



MANUAL DE

GESTÃO POR PROCESSOS

ESCRITÓRIO DE
**GERENCIAMENTO
DE PROCESSOS**

2016

MANUAL DE GESTÃO POR PROCESSOS

Secretaria de Estado de Gestão do Estado de Mato Grosso

Superintendência de Desenvolvimento Organizacional

Escritório de Gerenciamento de Processos

Cuiabá-MT

FICHA TÉCNICA

GOVERNO DO ESTADO DE MATO GROSSO

José Pedro Taques – Governador

SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO

Júlio Cesar Modesto dos Santos - Secretário de Estado

SECRETÁRIO ADJUNTO DE GESTÃO DE PESSOAS

Joelson Obregão Matoso – Secretário Adjunto de Estado

SUPERINTENDÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Maria Teresa de Mello Vidotto – Superintendente

EQUIPE TÉCNICA

Albert Fernandes da Silva

Anna Sylvia Corrêa de Souza Augusto Martins

Carolina Grzybowski Tonucci

Cleber Zamboni Sartor

Douglas Henrique Ribeiro Piereti

Evanil Arruda Botelho

Fernanda Maria Zucher

Genifer Gabryelly Borges da Silva

Mônica Camargo da Rocha

Nayara Martins Vasconcelos

Pedro Miguel dos Santos Barros

Regina Akiko Imada Doy

Rosemar Falcão Silva Ferreira

Manual de Gestão por Processos – Abril de 2016.

Versão 00/2016

Publicação elaborada pela Superintendência de Desenvolvimento Organizacional, Secretaria de Estado de Gestão. Todos os direitos reservados. A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610/1998)

Secretaria de Estado de Gestão

Centro Político Administrativo

Bloco III

Cuiabá - MT CEP 78.050-970

Telefone: (65) 3613-3644

APRESENTAÇÃO

Este Manual visa orientar a Gestão por Processos no âmbito do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso, que contempla a elaboração da cadeia de valor, análise para melhoria de processos, a padronização de documentação, a otimização de processos de negócio, no intuito de definir políticas e diretrizes a serem seguidas, assim como auxiliar na implantação da metodologia de Gerenciamento de Processos.

A metodologia permite estruturar a seqüência de trabalhos, buscando promover melhores resultados por meio do aperfeiçoamento das rotinas de trabalho e das ações de seus servidores públicos à sociedade matogrossense.

Insanidade é fazer sempre a mesma coisa várias e várias vezes e esperar um **resultado** diferente.”

Albert Einstein

“Não se gerencia o que não se **mede**, não se mede o que não se **define**, não se define o que são se **entende**, não há sucesso que não se **gerencia**.”

William Edwards Deming

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Hierarquia de Processos.....	11
Figura 2 - Áreas de Conhecimento pelo CBOK.....	13
Figura 3 - Ciclo de vida BPM.....	18

SUMÁRIO

ÍNDICE DE FIGURAS	6
SUMÁRIO	7
1. INTRODUÇÃO	9
2. DEFINIÇÕES E CONCEITOS INICIAIS	10
2.1. Gestão de processos de negócio.....	10
2.2. Tipos de processos de negócio.....	10
2.2.1. Processo Primário.....	10
2.2.2. Processo de Suporte.....	10
2.2.3. Processo Gerencial.....	10
2.3. Hierarquia de processos	10
2.3.1. Cadeia de valor	Erro! Indicador não definido.
2.3.2. Macroprocesso.....	Erro! Indicador não definido.
2.3.3. Processo.....	Erro! Indicador não definido.
2.3.4. Subprocesso.....	Erro! Indicador não definido.
2.3.5. Atividade.	12
2.3.6. Tarefa.....	12
3. METODOLOGIA.....	13
3.1. Perspectiva Organizacional	14
3.1.1. Gerenciamento Corporativo de Processos.....	14
3.1.2. Organização do Gerenciamento de Processos.	14
3.2. Perspectiva de Processos	14
3.2.1. Gerenciamento de Processos de Negócio.....	14
3.2.2. Modelagem de Processos (<i>As Is</i>).....	14
3.2.3. Análise de Processos.	15
3.2.4. Desenho de Processos (<i>To Be</i>).	15

