

Gestão por Processos – BPM

Metodologia de Gestão por Processos



Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul
Assessoria de Planejamento

Fevereiro/2017



Anexo I

Metodologia de Gestão por Processos

Poder Judiciário do Estado de Mato Grosso do Sul
Assessoria de Planejamento
Fevereiro de 2017
Versão 1.0



Sumário

INTRODUÇÃO	4
Gestão de Processos de Negócio - BPM.....	5
Ciclo de Vida BPM	6
Desenho do Processo Gerir Processos de Trabalho.....	8
Avaliar Necessidade	9
Subprocesso Realizar Reunião de Entendimento do Processo	10
Visão Geral Subprocesso Realizar Reunião de Entendimento do Processo.....	11
Descrição das Etapas Subprocesso: Realizar Reunião de Entendimento do Processo	11
Subprocesso: Desenhar AS IS	13
Visão Geral Subprocesso: Desenhar AS IS.....	14
Descrição das Etapas Subprocesso: Desenhar (AS IS)	14
Subprocesso: Análise de processos.....	16
Visão Geral Subprocesso: Análise do Processo	17
Descrição das Etapas Subprocesso: Análise do Processo	17
Subprocesso Desenhar TO BE	19
Visão Geral Subprocesso: Desenhar TO BE	20
Descrição das Etapas Subprocesso: Desenhar TO BE.....	21
Subprocesso Implantar TO BE	23
Visão Geral Subprocesso: Implantar TO BE.....	24
Descrição das Etapas Subprocesso: Implantar TO BE	25
Formulários e <i>Templates</i> de apoio.....	26
1.1 Canvas de Escopo do Processo.....	26
1.2 Canvas de Início do Processo	27
1.3 Formulário Descrição das Atividades do Processo.....	28
1.4 Painel de Gestão de Mudança.....	29
1.5 Check List Análise do Processo.....	30
1.6 Formulário Matriz de Priorização.....	33
1.7 Formulário Análise de Capacidade de Processo	34
1.8 Formulário Análise e Revisão TO BE.....	35
1.9 Quadro de Indicador	36



1.10 Plano Risco de Mudança	37
Referências Bibliográficas	38



INTRODUÇÃO

Diante do aumento da exigência de qualidade nos serviços públicos por parte da sociedade e do foco em melhoria de gestão que o CNJ e órgãos de controle externo como o TCU, as organizações públicas devem buscar sempre avançar mais rápido em direção à excelência.

De acordo com o CBOK, BPM é uma disciplina gerencial que presume que os objetivos organizacionais possam ser alcançados com maior êxito através do gerenciamento de processos. Esta disciplina compreende um conjunto de conhecimento composto por princípios e melhores práticas com o intuito de orientar uma organização para o desenvolvimento sistêmico de gestão e o alcance de resultados.

Para a metodologia de gestão de processos de trabalho do Poder Judiciário do Estado do Mato Grosso do Sul, será empregada uma abordagem de melhoria de processos, alinhada com a estratégia com etapas definidas e orientadas para resultados que inclui a abordagem de transformação de processos.



GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO - BPM

A Gestão de Processos de Negócio ou *Business Process Management - BPM* é uma forma de visualizar as operações da organização, que ultrapassa a visão ortodoxa das estruturas funcionais, compreendendo todo o trabalho executado para entregar o resultado (produto ou serviço) do processo, independentemente das áreas funcionais envolvidas.

O conceito de negócio, na gestão de processos, refere-se a pessoas que interagem para executar um conjunto de atividades que entregam valor para alguém e produzem retorno às partes interessadas. O termo negócio abrange todos os tipos de organizações com ou sem fins lucrativos, públicas ou privadas, de qualquer porte.

Esta visão divide o processo em subprocesso e atividades. As atividades são decompostas em tarefas e em cenários de realização da tarefa com seus respectivos passos.

Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM) integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades, utilizando a visão de processos ponta a ponta. Compreende estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, políticas e tecnologia para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho e resultado, transformar e estabelecer a governança de processos.

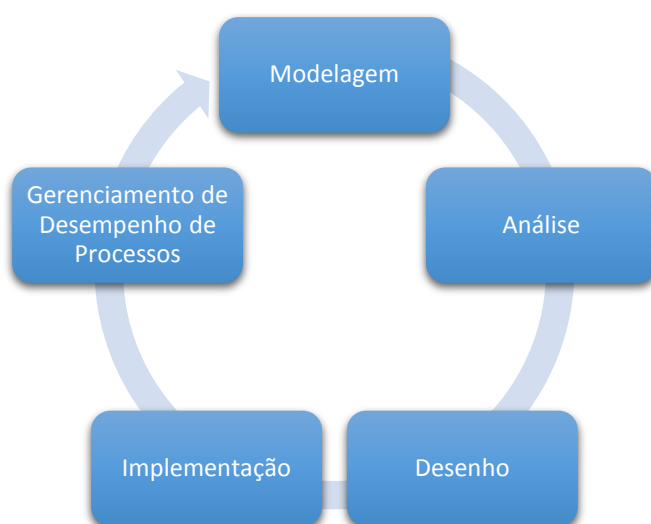
As organizações realizam inúmeras atividades que contribuem para a produção de resultados na forma de produtos (bens ou serviços). O conjunto dessas atividades, devido à sua natureza e aos resultados gerados, pode ser visto na forma de processos organizacionais que, sistemicamente, trabalham para promover o alcance dos objetivos da organização.



CICLO DE VIDA BPM

Segundo o BPM CBOOK um entendimento holístico dos processos de negócio começa com a compreensão da estratégia e do ambiente institucional. Nesta fase, é definido junto com a equipe, o escopo deste ciclo em específico do projeto delimitando os processos que serão trabalhados, os ganhos esperados para o processo a partir da definição de uma desconexão.

Ciclo de Vida BPM:



Elaborado pelos Autores

Em seguida são levantados os processos em seu estado atual modelagem (AS IS) utilizando a notação BPMN – Notação para gerenciamento de processos. O foco desta fase é reproduzir os processos em diagramas descritivos que expressem seu estado atual e possibilite a análise de oportunidade de melhoria

Após a identificação do processo como ele é atualmente - modelagem (AS IS), o próximo passo em BPM é a análise do processo. A análise visa a compreender as atividades e subprocessos em relação a capacidade de atingir os resultados pretendidos e identificar restrições, oportunidades de melhoria e tudo o que possa impactar no desempenho do processo.



