Respostas aos Riscos

- Mitigar
- Evitar
- Aceitar
- Transferir

4) Respostas às Oportunidades

- Explorar
- Compartilhar
- Melhorar
- Aceitar

5) Status

- Aberto
- Fechado

7 ANEXOS

ANEXO 1 – ELEMENTOS DA NOTAÇÃO BPMN

ANEXO 2 – PORTFÓLIO DE FERRAMENTAS

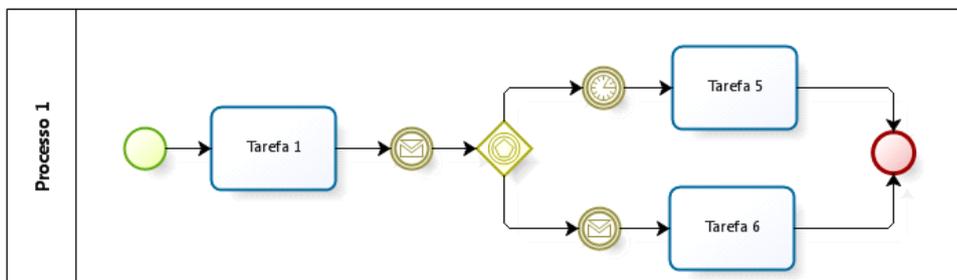
ANEXO 1 – ELEMENTOS DA NOTAÇÃO BPMN

ELEMENTOS DA NOTAÇÃO BPMN

1. Tipo de processos

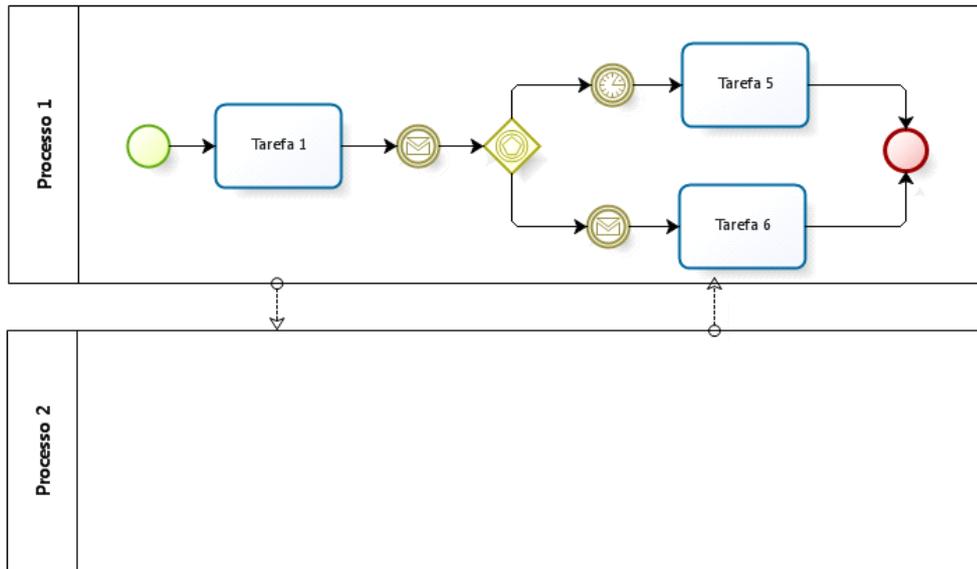
Privados

São aqueles que ocorrem dentro da organização, correspondendo à representação das atividades internamente e como estas interagem entre si. É utilizado quando se quer visualizar uma parte de um processo sem se preocupar como um todo.



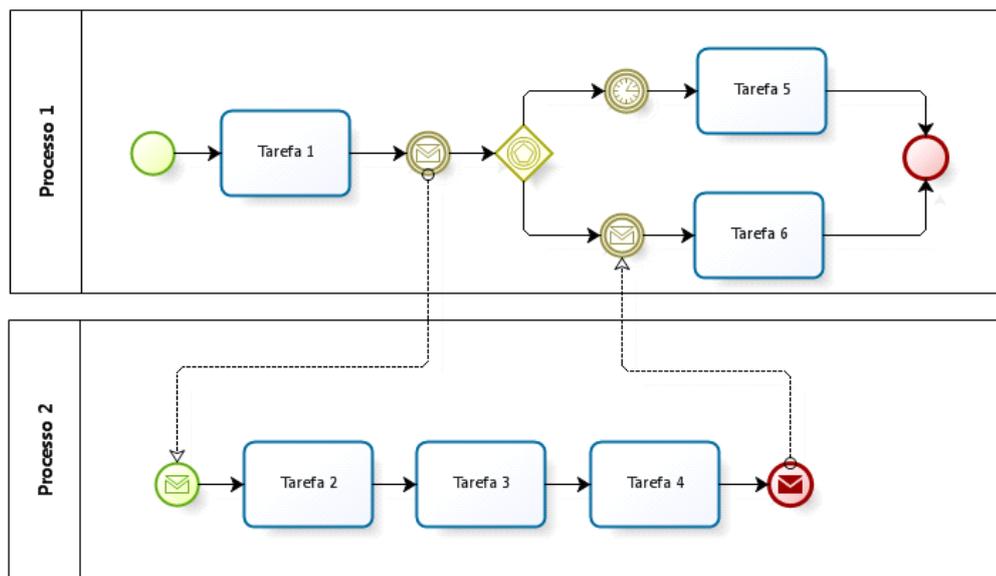
Abstratos

Retratam as interações das atividades pertencentes a um processo privado com outra entidade de negócio (outro processo ou um participante) externa ao processo privado. Nesses tipos de processos devem aparecer apenas as atividades, que ditam o fluxo de execução do processo. As demais atividades, que não interagem diretamente com a entidade externa, não devem ser retratadas no modelo do processo.



Colaborativo

Modelam as interações entre dois ou mais entidades ou processos de negócio. Destacam-se as atividades que se comunicam via troca de mensagens, entre os processos distintos.



1. Tipos de atividades

Uma atividade representa o trabalho que será executado em um processo de negócio. Os tipos de atividades que ocorrem em um diagrama são tarefa e subprocesso (colapsado ou expandido).

Tarefas

Em todas as tarefas, selecionar o tipo:

	Tipo serviço: é uma atividade que ocorre automaticamente, sem necessidade de intervenção humana.
	Tipo manual: é uma atividade executada por uma pessoa, sem qualquer intervenção de sistema.
	Tipo usuário: é uma atividade executada por uma pessoa com o auxílio/por intermédio de um sistema.
	Tipo envio: é uma atividade de envio de mensagem. Tem característica similar ao evento intermediário de envio de mensagem.
	Tipo recepção: é uma atividade de recebimento de mensagem. Tem característica similar ao evento intermediário de recebimento de mensagem.
	Tipo <i>script</i> : é utilizado quando na execução da atividade existe um roteiro a ser seguido (<i>checklist</i>).
	Tipo <i>loop</i> : é utilizada quando uma atividade precisa cumprir uma condição preestabelecida. Pode ser definido que a atividade será repetida até que a condição seja cumprida, ou que será realizada X vezes. A checagem da condição deve ser feita antes ou depois da execução da tarefa. A atividade de <i>loop</i> -padrão tem uma expressão que é avaliada a cada ciclo. Caso a expressão seja verdadeira, o <i>loop</i> continua.
	Tipo múltiplas instâncias: é utilizada quando a tarefa possui múltiplos dados a serem checados. Essa checagem pode ocorrer ao mesmo tempo (paralelo) ou uma seguinte a outra (sequencial).