3.2.5.	Gerenciamento de Desempenho de Processos.	15
3.2.6.	Transformação de Processos.....	15
3.2.7.	Tecnologias de BPM.	15
4.	IMPLANTAÇÃO DO ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS.....	16
4.1.	Portfólio de serviços	17
4.1.1.	Gestão de projetos de melhoria de Processos	17
4.1.2.	Aferição de maturidade dos processos	17
4.1.3.	Capacitação em Gestão por Processos	17
4.1.4.	Implementação de Gestão por Processos.....	17
4.2.	Gestão por Processos	17
4.2.1.	Gestão de Projeto de melhoria de Processos	18
4.2.2.	Aferição de maturidade em processos.....	18
4.2.3.	Modelagem de Processos.....	18
4.2.4.	Análise de Processos “As Is”;.....	19
4.2.5.	Desenho da melhoria de processo “To Be”;	19
4.2.6.	Implementação de Processo	19
4.2.7.	Monitoramento e Controle dos Indicadores de Processo.....	19
4.3.	Papéis da Equipe	19
4.3.1.	Dono de processo.	19
4.3.2.	Gestor de processo.	20
4.3.3.	Executor do Processo.....	20
4.3.4.	Analista de processo	20
4.3.5.	Especialista em gestão de processo.....	20
5.	SELO DO ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS	21
6.	SOFTWARE DE BPMN (<i>BUSINESS PROCESS MODEL AND NOTATION</i>).	22
7.	REFERÊNCIAS.....	23

1. INTRODUÇÃO

Cada vez mais as organizações públicas e privadas buscam atingir metas e resultados positivos por meio de ações estratégicas alinhadas a processos bem definidos.

As organizações públicas estão buscando iniciativas eficazes que auxiliam no modo de sua gestão para honrar, principalmente, com o Princípio da “Eficiência”, com foco na entrega de seus serviços à sociedade com qualidade e melhoria contínua.

Nesse contexto a gestão por processos veio para aperfeiçoar a integração entre pessoas e atividades, com vista a cumprir as metas estabelecidas pela gestão estratégica através das melhorias de seus processos organizacionais.

Será abordada no Manual de Gestão por Processos a metodologia a ser aplicada, definindo políticas e diretrizes, bem como a forma de organização e seus envolvidos, que proverão suporte metodológico e apoio no gerenciamento e melhoria contínua dos processos estratégicos do Governo.

2. DEFINIÇÕES E CONCEITOS

2.1. Gestão de processos de negócio

Representa uma nova forma de visualizar as operações de negócio, que vai além das estruturas funcionais tradicionais. É uma abordagem sistemática de gestão que trata de processos de negócios como ativos, que potencializam diretamente o desempenho da organização primando pela excelência organizacional e agilidade nos negócios.

2.2. Tipos de processos de negócio

Os processos organizacionais podem ser classificados em três tipos: Primário, Suporte e Gerencial. Essa classificação tem como base o produto originado pelo processo ao cliente a que se destina.

2.2.1. Processo Primário – também chamados de Negócios, Essenciais ou Finalísticos, pois representa a atividade essencial que uma organização executa para cumprir a missão organizacional e agrega valor diretamente para o cliente.

2.2.2. Processo de Suporte – também chamados de Apoio ou Sustentação que auxilia a gestão efetiva da organização garantindo o suporte adequado aos processos primários.

2.2.3. Processo Gerencial – também chamados de Gerenciamento ou Estratégico, estão ligados à estratégia da organização que tem o propósito de formular diretrizes, medir, controlar e monitorar o desempenho para o alcance de suas metas.

2.3. Hierarquia de processos

Define a estruturação dos processos da organização conforme o grau de complexidade do Macroprocesso aos processos operacionais. Seguindo essa lógica de decomposição será possível visualizar a organização como um conjunto de processos, o qual compõe os macroprocessos, que são subdivididos e especificados em processos, subprocessos até o nível de atividades e tarefas.

