



SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA

INTRODUÇÃO À GESTÃO DE PROCESSOS DE TRABALHO

GUIA METODOLÓGICO



EDIÇÃO REVISADA E ATUALIZADA EM JUNHO/2016

BRASÍLIA - DF

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA

Qualquer parte desta publicação pode ser reproduzida, desde que citada a fonte.

REALIZAÇÃO

Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica – AMG

DISPONÍVEL EM

<http://bdjur.stj.jus.br>

[www.stj.jus.br/Conheça o STJ/Gestão Estratégica](http://www.stj.jus.br/Conheça_o_STJ/Gestão_Estratégica)

IMPRESSÃO

Coordenadoria de Serviços Gráficos do Conselho da Justiça Federal

INTRODUÇÃO À GESTÃO DE PROCESSOS DE TRABALHO

GUIA METODOLÓGICO

ISBN 978-85-7248-182-3

B823i

Brasil. *Superior Tribunal de Justiça.*

Introdução à gestão de processos de trabalho: guia metodológico / Superior Tribunal de Justiça. Ed. rev. e atual. em janeiro/2016. – Brasília: STJ, 2016.
59 p. : il.

ISBN

1. Controle de processo, descrição, Brasil. 2. Gestão administrativa, guia, Brasil. 3. Administração pública, planejamento, Brasil. 4. Tribunal Superior, guia, Brasil. I. Título.

CDU 65.012.2:347.992(81)(036)



COMPOSIÇÃO EM JUNHO DE 2016

Ministro **Francisco** Cândido de Melo **Falcão** Neto (Presidente)
Ministro **Felix Fischer**
Ministra Fátima **Nancy Andrichi** (Corregedora Nacional de Justiça)
Ministra **Laurita** Hilário **Vaz** (Vice-Presidente)
Ministro **João Otávio de Noronha**
Ministro **Humberto** Eustáquio Soares **Martins** (Diretor-Geral da Enfam)
Ministra **Maria Thereza** Rocha **de Assis Moura**
Ministro Antonio **Herman** de Vasconcellos e **Benjamin**
Ministro **Napoleão Nunes Maia Filho** (Diretor da Revista)
Ministro **Jorge Mussi**
Ministro Geraldo **Og** Nicéas Marques **Fernandes** (Corregedor-Geral da Justiça Federal)
Ministro **Luis Felipe Salomão**
Ministro **Mauro** Luiz **Campbell Marques**
Ministro **Benedito Gonçalves**
Ministro **Raul Araújo** Filho
Ministro **Paulo de Tarso** Vieira **Sanseverino**
Ministra Maria **Isabel** Diniz **Gallotti** Rodrigues
Ministro **Antonio Carlos Ferreira**
Ministro Ricardo **Villas Bôas Cueva** (Ministro Ouvidor)
Ministro **Sebastião** Alves dos **Reis Júnior**
Ministro **Marco** Aurélio Gastaldi **Buzzi**
Ministro **Marco Aurélio Bellizze** Oliveira
Ministra **Assusete** Dumont Reis **Magalhães**
Ministro **Sérgio** Luíz **Kukina**
Ministro Paulo Dias de **Moura Ribeiro**
Ministra **Regina Helena Costa**
Ministro **Rogério Schietti** Machado **Cruz**
Ministro **Nefi Cordeiro**
Ministro Luiz Alberto **Gurgel de Faria**
Ministro **Reynaldo Soares da Fonseca**
Ministro Marcelo Navarro **Ribeiro Dantas**
Ministro **Antonio Saldanha Palheiro**
Ministro **Joel Ilan Paciornik**

SUMÁRIO

| | | |
|----|--|----|
| 1 | Apresentação..... | 7 |
| 2 | Introdução | 7 |
| 3 | Conceito | 10 |
| 4 | Identificação dos processos | 19 |
| 5 | Priorização dos processos críticos..... | 22 |
| 6 | Mapeamento dos processos..... | 25 |
| 7 | Medição | 33 |
| 8 | Análise..... | 37 |
| 9 | Redesenho | 43 |
| 10 | Implantação do processo redesenhado..... | 48 |
| 11 | Conclusão | 51 |
| 12 | Glossário..... | 52 |
| 13 | Referências | 53 |
| 14 | Tópicos Avançados..... | 57 |
| 15 | Notas | 58 |
| 16 | Controle de Versão..... | 59 |



LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|---|----|
| Figura 1: Conceitos de processos de trabalho..... | 11 |
| Figura 2: Hierarquia do processo | 13 |
| Figura 3: Estrutura do processo de trabalho | 13 |
| Figura 4: Perguntas básicas para a identificação do processo de trabalho..... | 20 |
| Figura 5: Elementos componentes do processo de trabalho | 21 |
| Figura 6: Mapa de processo | 27 |
| Figura 7: Mapa de atividades | 28 |
| Figura 8: Simbologia utilizada em fluxogramas | 29 |
| Figura 9: Notações básicas em BPMN | 30 |
| Figura 10: Fluxograma baseado em notação BPMN | 31 |
| Figura 11: A dinâmica do ciclo PDCA | 40 |
| | |
| Tabela 1: Abordagem funcional X Abordagem por processos..... | 17 |
| Tabela 2: Matriz de importância e desempenho..... | 24 |
| Tabela 3: Descrição do ciclo PDCA | 40 |
| Tabela 4: Relação entre a MASP e o ciclo PDCA..... | 42 |

1 APRESENTAÇÃO

“Pensar é ação em ensaio.”

Sigmund Freud

Esta publicação tem o objetivo de introduzir conhecimentos básicos em Gestão de Processos de Trabalho a partir da contextualização dessa disciplina no cenário organizacional do Superior Tribunal de Justiça.

Após a introdução conceitual, será apresentada uma sequência de etapas a serem operacionalizadas para o alcance do assunto estudado. Em se tratando de uma visão inicial, não se pretende esgotar cada técnica ou método, limitando-se a informar o essencial para a compreensão de cada etapa.

Este documento busca despertar o interesse para o tema Gestão de Processos de Trabalho. Sugere-se ao leitor o aprofundamento dos conhecimentos por meio da literatura especializada, em parte disponível na internet, conforme a indicação em “Tópicos avançados”.

O tema vem ganhando notoriedade nas organizações públicas no cenário atual e indubitavelmente passará a fazer parte do dia a dia do STJ com o objetivo de atingir o grau de excelência em produtos e serviços, atendendo bem aos clientes internos e externos e conquistando o reconhecimento como referência em melhores práticas de gestão.

2 INTRODUÇÃO

“Nenhum sistema é melhor do que as pessoas que vão operacionalizá-lo.”

Autor desconhecido

Em um cenário de exigência cada vez maior em relação ao padrão de serviços que a sociedade demanda, é necessário que a administração pública reveja seu modelo de gestão. Um bom planejamento, aliado ao estabelecimento de objetivos, metas e estratégias, já não é suficiente para obter um expressivo ganho em qualidade e produtividade. É chegada a hora da adoção de métodos capazes de monitorar, avaliar, corrigir e redirecionar os processos de trabalho, melhorando sua *performance*.



A modernização de gestão na administração pública deve deixar de ser uma questão de motivação política para se tornar um fator imprescindível para a boa administração.

Ao contrário das empresas que, ao promover mudanças visam à maior lucratividade, no setor público a modernização deve ser compreendida como um passo decisivo para a melhoria da qualidade de vida do cidadão. (Cf. CAMANHO – FBP)

A gestão convencional, com origem na Revolução Industrial, baseia-se na abordagem funcional. Ela dedica-se para que cada função alcance o melhor desempenho em termos de eficiência e eficácia. O processo é a soma das partes realizadas pelas funções organizacionais. Dado que as diferentes funções atuam, frequentemente, em mais de um processo, conclui-se que as organizações são o resultado de uma soma de inúmeros processos em constante interação. “Resumindo: toda organização é um sistema, ou seja, funciona como um conjunto de processos.” (SCUCUGLIA)

Em uma visão sistêmica, a análise do todo é diferente da análise das partes; pois, quando analisamos cada uma, não focamos em suas interações. As partes estão em constante interação com o meio no qual estão inseridas, influenciando e sendo influenciadas por ele. Para compreender as questões gerenciais mais complexas, é preciso ver o todo.

Organizações que funcionam como sistemas fechados estão no estado final de sua evolução; pois, não interagindo com o meio no qual estão inseridas, perdem sua flexibilidade e capacidade de adaptação. Nesse contexto, não podem ignorar o ambiente externo, isolando-se em si mesmas. Faz-se necessária uma análise importante: a das interações existentes entre seus subsistemas e entre elas e o meio.

Muitos dos problemas organizacionais originam-se na incompreensão de como seus sistemas funcionam. Sem conhecer seus processos de trabalho por meio de uma abordagem sistêmica, dificilmente uma organização terá sucesso na conquista de seus objetivos.

Aquelas que ainda não adotaram uma abordagem por processos tendem a conviver com problemas que dificilmente poderão ser mapeados, pois permeiam as lacunas deixadas pela abordagem funcional.



A abordagem por processos “derruba” as fronteiras funcionais e conduz à busca da eficiência e eficácia, tendo sempre as necessidades do cliente como referencial absoluto. A visão horizontal (por processos) valoriza o trabalho em equipe, no qual todos trabalham voltados para o objetivo final: o produto.

Como atividade fundamental da Gestão de Processos de Trabalho, a análise da cadeia de valor, por si só, já se revela um grande processo de aprendizado. Ao realizar esta análise, a organização coloca foco nos processos que agregam valor para entrega do produto final, separando-os dos processos de suporte.

Avançando um pouco mais na Gestão de Processos e na abordagem sistêmica, a organização analisa e estabelece seus objetivos estratégicos e, com base neles, prioriza os processos críticos da sua cadeia de valor e determina os indicadores que lhe permitirão a medição de desempenho e a implantação de processo de melhoria contínua. (Cf. MOREIRA – FBP)

Embora os benefícios da Gestão de Processos de Trabalho sejam claros, as organizações vêm encontrando dificuldades em sua implementação, em parte devido à confusão em relação a conceitos. A principal é de que a Gestão de Processos tem a ver com Tecnologia da Informação (TI). Na verdade, ela está relacionada à organização dos processos de trabalho da instituição (tendo a tecnologia como ferramenta de suporte), permitindo que os colaboradores possam desenvolver plenamente suas capacidades. Em outras palavras, é pôr a tecnologia a serviço dos talentos existentes.

Não é novidade a importância das pessoas para os órgãos. No entanto, esse aspecto ficou encoberto devido à grande expansão tecnológica dos últimos anos. Ocorre que, atualmente, eles operam com tecnologias similares, senão iguais, fazendo retornar à evidência que o diferencial entre elas depende cada vez mais da competência de seus colaboradores.

Assim, quando falamos em *Business Process Management*, não estamos falando, em primeira linha, em tecnologia, mas em transformação da forma pela qual as organizações e seus colaboradores desempenham



suas atividades. Alcançará sucesso quem melhor conseguir dispor dos quatro atributos fundamentais ao uso do conhecimento sistêmico:

- o perfil de pessoa adequado à cultura da organização;
- o estoque de conhecimento que deve aportar;
- sua integração e relacionamento na rede interna;
- o posicionamento e a qualidade com a qual a organização se insere na rede externa.