	<p>Tipo referência: é utilizada para referenciar uma tarefa já descrita no processo. Não necessitando preencher a descrição os atributos.</p>
---	---

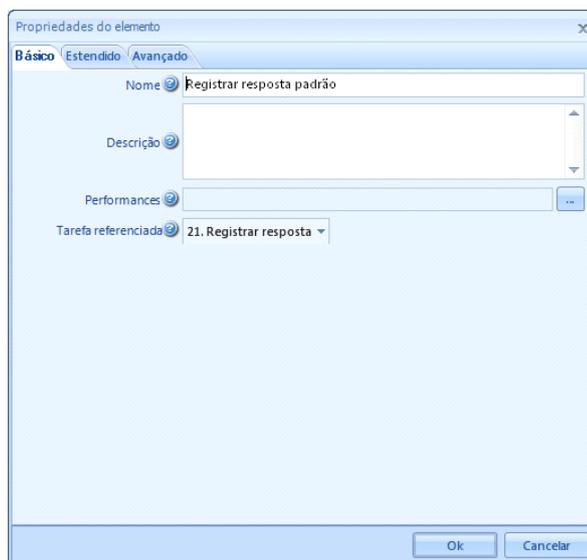
Subprocessos colapsados

É uma atividade composta que é realizada dentro de um processo de negócio.

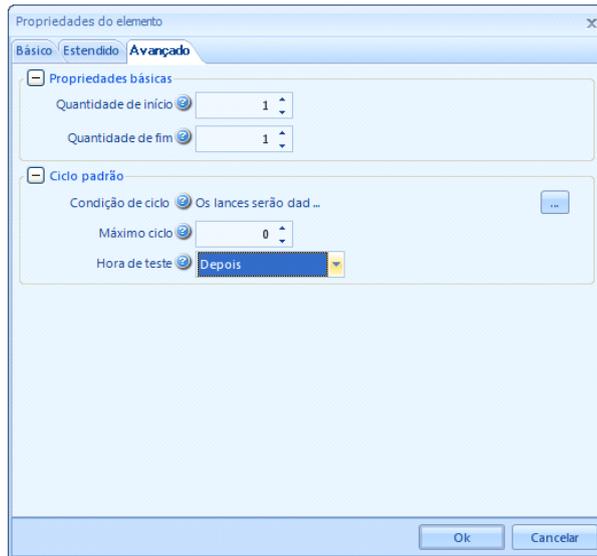
	<p>Tipo incorporado - Quando se tem uma atividade que não se encerra em si mesma, ou seja, não é uma atividade atômica, ela pode ser transformada em subprocesso. O subprocesso é parte (dependente) do processo "pai" e não pode ser utilizado em outro processo. Não contém <i>pools</i> e <i>lanes</i>. Deste modo, uma visão expandida de um subprocesso incorporado somente possuirá objetos de fluxo, objetos de conexão e artefatos.</p>
	<p>Tipo transacional - É um conjunto de atividades, logicamente relacionadas, que pode seguir um protocolo transacional específico (comportamento especial). A fronteira da atividade será uma linha dupla para indicar que se trata de uma transação.</p>
	<p>Tipo reutilizável - É um processo modelado separadamente (independente) que pode ser utilizado em múltiplos contextos. Os "dados relevantes do processo" usado no processo "pai" não são acessados diretamente por este tipo de subprocesso. Quaisquer dados devem ser especificamente transferidos entre o subprocesso e o processo que o chama.</p>
	<p>Tipo referência - É utilizado para fazer referência a um determinado subprocesso (incorporado ou reutilizável) já modelado no processo. Dessa forma não é necessário modelar novamente. Uma vez feita a referência, o subprocesso executa todas as atividades descritas no subprocesso referenciado.</p>
	<p>Tipo <i>Ad Hoc</i>: É identificado por um '~'. Mas as atividades em seu interior são soltas sem um fluxo pré-determinado, ou seja, não são conectadas. Considera-se o fim do subprocesso quando todas as atividades em seu interior tiverem sido concluídas.</p>

	<p>Tipo <i>loop</i> – É utilizado quando todas as atividades internas do subprocesso precisam cumprir uma condição preestabelecida. Pode ser definido que o subprocesso será repetido até que a condição seja cumprida, ou que será realizado X vezes. Pode ser definido, também, se a checagem da condição deve ser feita antes ou depois da execução das tarefas do subprocesso.</p>
	<p>Tipo múltiplas instâncias – É utilizado quando o subprocesso possui múltiplos dados a serem checados. Essa checagem pode ocorrer ao mesmo tempo (paralelo) ou uma seguinte a outra (sequencial).</p>

Ex. Tipo referência:



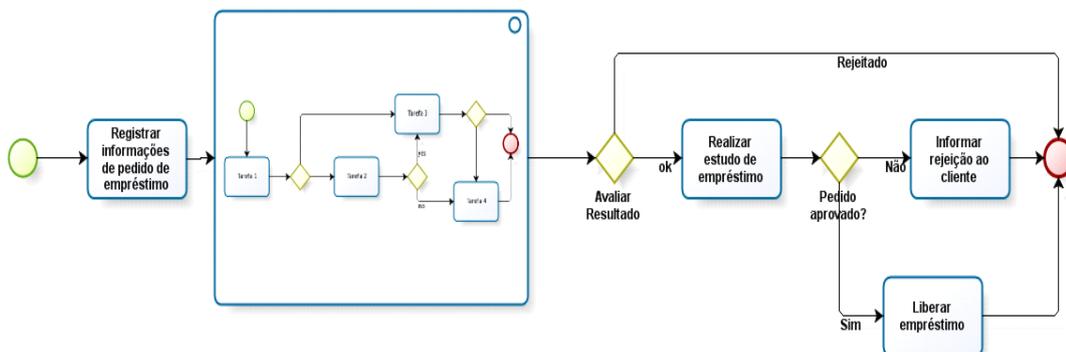
Ex. Tipo *loop*:



Subprocesso expandido

	<p>Tipo expandido – É utilizado para desenrolar um processo de negócio de forma que todos os detalhes possam ser exibidos ao mesmo tempo. Pode ser utilizado para criar um contexto para tratamento de exceção que se aplica a um determinado grupo de atividades. E as compensações podem ser tratadas de forma semelhante.</p>
--	--

Ex. Tipo expandido:



Documentação das atividades

Em todos os tipos de atividade atômica, inserir com riqueza de detalhes as seguintes informações no campo descrição:

Nome da atividade

Descrição: descrever sinteticamente cada atividade. Como é realizada e se são utilizados documentos, formulários, planilhas.

Em performances, selecionar os participantes: magistrado, gestor, servidor, terceirizado, estagiário, sistema.

No campo estendido, incluir como atributos:

Atributo	Tipo	Descrição
Duração	Campo numérico	0 a 100000
Métrica	Caixa de Opção Única Tipo Rádio	Minuto, hora, dia, mês, ano e NA
Fundamentação Legal	Texto	Citar a legislação aplicada à atividade, de forma específica.

Nas atividades do tipo usuário, incluir como atributo, além dos anteriores:

Atributo	Tipo	Descrição
Tela de Sistema	Imagem	Captura de tela de sistemas envolvidos na atividade.

Nos objetos de dados, incluir como atributo:

Atributo	Tipo	Descrição
Imagem do Documento	Imagem	Modelo do documento citado.

1. Eventos

Um evento é algo que ocorre durante um processo de negócio. Esses eventos afetam o fluxo do processo e têm normalmente algo que dispara ou um resultado, que são representados como marcadores no centro do elemento. Há três tipos de eventos, baseados em como eles afetam o fluxo: os de início, os intermediários e os de fim.

Eventos de início

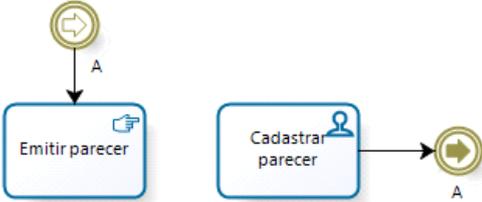
	Tipo nenhum – É utilizado para iniciar o processo.
	Tipo mensagem – O processo é iniciado quando receber alguma mensagem (documento, e-mail, telefonema, fax). Neste tipo de evento de início pode existir um fluxo de mensagem ligado a um objeto de dados ou <i>pool</i> chegando ao evento.
	Tipo <i>timer</i> – Uma data/hora específica ou um ciclo específico pode ser definido para disparar o início do processo. Definir o tempo necessário nas propriedades e/ou no nome do evento.
	Tipo condicional – O processo será iniciado quando forem cumpridas as condições/regras estipuladas.
	Tipo sinal – Um sinal chega depois de ser transmitido por outro processo e dispara o início do processo. O sinal não é uma mensagem, a qual possui um destino específico. Múltiplos processos podem ter seus eventos de início disparados por um mesmo sinal transmitido.
	Tipo múltiplo – É utilizado quando existem várias formas de iniciar o processo. Os atributos do evento de início definirão quais são os outros tipos de disparadores que se aplicam. Neste caso o que ocorrer primeiro inicia o processo.