As oportunidades de melhoria nos processos, poderão ser implementadas na fase de desenho de processos TO BE. O desenho deve ser orientado para melhoria e otimização com foco na contribuição do processo para o alcance dos objetivos estratégicos organizacionais.

A etapa desenho do TO BE consiste em redesenhar todos os processos previamente mapeados, de acordo com as melhorias e mudanças analisadas, com foco em representar o futuro processo melhorado. Neste momento ocorre o confronto do processo mapeado como é (AS IS) com o processo como deverá ser (TO BE).

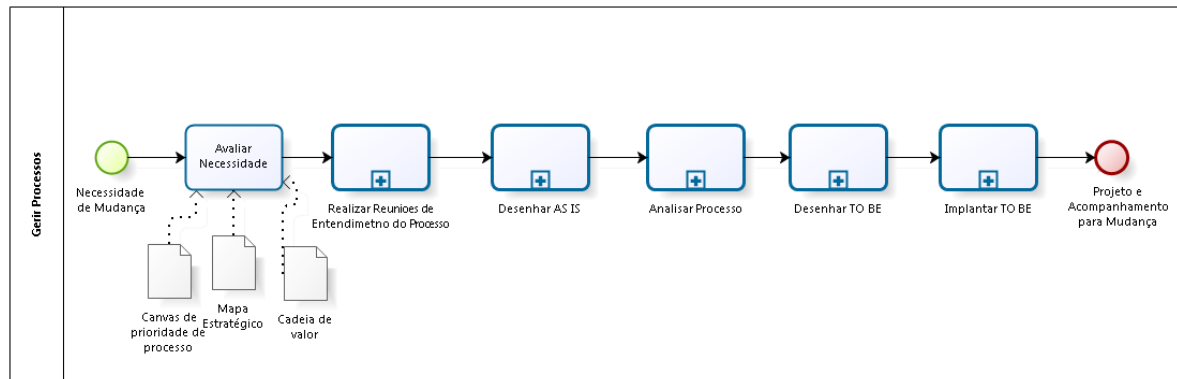
A fase de Implantação do TO BE estabelece e monitora controles de como o trabalho está sendo executado, realizar treinamentos, desenvolve mecanismos de resposta a eventos, mensuração da qualidade e verificação das regras de negócio.

Na etapa de gerenciamento de desempenho de processos é realizado o monitoramento formal e planejado da execução e do desempenho do processo, através dos indicadores, com o objetivo de mensurar a eficiência e a eficácia dos processos e pode ser realizada nas dimensões de tempo, custo, capacidade e qualidade.

Os indicadores são ferramentas essenciais para a gestão dos processos de trabalho, possibilitando a construção de parâmetros de controle e evolução da capacidade da organização para produzir e entregar valor para os seus públicos de interesse.



Desenho do Processo Gerir Processos de Trabalho



Powered by
bizagi
Modeler

O Escritório de Processos identifica a necessidade de mapeamento do processo a partir de:

- Canvas de prioridade de processos,
- Mapa estratégico; e
- Cadeia de Valor.



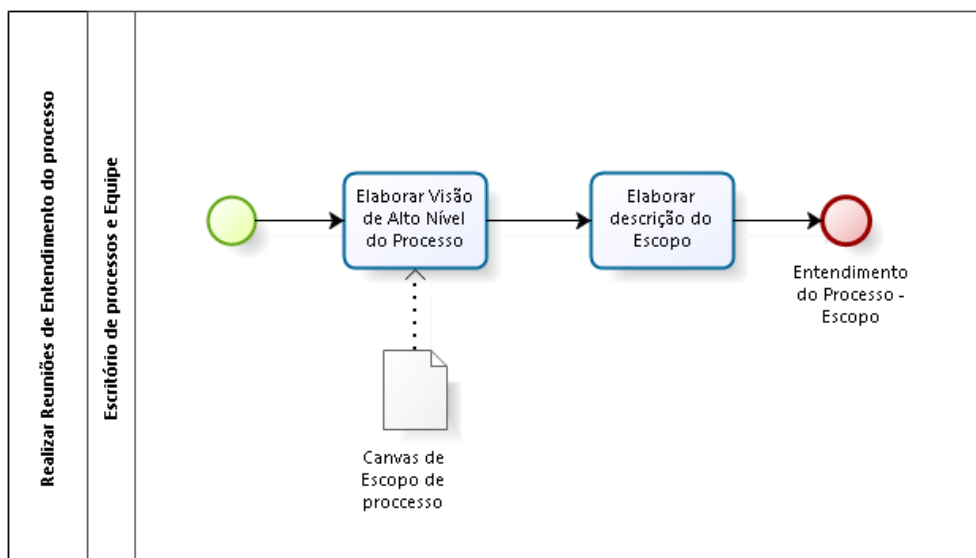
Avaliar Necessidade

No início dos trabalhos com a gestão de processos é definido, em conjunto com a equipe, o escopo deste ciclo em específico do projeto delimitando os processos que serão trabalhados. A partir da identificação dos macroprocessos, tipos de recursos e da análise do mapa estratégico, é desenhada a cadeia de valor da organização.

O resultado final desta fase é uma compreensão do negócio da organização como um todo, e de como os processos ou grupo de processos se inserem no contexto de toda a organização e sua relação com os demais processos.



Subprocesso Realizar Reunião de Entendimento do Processo





Visão Geral Subprocesso Realizar Reunião de Entendimento do Processo

Nas atividades desenvolvidas nesta fase estão caracterizadas:

Áreas de conhecimento e Ciclo de vida de BPM do CBOK:

Gerenciamento de Processos de Negócio, Planejamento e Estratégia: A estratégia da organização é identificada e estudada para a validação do escopo de processos e definição das ações do projeto na consolidação das informações e no plano de gerenciamento.

FASE - Realizar Reunião de Entendimento do Processo: Nesta fase são preparados todos os formulários que serão utilizados em todas as fases da intervenção. Também é definido junto com a equipe o escopo deste ciclo em específico do projeto delimitando o/os processos que serão trabalhados e os ganhos esperados para o processo a partir da definição de uma desconexão. O entendimento da estratégia da organização é feito, e ao final, é possível ter uma compreensão do negócio da organização como um todo, e de como este processo ou grupo de processos se inserem no contexto de toda a organização e sua relação com os demais processos.