A movimentação das instituições em torno da Gestão de Processos marca, portanto, uma nova era de transformação organizacional. (Cf. PIEMONTE – FBP)

No STJ, alinhada à Gestão de Projetos, à Gestão da Informação e à Gestão do Planejamento, a Gestão de Processos de Trabalho compõe a base da gestão estratégica orientada para resultados.

3 CONCEITO

“Se eu vi mais longe, foi por estar de pé sobre ombros de gigantes.”

Isaac Newton

Processo? O que é processo?

Processo é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que têm valor para um grupo específico de clientes. Hammer e Champy (1994) *apud* Gonçalves (2000a, p. 2).

Vários autores abordam o tema, formulando seus próprios conceitos que, em essência, apresentam pouca variação. Na figura 1, apresentamos alguns deles.



CONCEITOS DE PROCESSOS DE TRABALHO (na Administração)

| AUTOR | O QUE É PROCESSO ? |
|---------------------|---|
| JAMES H. HARRINGTON | É QUALQUER ATIVIDADE QUE RECEBE UMA ENTRADA (<i>INPUT</i>) AGREGA-LHE VALOR E GERA UMA SAÍDA (<i>OUTPUT</i>) PARA UM CLIENTE INTERNO OU EXTERNO. |
| MICHAEL HAMMER | É UM CONJUNTO DE ATIVIDADES EM QUE A OPERAÇÃO CONJUNTA PRODUZ UM RESULTADO DE VALOR PARA O CLIENTE. |
| THOMAS DAVENPORT | “ORDENAÇÃO ESPECÍFICA DAS ATIVIDADES DE TRABALHO NO TEMPO E NO ESPAÇO, COM UM COMEÇO, UM FIM, ENTRADAS E SAÍDAS CLARAMENTE IDENTIFICADOS...” |
| GEARY RUMMLER | É UMA SÉRIE DE ETAPAS CRIADAS PARA PRODUZIR UM PRODUTO OU SERVIÇO. |
| NBR/ISO 9000 | É UM CONJUNTO DE ATIVIDADES INTERRELACIONADAS QUE TRANSFORMA INSUMOS (ENTRADAS) EM PRODUTOS/ SERVIÇOS (SAÍDAS). |

Figura 1: Conceitos de Processos de Trabalho.

Tendo por base esses conceitos, já consagrados na ciência organizacional, formulamos nosso próprio conceito:

Processos de trabalho são atividades técnicas e gerenciais que, idealizadas por pessoas e executadas de forma ordenada, interrelacionadas e orientadas para resultados, fazem uso de materiais e informações para gerar produtos e serviços requeridos pelos clientes.



Podemos, então, afirmar que a essência de um processo de trabalho está na importância do resultado que suas atividades, dispostas de forma ordenada, devem gerar para satisfazer as necessidades humanas ou organizacionais.

Mas o que são atividades e qual sua importância na estrutura de um processo de trabalho? Para melhor entendimento, é necessária a compreensão dos seguintes conceitos:

| COMPONENTES DO PROCESSO | CONCEITO | EXEMPLO |
|-------------------------|--|--|
| ATIVIDADE | É um agrupamento de tarefas (rotinas) complementares, caracterizado pelo consumo de recursos e orientado para um objetivo definido. | <ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa de mercado; • Seleção de fornecedor; • Licitação; • Julgamento; • Contratação; • Pagamento de fornecedores. |
| TAREFA (ROTINA) | É o meio pelo qual se materializa cada atividade, subdividida em passos, ou operações. São sequências de passos indispensáveis à obtenção de um produto ou prestação de serviço. | <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar edital; • Receber propostas; • Elaborar mapa comparativo de preços. |

Fonte: Adaptado de Antonio Cury (2003).

Na decomposição das atividades, obtemos as tarefas, elementos fundamentais da estrutura de um processo de trabalho que tem como objetivo final entregar os resultados (produtos e serviços) ao cliente.



A figura 2 ilustra a hierarquia do processo:

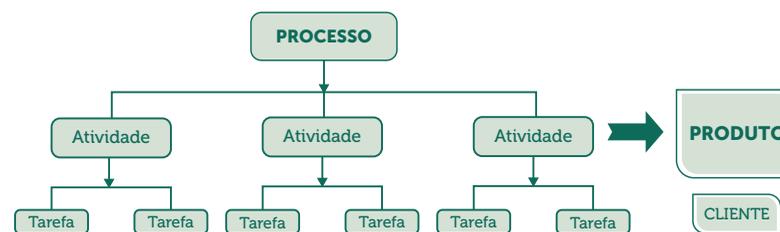


Figura 2: Hierarquia do processo

A partir da compreensão do conceito de processos, atividades e tarefas, podemos representar a estrutura de um processo de trabalho da seguinte forma:



Figura 3: Estrutura do processo de trabalho (CGEP, fev. 2012)

O Modelo de Excelência da Gestão da Fundação Nacional da Qualidade afirma que “o sucesso de uma organização está diretamente relacionado à sua capacidade de atender às necessidades e expectativas de seus clientes. Elas devem ser identificadas, entendidas e utilizadas para que se crie o valor necessário para conquistar e reter esses clientes”. (MEG – FNQ)

Por outro lado, os processos de trabalho utilizam recursos da organização e precisam ser controlados, evitando-se que se tornem antieconômicos ou mesmo inviáveis.

Torna-se, então, um desafio para as organizações a otimização de seus processos de modo a alcançar maior racionalidade, agilidade e melhoria de *performance*, buscando a manutenção de padrões de excelência em produtos e serviços dentro de limites aceitáveis de utilização de recursos.



Como conseguir essa façanha?

A ISO 9001¹, em sua versão do ano de 2000, adotou a gestão de processos como catalisador para a melhoria da qualidade de produto. No Japão, as empresas adotaram essa abordagem ainda na década de 80. A ISO 9000 promoveu a difusão da gestão de processos, atribuindo-lhe notoriedade.

Na filosofia da ISO 9000, a melhoria dos processos deve ser contínua, de modo a aperfeiçoar tanto os procedimentos quanto o produto por eles gerado, atendendo aos requisitos do cliente.

Para uma organização funcionar de maneira eficaz, ela tem de determinar e gerenciar diversas atividades interligadas. Uma atividade ou conjunto de atividades que usa recursos e é gerenciada de forma a possibilitar a transformação de entradas em saídas pode ser considerada um processo. Frequentemente a saída de um processo é a entrada para o processo seguinte (NBR ISO 9001:2008).

Para as organizações, tornou-se um desafio, então, conciliar a Gestão de Processos com suas estruturas, baseadas majoritariamente no modelo funcional. Neste modelo, também denominado “por especialização”, as unidades técnicas executam procedimentos específicos, especializados, pedaços de processos. Suas principais características são a verticalização, a hierarquia e a unidade de comando. O conhecimento do processo fica restrito à parte que é operada na unidade, não havendo visão global.

Os processos, por outro lado, são horizontais, perpassam as unidades funcionais, “navegam” pela organização.

Então como conciliar a abordagem por processos com a tradicional estrutura funcional?

A abordagem por processos se distingue das versões hierarquizadas e verticalizadas da estrutura típica funcional. A estrutura organizacional funcional impõe uma visão fragmentada e estanque das responsabilidades, embora indique as relações de subordinação com clareza.



Em contrapartida, a estrutura por processos permite uma visão dinâmica da forma pela qual a organização agrega valor ao seu negócio.

A abordagem por processos exige que as interfaces entre as áreas funcionais sejam continuamente melhoradas. Adicionalmente, é sempre desejável que o fluxo do trabalho permeie as diversas unidades funcionais (compras, operações, finanças etc.), por meio de movimentos rápidos e eficientes de informação.

A maioria das empresas que adotou melhorias estruturais impôs um gerenciamento por processos como dimensão adicional de uma estrutura – por cima das dimensões existentes –, atribuindo a responsabilidade do processo a gerentes que também podem ter responsabilidades funcionais. (Maranhão e Macieira, 2004)

As organizações públicas, devido ao formalismo que lhes é inerente, não têm a flexibilidade necessária para a formatação de estruturas mais arrojadas, a exemplo do que fazem as empresas privadas para manterem-se competitivas num mercado globalizado.

Por outro lado, no setor público, não há disputa por clientela. Contudo, a sociedade está cada vez mais exigente em relação à qualidade e quantidade dos produtos e serviços que demanda. Assim, as instituições públicas devem, tal como as privadas, buscar maior eficiência operacional para a geração do produto ou serviço ofertado ao cliente.

Parece-nos, então, que o caminho a ser seguido é a implantação da gestão dos processos que, como dissemos, “navegam” pela estrutura formal.

Mas por que implantar a Gestão de Processos de Trabalho?

Não raro ocorrem resistências à adoção da Gestão de Processos, geralmente devido à falta de visão global dos processos e o desconhecimento dos benefícios gerados pela abordagem.

Opiniões como as que seguem são, via de regra, subterfúgios para impor barreiras à implantação da Gestão de Processos:



- Aqui tudo sempre foi assim e tem funcionado muito bem.
- Nunca ninguém reclamou do nosso serviço.
- Temos bons profissionais e, se houvesse uma maneira melhor de fazer o que fazemos, eles saberiam.
- Essa nova tarefa vai gerar mais serviço.
- Precisaremos de mais gente para fazer isso.
- É melhor implantar em outra área primeiro, se der resultado, poderemos avaliar a possibilidade de aderirmos.

OBJETIVO DA GESTÃO POR PROCESSOS

Ter os processos organizacionais mapeados, avaliados, melhorados, monitorados e geridos com foco no alcance dos resultados e no cumprimento dos objetivos institucionais.

Fonte: Curso Gestão de Processos – Mapeamento e Modelagem no Setor Público (ESAD).

No quadro a seguir, são listadas algumas vantagens da adoção da Gestão de Processos:

GESTÃO POR PROCESSOS – VANTAGENS

- Satisfação do cliente e melhoria da imagem;
- Redução do desperdício, do retrabalho e dos custos;
- Aumento da produtividade e da competitividade;
- Autonomia das equipes e maior comprometimento.

Fonte: Curso Gestão de Processos – Mapeamento e Modelagem no Setor Público (ESAD).

A organização que adota a Gestão de Processos alcança maior produtividade, ou seja, suas áreas empreendem menor esforço para a consecução dos objetivos e metas.



| ABORDAGEM FUNCIONAL | ABORDAGEM POR PROCESSOS |
|-------------------------------|-----------------------------------|
| FOCO NA ESTRUTURA | FOCO NO CLIENTE |
| ORIENTAÇÃO HIERÁRQUICA | ORIENTAÇÃO PARA O PROCESSO |
| DECISÃO DOS CARGOS DE DIREÇÃO | DECISÃO DE TODOS OS PARTICIPANTES |
| ESTILO AUTORITÁRIO | ESTILO PARTICIPATIVO |

Tabela 1: Abordagem funcional X Abordagem por processos.

Mas o que vem a ser Gestão de Processos de Trabalho?

O termo **Gestão de Processos** deriva do inglês *Business Process Management* – BPM. A forma mais usual em nossa literatura é **Processos de Negócio**, no entanto, no setor público, tendo em vista a existência dos processos administrativos e judiciais, a escolha que faremos é o uso da expressão **Gestão de Processos de Trabalho** ou **Processos de Trabalho**.