Hierarquicamente os processos podem se apresentar da seguinte forma:

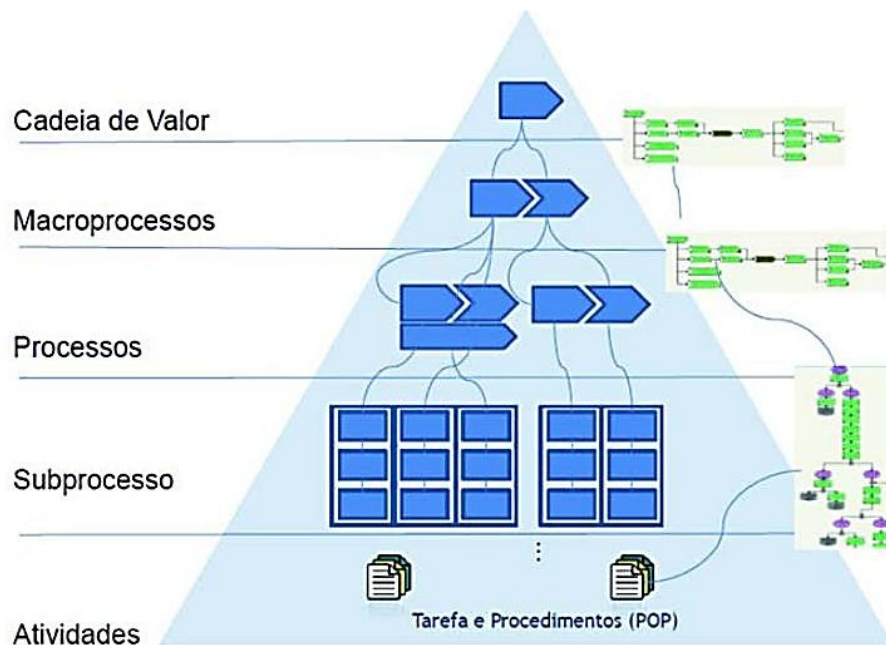


Figura 1 - Hierarquia de Processos

- 2.3.1. **Cadeia de valor** – consiste em um conjunto de Macroprocessos que agregam valor à organização, bem como as interfaces, para a satisfação dos seus clientes e o cumprimento de seus objetivos.
- 2.3.2. **Macroprocesso** – conjunto de processos executados de forma ordenada para realização de objetivos e metas da Organização. A integração entre os macroprocessos de uma Organização é fundamental para sua competitividade e formam a cadeia de valor, constituindo a base inicial do desenho da operação da organização.
- 2.3.3. **Processo** – sequência de ações integradas, estruturadas e mensuráveis que produzem um resultado que agrega valor na percepção do cliente. O processo é vinculado a um macroprocesso e pode ser desdobrado em outros níveis de processos (subprocesso).
- 2.3.4. **Subprocesso** – processo em um nível maior de detalhamento, que demonstra os fluxos de trabalho e atividades sequenciais e interdependentes para a execução de cada processo da Organização.

2.3.5. Atividade – ocorre dentro de um subprocesso, executada por uma unidade organizacional, e corresponde a “o quê” é feito e “como” é feito durante o processo.

2.3.6. Tarefa – é o nível mais detalhado das atividades. É um conjunto de trabalhos a serem executados envolvendo rotina e prazo determinado.

3. METODOLOGIA

O Gerenciamento de Processos de Negócios (BPM - *Business Process Management*) é uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes por meio do foco em processos ponta a ponta. Engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos.

Para a implementação da Gestão por Processos nos órgãos e entidades, será adotado o guia BPM CBOK (Corpo Comum de Conhecimentos sobre BPM – Versão 3.0) no intuito de facilitar a organização e assimilação do conhecimento relacionada à disciplina de BPM.

O guia BPM CBOK é um documento de consulta cujo objetivo é identificar e fornecer uma visão geral das áreas de conhecimento que são reconhecidas e aceitas como boas práticas.

A metodologia utilizada no CBOK é organizada em nove áreas de conhecimento, conforme mostrado na figura a seguir.