Eventos intermediários

Ocorrem entre o evento de início e o de fim.

	Tipo nenhum – É utilizado para indicar alguma mudança de estado no processo.
 	Tipo mensagem – Em um determinado ponto do fluxo do processo uma mensagem (documento, e-mail, telefonema, fax) será recebida ou enviada para continuar o processo. Quando usado para receber (capturar) a mensagem, o símbolo do evento será sem preenchimento. E para enviar (acionar) a mensagem, o símbolo será com preenchimento. O ícone com o envelope em branco representa recebimento de mensagem e o escuro representa envio de mensagem. Neste tipo de evento intermediário pode existir fluxo de mensagem ligado a um objeto de dados ou <i>pool</i> chegando (recebimento) ou saindo (envio) do evento.

	<p>Tipo <i>timer</i> – Uma data/hora específica ou um ciclo específico podem ser definidos para disparar o evento. Atuará como um mecanismo de espera enquanto não for cumprido o tempo definido.</p>
	<p>Tipo Condicional – O processo continuará quando as condições/regras previamente definidas forem cumpridas.</p>
	<p>Tipo compensação – É utilizado para tratamento de compensação, tanto ativando quanto executando compensação. Quando usado em fluxo normal, este evento intermediário indica que uma compensação é necessária. Quando usado para receber o evento de compensação, o símbolo do evento será sem preenchimento. E para enviar um evento de compensação, o símbolo será com preenchimento.</p>
 	<p>Tipo sinal – Em determinado ponto o fluxo do processo enviará ou receberá um sinal. O ícone com o triângulo em branco representa recebimento do sinal e o triângulo escuro representa envio do sinal. O sinal não é uma mensagem, a qual possui um destino específico.</p>
	<p>Tipo exceção – Este tipo de evento pode somente ser anexado à fronteira de uma atividade, assim ele reage a uma exceção nomeada, ou a qualquer exceção se o nome não for especificado.</p>
 	<p>Tipo múltiplo – É utilizado quando existem várias formas para continuar o processo. Os atributos do evento intermediário definirão quais são os outros tipos de disparadores que se aplicam. Neste caso o que ocorrer primeiro continua o processo.</p>
 	<p>Tipo <i>link</i> – É um mecanismo de conexão de fim de um fluxo do processo para iniciar outro fluxo de processo. São utilizados para criar situações de enlace ou para <u>evitar linhas longas</u> de fluxo de sequência. O ícone com a seta em branco representa o recebimento (captura) do <i>link</i> e a seta escura representa envio (acionamento) do <i>link</i>. Podem ser usados como "conectores de página" para impressão de um processo através de múltiplas páginas.</p> <p>Os <i>links</i> serão identificados por letras, na ordem que aparecem no fluxo. O <i>link</i> de recebimento deve ter a mesma letra do <i>link</i> de envio.</p>

 	<p>Tipo <i>link</i> – É um mecanismo de conexão de fim de um fluxo do processo para iniciar outro fluxo de processo. São utilizados para criar situações de enlace ou para <u>evitar linhas longas</u> de fluxo de sequência. O ícone com a seta em branco representa o recebimento (captura) do <i>link</i> e a seta escura representa envio (acionamento) do <i>link</i>. Podem ser usados como "conectores de página" para impressão de um processo através de múltiplas páginas.</p> <p>Os <i>links</i> serão identificados por letras, na ordem que aparecem no fluxo. O <i>link</i> de recebimento deve ter a mesma letra do <i>link</i> de envio.</p> <p>Ex.:</p> <div style="text-align: center;">  </div>
--	--

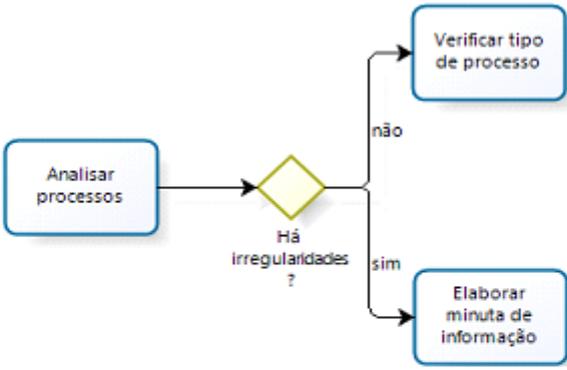
Eventos de fim

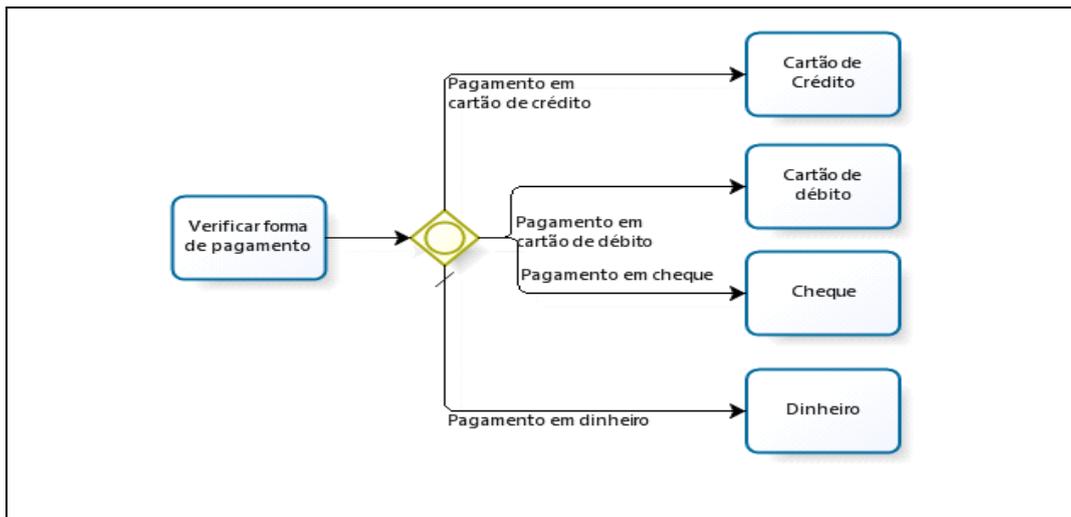
	<p>Tipo nenhum – É utilizado para terminar o processo. Um processo pode ter um ou mais eventos de fim.</p>
	<p>Tipo mensagem – Indica que uma mensagem (documento, e-mail, telefonema, fax) será enviada e terminará o processo.</p>
	<p>Tipo compensação – Indica que uma compensação é necessária. Se uma atividade estiver identificada, então esta é a atividade que será compensada. Para ser compensada, uma atividade deve possuir um evento intermediário receptor de compensação anexada à sua fronteira.</p>
	<p>Tipo sinal – Indica que um sinal será transmitido e terminará o processo.</p>
	<p>Tipo exceção – Indica que uma exceção nomeada deve ser gerada. A exceção será capturada pelo evento intermediário receptor de exceção, com o mesmo código de erro ou nenhum código de erro, que está na fronteira da atividade pai imediatamente acima (hierarquicamente). O comportamento é indefinido se nenhuma atividade no processo possui tal evento intermediário receptor de exceção. O sistema que executa o processo pode definir um tratamento adicional de exceção neste caso. O tratamento comum seria o término da instância do processo.</p>