Frequentemente as pessoas não fazem uma reflexão sobre os processos de trabalho. Operam-nos instintivamente, sem se perguntar se os procedimentos são adequados aos fins pretendidos, ou mesmo se esses fins são alcançados e, mais ainda, se eles atendem plenamente aos requisitos do cliente, seja ele interno ou externo. Isso se deve à fragmentação do processo pelas diferentes funções organizacionais, agravada pelo fato de que cada pessoa pode atuar em mais de um processo de trabalho.

A Gestão de Processos resolve esse problema. A abordagem minimiza a ênfase na estrutura formal e melhora o foco nos requisitos, no encaideamento de ações e no desempenho. A identificação e a documentação dos processos os tornam mais visíveis, facilitando sua compreensão, permitem que sejam “manejados” de forma a alcançar melhorias de *performance*. Além disso, as organizações que adotam a Gestão de Processos tornam-se mais flexíveis e receptivas à aplicação de abordagens inovadoras.



Depois de décadas de ostracismo, entender e estudar os processos nas empresas resgata a importância do estudo nas organizações. O estudo do trabalho analisa a forma pela qual ele é realizado e os recursos que são necessários para a sua execução. Procura entender a lógica da forma como os resultados são obtidos e ajustar as atividades e a tecnologia empregada de maneira a otimizar o emprego dos recursos e a eficiência geral dos processos. (Gonçalves, 2000a, p. 18)

O Gerenciamento de Processos de Trabalho (BPM) é uma abordagem disciplinada que identifica, desenha, executa, documenta, monitora, controla e mede os processos de trabalho automatizados ou não, a fim de alcançar resultados consistentes com os objetivos estratégicos organizacionais. BPM envolve a definição, melhoria, inovação e gerenciamento de processos de trabalho *end-to-end* (ponta-a-ponta) deliberados, colaborativos e continuamente auxiliados pela tecnologia, conduzindo a resultados que criam valores e habilitam uma organização a alcançar seus objetivos com maior agilidade. (ABPMP, 2013)

Para alcançar a plena gestão dos processos de trabalho, as seguintes etapas devem ser trabalhadas:

- identificação dos processos;
- priorização dos processos críticos;
- mapeamento dos processos;
- medição;
- análise;
- redesenho;
- implantação do processo redesenhado;
- gerenciamento do processo (monitoramento, análise e otimização).



A seguir, discutiremos sobre cada uma dessas etapas de modo a permitir a compreensão do que deve ser feito para a implementação de cada uma delas.

4 IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS

“Uma vida sem desafios não vale a pena ser vivida.”

Sócrates

Segundo Gonçalves, “muitos processos das áreas fabris das empresas não são prontamente reconhecidos porque são pouco visíveis. O trabalho nos escritórios, por exemplo, segue fluxos que são conduzidos pelos cabos da rede informatizada, e não é tão facilmente observável o deslocamento do trabalho sendo realizado”. (Gonçalves, 2000b, p. 10)

A estratificação dos processos segundo sua natureza auxilia na elaboração de uma lista de todos que são operados na organização.

Existem variadas classificações de processos segundo diferentes perspectivas. Então apresentaremos a seguir a classificação adotada por Cury, Gonçalves e pela ABPMP, que, na nossa visão, melhor se adapta à nossa realidade.

Segundo essa classificação, existem três categorias básicas:

- **processos de negócio** (primários ou de cliente): São aqueles intimamente ligados à missão da organização, ou seja, estão compreendidos na sua cadeia de valor. São responsáveis pela materialização do produto a ser entregue ao cliente. Normalmente são suportados pelos processos organizacionais.
- **processos de apoio** (também chamados de **administrativos**): São aqueles voltados à organização, essenciais para a operação de outros processos, notadamente os de negócio. Seus produtos são imperceptíveis ao cliente externo.
- **processos gerenciais** (também chamados de processos de informação e decisão): “Processos de gerenciamento são utilizados



para medir, monitorar e controlar atividades de negócios. Tais processos asseguram que um processo primário, ou de suporte, atinja metas operacionais, financeiras regulatórias e legais. Os processos de gerenciamento não agregam diretamente valor aos clientes, mas são necessários a fim de assegurar que a organização opere de maneira efetiva e eficiente. (ABPMP, 2009)

Para identificar os processos organizacionais, é necessário pensar, preliminarmente, em que áreas de conhecimento são gerados produtos ou serviços. Uma boa técnica para esse levantamento é a realização de reunião de *brainstorming*², da qual participam representantes de diferentes unidades da organização.

Na sequência, respondendo-se a três questões, procura-se verificar se estão presentes os componentes que validam a existência do processo: cliente, resultado e atividades. A figura 4 retrata essa fase:

| | | | | |
|---|--|------------|--|------------|
| 1. Há CLIENTE demandante do serviço da organização? | | SIM | | NÃO |
| 2. O serviço tem um RESULTADO identificável? | | SIM | | NÃO |
| 3. Esse resultado é gerado por ATIVIDADES afins? | | SIM | | NÃO |
| <i>Obs.: Uma resposta negativa invalida a existência do processo.</i> | | | | |

Figura 4: Perguntas básicas para a identificação do processo de trabalho.

Para complementar a etapa de identificação, elabora-se um diagrama relacional dos principais componentes do processo na forma proposta na figura 5:

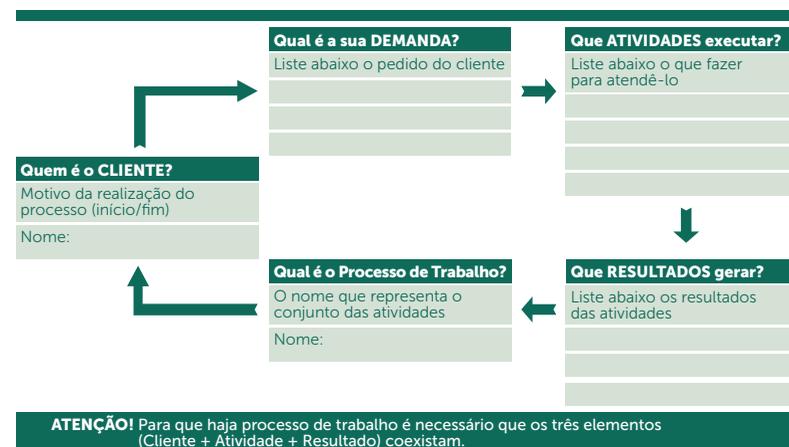


Figura 5: Elementos componentes do processo de trabalho (Adaptado de Harrington, H. J., 1993. Elaborado pela CGEP em Fev. 2012).

De posse dessas informações iniciais, será dado início ao mapeamento, fazendo-se os ajustes necessários à medida que o trabalho avançar. A identificação de processos não deve ser entendida como um produto da gestão de processos, mas sim como uma etapa primária que norteará o mapeamento. Nesta fase, será comum a ocorrência de alterações de denominação, bem como da quantidade de processos identificados inicialmente.

A literatura considera que, embora não haja números exatos, frequentemente as organizações mais complexas possuem entre dez e vinte processos de trabalho (Cf. Maranhão e Macieira, 2004, p. 54). Contudo, as organizações do setor público, por estarem subordinadas a regulamentações de controle, podem ultrapassar esse intervalo.

Um universo de processos dessa ordem requer uma análise e priorização para a abordagem de gestão, pois é extremamente complexa a implantação do gerenciamento de todos ao mesmo tempo. O ideal é implantar a Gestão de Processos de forma gradual.



5 PRIORIZAÇÃO DOS PROCESSOS CRÍTICOS

“Tente mover o mundo – o primeiro passo será mover a si mesmo.”

Platão

Como já dito, a Gestão de Processos de Trabalho apresenta certa complexidade de implantação, assim é importante identificar os processos críticos e priorizá-los para, só então, iniciar as etapas que levarão a sua efetiva gestão.

Maranhão e Macieira sugerem o seguinte critério de priorização:

- a) processos que impactam prioritariamente os resultados operacionais (sobrevivência);
- b) processos críticos para a implementação da estratégia organizacional (futuro);
- c) processos que impactam as interações ou as interfaces de outros processos prioritários, estrangulando ou limitando os resultados da organização (gestão). (Maranhão e Macieira, 2004)

A priorização representa um filtro necessário à medida que o foco deva ser direcionado para aquilo que é verdadeiramente importante à organização. Essa assertiva acentua-se à medida que a organização não possua recursos suficientes para trabalhar todos os processos concomitantemente.

Assim, o primeiro processo abordado funcionará como um projeto piloto, o qual será responsável pela difusão da sistemática de Gestão de Processos de Trabalho na organização. Será o “laboratório” no qual será testada a metodologia de trabalho e nele serão identificados os ajustes necessários para a abordagem dos processos seguintes.

O nível de maturidade no qual se encontra o processo pode também servir de fator de priorização: quanto mais avançado o nível de maturidade, mais rápido será alcançado o nível de gestão, além de propiciar resultados em menor prazo.



A escala a seguir serve como orientação para o posicionamento dos processos segundo o seu grau de maturidade:

NÍVEL 0: Não existente. A gerência não reconhece a necessidade do processo.

NÍVEL 1: Inicial. Existe a conscientização da necessidade de se gerenciar determinado processo, mas o processo é informal e desorganizado.

NÍVEL 2: Repetitivo e intuitivo. Existe determinado processo, mas é informal e não é revisado. O processo segue um padrão regular.

NÍVEL 3: Processo definido. O determinado processo está instalado com pontos de controle para reavaliação dos níveis de serviço e satisfação do cliente.

NÍVEL 4: Gerenciado e medido. Medidas de desempenho refletem cada vez mais as necessidades do usuário final e não somente os objetivos do processo.

NÍVEL 5: Otimizado. Os níveis de serviço são continuamente reavaliados para garantir alinhamento do processo com os objetivos do negócio.

Fonte: Way/Amadeus – Gestão do conhecimento.

Outra forma de priorização de processos é a aplicação da matriz de importância e desempenho (ESAD, 2012). Esse método utiliza a ponderação dessas duas dimensões para o escalonamento de prioridades. É especialmente útil na ausência de indicadores de medição.

Propõe-se que, para cada processo de trabalho, seja feita uma reflexão com base em três questões:

- O processo tem atingido os resultados esperados?



- Qual o nível de satisfação dos clientes em relação a ele?
- Existem reclamações ou elogios?

A seguir cada participante deve atribuir, segundo sua percepção, para cada processo e para cada dimensão e de forma decrescente, um escore variando de 1 a (n), sendo n o número de processos listados.



Como exemplo, demonstramos uma matriz de importância e desempenho para cinco processos de trabalho:

| PROCESSOS | IMPORTÂNCIA (I) | | | | | DESEMPENHO (D) | | | | | I - D | CLASSIFICAÇÃO |
|-----------------------------|-----------------|---|---|---|----------------|----------------|---|---|---|----------------|-------|---------------|
| | A ¹ | B | C | D | Σ ² | A | B | C | D | Σ ² | | |
| DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS | 5 | 5 | 4 | 3 | 17 | 1 | 2 | 2 | 3 | 8 | 9 | 1° |
| PRODUÇÃO DE SOFTWARE | 1 | 2 | 1 | 2 | 6 | 3 | 1 | 3 | 4 | 11 | -5 | 5° |
| RELACIONAMENTO COM CLIENTES | 4 | 3 | 2 | 5 | 14 | 2 | 5 | 5 | 1 | 13 | 1 | 2° |
| MARKETING E VENDAS | 3 | 4 | 5 | 4 | 16 | 5 | 3 | 4 | 5 | 17 | -1 | 3° |
| GARANTIA E PÓS-VENDA | 2 | 1 | 3 | 1 | 7 | 4 | 4 | 1 | 2 | 11 | -4 | 4° |

¹ A, B, C, ... = indivíduos membros do grupo de análise.
² Soma

Tabela 2: Matriz de importância e desempenho (ESAD, 2012).