Descrição das Etapas Subprocesso: Realizar Reunião de Entendimento do Processo

Elaborar Visão de Alto Nível do Processo

Responsável: Escritório de processos e equipe do processo

- Formulários: Imprimir e preparar todos os formulários a serem utilizados na intervenção. Abrir pasta do projeto para guardar todos os arquivos durante o ciclo do projeto;
- Plano de Gerenciamento do Projeto: Definir e formalizar os processos a serem trabalhados e a abrangência do projeto de processos;
- Treinamento do Projeto: Treinar todos os envolvidos no projeto de transformação de processo para que saibam quais são as fases do projeto, qual o objetivo do trabalho,



como cada um vai interagir durante a intervenção, e quais os benefícios o projeto trará.

- Elaborar visão de alto nível com as principais atividades do processo (1.1 - Canvas Escopo do Processo);

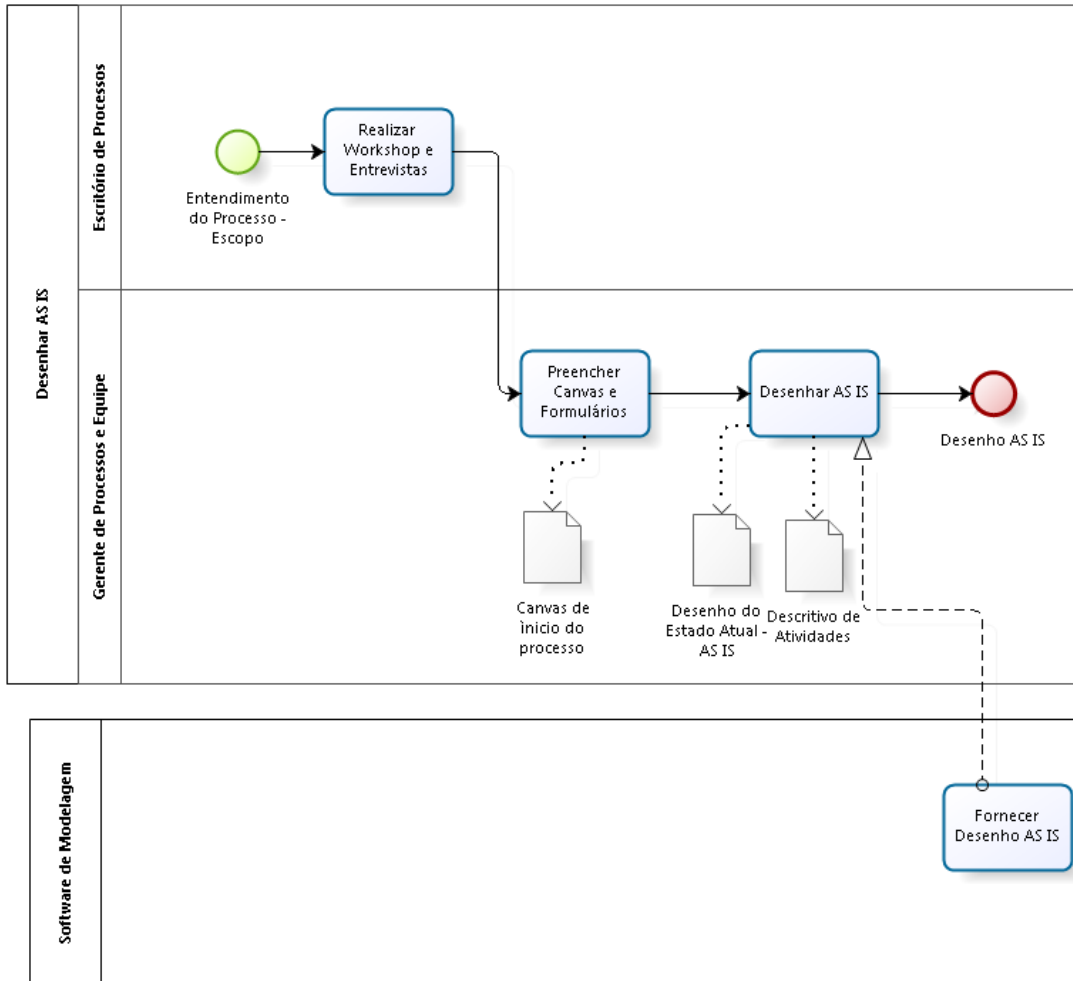
Elaborar Descrição do Escopo

Responsável: Escritório de processos e equipe do processo

- Diagnosticar principais oportunidades de melhorias, desvios, desconexões a serem resolvidas evidenciando o escopo do processo a ser trabalhado.



Subprocesso: Desenhar AS IS





Visão Geral Subprocesso: Desenhar AS IS

Nas atividades desenvolvidas nesta fase estão caracterizadas:

Áreas de conhecimento e Ciclo de vida de BPM do CBOK:

Modelagem de Processos - Desenho e Modelagem: É a base de todas as etapas executadas nesta fase, que são realizadas com o foco principal de reproduzir um modelo, representação fiel da realidade do processo.

FASE – Modelagem de Processos (AS IS): Neste momento são levantados os processos em seu estado atual utilizando a notação BPMN – Notação para gerenciamento de processos de negócio. O foco desta fase é reproduzir os processos em diagramas descritivos que expressem seu estado atual, e possibilite a análise de oportunidade de melhorias.

Descrição das Etapas Subprocesso: Desenhar (AS IS)

Realizar Workshops e Entrevistas

Responsável: Escritório de processos

- Realizar workshops e entrevistas com à unidade organizacional, com o intuito de obter informações para modelagem. Além dos executores das atividades, incluir também pessoas de vários níveis hierárquicos envolvidos com o processo, como supervisores e gerentes, e se necessário envolver pessoas de outros processos;

Preencher Canvas e Formulários

Responsável: Gerente de processos e equipe

- Preencher descritivos das principais atividades com adição de valor (1.2 - Canvas de Início do Processo)
- Fazer descritivos das principais atividades com adição de valor utilizando formulário específico. Registrar os detalhes relevantes de atividades consideradas críticas ou de



alto valor agregado, tanto para conhecimento e divulgação, como para análise. (1.3 - Formulário Descritivo das Atividades).

