



Gestão de Processos de Negócio
Business Process Management (BPM)
...instrumento e caminho para inovação...

Por Nicir Chaves

Nicir Maria Gomes Chaves

Formação:

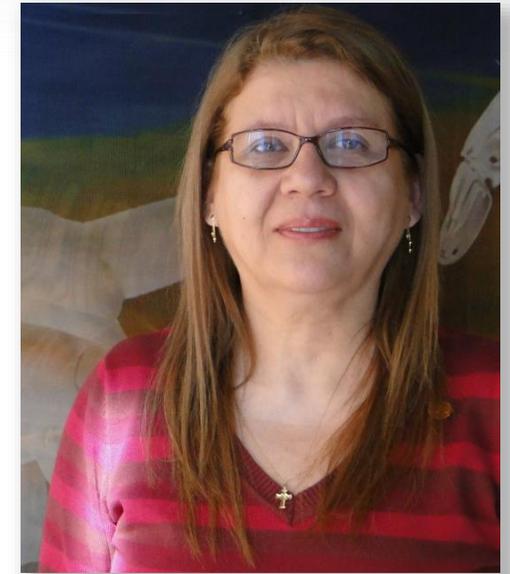
Mestrado: Máster em Dirección y Gestión de Los Sistema de Seguridad Social, Universidad de Alcalá e la Organización Iberoamericana de Seguridad Social - UnB, Madrid/ES.

Especialização: Gestão Pública e MBA em Gestão de Processos de Negócio, pela Faculdade Faveni.

Graduação: Bacharel em Administração, pela Universidade Federal de São João Del Rei (UFSJ); e Bacharel em Ciências Contábeis, pela Universidade Estadual de Maringá (UEM).

Coordenadora e Educadora de Cursos:

- Inovação em Modelo de Negócio.
- Gestão de Processos de Negócio (BPM).
- BPMN (Notação de Modelagem de Processo de Negócio).
- Formação de Gestores de Processos (FGP).
- Gestão da Estratégia com BSC.
- Gestão da Informação Corporativa.
- Implantação de Política de Gestão da Informação e Documentação.
- Preparatório para Certificação CBPP®.
- Preparatório para Certificação ECM®.



Nicir Maria Gomes Chaves

Certificações Internacionais:

- **CBPP® (Certified Business Process Professional):** certificação profissional registrada pela ABPMP.
- **ECM *Specialist*:** *Association for Information and Image Management (AIIM).*
- **Certificação Personal e Professional Coaching®**, Sociedade Brasileira de Coaching.

Cargos e Funções:

- Diretor de Gestão Estratégica, Ministério do Esporte.
- Coordenadora de Gestão da Estratégica e Inovação Institucional, Previdência Social.
- Assessora de Gestão Estratégica e Inovação Institucional, Previdência Social.
- Gerente de Agência da Previdência Social.
- Vice-Presidente de Educação, ABPMP Brasil.

Nicir Maria Gomes Chaves

Órgão Públicos onde Colaborei:

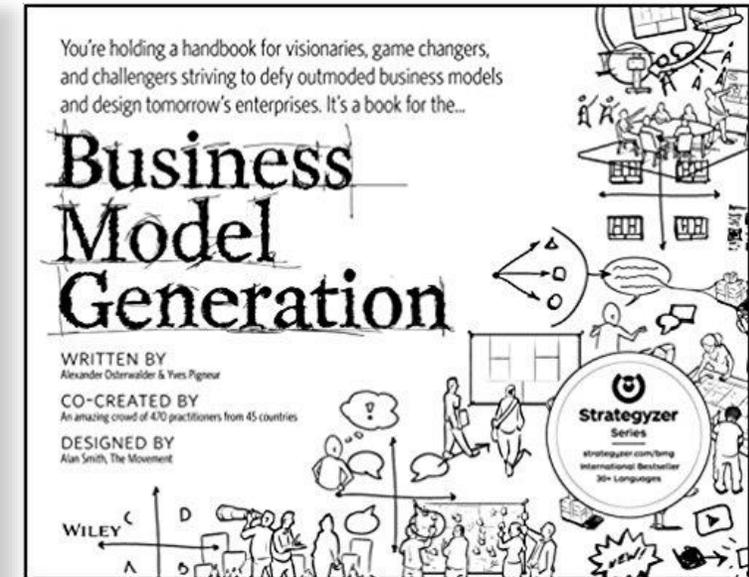
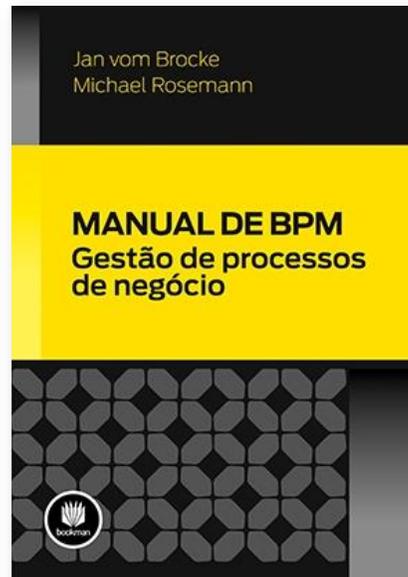
- 1) **Controladoria-Geral da União (CGU)**, em curso.
- 2) Ministério de Ciência, Tecnologia, Inovação e Comunicações (MCTIC), em curso.
- 3) Ministério da Saúde (MS), em curso.
- 4) Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República (GSI/PR).
- 5) Senado Federal.
- 6) Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPDG).
- 7) Agência Brasileira de Inteligência (ABIN/GSI/PR).
- 8) Arquivo Nacional (AN).
- 9) Ministério de Direitos Humanos (MDH).
- 10) Ministério do Trabalho (MTb).
- 11) Ministério do Esporte (ME).
- 12) Ministério da Fazenda (MF).
- 13) Ministério da Previdência Social (MPS).
- 14) Receita Federal do Brasil (RFB)
- 15) Instituto Nacional do Seguro Social (INSS).
- 16) Superintendência Nacional de Previdência Complementar (PREVIC).
- 17) Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC).
- 18) Secretaria da Saúde do Distrito Federal (SES).
- 19) Detran Distrito Federal...

Apresentação:

- **Seu nome.**
- **Em que Unidade organizacional trabalha e associar em que processos atua.**
- **Atribuições e experiência anterior com BPM.**
- **Expectativas em relação ao Workshop.**



- ☑ ABPMP BPM CBOOK™, V3.0. **Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge**. 2013.
- ☑ BROCKE, J., ROSEMAN, M. **Handbook on Business Process Management**. Bookman, 2013.
- ☑ OSTERWALDER, Alexander. PIGNEUR, Yves. **Value Proposition Design**, Como construir proposta de valor inovadoras. 2014.
- ☑ OSTERWALDER, Alexander. PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation**, Inovação em Modelos de Negócios. 2011.



Dias da Semana

Segunda e Terça-feira: 11 e 12/03/2019.

Horário:

14h30 às 17h30.

Intervalo de 10 minutos:

Aproximadamente às 15h00.

Carga Horária: 6 horas.

Local: CGU.



Aplicação Metodológica

- ✓ Exposições Dialogadas.
- ✓ Exposição de Vídeo.
- ✓ Exercício em grupos.



Programação completa de BPM (Gestão de Processo de Negócio):

- 💧 **Introdução a gestão de processos de negócio.**
- 💧 **Construção da cadeia de valor integrada.**
- 💧 **Planejamento do gerenciamento de processos de negócio.**
- 💧 **Análise de processos.**
- 💧 **Transformação de processos.**
- 💧 **Modelagem de processos.**
- 💧 **Gerenciamento de desempenho de processos.**
- 💧 **Organização do gerenciamento de processos.**
- 💧 **Gerenciamento corporativo de processos.**





Introdução a gestão de processos de negócio

A Evolução dos Conceitos de Processos

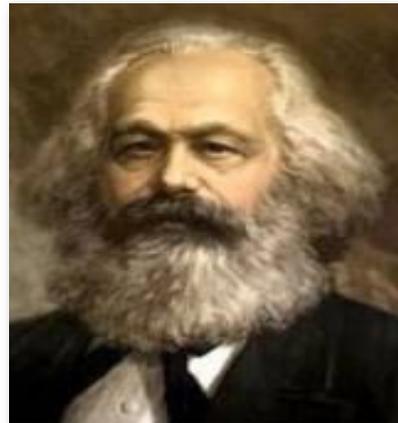
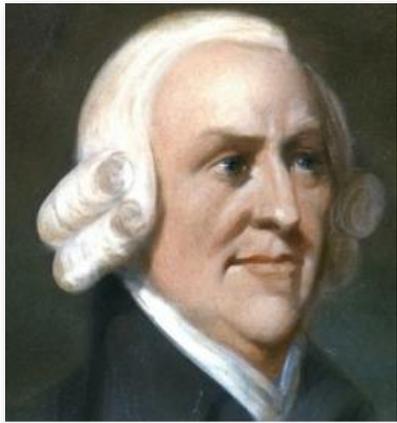
- 🔹 **Etapa da produção primitiva:** solo como condição natural de produção.
- 🔹 **Divisão do trabalho:** similar a divisão familiar.
- 🔹 **União das pessoas** e a geração de comunidades.
- 🔹 **Escambo:** troca da produção excedente; troca da força de trabalho por mercadoria.
- 🔹 **Artesões:** trabalho artesanal e desenvolvimento de oficina.