Caso a organização disponha de um plano estratégico, o critério a ser utilizado poderá ser o grau de adesão ou de importância do processo à estratégia previamente definida, neste caso a priorização se basearia em aspectos políticos.

A vitalidade organizacional existe para todos os processos, independentemente de terem sido escolhidos ou não para serem estudados. Todos podem estar envolvidos em um movimento de melhoria contínua, desde que entendam que os projetos de melhoria dos processos não prioritários terão maiores restrições de recursos do que os processos críticos escolhidos pela alta administração. Também os facilitadores dedicarão mais seu tempo com os projetos selecionados, e na medida do possível poderão ajudar os demais processos a implantar as melhorias que se propuserem. (Campos, 2003)

Face ao alto nível de integração e inter-relação que os processos organizacionais costumam ter, normalmente é necessário recorrer a algum tipo de priorização. Especialmente em organizações muito grandes e complexas, ou em cadeias de suprimentos de políticas públicas que envolvem um grande número de organizações, é impossível intervir em um número muito grande de processos simultaneamente". (Vaz, EACH-USP)

6 MAPEAMENTO DOS PROCESSOS

“Um pouquinho de seu conhecimento, aliado a atitude, pode transformar a vida de alguém. Inclusive a sua.”
 Autor desconhecido

Para Maranhão e Macieira, “o mapeamento de processos da organização é o conhecimento e a análise dos processos e seu relacionamento com os dados, estruturados em uma visão *top-down*, até um nível que permita sua perfeita compreensão e obtenção satisfatória dos produtos e serviços, objetivos e resultados dos processos”. (Maranhão e Macieira, 2004)

Assim, o mapeamento deve ter início no nível de processo e ser decomposto até o nível necessário para sua total compreensão. Na figura 3 foi demonstrada a decomposição do processo.



A experiência sugere fortemente que o **Nível do Processo é onde a mudança mais substancial, em geral, precisa acontecer**. Se tivéssemos de escolher um dos três Níveis de Desempenho das organizações como sendo a área de maior oportunidade, escolheríamos o Nível do Processo. Talvez porque ele tende a ser o nível menos compreendido e, portanto, menos gerenciado. Talvez porque o trabalho é feito por meio de processos. Ou até talvez porque ele é o nível intermediário, que serve como ligação entre o Nível da Organização (estratégico) e o do Trabalho/Executor (operacional). Rummler e Brache (1992) *apud* Campos (2009, p. 6)

O mapeamento do processo³ deve ser realizado de maneira colaborativa, entre a equipe de mapeamento e os operadores. Uma vez definida, a equipe deverá elaborar um planejamento de como o mapeamento será executado. Esse planejamento deverá incluir:

- **nivelamento conceitual:** os membros da equipe devem conhecer os aspectos técnicos envolvidos no mapeamento;
- **objetivos e recursos:** quais os produtos a serem obtidos nessa etapa e os recursos necessários à obtenção;
- **o roteiro das atividades:** definição da sequência das ações a serem realizadas e os respectivos responsáveis;
- **metodologia:** os métodos, formulários e ferramentas (incluindo *softwares*) a serem utilizados, bem como os padrões a serem observados;
- **repositório:** a base de registros documentais gerados na fase de mapeamento.

Com as informações obtidas na etapa de identificação do processo de trabalho, inicia-se o mapeamento com a elaboração do “Mapa de Processo”. A seguir, apresenta-se o modelo adotado pelo STJ (figura 6), que possui uma estrutura básica que auxilia a descrição do processo desde a entrada de recursos e informações até a geração do resultado para o cliente.



Nessa etapa é essencial estabelecer a sequência lógica das atividades componentes, pois só assim se observará a interdependência entre elas por meio do encadeamento das ações.

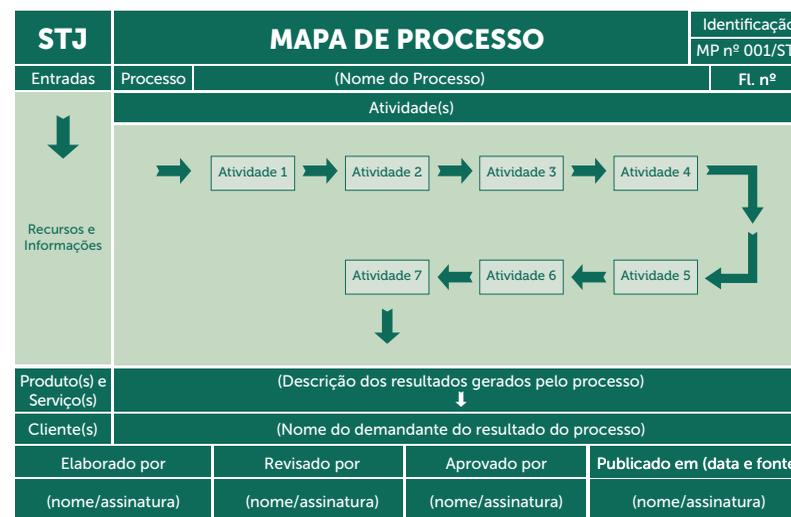


Figura 6: Mapa de processo (Elaborado por CGEP, mar. 2012).

Uma vez elaborado o Mapa de Processo, o próximo passo é a elaboração do Mapa de Atividades (figura 7), que registrará as tarefas que materializam cada atividade.



| STJ | MAPA DE ATIVIDADES DE PROCESSO | | | | | | MAT nº ____/STJ |
|-------------------|--------------------------------|-------------|-------------------|-------------|-----------------------------|-------------|-----------------|
| | Processo: (Nome do Processo) | | | | | | Referência |
| | | | | | | | Pág. ____/____ |
| TAREFAS (Rotinas) | Atividade 1 | Atividade 2 | Atividade 3 | Atividade 4 | Atividade 5 | Atividade 6 | |
| ➔ | | | | | | | |
| Elaborado por | Revisado por | | Aprovado por | | Publicado em (data e fonte) | | |
| (nome/assinatura) | (nome/assinatura) | | (nome/assinatura) | | (nome/assinatura) | | |

Figura 7: Mapa de atividades (Elaborado por CGEP, mar. 2012).

O Mapa de Atividades tem, pelo menos, duas importantes finalidades:

- propor a validação de uma atividade como uma etapa do processo, já que permite visualizar as ações operacionais que a caracterizam;
- possibilitar a análise mais detalhada da estrutura básica do processo de trabalho e suas relações com a estrutura de recursos e resultados da organização.

Outra técnica consagrada de mapeamento é a fluxogramação do processo. O fluxograma é uma representação gráfica de uma série de ações que integram o processo, em sua sequência real, para a obtenção do produto ou serviço. No desenho, são utilizados símbolos para representar os diferentes tipos de operação que, com o uso, tornam-se facilmente reconhecidos.

Segundo Cury, “existem vários tipos de gráficos, mas o gráfico de processamento, por excelência, para trabalhos de análise administrativa, é o fluxograma, um gráfico universal, que representa o fluxo ou a sequência normal de qualquer trabalho, produto ou documento”. (Cury, 2000)

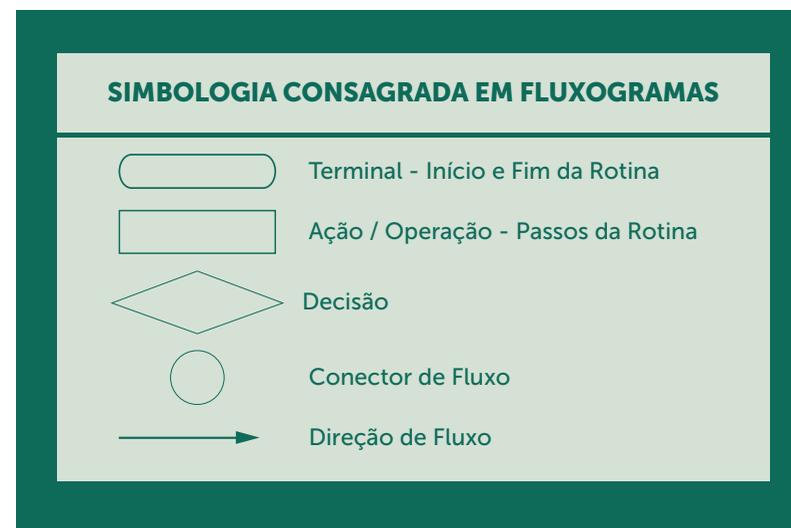


Figura 8: Simbologia utilizada em fluxogramas.

Um moderno padrão destinado ao mapeamento de processos é o BPMN – *Business Process Management Notation*. Foi desenvolvido pelo BPMI.org⁴ com o objetivo de disponibilizar uma notação que fosse realmente compreensível para todos os envolvidos em processo, desde o analista que cria os desenhos iniciais até as pessoas das áreas que vão operar, monitorar e gerenciar os processos, passando pelos desenvolvedores responsáveis pela implementação de tecnologia.

O BPMN traduz-se em uma representação gráfica padrão facilmente compreensível por todos: os analistas responsáveis pelo mapeamento, análise, redesenho e implementação e os donos de processos que os monitoram e gerenciam, além dos desenvolvedores de aplicativos.

Atualmente existem no mercado várias ferramentas de modelagem de processos de trabalho, baseadas em diferentes e concorrentes linguagens. A adesão generalizada ao BPMN contribuirá para a unificação de conceitos relativos a tais processos, tanto os básicos quanto os mais avançados.

A Notação de Modelagem de Processos de Negócio (BPMN) é um padrão de representação gráfica baseado em uma técnica de fluxograma muito



semelhante ao de diagramas de atividades da *Unified Modeling Language* (UML), linguagem unificada para modelagem. Portanto, facilita esforços posteriores para automação, evitando o retrabalho, uma vez que a área de tecnologia da informação poderá fazer uso dos processos mapeados para a construção e implantação de sistemas. O objetivo do BPMN é de apoiar a Gestão de Processos de Trabalho, fornecendo uma notação intuitiva para as partes envolvidas e ainda capaz de representar a semântica complexa do processo. (Cf. Gnofi Tecnologia)

A notação original do BPMN é mais extensa que a utilizada em fluxogramas simplificados, no entanto as notações básicas apresentadas na figura 9 são suficientes para documentar boa parte dos processos organizacionais. A figura 10 ilustra um processo fluxogramado em *software* padrão BPMN. Para os interessados em obter conhecimento mais aprofundado em BPMN, é aconselhável acessar a apostila elaborada pela Gnofi Tecnologia para um curso ministrado no Tribunal Regional Federal da 3ª Região (endereço constante em referências).