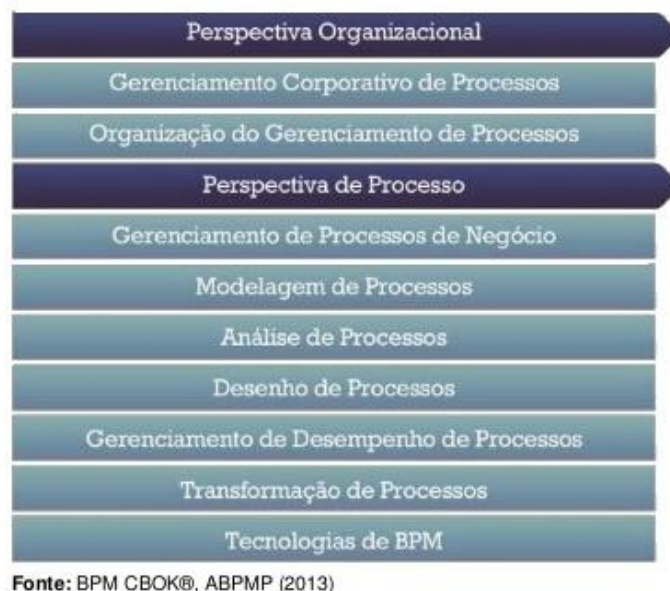


Figura 2 - Áreas de Conhecimento pelo CBOK

3.1. Perspectiva Organizacional

3.1.1. Gerenciamento Corporativo de Processos – trata os requisitos de gerenciamento corporativo, modelos de referência e estruturas de trabalho, avaliação de maturidade, gerenciamento de portfólio e repositório de processos e melhores práticas de gerenciamento corporativo.

3.1.2. Organização do Gerenciamento de Processos. - estabelece as responsabilidades e a estrutura organizacional para prover suporte à organização orientada por processos.

3.2. Perspectiva de Processo

3.2.1. Gerenciamento Corporativo de Processos – essa área de conhecimento trata os requisitos de gerenciamento corporativo, modelos de referência e estruturas de trabalho, avaliação de maturidade, gerenciamento de portfólio e repositório de processos e melhores práticas de gerenciamento corporativo.

3.2.2. Organização do Gerenciamento de Processos – estabelece as responsabilidades e a estrutura organizacional para prover suporte à organização orientada por processos.

3.3. Perspectiva de Processos

3.3.1. Gerenciamento de Processos de Negócio – concentra-se nos conceitos de BPM tais como definições-chave, processo ponta a ponta, valor para o cliente, o ponto em que processo e função se juntam e a natureza do trabalho inter funcional.

3.3.2. Modelagem de Processos (As Is) – inclui um conjunto-chave de habilidades, técnicas e ferramentas que possibilitam às pessoas compreender, formalizar e comunicar os principais componentes de processos de negócio.

- 3.3.3. Análise de Processos** – envolve a compreensão de processos de negócio para atendimento dos objetivos para os quais foram mapeados. O propósito da análise de processos é o conjunto de técnicas analíticas, regras e métricas de desempenho.
- 3.3.4. Desenho de Processos (*To Be*)** – Envolve a criação de um novo modelo de processos de negócio que serão medidos, controlados e gerenciados.
- 3.3.5. Gerenciamento de Desempenho de Processos** – é o monitoramento formal e planejado da execução de processos e o acompanhamento do desempenho com objetivo de apurar a eficiência e eficácia dos processos.
- 3.3.6. Transformação de Processos** – discorre sobre mudanças necessárias a implantação do processo melhorado.
- 3.3.7. Tecnologias de BPM** – discute tecnologias para apoiar a modelagem, análise, desenho, execução e monitoramento de processos de negócio.

4. IMPLANTAÇÃO DO ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

O Escritório de Gerenciamento de Processos tem por finalidade promover a governança de processos no âmbito do Poder Executivo Estadual tendo mecanismos para coordenar as melhorias e as atividades de gestão de processos. Defini diretrizes, padrões de conformidade, provêm suporte metodológico e capacitações. Dessa forma, o Escritório de Gerenciamento de Processos contribui para a disseminação e o amadurecimento da cultura de Gestão por Processos na organização.