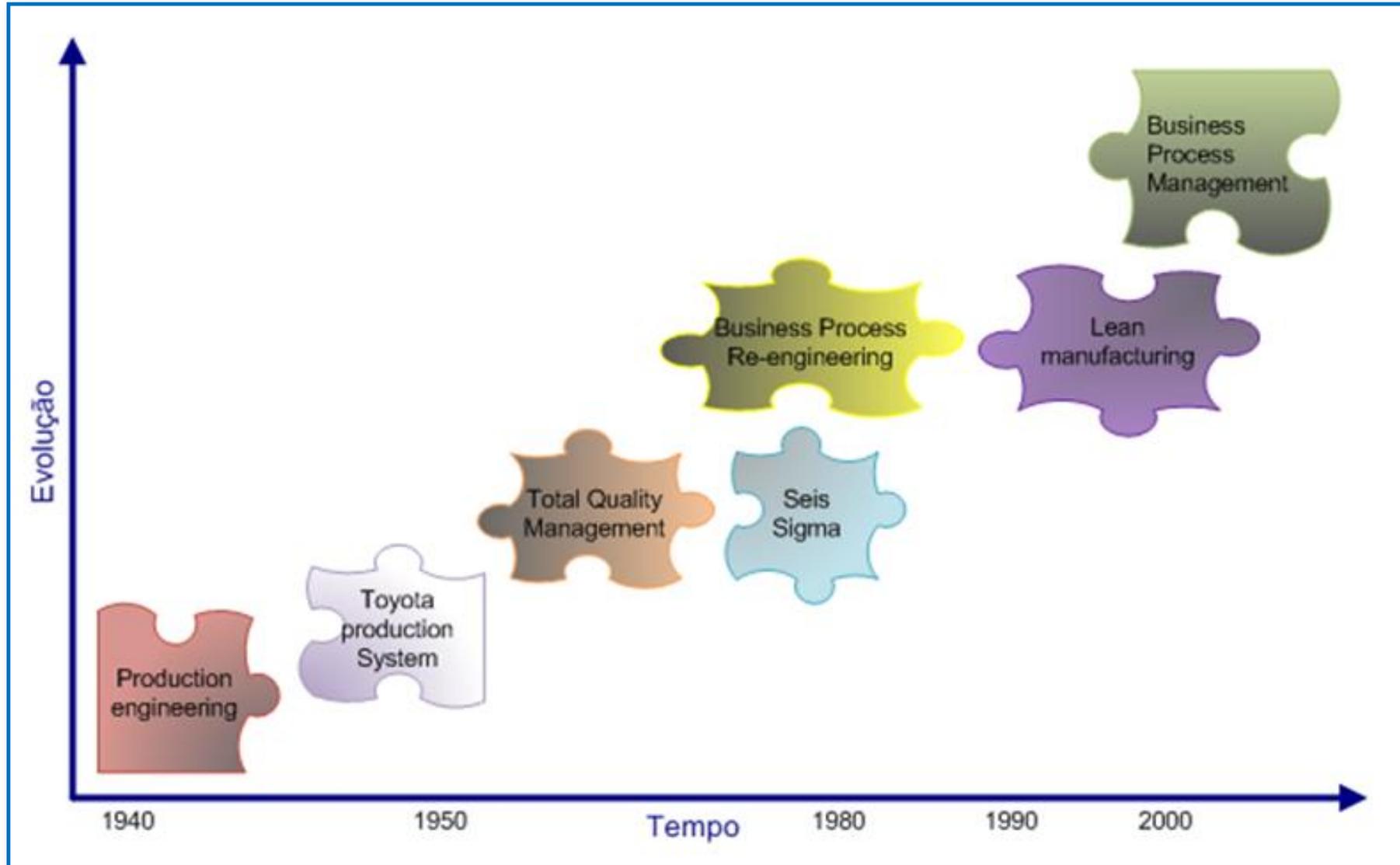
A Evolução dos Conceitos de Processos

Pensamento dos Homens que estavam à frente de seu tempo:

- ◆ **Adam Smith:** Defende o Mercado Livre.
- ◆ **Karl Marx:** Modo de produção capitalista. Acumulação primitiva. Capital. Mais-valia.
- ◆ **Taylor:** Organização racional do trabalho.
- ◆ **Henry Ford:** Linha de Montagem.
- ◆ **Fayol:** Divisão do Trabalho, Disciplina, Unidade de Comando, Ordem, Remuneração, Hierarquia.