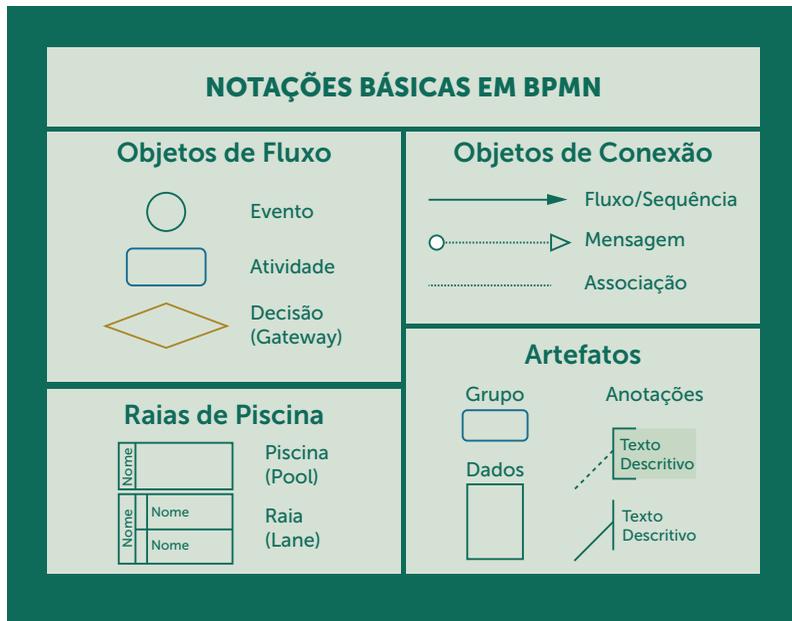


Figura 9: Notações básicas em BPMN.



A proposta do BPMN é constituir-se em padrão internacional para mapeamento e modelagem de processos, substituindo as atuais ferramentas existentes no mercado, sendo, portanto, independente dos desenvolvedores de **softwares proprietários**. Encontra-se em larga difusão entre os órgãos do Poder Judiciário e também em outros órgãos públicos uma ferramenta baseada em BPMN que pode ser baixada sem custo pela internet⁵.

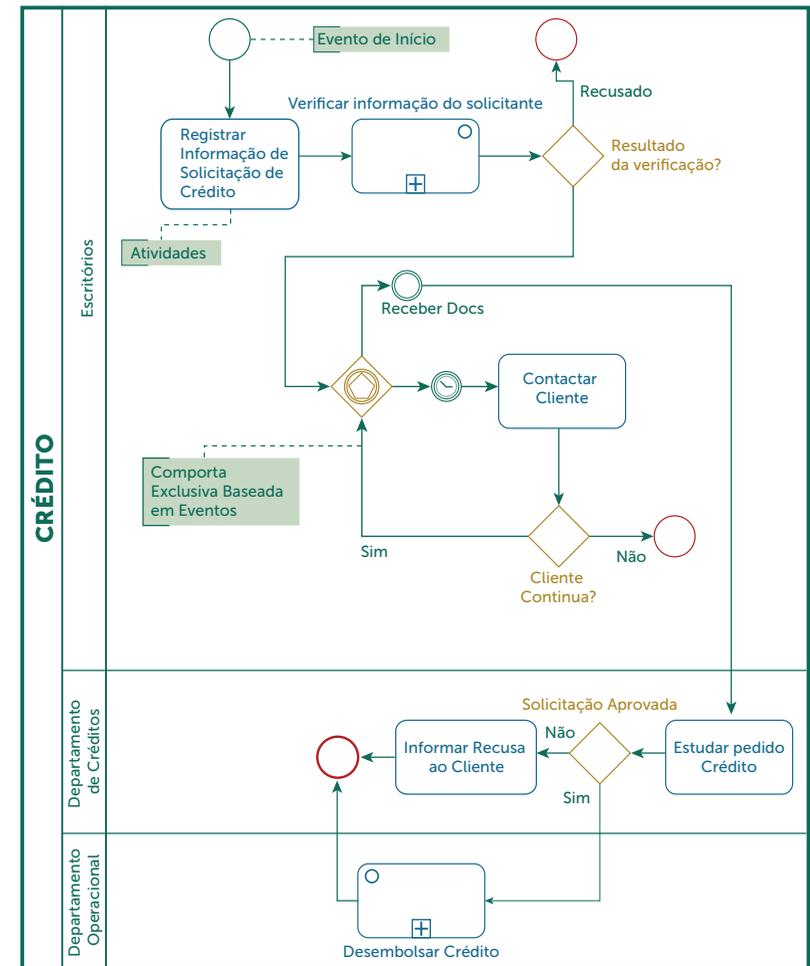


Figura 10: Fluxograma baseado em notação BPMN.



Independentemente do padrão de representação gráfica adotado, uma boa técnica para a documentação de processos é a realização de reuniões JAD (*Joint Application Design*)⁶, um método criado pela IBM na década de 70 cujo objetivo era reduzir os tempos de especificações de sistemas através da eliminação dos retrabalhos de especificação.

Características da técnica JAD:

- adoção do método para decisões que exigem envolvimento interdepartamental;
- possibilitar aos participantes a visão do todo;
- redução do tempo de levantamento de pré-requisitos, evitando-se validações futuras, que tradicionalmente ocorrem nos levantamentos convencionais;
- redução do tempo de tomada de decisões;
- aproveitamento da sinergia do grupo reunido;
- evita perda de detalhe ou informação;
- as informações são fornecidas, questionadas, acordadas e documentadas no ato;
- resultados apresentados de forma imediata, permitindo o entendimento uniforme de todos os participantes. (INSADI, 2007)

Além do retrato do processo, o que mais é necessário documentar na fase de mapeamento?

A fase do mapeamento deve coletar outras informações que serão de suma importância para a etapa de análise do processo. Devem-se obter:

- objetivo do processo;
- os fatores críticos de sucesso – FCS (condições que devem ser asseguradas para o alcance dos objetivos do processo);



- políticas e regras;
- vinculações das atividades com documentos externos;
- responsabilidade por atividade;
- participantes do processo;
- indicadores de *performance* do processo (*Key Performance Indicator – KPI*);
- glossário do processo (termos e jargões utilizados pelo pessoal que opera o processo);
- pontos fracos do processo (caso seja do conhecimento dos entrevistados).

Toda a documentação gerada na fase de mapeamento deve ser validada pelas fontes para evitar a formulação de premissas equivocadas numa possível proposta de redesenho do processo.

7 MEDIÇÃO

“Se pudessemos saber, em primeiro lugar, em que ponto nos encontramos e até que ponto avançaremos, estaríamos em melhores condições para julgar o que fazer e como fazê-lo.”
Abraham Lincoln

O dia a dia das pessoas é repleto de decisões. Decidir o que comer no café da manhã, a maneira de se locomover até o trabalho, a compra de uma roupa ou a qual filme assistir em um cinema envolve o conhecimento e confronto de informações.

Ao se decidir pela aquisição de uma roupa, por exemplo, pode-se levar em consideração que alguma das que já possui está velha ou foi danificada, ou que as condições climáticas requerem um tipo de vestimenta mais adequada, ou, ainda, o preço da que escolheu seja menor que o



de outra. A opção recairá naquela que melhor atenda aos requisitos considerados. Os aspectos tempo de uso da vestimenta que já possui, condições climáticas, moda, cor e preço da roupa a ser adquirida se traduzem em indicadores que serão associados para a composição de requisitos. A opção de escolha recairá na roupa que melhor atender aos requisitos.

Quando os processos são medidos, podemos revelar informações sobre a sua realidade de resultados, habilitando o gestor a tomar as decisões mais apropriadas. As medidas são a fonte mais segura e insuspeita para tomar decisões consistentes. Por outro lado, o *feeling* e a sensibilidade são atributos de natureza essencialmente subjetiva e, portanto, de cunho meramente emocional. Sem dúvida, esses atributos são também indispensáveis para chegarmos às decisões acertadas. Todavia, são as medidas que agregarão o caráter mais racional e objetivo às decisões. (Maranhão e Macieira, 2004)

Para a ABPMP, no contexto do ciclo BPM, medição e monitoramento proveem informações chave de desempenho de processos através de métricas relacionadas às metas e ao valor para a organização. A análise de informações de desempenho de processos pode resultar em atividades de melhoria, redesenho ou reengenharia. (ABPMP, 2009)

Os gestores utilizam informações de monitoramento para a adoção de ações. Considerando que o ambiente organizacional é instável, “pois os processos são vivos, constantemente adaptados ao ambiente em que estão inseridos” (Scucuglia), o processo gerencial pode almejar tanto a **homeostase** quanto uma reforma para melhoria.

No STJ conceituamos indicadores de desempenho como medidas que expressam ou quantificam os resultados de uma determinada realidade.

Para o gerenciamento de um negócio é necessário que haja elaboração de informações. São elas que dão respaldo à tomada de decisão. Portanto, estabelecer parâmetros para a produção de informações e facilitar o fluxo destas para os diversos públicos interessados passam a ser elementos importantes para a sobrevivência empresarial, pois, afinal, construir uma base de informações é construir uma base para a tomada de decisão. (Fernandes, 2004)



Macedo-Soares e Ratton concebem um sistema de medição integrado por uma rede de informações. Segundo os autores, para as “organizações que possuem estratégias de melhoria contínua do desempenho organizacional voltadas para os clientes e o mercado, possuir um sistema de medição é um requisito”. E enfatizam: “a prática da medição é uma poderosa arma para a organização do futuro, pois significa monitorar a informação.” (Macedo-Soares e Ratton, 1999)

Na concepção de Fernandes, a produção de informações pode seguir caminhos formais ou informais. As organizações que documentam todo o processo e os resultados concebem um método formal de geração de informação, enquanto aquelas que trabalham de maneira informal não estabelecem um histórico de experiências e aprendizados destinado a respaldar o gerenciamento futuro. No caso em que os caminhos são informais, a tomada de decisão pode ser bastante prejudicada pela baixa qualidade da informação, já que o processo de elaboração desta pode ser falho e não permitir identificação eficaz do problema. Uma informação errada pode levar a uma decisão errada.

O indicador é o agente tradutor da informação. Construir um sistema de indicadores que represente todos os processos da empresa, grande tarefa para os gestores, constitui o elemento fundamental para a diferenciação da gestão e a perenidade do negócio, pois é somente por meio dos indicadores que se identificam as funções que enriquecem e as que empobrecem a organização.

O uso de indicadores auxilia o estabelecimento da quantificação de um processo e estabelece padrões para analisar o desempenho. Os indicadores que representam determinado processo sinalizam como ele se encontra e mostram à gerência como as tarefas estão sendo desenvolvidas. Eles expressam um número que indica que as coisas podem ser medidas e, se podem ser medidas, podem ser comparadas e administradas. Fazer uso de indicadores é gerenciar com base em informações, possibilita tomar decisões ou interferir em processos de trabalho de forma competente.

Analisar indicadores que representam atividades ou processos entranhados na cadeia produtiva representa uma ação pró-ativa de gerenciamento. O monitoramento de indicadores auxilia o gestor a identifi-



car onde e em que momento deve focar sua energia visando garantir a entrega de valor.