	<p>Tipo término – Indica que todas as atividades no processo devem ser imediatamente finalizadas. Isto inclui todas as instâncias dos subprocessos multi-instâncias. O processo é finalizado sem compensação ou tratamento de eventos.</p>
	<p>Tipo cancelamento – É utilizado dentro de um subprocesso transaccional. Indica que a transação será cancelada e disparará um evento intermediário receptor de cancelamento na fronteira do subprocesso. Uma mensagem de cancelamento do protocolo de transação deverá ser enviada para qualquer entidade envolvida na transação.</p>

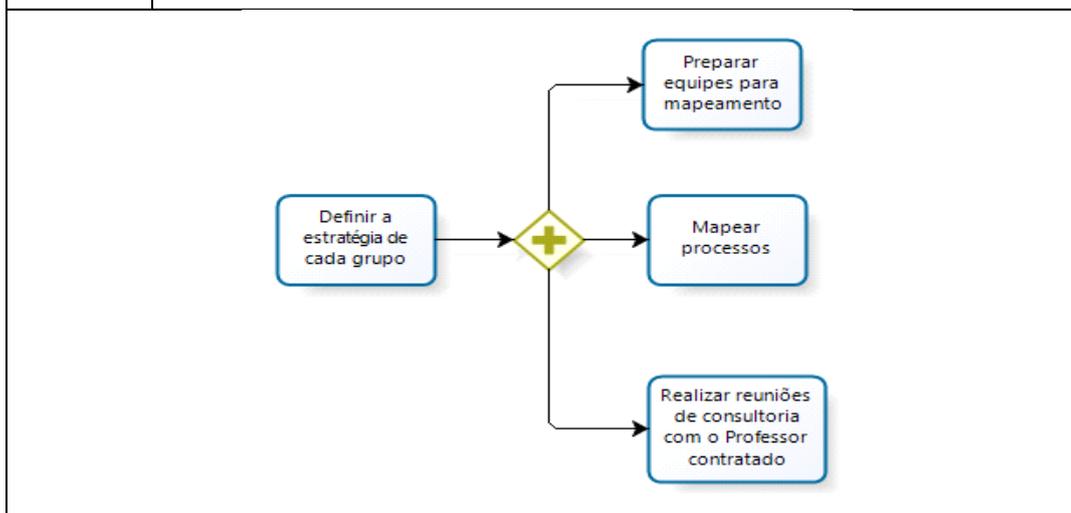
1. Gateways

Gateways são elementos de modelagem utilizados para controlar como a sequência do fluxo interage dentro de um processo ao convergir e divergir.

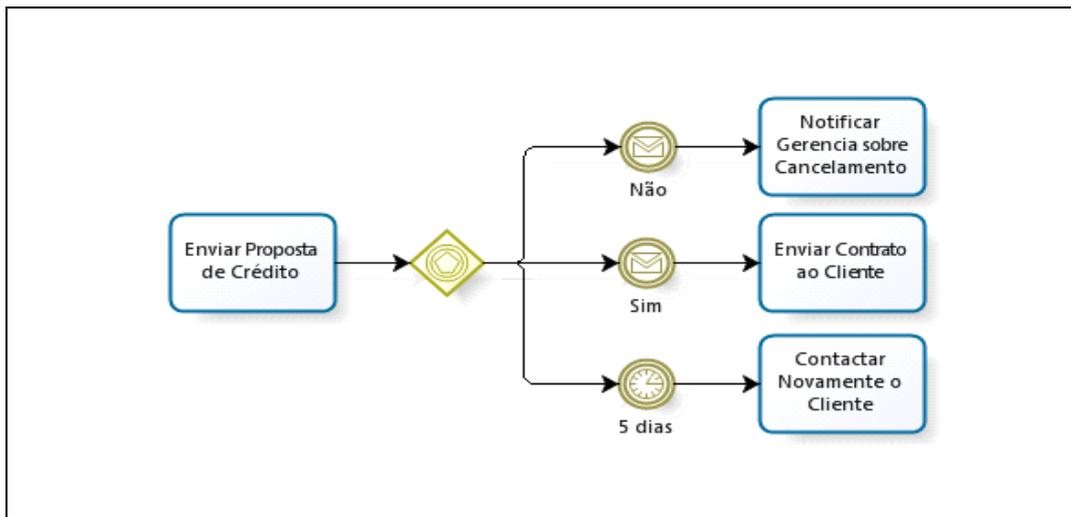
	<p>Gateway exclusivo (XOR) baseado em dados – É utilizado quando se tem uma decisão e apenas uma alternativa/saída será escolhida.</p>
 <pre> graph LR A[Analisar processos] --> B{Há irregularidades?} B -- não --> C[Verificar tipo de processo] B -- sim --> D[Elaborar minuta de informação] </pre>	
	<p>Gateway inclusivo (OR) – É utilizado quando se tem uma decisão e uma ou mais alternativas/saídas poderão ser escolhidas. Se houver a necessidade de sincronizar os fluxos resultantes da decisão, pode-se utilizar o mesmo gateway, quando não houver nenhuma condição de sincronia, ou um gateway complexo, quando tiver condição de sincronia.</p>



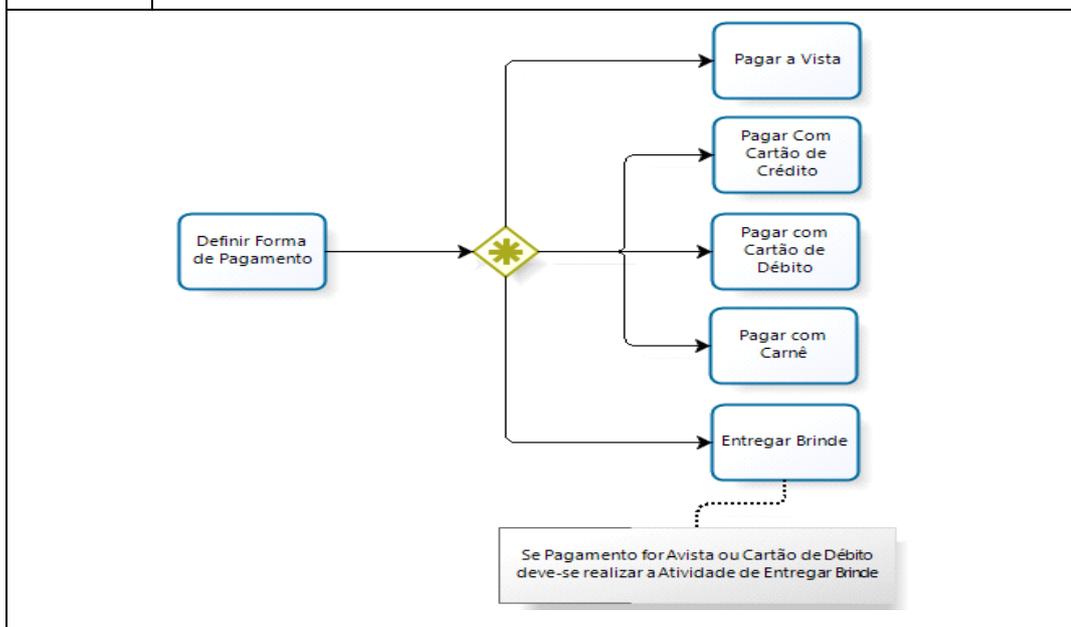
Gateway paralelo – É utilizado quando se tem ramificações que acontecem simultaneamente. Todas as saídas deste tipo de *gateway* acontecem ao mesmo tempo. Quando há a necessidade de sincronizar novamente as ramificações, usa-se o mesmo tipo de *gateway*.



Gateway exclusivo (XOR) baseado em eventos – É utilizado quando se tem uma decisão e apenas uma alternativa/saída será escolhida. As alternativas serão baseadas em eventos, que serão representados pelos intermediários. Todos esses eventos intermediários ficam no estado “pronto” e o que ocorrer primeiro continua o fluxo e “mata” as outras opções.