As competências do Escritório de Gerenciamento de Processos:

- definir diretrizes, métodos e ferramentas para a gestão e melhoria de processos;
- disseminar a metodologia e ferramentas de gestão por processos;
- coordenar as atividades de gestão por processos;
- monitorar e avaliar o desempenho dos processos melhorados por meio da aplicação de uma sistemática de medição e desempenho;
- disseminar conhecimentos relacionados a processos e resultados bem sucedidos com BPM;
- prestar suporte técnico à implementação da Gestão por Processos;
- coordenar programas de capacitação sobre a metodologia implementada e suas atualizações.

4.1. Portfólio de serviços

O portfólio de serviços tem o intuito de auxiliar tanto na demanda interna quanto no provimento destes serviços aos órgãos e entidades. Serviços oferecidos:

4.1.1. Gestão de projetos de melhoria de Processos

4.1.2. Aferição de maturidade dos processos

4.1.3. Capacitação em Gestão por Processos

- ✓ Introdução de Gestão de Processos e Cadeia de Valor
- ✓ Introdução em BPMN utilizando *Bizagi Modeler*
- ✓ Introdução sobre Indicadores de Processos

4.1.4. Implementação de Gestão por Processos

- ✓ Modelagem de Processos
- ✓ Análise de Processos
- ✓ Desenho da Melhoria de Processos
- ✓ Implementação dos Processos
- ✓ Controle e Monitoramento dos Indicadores de Processos

4.2. Gestão por Processos

Os processos de negócios devem ser gerenciados em um ciclo contínuo para manter sua integridade e permitir sua transformação. O Escritório de Gerenciamento de Processos elaborou um conjunto de atividades que envolvem uma continuidade, gerando o comprometimento permanente com o ciclo para a gestão da governança de processos.



Figura 3 - Ciclo de vida BPM

4.2.1. Gestão de Projeto de melhoria de Processos

Será elaborado um plano de projeto de melhoria de Processos com o órgão ou entidade sobre o objetivo, as responsabilidades e os processos que deverão ser mapeados, analisados e implementados.

4.2.2. Aferição de maturidade em processos

Trata-se de uma pesquisa do nível de maturidade de processos, encaminhada aos envolvidos do órgão ou entidade, para definir o nível e qual o plano de atividades que será utilizado pelo Escritório de Processos e a equipe setorial de DO ou a equipe da NGER.

4.2.3. Modelagem de Processos

Será analisada a cadeia de valor e o desdobramento da hierarquia de processos para definir o plano de trabalho com os envolvidos. Essa fase contempla o mapeamento de Processos “As Is”, utilizando BPMN no *Bizagi Modeler*.

4.2.4. Análise de Processos “As Is”;

Será analisado o mapeamento de Processos “As Is”, com foco em tempo de execução, custos, capacitações necessárias, documentos padronizados e possíveis desperdícios em todo o processo.

4.2.5. Desenho da melhoria de processo “To Be”;

Após a análise do processo “As Is” este é redesenhado visando sua melhoria e definindo seus Indicadores e a sistemática do monitoramento dos mesmos.

4.2.6. Implementação de Processo

O Escritório de Gerenciamento de Processos fornecerá as diretrizes para que os órgãos e entidades façam a implementação dos processos modelados/melhorados.

Entrega aos envolvidos do processo o Termo de encerramento da implementação do Processo.

4.2.7. Monitoramento e Controle dos Indicadores de Processo

Os Indicadores dos Processos são definidos na implementação e melhoria. Devem ser monitorados e controlados periodicamente pelo gestor de processo e encaminhado ao Analista de processo.