Os indicadores são essenciais ao planejamento e controle dos processos de trabalho, pois constituem a base do planejamento. Estabelecem medidas verificadoras do cumprimento de metas e objetivos e sinalizam o rumo que a organização está seguindo, fornecendo suporte à análise crítica dos resultados do negócio, à tomada de decisão e ao replanejamento. (Cf. Fernandes, 2004)

Contudo, Kaplan e Norton ensinam que um sistema de indicadores não deve ser utilizado com o objetivo de controle, e sim para agregar valor no sentido de auxiliar no desempenho futuro, visando comunicar, informar e aprender. Kaplan e Norton (1997) *apud* Fernandes (2004, p. 9)

Com a tecnologia atualmente disponível, os indicadores chegam aos interessados praticamente ao mesmo tempo em que são produzidos. Quando sistematizados, oferecem à organização radiografias do passado distante e do próximo, favorecendo, por meio de sua análise, a projeção de cenários futuros.

Compreendida a importância deles, alguns cuidados devem ser tomados quando da elaboração de cada indicador e do sistema de indicadores. A elaboração deve estar fundamentada na importância dos processos e nas relações de causa e efeito observadas, de modo a constituir uma ferramenta segura para o gestor.

► *Consulte também o guia metodológico “Construindo e gerenciando indicadores”.*



8 ANÁLISE

“Um problema bem definido é um problema meio solucionado.”

Charles F. Kettering

Ao abordar a análise de processos, a literatura, de forma quase unânime, faz um enfoque voltado para a solução de problemas neles existentes.

Segundo Maranhão e Macieira, é objetivamente razoável aceitar a existência de um problema quando ocorrem duas condições:

- existe um padrão documentado descrevendo uma determinada situação desejada (planejamento, descrição ou especificação, dando clareza ao que se quer definir);
- são feitas medidas / inspeções (do processo ou do produto) e o resultado da medida indica um afastamento inquestionável entre a realidade da situação e o objetivo desejado (especificação documentada). (Maranhão e Macieira, 2004)

A investigação cuidadosa e sistemática dos processos fornecerá elementos que evidenciam os pontos falhos (ou rupturas) e oportunidades de melhoria. Essa investigação será viabilizada pelas etapas descritas anteriormente, o mapeamento e a medição.

Para os autores, os grandes benefícios do controle de processos somente poderão ser incorporados à vantagem competitiva se tivermos condições de, disciplinada e metodicamente, implementar as ações para melhorá-los. Para isso, será muito útil dispor de ferramentas gerenciais capazes de habilitar, facilitar e sustentar o aprimoramento contínuo dos processos.

A sequência de atividades para a análise e a solução do problema deve ter um método, capaz de organizar o planejamento e a solução desse problema. Qualquer que seja a situação, há pelo menos três ferramentas de uso indispensável à grande maioria das situações. São elas:



- **brainstorming** (Tempestade Cerebral): à medida que facilita e estimula a troca de ideias pela equipe e a formulação de sugestões para o problema identificado (democratiza a solução);
- **diagrama de Causa e Efeito**: para estabelecer as relações de causa e efeito;
- **Pareto** ou **GUT**: para priorizar as ações, à medida que os recursos são usualmente escassos enquanto as demandas, por natureza, são ilimitadas.

Quanto mais complicado ou complexo for o problema, maior será a demanda por alternativas de ferramentas mais completas, complexas e específicas para a situação.

Quando o processo em questão permitir a obtenção de dados para as análises, em geral as respectivas soluções serão mais objetivas e mais consistentes, uma vez que estaremos eliminando a subjetividade que, de outra forma, sempre estará presente e induz aos riscos intrínsecos de desvios.

A análise baseada em dados objetivos – números, valores quantificáveis – é o caminho mais confiável e mais rápido para as melhores soluções. (Maranhão e Macieira, 2004)

Abordando a análise crítica de processo, seguem as disfunções mais comuns detectadas nesta fase:

- inadequação de entradas e saídas;
- falhas na padronização de informações;
- tempo de espera (fluxo parado);
- deficiências nas normas;
- encadeamento indevido de atividades;
- atividades que não agregam valor;



- retrabalho;
- insuficiência de recursos (pessoal, equipamentos, instalações etc.);
- sobrecarga ou ociosidade de unidades funcionais e trabalhadores envolvidos. (Vaz, EACH-USP)

Considerando a organização como sistema, como abordado na introdução, deve-se estar atento à interação entre processos, aos reflexos de um sobre outros, ou seja, anomalias detectadas em um processo podem ser efeitos decorrentes do comportamento de outros processos ou até mesmo da cultura organizacional.

Processos estão vinculados a organizações ou a redes de organizações articuladas na cadeia de suprimentos de uma política pública. São operados por pessoas concretas, inseridas em um ambiente social. Portanto, os processos estão expostos à influência da cultura organizacional, dos objetivos e estratégias organizacionais, às normas e políticas organizacionais. Da mesma forma, estão submetidos a um ambiente, incluindo a regulação interna e externa das organizações, a tecnologia disponível, os condicionantes econômicos, culturais, sociais etc. Não é possível analisar um processo sem identificar claramente suas relações com o ambiente interno e externo das organizações a que pertencem. (Vaz, EACH-USP)

Buscando o enfoque da qualidade para a abordagem de processos, temos o ciclo P-D-C-A. Este ciclo, aplicado inicialmente no Japão após a Segunda Guerra Mundial por Edwards Deming, alastrou-se pelo mundo e hoje é amplamente utilizado em modelos de gestão da qualidade. A tabela a seguir descreve o ciclo:



| | |
|-------------------------|---|
| PLAN (PLANEJAR): | ESTABELECEER OS OBJETIVOS E PROCESSOS NECESSÁRIOS PARA GERAR RESULTADOS DE ACORDO COM OS REQUISITOS DO CLIENTE E COM AS POLÍTICAS DA ORGANIZAÇÃO. |
| DO (FAZER): | IMPLEMENTAR OS PROCESSOS. |
| CHECK (CHECAR): | MONITORAR E MEDIR PROCESSOS E PRODUTOS EM RELAÇÃO ÀS POLÍTICAS, AOS OBJETIVOS E AOS REQUISITOS PARA O PRODUTO E RELATAR OS RESULTADOS. |
| ACT (AGIR): | EXECUTAR AÇÕES PARA PROMOVER CONTINUAMENTE A MELHORIA DO DESEMPENHO DO PROCESSO. |

Tabela 3: Descrição do ciclo PDCA (NBR ISO 9001:2008).

A figura 11 representa a dinâmica do ciclo P-D-C-A na concepção de Maranhão e Macieira:

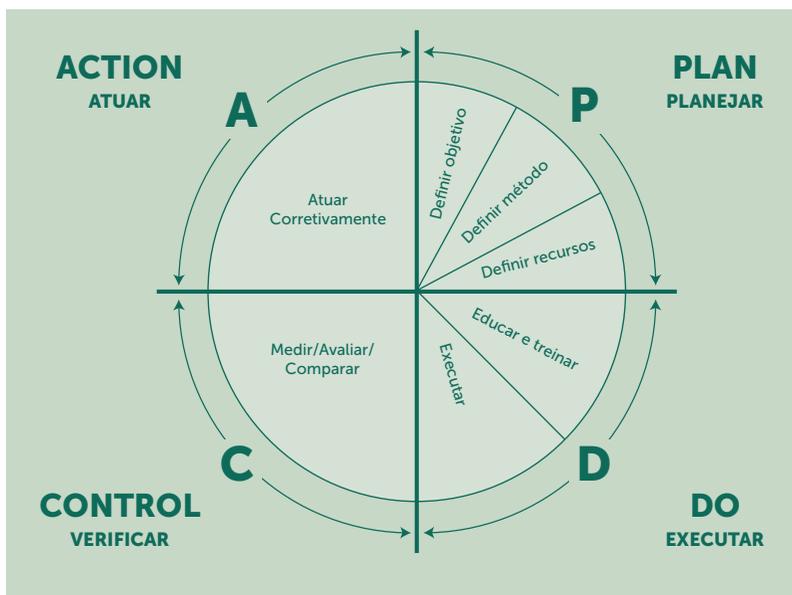


Figura 11: A dinâmica do ciclo PDCA.



Kunzler e Girardi advertem que atualmente é possível encontrar bibliografias retratando inúmeras ferramentas para análise e resolução de problemas, por exemplo, FMA (análise dos modos de falha e seus efeitos), QFD (desdobramento da função qualidade), FTA (análise da árvore de falhas) etc. No entanto, é comum encontrar empresas que procuram métodos de fácil e rápida implementação, mas pode não ser o melhor caminho a seguir, pois às vezes elas não eliminam definitivamente o problema.

Os autores aconselham a utilização da MASP⁷, uma metodologia sistêmica para análise de falhas e tomada de decisões que incorpora várias ferramentas da qualidade, como o gráfico de Pareto e diagrama de causa e efeito, tendo como eixo principal o ciclo PDCA. A MASP é uma ferramenta muito útil para definir a causa de problemas e permite prevenir sua reincidência. (Cf. Kunzler e Girardi, 2007)

A MASP foi desenvolvida por Vicente Falconi Campos a partir da metodologia de Histoshi Kume ou QC Story para programas de qualidade. Campos (1992) *apud* Márcio Hosken (2007, p. B3). A tabela 4 explicita as fases da metodologia MASP, seus objetivos e sua relação com o ciclo P-D-C-A:



| PDCA | FLUXO | FASE | OBJETIVO |
|------|-------|---------------------------|--|
| P | 1 | Identificação do problema | Definir claramente o problema e sua importância |
| | 2 | Observação | Investigar as características específicas do problema |
| | 3 | Análise | Descobrir as causas fundamentais do problema |
| | 4 | Plano de ação | Conceber um plano de ação para resolver o problema |
| D | 5 | Ação | Bloquear as causas fundamentais do problema |
| C | 6 | Verificação | Verificar se o bloqueio foi efetivo |
| | ? | Efetivo? | |
| A | 7 | Padronização | Prevenir para o problema não reaparecer |
| | 8 | Conclusão | Analisar todo o processo de solução do problema para trabalho futuro |

Tabela 4: Relação entre a MASP e o ciclo PDCA.

A metodologia MASP, por empregar os principais métodos em diferentes finalidades, tornou-se a mais popular no Brasil para a resolução de problemas e melhoria de processos.



9 REDESENHO

*“Alguns homens veem as coisas como elas são e perguntam: Por quê?
Eu sonho com as coisas que nunca existiram e pergunto: Por que não?”*
George Bernard Shaw

Condições estruturais, novos objetivos e estratégias organizacionais, transformações da base tecnológica, alterações de expectativas dos clientes, mudanças legais, obsolescência de sistemas e equipamentos e outros motivos podem levar à identificação da necessidade de realizar transformações estruturais nos processos, o chamado redesenho dos processos.

A decisão de redesenhar processos exige uma cuidadosa reflexão prévia. É preciso ter clareza dos benefícios pretendidos e estabelecer diretrizes e orientações gerais quanto às expectativas para os processos redesenhados.

Supõe-se que o redesenho de processos produza benefícios concretos como a promoção de mudanças de vulto nas práticas de trabalho da organização; a incorporação de novos valores, novas tecnologias e novos princípios; e a ampliação significativa da eficiência e da eficácia dos processos. Vaz, (s.d.)

Redesenho de processos é desenhar uma situação futura (ideal) criando soluções alternativas de melhorias do processo, que possibilitem aperfeiçoar a eficiência, a eficácia e a adaptabilidade da situação atual existente. Criar/mapear um novo processo, definindo uma nova forma de executar as suas atividades, e analisar toda a demanda e recursos existentes.