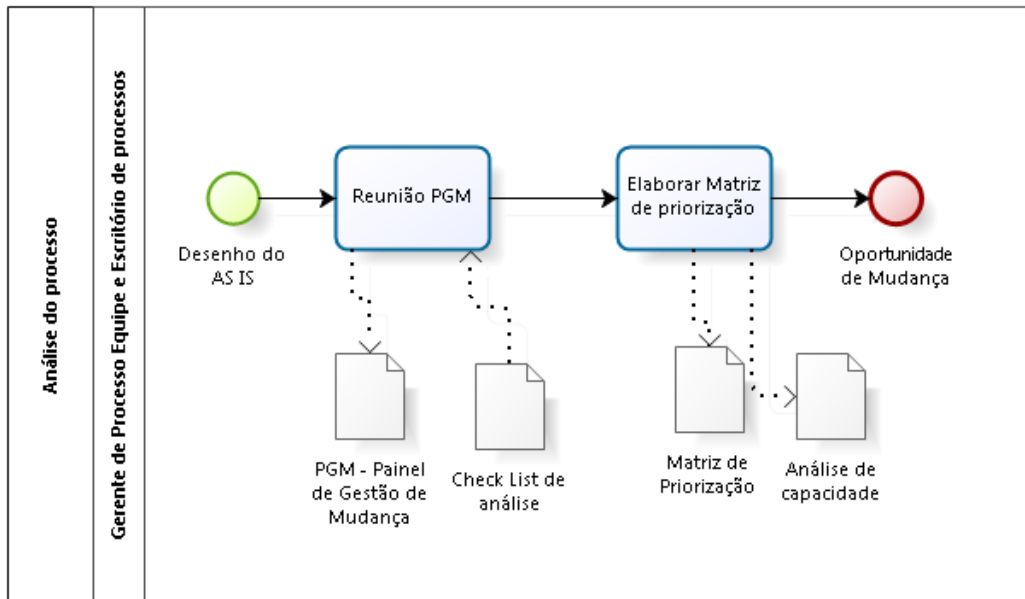
Desenhar AS IS

Responsável: Gerente de processos e equipe

- Modelagem Inicial: Realizar desenho do diagrama do processo na notação BPMN, utilizando as informações obtidas nas entrevistas, no software de modelagem;



Subprocesso: Análise de processos





Visão Geral Subprocesso: Análise do Processo

Nas atividades desenvolvidas nesta fase estão caracterizadas:

Áreas de conhecimento e Ciclo de vida de BPM do CBOK:

Análise de Processos: Durante todas as etapas desta fase são desenvolvidas ações com o foco principal de descoberta, identificando as principais desconexões através de técnicas de análise.

FASE - Análise do Processo: Este é o momento para analisar todas as informações levantadas a fim de identificar, além de oportunidades de melhorias, desconexões do processo que afetam seu desempenho e os objetivos do negócio.

Descrição das Etapas Subprocesso: Análise do Processo

Reunião PGM

Responsável: Gerente de processos, equipe e escritório de processos

- Realizar reunião para levantar ganhos e melhorias para o processo com a participação direta dos atores do processo em todos os níveis e áreas;
- Realizar o treinamento sobre como utilizar o painel, como filtrar e direcionar as melhorias apresentando quais os ganhos da ferramenta;
- Preencher painel para o registro do planejamento da ação, possibilitando a gestão e acompanhamento da execução das mudanças definidas para os processos. (1.4 – Painel de Gestão de Mudança)
- Utilizar *Check-list* definido em formulário específico, com perguntas pontuais que permitem identificar desconexões do processo, coletando ideias de melhorias. Fazem parte deste check-list princípios do *Lean* que apoiam a identificação de melhoria para redução de desperdício; (1.5 – *Check List* Análise de Processo)
- Rever formulários, planilhas, sistemas e documentos internos utilizados para gestão e controle das informações e indicadores do processo;
- Estudar as melhores práticas para o processo, mediante análises internas e externas (*benchmarking*), pesquisas, artigos, livros, registros e reuniões efetuadas;