4.3. Papéis da Equipe

A Organização orientada por processos tem a missão de desenvolver os diversos estágios existentes na Gestão por Processos, contudo necessita de uma equipe integrada e comprometida para o êxito das ações do Escritório de Gerenciamento de Processos e que irão realizar ou prover suporte à execução e a transformação dos processos. Portanto, é necessário definir novos papéis dos envolvidos com intuito de orientar as equipes nos múltiplos trabalhos e no desenvolvimento da execução em diversas áreas funcionais. São eles:

4.3.1. Dono de processo – Pode ser uma pessoa ou um grupo de pessoas com a responsabilidade de fazer a prestação de contas da gestão de processos e assegurar que os processos atendam às expectativas de desempenho estabelecidas (eficácia e eficiência) e a satisfação do cliente. São

normalmente indivíduos em nível executivo e de preferência que possuam autoridade direta ou indireta sobre a estratégia, orçamentos e recursos e tem responsabilidade em nível corporativo pelo desempenho dos processos relacionados e que impactam nos resultados da organização. Exemplo: Superintendente ou Diretor.

- 4.3.2. Gestor de processo** – Coordena e gerencia o desempenho dos processos no dia a dia e lidera as iniciativas de melhoria de processos. É responsável pelo monitoramento, controle e eficácia global de um ou mais processos dependendo de seu tamanho e complexidade. Atua no nível tático e acompanha as necessidades de processos assim como mede o desempenho dos processos. Exemplo: Coordenador ou Gerente.
- 4.3.3. Executor do Processo** – é desempenhado por gestores funcionais, incluindo membros da equipe operacional que executam atividades no processo de negócio ponta a ponta. Exemplo: Servidor público.
- 4.3.4. Analista de processo** – Realiza os trabalhos de mapear, analisar, desenhar e auxiliar na implantação dos processos de acordo com as políticas e diretrizes do Escritório de Gerenciamento de Processos. Exemplo: Setorial de DO (desenvolvimento organizacional) ou setorial de NGER (Núcleo de Gestão Estratégica para Resultados).
- 4.3.5. Especialista em gestão de processo** – É responsável por desenvolver um modelo de arquitetura corporativa de processos, implementar e manter um repositório de processos de negócio, metodologia, modelos de referência e padrões relativos a processos. É envolvido na análise e desenho de processos durante as iniciativas de transformação. Exemplo: Integrante do Órgão Central de Desenvolvimento Organizacional.

5. IDENTIDADE VISUAL DO ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

5.1. Selo do Escritório de Gerenciamento de Processos (EG-Process)

O Escritório de Gerenciamento de Processos terá uma logomarca com o objetivo de divulgar a sua identidade visual, e auxiliará como um selo de validação pelo Escritório para a publicação dos processos implementados nos órgãos e entidades. Todos os Diagramas validados para publicação nos sítios Institucionais dos Órgãos e Entidades deverão conter o Selo do Escritório de Gerenciamento de Processos.

6. SOFTWARE DE BPMN (*BUSINESS PROCESS MODEL AND NOTATION*).

Para desenvolver as atividades de modelagem e desenho de processos será utilizado um Software de BPMN (*Business Process Model and Notation*) para auxiliar e representar o fluxo do processo.

Dentre os diversos Softwares de BPMN existentes foi selecionado o Bizagi (*Bizagi Process Modeler*), mais conhecido e de melhor custo x benefício (gratuito), pois permite modelar, desenhar, documentar e publicar de forma rápida e objetiva.

7. REFERÊNCIAS

ABPMP BPM CBOK V 3.0 Guia para o Processo de Negócio Corpo Comum de Conhecimento. ABPMP, 2013

CAPOTE, Gart. Guia para Formação de Analistas de Processos. Business Process Management. V1, 2011

ELO Group, Roadmap para Implantação de um Escritório de Processos. Promovendo a Inovação Organizacional e a Governança de BPM. Julho, 2008

MARTINS, Falcão Humberto; MARINI Caio. Um Guia de Governança para Resultados na Administração Pública. Publix Editora, 2010

https://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/esp1_8cbs/22.pdf.2012

<http://www.ecrconsultoria.com.br/biblioteca/artigos/gestao-da-informacao/a-importancia-da-gestao-por-processos>.2011

<http://www.abraman.org.br/noticias/artigo-a-evolucao-do-processo-de-gestao>.2016