Evolução do BPM



Pilares Estratégicos de Negócio

BPM

Gestão de Processos de Negócio

- Construção da Cadeia de Valor
- Organização da gestão de processos
- Gestão corporativa de processos
- Planejamento da gestão de processos
- Análise de processos
- Transformação de processos
- Modelagem de processos
- Implantação de processos
- Monitoramento de processos
- Correção de processos

BSC

Planejamento - Balanced Scorecard

- Diretrizes estratégicas
- Desdobramento diretrizes estratégicas
- Planos de Ação Integrada
- Indicadores e metas
- Avaliação institucional
- Avaliação da estratégia

EIM

Gestão da Informação Corporativa

- Gestão da informação
- Gestão da documentação
- Inteligência da informação
- Classificação da informação
- Classificação da documentação
- Segurança da informação
- Taxonomia da informação
- Transparência da informação
- Transformação digital

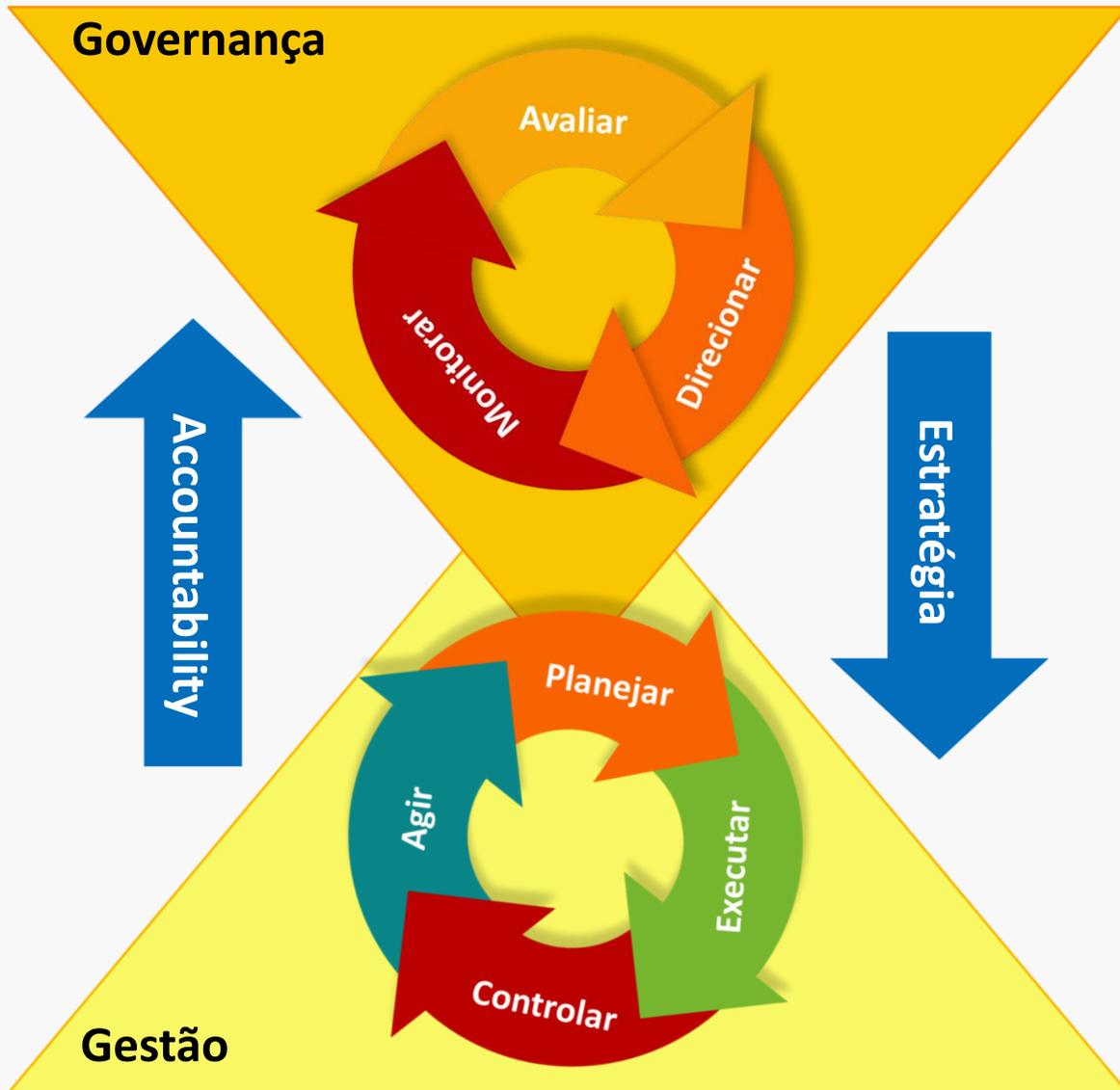
Governança + Inovação



Governança Pública
compreende essencialmente os
mecanismos de **liderança,**
estratégia e controle postos em
prática para **avaliar,**
direcionar e monitorar
a gestão, com vistas à condução de
políticas públicas e à
prestação de serviços
de interesse da
sociedade.

(Decreto nº 9.203/2017)