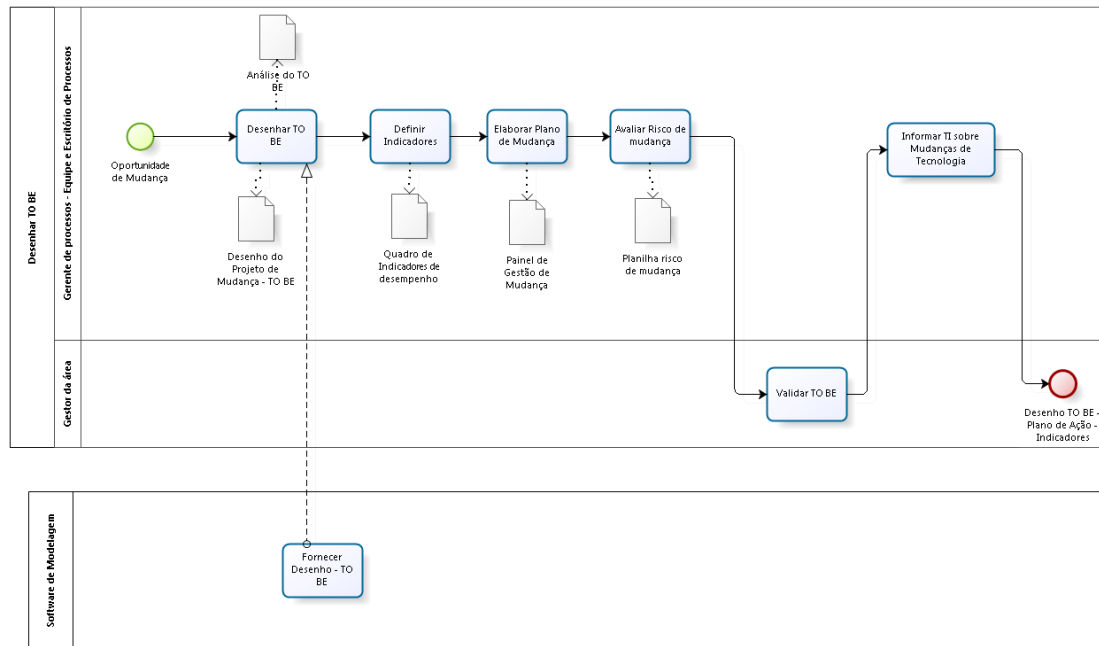
Elaborar Matriz de Priorização

Responsável: Gerente de processos, equipe e escritório de processos

- Preencher a planilha matriz de priorização visando identificar os riscos para mudanças sugeridas, e definir prioridades para execução das ações de mudança baseado no ganho potencial, esforço/custo para implementação, tempo de implementação e aderência aos objetivos estratégicos do processo. (1.6 – Planilha Matriz de Priorização).
- Preencher formulário específico com o intuito de avaliar o tempo de ciclo do processo, constando tempo de execução das atividades, tempo de espera (tempo em que as atividades necessitam ficar paradas por questões de outras áreas, legislações específicas, etc. (1.7 - Formulário de Análise de Capacidade do Processo).



Subprocesso Desenhar TO BE





Visão Geral Subprocesso: Desenhar TO BE

Nas atividades desenvolvidas nesta fase estão caracterizadas:

Áreas de conhecimento e Ciclo de vida de BPM do CBOK:

Desenho e Modelagem de Processos: Durante todas as etapas desta fase são desenvolvidas ações com o foco em projetar um processo melhorado com base nas descobertas realizadas nas fases já executadas. O resultado é um conjunto de diagramas e informações que expressam como o projeto será e como vai atender aos ganhos definidos;

Gerenciamento de Desempenho de Processos: Nas etapas de Medição de Desempenho Atual e Indicadores de Desempenho do Processo, são identificados indicadores que possibilitaram o controle e acompanhamento futuro do processo, e também são identificadas métricas atuais do processo que sirvam como um ponto de partida para estes indicadores, principalmente para, após a implantação das melhorias, ser possível a comparação quantitativa do antes e depois.

Sete categorias de desperdício do Lean:

Um volume considerável de oportunidades de melhoria pode estar relacionado à redução de vários tipos de desperdício. O conceito de *Lean* é utilizado neste momento como um referencial de apoio na identificação de desperdícios dentro das sete categorias. Neste momento ocorre o confronto do processo mapeado como é (*AS IS*) com o processo como deverá ser (*TO BE*) com base na aplicação de princípios do *Lean*.

Sistema de gestão estratégica com *Balanced Score Card*:

O início da construção de um sistema de gestão baseado em indicadores, que é chamada de concepção, se caracteriza nas etapas de Medição de Desempenho Atual e Indicadores de Desempenho do Processo. Neste momento é feita uma breve avaliação de como os indicadores serão trabalhados no processo modificado.

FASE - Desenhar TO BE: Nesta fase serão redesenhados todos os processos previamente mapeados, implementando melhorias levantadas pela Análise do Processo e Painel de Gestão de Mudança.



Descrição das Etapas Subprocesso: Desenhar TO BE

Desenhar TO BE

Responsável: Gerente de processos, equipe e escritório de processos

- Redesenhar todos os processos de acordo com as melhorias e mudanças previamente analisadas, com foco em representar o futuro processo melhorado;
- Neste momento ocorre o confronto do processo mapeado como é (AS IS) com o processo como deverá ser (TO BE) com base na aplicação de princípios do *lean* (1.8 - Formulário Análise e Revisão TO BE).

Definir Indicadores

Responsável: Gerente de processos, equipe e escritório de processos

- Formular indicadores de desempenho e metas específicos para cada processo. Estabelecer quais indicadores de desempenho podem ser úteis para acompanhar a melhoria e desempenho dos processos. Garantir clareza que como a métrica do indicador será realizada e como mesmo será monitorado com os recursos disponíveis. (1.9 – Quadro de Indicadores);

Elaborar Plano de Mudança

Responsável: Gerente de processos, equipe e escritório de processos

- Definir ações específicas identificando características que permitam sua execução e alcance da meta definida, tais como: responsável, prazo, recursos, métodos, etc. (1.4 – Painel de Gestão de Mudança);



Avaliar Risco de Mudança

Responsável: Gerente de processos, equipe e escritório de processos

- Fazer o levantamento de riscos de mudanças nos processos -AS-IS para TO-BE (1.10 – Plano de Risco de Mudança);
- Produzir um relatório final descrevendo todas as atividades do ciclo de intervenção, processos analisados, lista de entregáveis e apresentar em uma reunião final com os gestores e todos os envolvidos. Divulgar as informações para as partes interessadas através dos mecanismos disponíveis.

Validar TO BE

Responsável: Gestor da Área do Processo

- Realizar uma reunião de validação e aprovação de todos os processos (TO-BE) redesenhados conforme melhorias propostas;

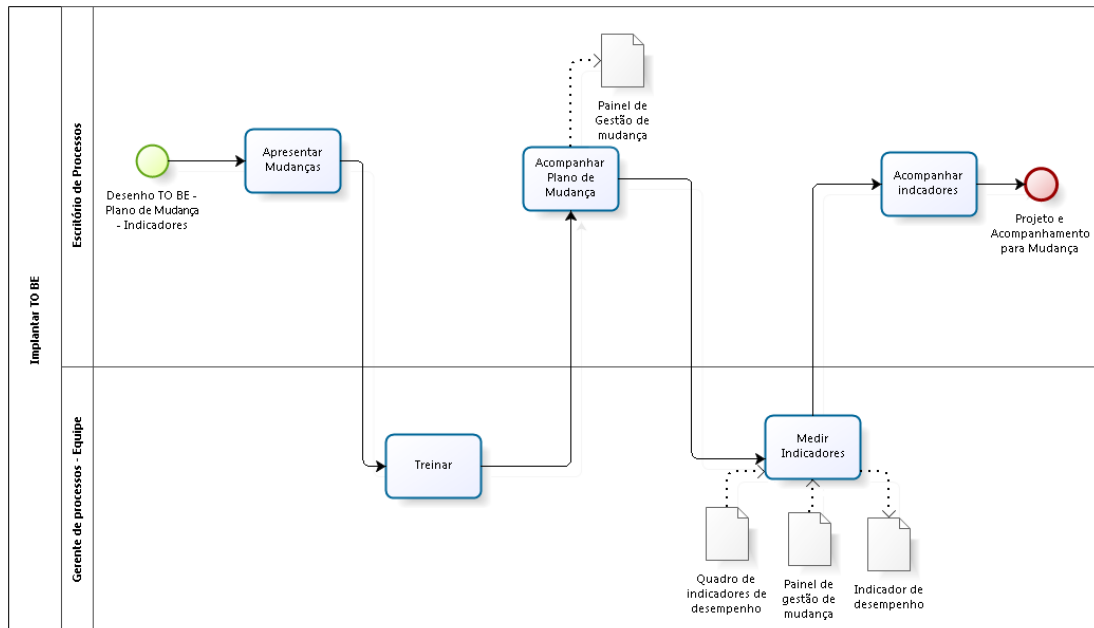
Informar TI Sobre Mudanças de Tecnologia