A padronização dos procedimentos de trabalho é uma fase importante da Gestão de Processos. É ela que assegura a todos os que trabalham nesse processo, que façam uso dos mesmos e melhores meios para realizar as suas atividades. Quando cada pessoa realiza a tarefa de modo diferente fica difícil, senão impossível, ter um processo otimizado e realizar aperfeiçoamentos significativos. A padronização diz como o trabalho deve ser feito. Lima, Rocha e Pinsetta (2003) *apud* Campos (2009, p. 42).



Os objetivos a serem buscados para o redesenho de processos são:

- foco nas necessidades do cliente;
- aplicação do conceito de **multifuncionalidade**;
- eliminação de burocracia – remoção de aprovações desnecessárias, assinaturas, número de vias, cópias etc.;
- eliminação de duplicação – remoção de atividades idênticas ou similares que ocorrem em mais de um ponto do processo;
- avaliação do valor agregado – avaliar cada atividade do processo para determinar sua contribuição com a satisfação do cliente. As atividades que agregam valor são aquelas pelas quais o cliente pagaria. Por exemplo: o lanche servido num avião agrega valor ao processo;
- simplificação – redução da complexidade do processo – facilitar a vida de quem usa ou recebe produto/serviço;
- redução de tempo de ciclo – determinação da maneira de reduzir o tempo do processo para superar as expectativas do cliente e diminuir prazos de estoque;
- processos à prova de erros – torna difícil ou impossível a ocorrência de erros no processo;
- padronização – escolher uma maneira de executar o processo, documentar e fazer com que os funcionários façam sempre daquela maneira;
- parceria com fornecedores – exigir qualidade dos fornecedores. A qualidade da saída depende muito da qualidade da entrada;
- automação e mecanização – aplicação de equipamentos, ferramentas, computadores para garantir a estabilidade do processo e aumentar drasticamente seu desempenho;



- busca de *benchmarking*;
- questionamento do processo – se os itens anteriores não levam a grandes melhorias, provavelmente todo o processo deve ser mudado ou até mesmo extinto. Mendonça *apud* Campos (2009, p. 43).

O redesenho de processos requer um conjunto de fatores atendidos para que possa vir a ser bem sucedida. Entre os fatores mais relevantes pode-se destacar:

- disponibilização de tempo pelas equipes internas.
- fornecimento de dados e informações (quantitativos e qualitativos) sobre o desempenho dos processos atuais.
- priorização do redesenho de processos que tenham impacto relevante sobre as oportunidades e ameaças críticas.
- participação dos gestores.
- apoio dos dirigentes de cúpula da organização.
- envolvimento das partes interessadas.
- comunicação intensa ao longo de todo o projeto.
- condução clara da metodologia pela equipe técnica/consultores. Vaz, (s.d.)

Na etapa de redesenho, poderá ser utilizada a técnica de reuniões JAD (*Joint Application Design*), mencionada na etapa de mapeamento, tanto para o redesenho em conjunto com as pessoas envolvidas quanto para apresentação da proposta de redesenho se esta já tiver sido alcançada.

Na reunião JAD para o redesenho, deverão ser abordados os seguintes aspectos:



- apresentar o desenho do processo atual;
- apresentar os pontos fracos do processo;
- desenhar a nova situação;
- registrar as premissas consideradas no novo desenho;
- definir o dono do processo (*process owner*);
- montar instruções das atividades (rotinas ou instruções de trabalho);
- validar/Simular o processo redesenhado;
- definir requisitos de implantação. (adaptado de INSADI, 2007)

Como visto, o processo redesenhado deverá ser atribuído a um “dono” (*process owner*) que será responsável pelo seu funcionamento e desempenho projetado. Quanto maior a efetividade da ação dos donos de processo, mais as chefias funcionais estarão desoneradas, podendo dirigir seu foco para o desenvolvimento de suas equipes em termos de competência.

Os donos de processo devem ter habilidades de negociação, conciliação e motivação; pois, não sendo necessariamente uma autoridade funcional, precisam contar com a colaboração das pessoas envolvidas. O estilo da abordagem por processos, como demonstrado na tabela 1, é participativo, portanto não se baseia em comando e controle. O sucesso organizacional dependerá da capacidade de coordenação e da competência dos donos de processos.

O emprego do conceito de processos na estruturação das empresas leva ao desenvolvimento da função do *process owner*, cujas atribuições essenciais são: garantir o andamento apropriado ao fluxo do processo (*pumping*), mantendo o ritmo adequado e eliminando os “gargalos”; assegurar a facilitação do relacionamento dos recursos aplicados ao processo (*facilitating*), especialmente das pessoas;



fazer a avaliação do funcionamento da empresa da perspectiva do processo, que é a perspectiva dos clientes, e o aperfeiçoamento do funcionamento do processo sob o ponto de vista do processo como um todo. Para isso, o *process owner* típico estabelece as metas de desempenho do processo, define o seu orçamento operacional e aloca os recursos para o funcionamento do processo sob sua responsabilidade. Ele claramente assume diversas atribuições que são dos gerentes das unidades verticais.

Os *process owners* desempenham uma função permanente, responsável pelo projeto do processo essencial e pela sua monitoração e adaptação em função das condições que se alteram constantemente. Sua presença é indispensável e, se o *process owner* não estiver presente, o modelo convencional antigo reassume. (Gonçalves, 2000b)

Outra boa técnica que pode ser empregada no redesenho de processos é o *benchmarking*. Consiste na comparação dos produtos, serviços e práticas empregadas com as de outra organização reconhecida como líder em se tratando daquele produto ou serviço, para identificar o melhor do melhor e alcançar um nível de superioridade ou vantagem competitiva.

O *benchmarking* é especialmente vantajoso quando o aprimoramento exigido pelos clientes dos processos, produtos ou serviços ultrapassa a capacidade das pessoas envolvidas de idealizar novas práticas por estarem elas presas aos seus próprios paradigmas. Outra vantagem é que o processo “copiado” já possui maturidade, não carecendo de desenvolvimento ou ajustes.

A técnica permite a substituição de processos com mau desempenho, excessiva utilização de recursos, com pouca ou questionável agregação de valor. Visa, portanto, obter o máximo de *performance* com menor custo.

O *benchmarking* pode ser utilizado também em relação a outros setores da mesma organização, valorizando a aprendizagem organizacional e disseminando as boas práticas internas.



Sendo um dos objetivos de redesenho de processos a automação de procedimentos repetitivos, desprovidos de inteligência, pode-se lançar mão de recursos de tecnologia da informação. Como dito na etapa de mapeamento, existem aplicativos de BPM destinados à modelagem de processos. Tais aplicativos têm a capacidade de realizar simulações do processo com base em parâmetros variáveis, buscando a configuração ideal para o desempenho esperado.

Uma vez definida a nova configuração do processo, este deverá ser documentado nos mesmos moldes da etapa de mapeamento. Caso necessário, a documentação deverá descer ao nível de rotinas e/ou instruções de trabalho de modo a facilitar a implantação do processo redesenhado.

O redesenho deverá avaliar a necessidade de reformulação de indicadores de desempenho ou a construção de novos.

10 IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO REDESENHADO

“Os maiores acontecimentos e pensamentos são os que mais tardiamente são compreendidos.”

Nietzsche

A ABPMP considera que a “implementação de processos de negócio é a realização do desenho aprovado de processo de negócio em procedimentos e fluxo de trabalho documentados, testados e operacionais. Também inclui a implementação de políticas e procedimentos novos ou revisados”. (ABPMP, 2009)

Implementar um processo é a ação de pôr em prática os conceitos e as diretrizes contidas no **planejamento** do processo, assim gerando o produto objeto desse processo. O planejamento do processo é a concepção, a elaboração prévia do que o processo deveria ser. Implementar um processo é, portanto, fazê-lo funcionar, preferencialmente refletindo a forma como foi pensado e dando materialidade ao produto planejado”. (Maranhão e Macieira, 2004)

Tomando por base os requisitos definidos na etapa de redesenho, para a implantação do processo, pode ser elaborado um plano de ação que



poderá utilizar o método 5W2H, de forma a garantir que todas as tarefas serão executadas.

Para cada tarefa listada, deverão ser respondidas as seguintes perguntas:

- O que será feito? (*What*)
- Quando será feito? (*When*)
- Onde será feito? (*Where*)
- Por que será feito? (*Why*)
- Quem o fará? (*Who*)
- Como será feito? (*How*)
- Quanto custará? (*How much*)

O plano de ação definido e os relatórios de acompanhamento devem ser disponibilizados para todos os envolvidos.

Outro aspecto importante tanto na implantação de processos quanto na adoção da Gestão de Processos de Trabalho é o comprometimento não só das equipes que operam os processos, mas da organização como um todo, sem o qual não se alcançará sucesso.

BPM requer um comprometimento de cima para baixo na organização, desde a liderança executiva que define e provê suporte a prática de BPM, passando pela linha funcional de gerentes que devem colaborar com os donos de processo no desenho e execução dos processos de negócio, até indivíduos que frequentemente devem trabalhar em equipes que executam os processos em nome dos clientes.

A experiência tem mostrado que sem comprometimento organizacional, a prática e os benefícios de BPM são improváveis de amadurecer dentro da organização. Indivíduos podem possuir habilidades em BPM e as organizações podem possuir as tecnologias habilitadoras



BPMS. Ainda assim, sem suporte de valores, crenças, liderança e cultura, é improvável que BPM tenha sucesso dentro da organização.

Uma forte liderança talvez seja o mais fundamental, pois, são os líderes da organização que mais influenciam a cultura, definem estruturas, objetivos e incentivos, e possuem a autoridade necessária para fazer mudanças e criar um ambiente de sucesso. (ABPMP, 2009)

Em alguns casos poderá ser necessário definir um plano de capacitação para o pessoal envolvido, principalmente se o processo redesenhado adotar novas tecnologias ou equipamentos. O plano de implantação deverá abordar os aspectos de competência, capacitação e conscientização, envolvendo:

- a competência necessária para as pessoas que executam as atividades do processo;
- as ações de capacitação para o alcance da competência definida, se necessário;
- conscientização das pessoas quanto à importância de suas atividades e de como elas contribuem para o alcance do desempenho projetado para o processo;
- avaliação de eficácia das ações executadas.

Uma vez implantado o processo, inicia-se o gerenciamento permanente de modo a garantir que os resultados planejados sejam alcançados.

O Gerenciamento de Desempenho de Processos é o monitoramento formal, planejado da execução do processo e o rastreamento dos resultados para determinar a eficácia e eficiência do processo. Essas informações são utilizadas para tomar decisões sobre a melhoria ou eliminação de processos existentes e/ou introdução de novos processos para atender aos objetivos estratégicos da organização. (ABPMP, 2009)

A aplicação do ciclo PDCA (figura 11) garantirá a efetividade da Gestão de Processos.