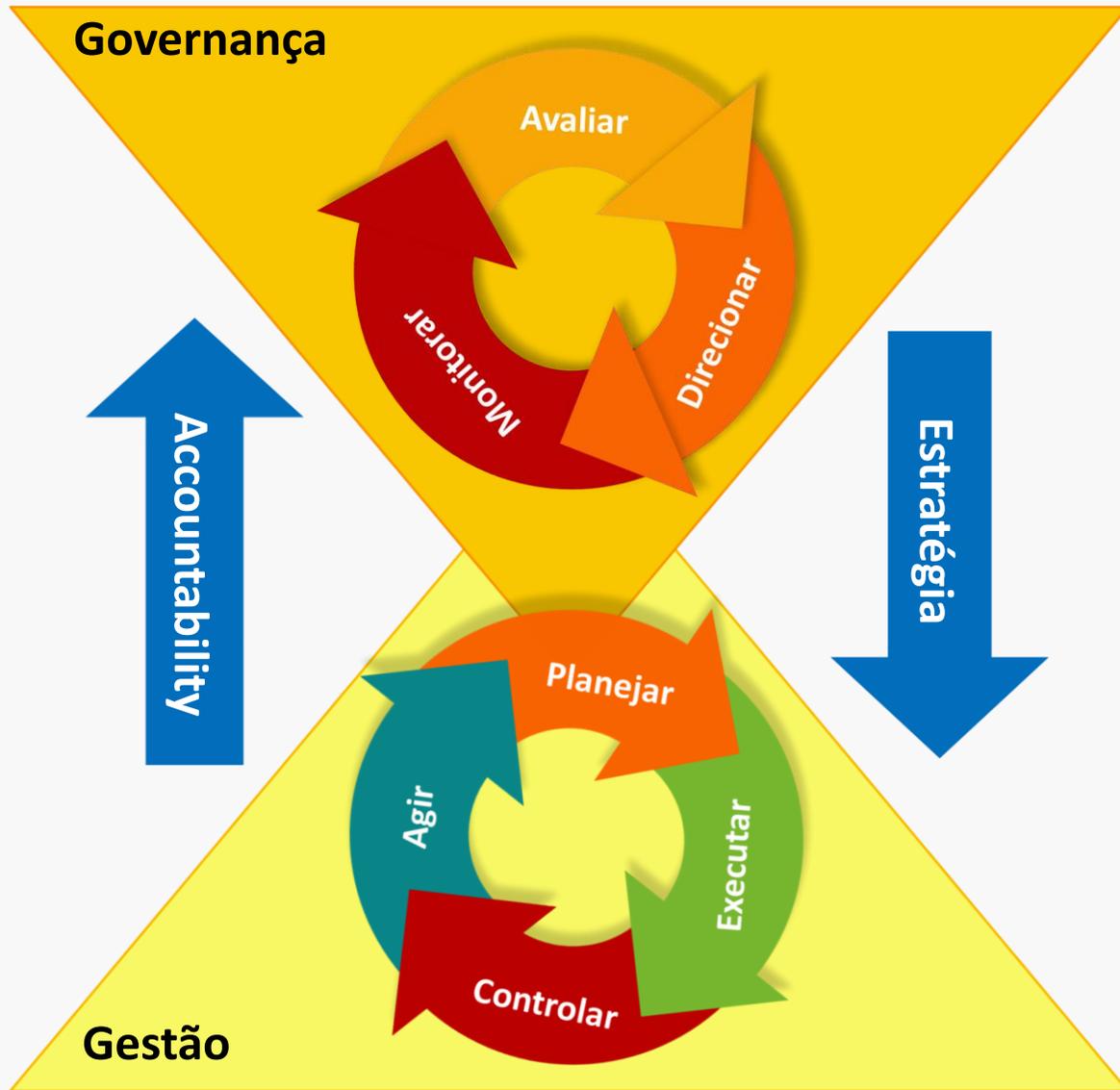
Ciclo de Governança e de Gestão



Funções da Governança

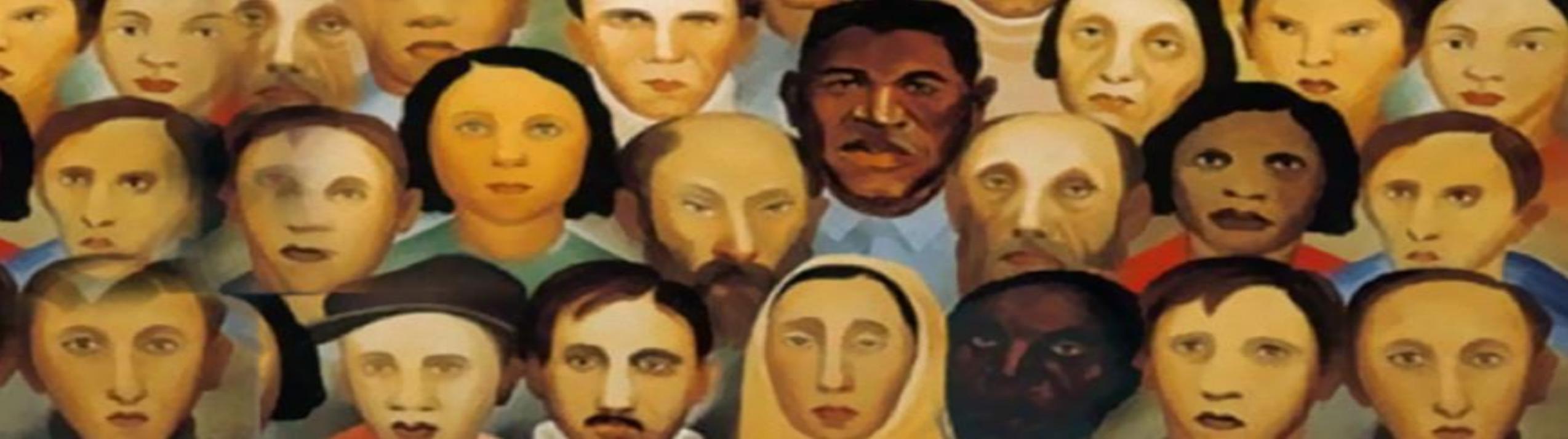
- **Avaliar** o ambiente, os cenários, o desempenho e os resultados atuais e futuros.
- **Direcionar** e orientar a preparação, a articulação e a coordenação de políticas e planos, alinhando as funções organizacionais às necessidades das partes interessadas (usuários dos serviços, cidadãos e sociedade em geral) e assegurando o alcance dos objetivos estabelecidos.
- **Monitorar** os resultados, o desempenho e o cumprimento de políticas e planos, confrontando-os com as metas estabelecidas e as expectativas das partes interessadas.

Ciclo de Governança e de Gestão



Funções da Gestão

- **Planejar** é estabelecer os planos de trabalho e processos necessários para entregar resultados de acordo com as diretrizes estabelecidas (objetivos ou metas).
- **Executar** é implementar o plano de trabalho, executar o processo, fazer o produto, entregar o serviço.
- **Controlar** é verificar se o que foi executado está de acordo com as metas estabelecidas, e analisar o que foi executado e comparar com o planejado.
- **Agir** é tomar ações corretivas sobre as diferenças significativas entre os resultados reais e planejados. Analisar as diferenças para determinar suas causas e decidir onde aplicar a transformação de processos.



Princípios da boa Governança

- ✓ **Foco DO cidadão/usuários.**
- ✓ Entrega de **valor público.**
- ✓ **Clareza dos produtos e serviços prestados** para cidadãos/usuários.
- ✓ Organização **responsável** para com os cidadãos.
- ✓ Dialogar com e **prestar contas à sociedade.**
- ✓ Qualidade e **efetividade dos serviços prestados** aos cidadãos.
- ✓ Definição dos **processos, papéis e responsabilidades.**
- ✓ **Transparência e qualidade de informações** aos cidadãos.