Responsável: Gerente de processos, equipe e escritório de processos

- Realizar reunião com o gestor da Secretaria de Tecnologia da Informação para informar e verificar a possibilidade de mudanças de tecnologia.



Subprocesso Implantar TO BE





Visão Geral Subprocesso: Implantar TO BE

Nas atividades desenvolvidas nesta fase estão caracterizadas:

Áreas de conhecimento e Ciclo de vida de BPM do CBOK:

Gerenciamento de Desempenho de Processos: No plano de ação e no acompanhamento, são definidos os critérios identificação de métricas para alimentar a gestão dos indicadores, além disso, no acompanhamento se inicia a medição efetiva no processo conforme definição para acompanhamento da meta;

Transformação de Processos: Todas as etapas desta fase caracterizam a preparação e/ou a realização de ações para transformação do processo;

Organização de Gerenciamento de Processos: Na etapa de projeção de cenário são definidas as mudanças que a estrutura funcional da organização sofrerá para absorver não só o novo processo, mas também o início de uma mudança cultural para processos. Além disso, nesta etapa são definidos como estrutura funcional da organização vai apoiar os envolvidos no processo a gerir a mudança, metodologia e documentação.

Sete categorias de desperdício do Lean:

Conceitos e técnicas do *Lean* são utilizados neste momento para apoiar as ações de melhoria e mudança com foco na redução de desperdícios.

Sistema de gestão estratégica com *Balanced Score Card*:

A implementação de um sistema de gestão baseado em indicadores, se caracteriza nas etapas de plano de ação e no acompanhamento, com o início das ações para coletar métricas e calcular e monitorar os indicadores do processo.

FASE – Transformação: Desenvolver planos específicos direcionados pelas análises e ideias de melhorias, que permitam o acompanhamento e controle de ações para promover as mudanças definidas, transformando o processo AS- IS em TO-BE.



Descrição das Etapas Subprocesso: Implantar TO BE

Apresentar Mudanças

Responsável: Escritório de processos

- Apresentar as mudanças acrescentadas no processo ao gestor da área e a Administração conforme o caso.

Treinar

Responsável: Gerente de processos, equipe.

- Instruir todos os colaboradores envolvidos em cada processo simulando suas novas atividades e evidenciando as melhorias e mudanças de acordo com o processo redesenhado.

Acompanhar Plano de Mudança

Responsável: Escritório de processos

- Definir agenda e executar reuniões de acompanhamento formal de execução do plano de ação após entrega do relatório final para verificar as dificuldades e necessidades de ajustes das ações e orientar na medição dos indicadores.

Medir Indicadores

Responsável: Gerente de processos, equipe.

- Medir os Indicadores e alimentar o Sistema de monitoramento dos indicadores; (1.9 – Quadro de Indicadores).

Acompanhar Indicadores

Responsável: Escritório de processos

- Definir agenda e executar reuniões de acompanhamento formal do monitoramento dos indicadores a fim de verificar as dificuldades e necessidades de ajustes.



FORMULÁRIOS E *TEMPLATES* DE APOIO


Para aplicação do método proposto, foram desenvolvidos diversos instrumentos de pesquisa ou formulários de apoio, sendo que cada um tem foco em Etapas e Atividades específicas do projeto.

1.1 Canvas de Escopo do Processo


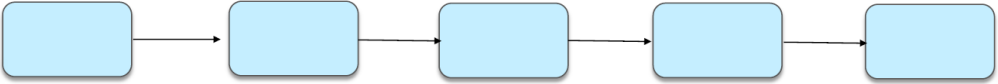

Poder Judiciário do Estado de Mato Grosso do Sul		
Painel de Escopo do Processo <input type="text" value="Nome do processo:"/>		
1 Objetivo do processo (razão existir- entrega valor)	6 Proposta de valor (Do processo ao cliente)	9 Escopo do processo (ponta a ponta – até 6 fases)
2 Participantes (quem executa o processo)	7 Visão de futuro (ganhos e metas a alcançar)	10 Atividades críticas (pontos de atenção do processo)
3 Partes interessadas (stakeholders) fora do processo	8 RISCOS (o que pode dar errado - impacto)	11 Informações de controle (indicador atuais)
4 Entrada(s) (o que o processo recebe no começo)		
5 Saída(s) (o que o processo entrega no final)		
Observação:		
<input type="text" value="Elaborador por:"/>	<input type="text" value="Data:"/>	<input type="text" value="Patrocinador:"/>
<small>O propósito desta ferramenta é auxiliar na coleta de informações antes do início do trabalho de melhoria do processo, para um escopo. Copyright: ESTE PAINEL FOI criado e ELABORADO POR NIVALDO Moraes para a bp company. Direitos reservados. Use sob autorização</small>		



1.2 Canvas de Início do Processo

 **Poder Judiciário do Estado de Mato Grosso do Sul**

Canvas de Início do Processo

Entrada    Saída


O que	Quem	Tempo	Regra	O que	Quem	Tempo	Regra	O que	Quem	Tempo	Regra	O que	Quem	Tempo	Regra	O que	Quem	Tempo	Regra	

Observação:

O propósito desta ferramenta é auxiliar na coleta de informações antes do início do trabalho de melhoria do processo, para um estudo.
Copyright: ESTE PAINEL FOI CRIADO E ELABORADO POR NIVALDO Morais para a Ito company. Direitos reservados. Uso sob autorização.