11 CONCLUSÃO

“A procura da verdade é difícil e é fácil, já que ninguém poderá desvendá-la por completo ou ignorá-la inteiramente. Contudo, cada um de nós poderá acrescentar um pouco do nosso conhecimento sobre a natureza e, disto, uma certa grandeza emergirá.”
Aristóteles

Durante e após a implementação de um projeto de processos de trabalho, é relevante seu gerenciamento, devendo ser realizado de forma permanente, não apenas como uma etapa do processo, mas tornando-se parte dele, de maneira constante. “A gestão do processo é, por definição, uma metodologia para avaliação contínua, análise e melhoria do desempenho dos processos que exercem mais impacto na satisfação dos clientes e dos acionistas (processos-chave).” (Cf. Carvalho e Paladini, 2005)

Na concepção de Carvalho e Paladini (2005), “na gestão por processos, há um amplo envolvimento de todos os integrantes da organização, o que tem como consequência uma maior satisfação no trabalho, uma descrição mais clara das atividades, um melhor desenvolvimento de habilidades e um aumento da autoridade e autonomia individual”.

Concluindo, a gestão de processos de trabalho no STJ, com seu objetivo de alcançar sempre melhores resultados na administração da Justiça, contribui para os anseios da sociedade como um todo, independente de como se particularizem seus segmentos (cidadãos, jurisdicionados, operadores do direito etc.). O que se busca é a integração entre processos, pessoas e tecnologias como o tripé de solução de gestão das organizações.



12 GLOSSÁRIO

Brainstorming – exercício criativo no qual se solicita aos participantes expressar rapidamente as suas ideias a respeito de um tema ou uma pergunta definida, sem avaliar se as ideias são boas ou ruins, adequadas ou inadequadas.

Homeostase – processo de regulação pelo qual um sistema ou organismo mantém constante o equilíbrio de suas variáveis essenciais.

Multifuncionalidade – o conceito de multifunção é a consolidação de atividades necessárias para a produção de um produto/serviço, diminuindo-se o número de clientes e fornecedores internos. (Campos, 2009)

Software proprietário, ou mais corretamente **software patentado** – é aquele cuja cópia, redistribuição ou modificação são, em alguma medida, restritos por decisão de seu criador ou distribuidor.

Top-down – do topo para a base. Partindo-se do nível macro (ampla visão) para o nível micro (visão das particularidades).



13 REFERÊNCIAS

ABPMP – Association of Business Process Management Professionals. *Becoming a BPM Professional*. Disponível em: <<http://www.abpmp.org/displaycommon.cfm?an=1&subarticlenbr=216>> (Acessado em: 27 de fevereiro de 2013).

ABPMP – Association of Business Process Management Professionals. *Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio*. 2009. Disponível em: <http://www.abpmp-br.org/index.php?option=com_content&view=article&id=69&Itemid=150> (Acessado em: 25 de fevereiro de 2013).

AMG, Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica. *Construindo e Gerenciando Indicadores (Guia Metodológico)*. Brasil: Superior Tribunal de Justiça, 2012. CAMANHO, Roberto. Artigo: *A gestão pública pode ser mais eficiente?* Fórum Brasileiro de Processos. Disponível em: <http://www.fbp.org.br/v2/artigos/GetArtigo.asp?t=A_GESTÃO_PÚBLICA_PODE_SER_MAIS_EFICIENTE?&ID=20> (Acessado em: 25 de fevereiro de 2013).

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2005.

CARVALHO, M. M.; PALADINI, E.P. (Org.) *Gestão da Qualidade: Teoria e Casos*. Rio de Janeiro: Editora Campus/ Elsevier, 2005

CURY, Antônio. *Organização e métodos: uma visão holística*. 7ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ESAD – Escola de Administração e negócios. Curso: *Gestão de processos – mapeamento e modelagem no setor público*. Brasília. 2012.

FERNANDES, Djair Roberto. *Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial*.



Curitiba: FAE Centro Universitário – Revista da FAE, volume 7, n. 1, p. 1-18, janeiro-junho 2004. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v7_n1/rev_fae_v7_n1_01_dejair.pdf> (Acessado em 25 de fevereiro de 2013).

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. *Modelo de Excelência em Gestão*, Disponível em: <<https://www.fnq.org.br/site/376/default.aspx>> (Acessado em 25 de fevereiro de 201311 de abril de 2012).

GNOFI Tecnologia. *Curso de Business Process Modeling Notation – BPMN*. Tribunal Regional Federal da 3ª Região. Apostila v. 2.1. Disponível em: <http://www.trf3.jus.br/trf3r/fileadmin/docs/coge/dnajus/Apostila_BPMN.pdf> (Acessado em 25 de fevereiro de 2013).

GONÇALVES, José E. L. *As Empresas são grandes coleções de Processos*. São Paulo: RAE – Revista de Administração de Empresas, volume 40, número 1, janeiro-março/2000a, p. 6-19. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902000000100002.pdf> (Acessado em 25 de fevereiro de 201311 de abril de 2012).

GONÇALVES, José E. L. *Processo, que processo?* São Paulo: RAE – Revista de Administração de Empresas, volume 40, número 4, out.-dez./2000b, p. 8-19. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902000000400002.pdf> (Acessado em 25 de fevereiro de 201311 de abril de 2012).

HOSKEN, Márcio. *Método de análise e solução de problemas - MASP*. 2007. Disponível em: <<http://www.qualidade.adm.br/uploads/qualidade/masp.pdf>> (Acessado em 25 de fevereiro de 2013).



INSADI – Instituto Avançado de Desenvolvimento Intelectual. Curso: *Mapeamento e Modelagem de Processos*. Brasília. 2007.

KUNZLER, Maria Regina. GIRARDI, Mauro Disner. *Aprendendo a usar a metodologia de análise e solução de problemas (MASP)*. Revista Banas Qualidade, junho/2007.

MACEDO-SOARES, T. Diana L. v. A.. RATTON, Cláudio Arruda. *Medição de desempenho e estratégias orientadas para o cliente: resultados de uma pesquisa de empresas líderes no Brasil*. São Paulo: RAE – Revista de Administração de Empresas, volume 39, número 4, out.-dez./1999, p. 46-59. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_



S0034-75901999000400006.pdf> (Acessado em 25 de fevereiro de 2013).

MARANHÃO, Mauriti. MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. *O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2004.

MOREIRA, Maria José B. M. Artigo: *Abordagem sistêmica e gestão por processos*. Fórum Brasileiro de Processos. Disponível em: <http://www.fbp.org.br/v2/artigos/GetArtigo.asp?t=ABORDAGEM_SISTÊMICA_E_GESTÃO_POR_PROCESSOS&ID=83> (Acessado em 25 de fevereiro de 2013).

NBR ISO 9001:2008, *Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos*. Associação Brasileira de Normas Técnicas. 2ª Ed., 2008.

PIEMONTE, Luis Alberto. Artigo: *Tecnologia a serviço dos talentos humanos*. Fórum Brasileiro de Processos. Disponível em: <http://www.fbp.org.br/v2/artigos/GetArtigo.asp?t=TECNOLOGIA_A_SERVIÇO_DOS_TALENTOS_HUMANOS&ID=16> (Acessado em 25 de fevereiro de 2013).

SCUCUGLIA, Rafael. Artigo: *Como Mapear seus Processos*. Disponível em: <http://www.gaussconsulting.com.br/imagens/artigos/artigo_como_mapear_seus_processos.pdf> (Acessado em 25 de fevereiro de 2013).

VAZ, José Carlos. *Processos de trabalho no setor público: gestão e redesenho*. EACH-USP. Disponível em: <<http://josecarlosvaz.pbworks.com/w/page/8532009/Redesenho%20de%20Processos>> (Acessado em 25 de fevereiro de 2013).



14 TÓPICOS AVANÇADOS

ARAÚJO, L.C.G.; GARCIA, A.; MARTINES, S. *Gestão de Processos: Melhores resultados e excelência organizacional*. São Paulo: Atlas, 2011.

BPM Community – The Business Process Management Community. Disponível em: <<http://bpmcommunity.org/wp-content/uploads/Process%20Improvement-DealingwithSINS-NoLogo.png>> (Acessado em 27 de fevereiro de 2013).

MOORMANN, Jürgen. BANDARA, Wasana. *Editorial: Learning, teaching and disseminating knowledge in business process management*. Disponível em: <<http://kmel-journal.org/ojs/index.php/online-publication/article/viewFile/218/157>> (Acessado em 25 de fevereiro de 2013).

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas*. São Paulo: Atlas, 2007.

PAIM, R.; CARDOSO, V. CAULLIRAUX, H.; CLEMENTE, R. *Gestão de Processos: Pensar, agir e aprender*. Rio de Janeiro: Bookman, 2009.

SORDI, J. O. *Gestão por processos: Uma abordagem da moderna administração*. São Paulo: Saraiva, 2008.

VAN DER AALST, Wil M. P. *Review Article: Business Process Management: A Comprehensive Survey*. Disponível em: <<http://www.hindawi.com/isrn/se/2013/507984/>> (Acessado em 25 de fevereiro de 2013).



15 NOTAS

¹ Termo que designa a *International Organization for Standardization*, organização não governamental fundada em 1947, em Genebra, cuja função é a de promover a normatização de produtos e serviços, bem como a permanente melhoria da sua qualidade. A ISO cria normas nos mais diferentes segmentos, variando de normas e especificações de matérias-primas, produtos ou serviços, em diferentes áreas. A ISO ficou popularizada pela série 9000, que tratam de Sistemas para Gestão e Garantia da Qualidade nas empresas.

² Existem publicações voltadas para o detalhamento dessa técnica.

³ Algumas organizações dispõem de equipe especializada incumbida da gestão de processos de trabalho. Outras optam pela composição de equipe *ad hoc* que atua em intervenções pontuais. Há ainda a possibilidade de contratação de consultoria especializada, notadamente quando é criado um projeto para o redesenho de um processo específico.

⁴ *Business Process Management Initiative* – BPMI.org: Organização independente dedicada ao desenvolvimento de padrões para especificação e para o gerenciamento de processos de trabalho. Desenvolveu o padrão BPML – *Business Process Management Language* – linguagem para desenvolvimento de *softwares* de gestão de processos e para interface na troca de informações entre eles e o padrão BPMN – *Business Process Management Notation* – linguagem e simbologia padrão para a modelagem de processos de trabalho.

⁵ <http://www.bizagi.com/index.php?option=com_content&view=article&id=126&Itemid=127&dw1=3b17460c2172fa142a8add7a95e9b283&lang=en> (Acessado em 25 de fevereiro de 2013)

⁶ Existem publicações voltadas para o detalhamento dessa técnica disponíveis na internet.

⁷ Várias publicações detalham as etapas da metodologia MASP vinculando as diferentes ferramentas a serem utilizadas em cada uma. Uma das referências citadas está disponível na internet.



16 CONTROLE DE VERSÃO

| VERSÃO | DATA | DESCRIÇÃO DAS ATUALIZAÇÕES |
|--------|------------|--|
| 1.0 | MAIO/2013 | VERSÃO ORIGINAL. |
| 2.0 | MAIO/2014 | VERSÃO REVISADA. |
| 3.0 | JUNHO/2016 | VERSÃO ATUALIZADA EM ALINHAMENTO AO PLANO STJ 2020, PUBLICADO EM MAIO DE 2015. |

Elaboração

Coordenadoria de Gestão de Processos de Trabalho – CGEP/AMG

Luiz Carlos Cardoso dos Santos – Coordenador

Angelo Giovane Araújo Bezerra

Daniela Galdino de Oliveira

Eliane de Souza Moreira

Raquel do Vale Almeida

Projeto Gráfico e Diagramação

Coordenadoria de Multimeios – SCO



SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA

ASSESSORIA DE MODERNIZAÇÃO E GESTÃO ESTRATÉGICA