Princípios que norteiam BPM

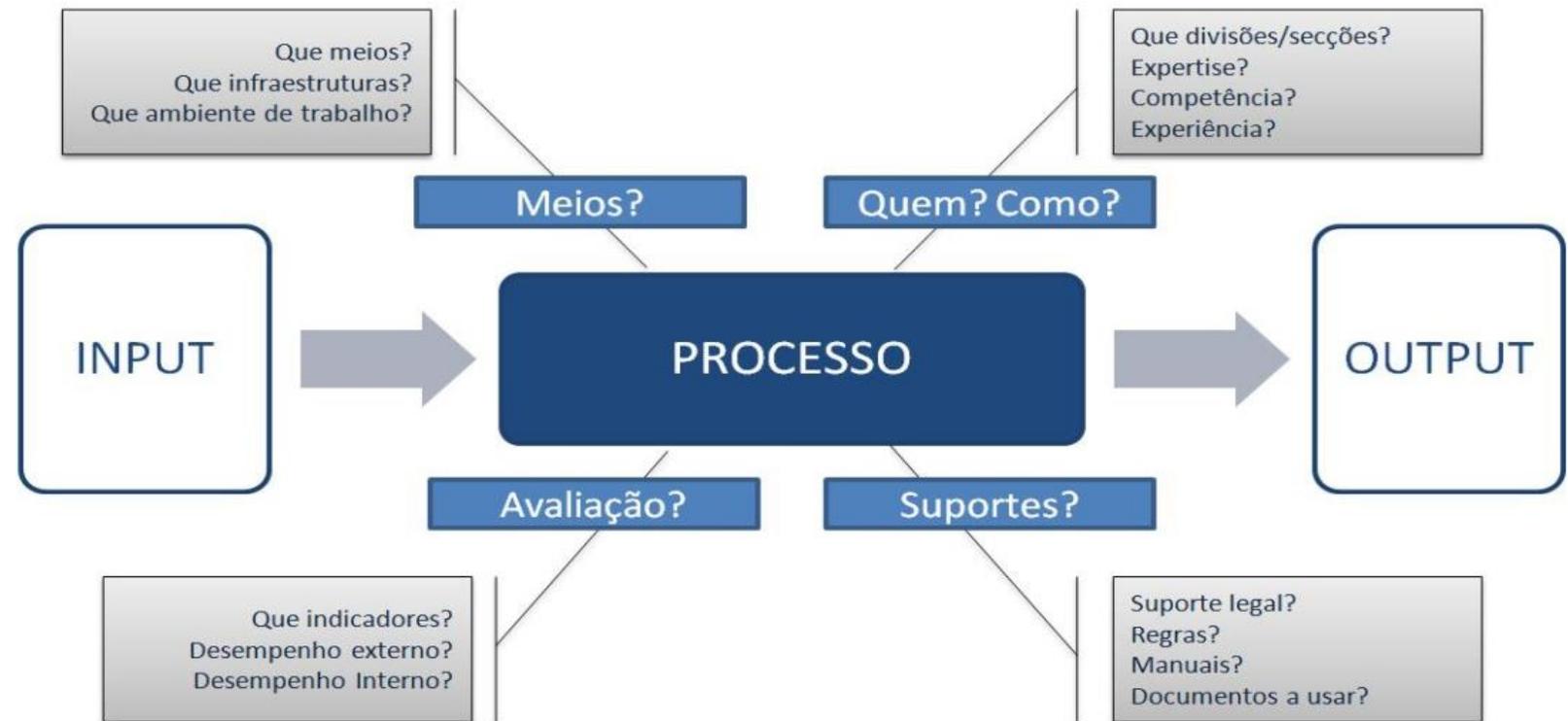
- 💧 Satisfação e **Foco DO cidadão/sociedade.**
- 💧 Inovação e criatividade.
- 💧 **Transformação de negócio.**
- 💧 **Metodologia padronizada.**
- 💧 Melhoria contínua.
- 💧 Informação e comunicação.
- 💧 Busca da excelência.
- 💧 Flexibilidade e versatilidade.
- 💧 Modernidade e vanguarda.
- 💧 Desenvolvimento humano.
- 💧 Diferencial competitivo.
- 💧 **Know-how e competência.**
- 💧 **Gerência participativa.**



O que é um processo?

“Processo como sendo um grupo de atividades interligadas logicamente, que utilizam os recursos da organização para gerar resultados definidos, de forma a apoiar os seus objetivos.”