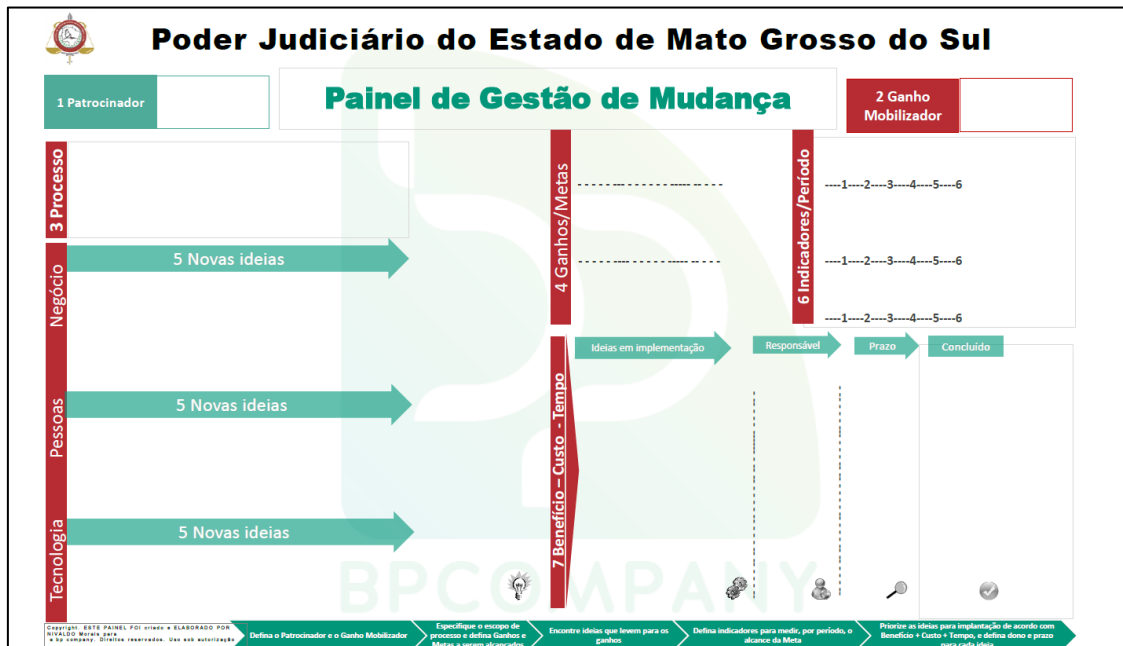


1.3 Formulário Descrição das Atividades do Processo

 Poder Judiciário do Estado de Mato Grosso do Sul			
Descritivo das Atividades do Processo			
Dados do Projeto			
Secretaria		Data	
Responsável		Ganho	
Nome do Processo			
Gestor do Processo			
Diagrama do Processo			
Descrição das Atividades do Processo			
Atividade 1		Papel	
Tempo execução		Qtd. Pessoas	
Tempo espera		Frequência	
Documentos		Sistemas	
O que recebe		O que entrega	
Indicador da Atividade:			
Procedimento de trabalho:			
Regras e decisões tomadas:			
Principais dificuldades:			




1.4 Painel de Gestão de Mudança





1.5 Check List Análise do Processo

 Poder Judiciário do Estado de Mato Grosso do Sul			
Check List: Análise do Processo			
Secretaria		Processo	
Responsável		Data	
Nº	Dimensão	Análise	Check
1	Rotina/ Fluxo	Quais atividades poderiam ser realizadas em paralelo ou resequenciadas para otimizar o processo?	
2		Quais atividades não agregam valor e deveriam ser eliminadas ou pelo menos minimizadas?	
3		Quais atividades deveriam ser revisadas por possuir altas taxas de erros, retrabalho ou ineficiência?	
4		Quais atividades deveriam ser simplificadas para minimizar o grau de burocratização do processo?	
5	Responsabilidades	Quais atribuições e atividades aparentemente não possuem dono?	
6		As divisões de atribuições de papéis e responsabilidades são claras e inequívocas por todos os atores envolvidos?	
7		Quais sobreposições de responsabilidade deveriam ser redefinidas ou melhor comunicadas?	
8		Existe duplicidade de atividades em áreas distintas?	
9	Valor ao cliente	Como o processo poderia ser otimizado para melhorar a experiência do cliente em relação ao produto e/ou serviço ofertado?	
10		Quantas e quais são as interações existentes com os clientes? Quais atividades são críticas para o cliente e quais deveriam ser otimizadas?	
11		O processo deveria ser mais proativo, flexível ou customizável para atender as demandas de seus clientes internos?	
12		Existem boas práticas de mercado ou de outras empresas que poderiam ser adotadas?	
13		Os clientes reclamam do processo? Como é medida a satisfação do cliente?	
14		Qual o valor que cada atividade no processo agrega para o cliente?	
15		Existe retrabalho, falhas ou devoluções no fim do processo? Os outputs (saídas) do processo são confiáveis?	
16		Os contratos com fornecedores e parceiros deveriam ser renegociados ou redefinidos?	
17		A passagem de bastão (Handoff) entre processos deve ser otimizadas? Alguma atividade poderia ser transferida entre áreas?	




18		Há atividades "fora do limite" mas que abrange o processo e agrega valor? Como funciona sua interação?	
19	Regras / Políticas	As regras de negócio e orientações operacionais descritas (ou não) em políticas e normativas internas geram restrições de desempenho e deveriam ser revisadas?	
20		Os objetivos e metas para o processo são de conhecimento dos executores?	
21		O processo deveria ser revisado para atender a legislações e regulações?	
22		Existem pontos de não conformidade em auditorias externas ou internas?	
23	Controles / Indicadores	O processo possui objetivos de desempenho claros? Ele está alcançando os objetivos definidos?	
24		Quais informações e relatórios existem para suportar o gerenciamento do processo?	
25		Os relatórios e informações são claras, definidas e utilizada em tomadas de decisões?	
26		Como o processo é medido e monitorado? Quem acessa essas informações e o que faz com ela?	
27		O processo é monitorado a partir de indicadores de resultado e controle atrelados a estratégia?	
28		Que atividades poderiam ser otimizadas com controles de verificações, validações, aprovações, conciliações e relatórios?	
29		Os executores do processo possuem canal para troca de informações discussão de problemas e oportunidades de melhoria?	
30	Sistemas	Existem oportunidades de automação de análises, aprovações, controles e relatórios? A interface gráfica dos sistemas é adequada?	
31		A gestão do processo poderia ser automatizada para facilitar o controle dos tomadores de decisão?	
32		As informações necessárias para execução do processo poderiam ser importadas e exportadas de forma automática?	
33		Existem controles/ferramentas paralelos aos sistemas da organização que deveriam ser revisados? (Ex.: Planilhas Excel, Formulários...)	
34		Quantas atividades são executadas manualmente? Quantas são organizadas por sistema de gestão?	