Gateway complexo – É utilizado quando a decisão é tomada por uma condição previamente definida. Pode ser utilizado para sincronizar diversos fluxos do processo com alguma condição determinada.



1. Artefatos



[Nome]

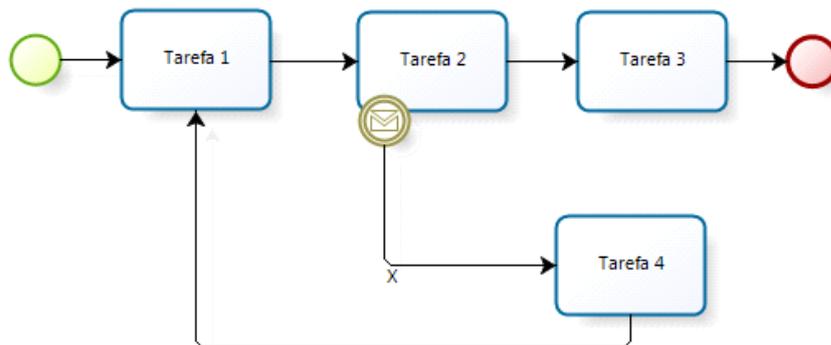
Objeto de dados – É utilizado para mostrar como os dados são requeridos ou produzidos por atividades. São conectados às atividades com as associações.

	<p>Anotação – É utilizada para fornecer informações adicionais para facilitar a leitura do diagrama.</p>
	<p>Grupo – É utilizado para finalidades de documentação ou análise.</p>

Elementos ligados à borda

No exemplo abaixo, a tarefa aguardar a entrega dos cadernos pode seguir dois caminhos: ou a atividade é terminada e o fluxo tem a sequência normal, ou o evento colocado na borda acontece, e o fluxo toma uma saída alternativa. Somente uma das saídas acontece. Os seguintes tipos de eventos intermediários podem ser ligados à borda das tarefas: mensagem, *timer*, condicional, sinal e múltiplo.

Ex.:



1. Tipos de conectores

	<p>Fluxo sequencial – É utilizado para mostrar a ordem em que as atividades serão executadas no processo. Não depende de nenhuma regra condicional.</p>
	<p>Fluxo condicional – É utilizado quando possui uma expressão ou condição associada, a qual define se o caminho será seguido ou não.</p>

	Fluxo padrão (<i>default</i>) – É utilizado somente quando os diversos fluxos condicionais não forem verdadeiros. Mostra o caminho padrão a ser seguido.
	Fluxo mensagem – É utilizado entre duas entidades preparadas para mandar e receber essas mensagens.
	Associação – É utilizado para associar informações e artefatos com objetos do fluxo. São usadas para mostrar as entradas e saídas das atividades.

1. *Swimlanes*

Há dois tipos de *swimlanes*: *pool* (piscina) e *lane* (raia).

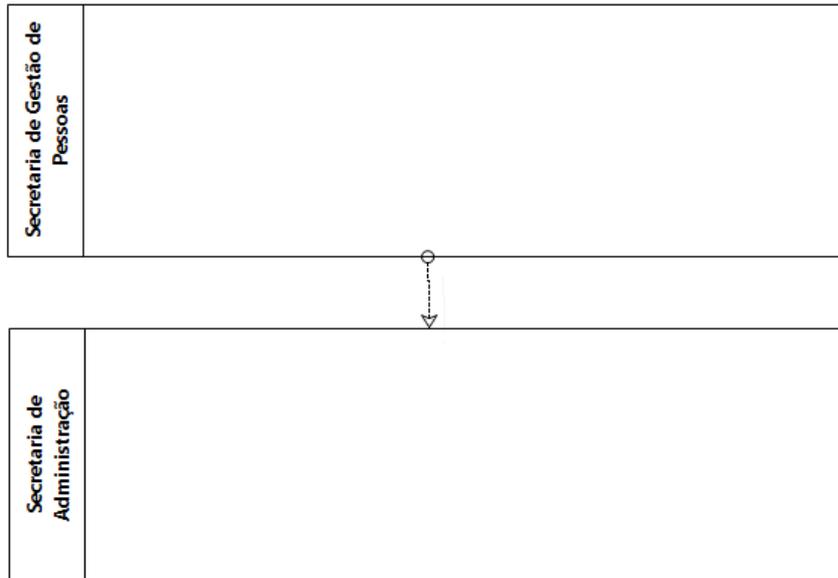
Pool e Lane

Pools são utilizados quando o diagrama envolve duas entidades de negócio ou participantes que estão separados fisicamente no diagrama.

Os objetos do tipo *Lane* são utilizados para separar as atividades associadas para uma função ou papel específico.

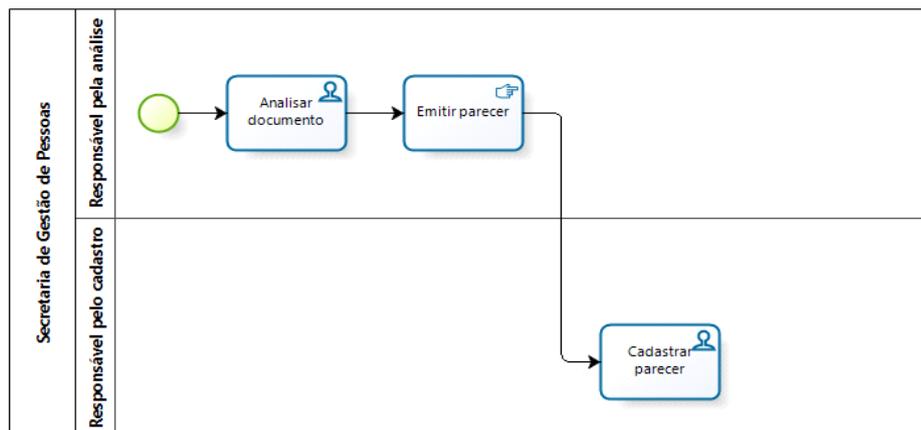
Um *pool* representa uma organização e uma *Lane* representa tipicamente um departamento dentro dessa organização.

Ex. de *pool*:



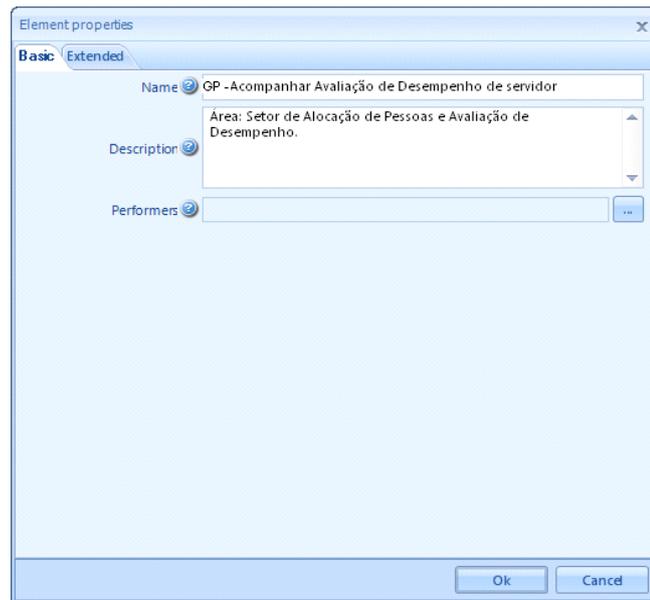
As atividades que se comunicam entre *lanes* não deverão ser descritas como: “Encaminhar” e “Receber”. Isto porque o fluxo de sequência da atividade já traduz este procedimento.

Ex. de *lane*:



As áreas envolvidas deverão estar listadas na descrição da *pool*.

Ex.:



Ao realizar a integração, deverá ser verificado no processo de destino, se ele contempla as atividades necessárias ao bom desempenho do processo de origem.

Obs: Os milestones disponibilizados na ferramenta BizAgi não são mencionados na notação BPMN. Portanto, recomenda-se a não utilização de tal elemento.