35	Pessoas	Os executores do processo possuem as competências, habilidades e atitudes necessárias?	
36		Que programas de treinamento e coaching deveriam ser pensados? Alguma realocação de profissionais deveria ser realizada?	
37		Que tipos de eventos podem ser pensados para sensibilização, motivação e capacitação dos envolvidos no processo?	
38		A equipe envolvida do processo está motivada? Há ocorrência de hora-extra? A taxa de rotatividade do processo está adequada?	
39	Infraestrutura	O layout e posto de trabalho estão adequados quanto a segurança e ergonomia? Há histórico de acidentes (afastamentos) de envolvidos no processo?	
40		O layout físico possui uma lógica de distribuição de acordo com o fluxo de informações e do processo?	
41		As pessoas que executam o processo deveriam trabalhar mais próximas?	
42		Os computadores e equipamentos utilizados são adequados? As rotinas de manutenção funcionam como deveriam?	
43		Que outros equipamentos seriam necessários para melhorar o desempenho dos processos?	
44	Capacidade	Qual a capacidade instalada? Qual o nível de produção e produtividade do processo? Nível de capacidade ociosa?	
45		O que ocorre com a eficiência do processo quando há aumento no volume de trabalho?	
46		O processo possui muitas variações? A variação diminui a velocidade do processo? A automação ajudaria a eliminar a variação?	
47		Qual é o custo total do processo (Humanos e MP)?	



1.6 Formulário Matriz de Priorização


Poder Judiciário do Estado de Mato Grosso do Sul

Matriz de Priorização BRFG


Nº	Trabalho	Benefício	Facilidade	Rapidez	Ganho / Objetivo	Grau crítico (B x F x R x G)	Riscos	Gravidade risco	Ações necessárias

Legenda	
1: Muito Baixo	Benefício: melhoria no Processo
2: Baixo	Facilidade: custo e esforço
3: Médio	Rapidez: tempo de implementação
4: Alto	
5: Muito Alto	

1: Muito Baixo
2: Baixo
3: Médio
4: Alto
5: Muito Alto



1.7 Formulário Análise de Capacidade de Processo

 Poder Judiciário do Estado de Mato Grosso do Sul					
Análise de Capacidade do Processo - Tempo de Ciclo					
	SECRETARIA:		PROCESSO:		
	ATIVIDADE OU GRUPO	VÁRIAVEL	TEMPO EXECUÇÃO	ESPERA	TEMPO ESPERA
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					




1.8 Formulário Análise e Revisão TO BE

Metas para objetivos do negócio (Número)		Medida:			Meta:			
Itens de Controle		Atividade A	Atividade B	Atividade C	Atividade D	Atividade E	Atividade F	Atividade G
1	Compromete tempo							
2	Compromete controle							
3	Compromete qualidade							
4	Afeta interações entre clientes/outros processos							
5	Adiciona valor							
6	Aumenta número de handoff							
7	SPC (Single Point of Contact)							
8	Compromete fluxo contínuo (gargalo / retrabalho)							
9	Necessidade de software							
10	Pode assegurar qualidade no início							
11	Compromete regras de negócio e conformidade							




1.9 Quadro de Indicador

Instrumento de apoio na identificação e descrição dos indicadores do processo que serão trabalhados.

 Poder Judiciário do Estado de Mato Grosso do Sul	
Quadro de Indicador de Desempenho	
Indicador	
Propósito	
Meta	
Fórmula	
Frequência	
Quem mede?	
Fonte de dados	



1.10 Plano Risco de Mudança

 Poder Judiciário do Estado de Mato Grosso do Sul	
AVALIAÇÃO DE RISCOS DE PROJETO DE PROCESSOS	
Avaliar de 1 a 10	
1 não é favorável de nenhuma forma	
10 totalmente favorável	
Cultura da equipe para gestão e mudança está bem estabelecida	
Integração e suporte da TI as iniciativas de mudança	
Apoio da alta direção	
Permitir tempo suficiente para a evolução do projeto de BPM	
Comunicação eficaz	
Pleno envolvimento dos funcionários envolvidos	
Gestão de competências - liderança forte e comprometida, patrocínio e presença	
Ferramentas para implementar e medir resultados das mudanças	
Clareza da situação atual dos processos	
Clareza da estratégia e seu alinhamento com processos	



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT INTERNATIONAL. Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio: Corpo Comum de Conhecimento. v.03. 1. ed., 2013.

BIZAGI PROCESS MODELER, Bizagi. v. 2.9.0.4, 2015 Disponível em < <http://www.bizagi.com/> >.

BRASIL, MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTO E GESTÃO. Indicadores de Programas, Guia Metodológico. Brasília: Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. 2010. 128 p.

PARMENTER, D. Developing, implementing and Using Winning KPIs. 2ª ed. West Sussex: Wiley and Sons, 2010. 3089 p.

BOUTROS, T.; PURDIE T. The Process Improvement Handbook. Boston. McGraw – Hill, 2014.

JÚNIOR, Nivaldo Pereira de Moraes. Melhoria do Processo de Gestão da Construção Civil com Uso da Disciplina BPM. Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Pontifícia Universidade Católica de Goiás para obtenção do título de Mestre. Goiânia, 2014.

SILVA, Joe Weider. Planejamento Estratégico Apoiado em Cenários Prospectivos - Critérios para uma Metodologia Orientada para Resultados. Dissertação de Mestrado apresentada na Beulah Heights University, Atlanta, 2012.

TRKMAN, P. The Critical Success Factors of Business Process Management. International Journal of Information Management, 30(2), 125-134, 2010.