ANEXO 2 – PORTFÓLIO DE FERRAMENTAS

Apresentação

Caro Colaborador,

Este portfólio apresenta diversas técnicas, métodos e ferramentas de análise e levantamento de informações que podem ser utilizadas como fonte de consulta e direcionamento no trabalho de gestão por processos.

As técnicas e ferramentas apresentadas devem ser utilizadas conforme necessidade após análise prévia do contexto e adequação às etapas e atividades previstas na Metodologia de Gerenciamento de Processos da Justiça Federal.

A lista não é exaustiva, devendo ser atualizada conforme a necessidade.

1.	Técnicas e métodos para entrevistas e levantamento de informações	4
1.1	<i>Brainstorming</i>	4
1.2	Método 5W2H.....	4
1.3	Técnica de Grupo	4
2.	Técnicas e Métodos para realização de Análises Técnicas	6
2.1	Questionário de Visão de Futuro	6
2.2	Cadeia de Valor Agregado.....	6
2.3	Matriz GUT de priorização	6
2.4	Diagrama de Causa e Efeito	7
2.5	Matriz SWOT (<i>Strenghts, Weakness, Opportunities e Threats</i>)	8
2.6	Gráfico de Pareto	9
2.7	Gráfico de Dispersão.....	9
3.	Técnicas e Métodos para obter Melhoria de Processos.....	11
3.1	Procedimento Operacional Padrão - POP	11
3.2	Ciclo PDCA	11
3.3	Indicadores de Desempenho	12
3.4	Folhas de verificação.....	13

1. TÉCNICAS E MÉTODOS PARA ENTREVISTAS E LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES

1.1 BRAINSTORMING

Uma das definições do *Brainstorming* é o caminho para gerar ideias relacionadas a um tópico específico. Normalmente, *Brainstorming* envolve um grupo de pessoas gerando um apanhado de ideias em um curto período de tempo. Apesar de uma pessoa poder utilizar o *Brainstorming* individualmente, a técnica funciona melhor em grupo.

As ideias expostas por um participante despertam mais ideias dos outros, comumente baseadas em associações, e os participantes podem gerar e compartilhar experiência e conhecimento entre si. Além de gerar ideias, o *Brainstorming* tem benefícios adicionais. Ele aumenta o nível de envolvimento das pessoas e melhora o estado de espírito, uma vez que as pessoas trabalham juntas na solução de um problema. Ele também cria uma atmosfera criativa e divertida.

1.2 MÉTODO 5W2H

O método 5W2H permite considerar todas as tarefas a serem executadas ou selecionadas de forma cuidadosa e objetiva, assegurando sua implementação de forma organizada.

PLANO DE AÇÃO - 5W2H

What?	O que?	O que deve ser feito?
When?	Quando?	Quando deve ser feito?
Where?	Onde?	Onde deve ser feito?
Why?	Por quê?	Por quê é necessário fazer?
Who?	Quem?	Quem é a equipe responsável?
How?	Como?	Como vai ser feito?
How much?	Quanto?	Qual o custo para ser feito?

1.3 TÉCNICA DE GRUPO

A Técnica de Grupo tem como objetivos ajudar um determinado grupo a formular ideias inovadoras e a introduzir novas abordagens a um problema por meio da estruturação da fase de geração de ideias na resolução dos problemas e mediante incentivo à criatividade nos grupos que tenham entrado em bloqueio.

Esta técnica é especialmente útil em situações em que existe dificuldade em enfrentar os problemas com uma nova abordagem na medida em que ajuda o grupo a observar os problemas sob novos ângulos e auxilia a desmontar os processos mais habituais de pensamento, traduzindo-se em propostas e soluções criativas.

Forma de Implementação:

1. Deverá ser efetuada uma declaração formal do problema, de uma forma clara e específica quanto possível;
2. A declaração do problema deverá ser analisada de forma a identificar as tarefas ou problemas genéricos que o constituem. Será então escrita uma declaração muito geral do problema que o dissocie do seu contexto;
3. Segue-se a entrega ao grupo de trabalho a declaração geral do problema, pedindo-lhes para criarem classes de soluções gerais;

4. O problema deverá ser, em seguida, definido de uma forma um pouco mais específica, repetindo a discussão e criação de soluções;
5. Por fim, o problema é colocado na sua forma mais específica. Deverão ser analisadas e geradas novas ideias, mas orientadas pelas análises gerais apresentadas nas fases anteriores.

Com esta técnica, após o grupo analisar o problema de forma genérica e não familiar, de uma forma independente do contexto original, o líder introduz definições mais estritas e concretas do problema, permitindo ao grupo regressar ao problema específico original e ao seu contexto do dia-a-dia. Contudo, tendo-o já resolvido num nível mais genérico, o grupo deverá agora conseguir encarar abordagens alternativas e menos óbvias.

2. TÉCNICAS E MÉTODOS PARA REALIZAÇÃO DE ANÁLISES TÉCNICAS

2.1 QUESTIONÁRIO DE VISÃO DE FUTURO

Trata-se de um questionário que serve como orientação na análise e proposição de melhorias de processos.

Aborda questões pré-definidas para direcionar perguntas e verificar informações em relação aos seguintes aspectos dos processos organizacionais:

- Alinhamento com as diretrizes organizacionais (objetivos, políticas e normativos), com fornecedores e parceiros;
- Mitigação de riscos do processo;
- Delimitação de escopo do processo, insumos, produtos e cadeia de processos;
- Relacionamento entre pessoas e processos (sincronismo, interfaces, conteúdo, qualidade, atribuições, competências, habilidades, atitude e experiência, comunicação e padronização de atividades);
- Necessidades de automação (regras de negócio, infraestrutura).

2.2 CADEIA DE VALOR AGREGADO

A cadeia de valor agregado é composta pelos conjuntos de atividades primárias e de atividades de apoio desempenhadas pela organização, pela margem de valor acrescentado em cada uma das atividades e pelas relações estabelecidas entre si.

Atividades Primárias: É possível identificar cinco atividades genéricas primárias em qualquer indústria, são elas: logística interna, operações, logística externa, *marketing* e vendas.

Atividades de Apoio: Como as atividades primárias, estas podem ser divididas em uma série de atividades de valor distintas, específicas a uma determinada indústria, porém são classificadas de forma genérica em quatro categorias: aquisição, desenvolvimento de tecnologia, gerência de recursos humanos e infraestrutura.

2.3 MATRIZ GUT DE PRIORIZAÇÃO

A matriz de GUT trata os problemas com o objetivo de priorizá-los. Considera a gravidade, a urgência e a tendência de cada problema.

Gravidade: impacto do problema sobre coisas, pessoas, resultados, processos ou organizações e efeitos que surgirão em longo prazo, caso o problema não seja resolvido.

Urgência: relação com o tempo disponível ou necessário para resolver o problema.

Tendência: potencial de crescimento do problema, avaliação da tendência de crescimento, redução ou desaparecimento do problema.

Aplicabilidade:

EXEMPLO DE APLICAÇÃO DA MATRIZ G U T

PROBLEMA	G	U	T	GXUXT
Baixa disponibilidade da rede de computadores	5	5	5	125
Alto índice de atrasos no setor de convênio	5	4	4	80
Falta de padrão na execução de tarefas semelhantes	5	3	4	60
Deficiência na comunicação entre pessoas e setores	3	4	4	48
Alto índice de insatisfação dos usuários	5	4	2	40
Aparente falta de motivação dos funcionários	3	3	3	27

Onde: G= 1 para ocorrências de baixa gravidade e G=5 para ocorrências graves; U= 1 para baixa urgência e U= para alta urgência de solução; T= 1 a situação não irá piorar se nada for feito e T=5 a situação irá ficar muito pior se nada for feito.

No método de Priorização por critérios só são levados em consideração os critérios preestabelecidos aplicados a cada opção isoladamente e medindo o seu grau de adequação. Ela não considera a influência que uma opção pode ter sobre a outra.

As etapas para a construção de uma matriz de priorização por critérios:

Priorizar os critérios: para priorizar os critérios, recomenda-se a técnica de priorização em grupo (TPG) por pontuação após uma discussão que esclareça, previamente, os critérios para todos da equipe;

Pontuar as opções segundo cada critério: constrói-se uma matriz em L onde as linhas são as opções e as colunas são os critérios. Observando cada coluna, julga-se o grau em que cada opção atende ao critério. Cada participante dá a nota de 0 a 10, de acordo com seu julgamento. É recomendado fazer a seguinte pergunta: Em que grau esta opção de ___ atende ao critério de ___?;

Calcular as pontuações totais: para cada linha (opção) multiplica-se a sua nota pelo peso de cada critério (coluna) a fim de obter a pontuação parcial naquele critério. Para saber a pontuação total, somam-se todas as pontuações parciais de cada opção. É de acordo com a pontuação total que se torna possível estabelecer a prioridade entre elas.

2.4 DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO

Quando o objetivo é priorizar as opções com base na existência e na intensidade das relações de causa e efeito entre elas, usa-se o método de priorização por causa e efeito, o qual é uma combinação do diagrama de relações com a matriz de relações.

O método de priorização por causa-e-efeito é composto pelas seguintes etapas:

Construção da Matriz de Opções: constrói-se uma matriz listando as opções nas linhas e numerando-as em sequência. As colunas também correspondem às mesmas opções, pois elas serão comparadas entre si;

Comparação entre cada opção com as demais: cada opção é comparada com as outras a fim de saber se existem relações de causa e efeito entre elas; além de tentar avaliar a intensidade das relações. Em geral são usados símbolos para medir a intensidade da relação de causa;

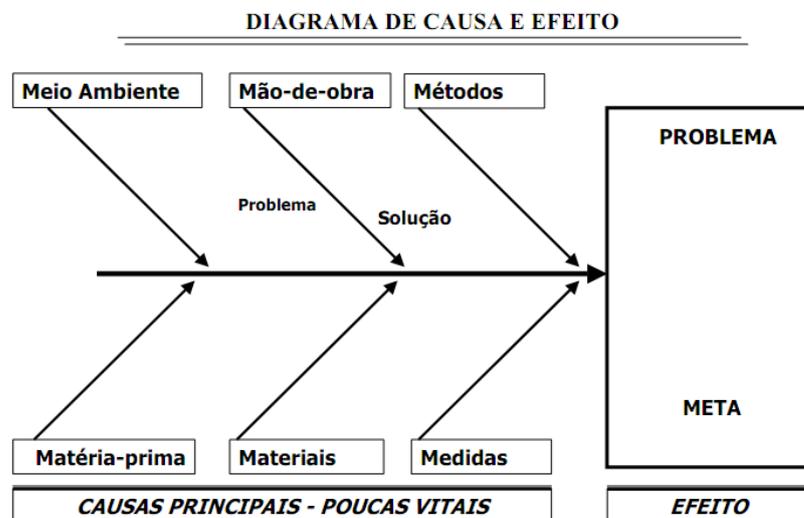
Totalizar os graus de relação: depois de estabelecidas todas as relações, devem-se quantificar suas intensidades;

Interpretar a matriz: procura-se identificar as opções prioritárias

O diagrama de causa e efeito é a representação gráfica das causas de um fenômeno. O diagrama é detalhado colocando as causas do efeito desejado, depois adicionando as causas destas e assim por diante até que fique bem claro como obter o objetivo visado.

É um instrumento muito utilizado para estudar:

- Os fatores que determinam resultados que desejamos obter (processo, desempenho, oportunidade);
- As causas de problemas que precisamos evitar (defeitos, falhas, variabilidade).



2.5 MATRIZ SWOT (STRENGTHS, WEAKNESSES, OPPORTUNITIES E THREATS)

É uma ferramenta utilizada para examinar a organização e os fatores que afetam seu funcionamento. Pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, o que ajuda o gestor focar nos pontos principais.

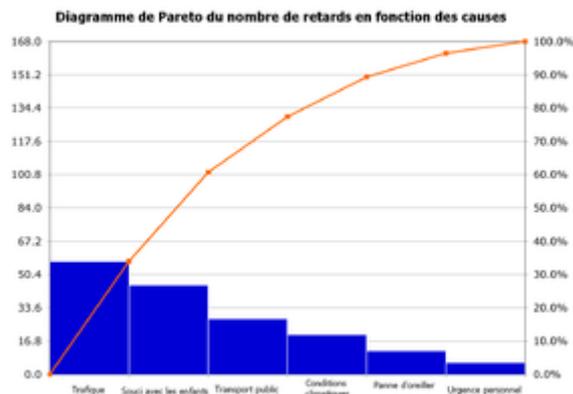
O ambiente interno pode ser controlado pelos gestores da organização, uma vez que ele é resultado das estratégias de atuação definidas pelos próprios membros da organização. Dessa forma, durante a análise, quando for percebido um ponto forte, ele deve ser ressaltado ao máximo; e quando for percebido um ponto fraco, a organização deve agir para controlá-lo ou, pelo menos, minimizar seu efeito. Já o ambiente externo está totalmente fora do controle. Mas, apesar de não poder controlá-lo, a organização deve conhecê-lo e monitorá-lo com frequência, de forma a aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças.



2.6 GRÁFICO DE PARETO

O gráfico ou diagrama de Pareto é uma ferramenta da qualidade em forma de gráfico de barras que dispõe a informação de forma a tornar evidente e visual a priorização de temas.

O gráfico é elaborado a partir de uma coleta de dados e as barras são dispostas em ordem decrescente de ocorrências da esquerda para direita. A última coluna representa as ocorrências com pouca incidência, geralmente denominadas de 'outra'. A informação assim disposta também permite o estabelecimento de metas numéricas viáveis de serem alcançadas.



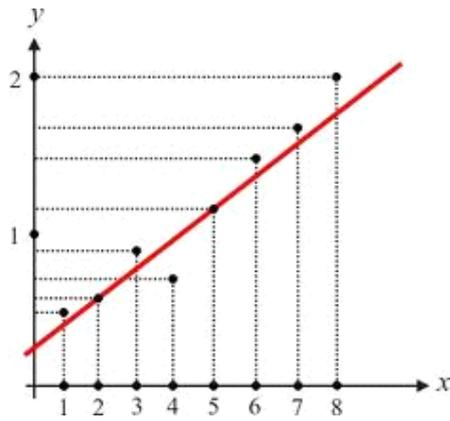
O gráfico de Pareto dispõe a informação de forma a permitir a concentração dos esforços para melhoria nas áreas onde os maiores ganhos podem ser obtidos.

Também conhecido por Princípio 80-20 – que afirma que existe um forte desequilíbrio entre causas e efeitos, entre esforços e resultados e entre ações e objetivos alcançados. O princípio citado afirma, de uma maneira genérica, que 80% dos resultados que obtemos estão relacionados com 20% dos nossos esforços. Em outras palavras: uma minoria de ações leva a maior parte dos resultados, em contrapartida, uma maioria de ações leva a menor parte dos resultados.

2.7 GRÁFICO DE DISPERSÃO

Os diagramas de dispersão são representações de duas ou mais variáveis que são organizadas em um gráfico, uma em função da outra.

A figura abaixo mostra um gráfico de variáveis que representam uma medida experimental de um determinado produto, sendo que os dados do eixo Y representam a medição feita no laboratório "A" e os dados do eixo X, as medições feitas no laboratório "B".



Este gráfico permite que façamos uma regressão linear e determinemos uma reta, que mostra o relacionamento médio linear entre as duas variáveis. Com essa reta, acha-se a função que nos dá o "comportamento" da relação entre as duas variáveis.

Dentre vários benefícios da utilização de diagramas de dispersão como ferramenta da qualidade, um de particular importância é a possibilidade de inferirmos uma relação causal entre variáveis, ajudando na determinação da causa raiz de problemas.

3. TÉCNICAS E MÉTODOS PARA OBTER MELHORIA DE PROCESSOS

3.1 PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO - POP

Procedimento Operacional Padrão é uma descrição detalhada de todas as operações necessárias para a realização de uma atividade, ou seja, é um roteiro padronizado para realizar uma atividade – instruções de trabalho.

A maioria das empresas que empregam este tipo de formulário possui um Manual de Procedimentos que é originado a partir do fluxograma da organização.

As instruções de trabalho têm uma importância capital dentro de qualquer processo funcional, cujo objetivo básico é o de garantir, mediante uma padronização, os resultados esperados por cada tarefa executada

Os principais passos para se elaborar um POP, são:

1. Nome do POP (nome da atividade/processo a ser trabalhado);
2. Objetivo do POP (a que ele se destina, qual a razão da sua existência e importância);
3. Documentos de referência (quais documentos poderão ser usados ou consultados quando alguém for usar ou seguir o POP? Podem ser manuais, outros POP's, códigos, etc);
4. Local de aplicação (onde se aplica aquele POP? Ambiente ou Setor ao qual o POP é destinado);
5. Siglas (Caso siglas sejam usadas no POP, dar a explicação de todas: DT = Diretor Técnico; MQ = Manual da Qualidade, etc);
6. Descrição das etapas da tarefa com os executantes e responsáveis.

3.2 CICLO PDCA

Também conhecido por Ciclo de *Deming*, é um ciclo de desenvolvimento que tem foco na melhoria contínua. O ciclo de *deming* tem por princípio tornar mais claros e ágeis os processos envolvidos na execução da gestão como, por exemplo, na gestão da qualidade, dividindo-a em quatro principais passos.

O PDCA é aplicado para se atingir resultados dentro de um sistema de gestão e pode ser utilizado em qualquer empresa de forma a garantir o sucesso nos negócios, independentemente da área de atuação da empresa.

O ciclo começa pelo planejamento, em seguida a ação ou conjunto de ações planejadas são executadas, checka-se se o que foi feito estava de acordo com o planejado, constantemente e repetidamente (ciclicamente), e toma-se uma ação para eliminar ou ao menos mitigar defeitos no produto ou na execução.

Os passos são os seguintes:

Plan (planejamento): estabelecer uma meta ou identificar o problema (um problema tem o sentido daquilo que impede o alcance dos resultados esperados, ou seja, o alcance da meta); analisar o fenômeno (analisar os dados relacionados ao problema); analisar o processo (descobrir as causas fundamentais dos problemas) e elaborar um plano de ação.

Do (execução): realizar, executar as atividades conforme o plano de ação.

Check (verificação): monitorar e avaliar periodicamente os resultados, avaliar processos e resultados, confrontando-os com o planejado, os objetivos, as especificações e o estado desejado, consolidando as informações, eventualmente confeccionando relatórios. Atualizar ou implantar a gestão à vista.

Act (ação): Agir de acordo com o avaliado e de acordo com os relatórios, eventualmente determinar e confeccionar novos planos de ação, de forma a melhorar a qualidade, eficiência e eficácia, aprimorando a execução e corrigindo eventuais falhas.



Deve-se estabelecer uma metodologia adequada para atingir os resultados.

Há dois tipos de metas:

1. Metas para manter

O plano para se atingir a meta padrão é o Procedimento Operacional Padrão (POP). O conjunto de procedimentos operacionais padrão é o próprio planejamento operacional da empresa.

O PDCA utilizado para atingir metas padrão, ou para manter os resultados num certo nível desejado, pode então ser chamado de SDCA (S de *standard*).

2. Metas para melhorar

De modo a atingir novas metas ou novos resultados, a "maneira de trabalhar" deve ser modificada; por exemplo, uma ação possível seria modificar os Procedimentos Operacionais Padrão.

3.3 INDICADORES DE DESEMPENHO

Um indicador de desempenho é um número, percentagem ou razão que mede um aspecto do desempenho, com o objetivo de comparar esta medida com metas preestabelecidas.

Informações sobre desempenho são essencialmente comparativas. Um conjunto de dados isolado mostrando os resultados atingidos deve ser confrontado com metas ou padrões preestabelecidos, ou realizada uma comparação com os resultados atingidos em períodos anteriores, obtendo-se assim uma série histórica para análise.

Os indicadores quase sempre são compostos por variáveis provenientes de um dos seguintes grupos: custo, tempo, quantidade e qualidade. Ao se desenvolverem indicadores de desempenho, deve-se sempre buscar o comprometimento do gestor e observar se os indicadores são úteis para a administração, bem como, para o público externo.

Mapa é uma técnica utilizada para a obtenção de indicadores de desempenho. Para elaborar um mapa, deve ser lembrado que: a) São necessários poucos indicadores. Um número excessivo de indicadores irá sobrecarregar a instituição na obtenção de informação necessária ao seu cálculo; b) Deve-se evitar a concentração de indicadores em torno de um único produto, e procurar fazer-se uma distribuição equilibrada dos indicadores e c) Os indicadores de desempenho devem ser comparativos.

Identificados os indicadores, a equipe provavelmente contará com um número muito grande

de potenciais indicadores. O passo seguinte é selecionar os mais relevantes.

O passo final consiste na fixação de metas de desempenho a serem atingidas pela instituição, que deverão ser aferidas pelos indicadores de desempenho elaborados. Devendo à equipe tão somente verificar se elas são:

- 1) **Realísticas:** consideram os objetivos da instituição, o contexto econômico em que está inserida, as limitações orçamentárias, o desempenho anterior etc;
- 2) **Exequíveis:** são passíveis de serem atingidas, pois se não forem, elas serão vistas como meros ideais e não terão influência prática no comportamento da instituição;
- 3) **Desafiadoras:** são desafiadoras, pois se não forem, elas não encorajarão a se efetuarem melhorias no sistema; devem, portanto, ser cada vez mais ambiciosas ao longo do tempo, de maneira a incentivar que a instituição busque a otimização dos resultados, a partir dos recursos disponíveis;
- 4) **Comparáveis:** podem ser comparadas internamente à instituição, ou externamente, com outras instituições de reconhecido bom desempenho na área;
- 5) **Claros:** são facilmente identificáveis; não sendo, podem utilizar termos ambíguos na sua definição.

3.4 FOLHAS DE VERIFICAÇÃO

São tabelas utilizadas com o objetivo de facilitar a recolha, a análise e o tratamento de dados daquilo que se pretende estudar. Define um período de recolha de dados, permite a construção de um formulário sucinto, claro e de fácil compreensão.

As folhas de verificação permitem economizar tempo e evitam comprometer a análise dos dados.

A coleta de dados tem como objetivo a melhoria dos processos e nunca uma avaliação do desempenho dos funcionários.

		Requisitos da Produção (COMOs)						Observ.
		materiais	treinamento	equipamentos	dispositivos	ferramentas	planejamento	
Processo 1	Parâmetros do Processo (O QUEs)							
Processo 2	Parâmetros do Processo (O QUEs)							

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Guia “d” Simplificação. Gespublica – Governo Federal. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/ferramentas/pasta.2010-04-26.1767784009>. Acesso em: maio de 2012.

Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio. Corpo Comum de Conhecimento. BPM CBOK, versão 2.0.

H. JAMES, Harrington. **Gerenciamento Total da Melhoria Contínua:** Makron Books, 1997.

Metodologias de Gerenciamento de Projetos do SISP, versão 1.0. Brasília, 2011. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

SOLIMAN, F: Optimum level of process mapping and least cost business process re-engineering. *International Journal of Operations Production Management*, p.810-816, 1999.

BPMN. Business Process Modeling Notation (BPMN) Specification. Disponível em: <http://www.bpmn.org/>. Acesso em: outubro de 2010.

VALLE, R; OLIVEIRA, S. B. (2010), **Análise e Modelagem de Processos de Negócio.** São Paulo: Atlas, 2010.