(Harrington, 1993).



O que é negócio?

Refere-se a pessoas que interagem para executar um **conjunto de atividades de entrega de valor para os clientes** e gerar retorno às partes interessadas. **Negócio abrange todos os tipos de organizações com ou sem fins lucrativos, públicas ou privadas**, de qualquer porte e segmento de negócio. (CBOOK, 2013)

O que é processo de negócio?

É um **trabalho que entrega valor para os clientes** ou apoia/gerencia outros processos. Esse trabalho pode ser **ponta a ponta, interfuncional** e até mesmo **interorganizacional**. **A noção de trabalho ponta a ponta interfuncional é chave**, pois envolve todo o trabalho, cruzando limites funcionais necessários para **entregar valor para os clientes**. (CBOOK, 2013)

O que é Gestão de Processos de Negócio?

Business Process Management (BPM)

É uma **disciplina gerencial** que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta.

BPM engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos. (CBOOK, 2013)

Elementos de
suporte à
metodologia
BPM

Classificação e
características

Ferramentas

Arquitetura

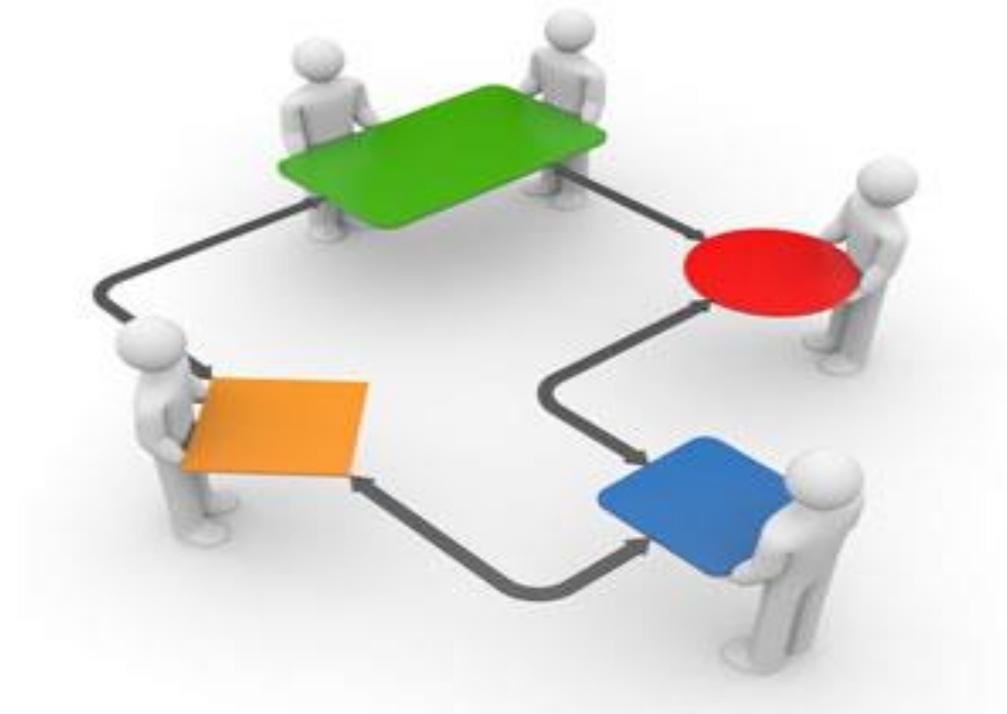


Classificação de processos

São três as classificações de processos, que se integram e se complementam de maneira que a organização possa ser vista através de uma **Visão Integrada**.

O modelo da **GesPública da SEGES** classifica os processos em:

- + Processos Gerenciais.
- + Processos Finalísticos (primários).
- + Processos de Suporte (de apoio).



Classificação de processos

Os Processos Gerenciais:

- ✚ São processos que buscam **promover uma visão corporativa** em toda organização, além da **implementação de estratégias globais**, permitindo que todos os processos da organização tenham um **direcionador em comum**, permeando toda a estrutura hierárquica e os demais processos, definindo bases para a **estratégia e diretrizes dos processos finalísticos (primários) e processos de suporte (de apoio)**.
- ✚ São os que fornecem as **diretrizes, as políticas, as normas, os métodos**, a forma de **acompanhamento e avaliação** dos processos, determina **ações preventivas e corretivas**.

Classificação de processos

Os Processos Finalísticos (primários):

- ✚ Representam os **processos-chave da organização**, são voltados diretamente para a **consecução da missão**.
- ✚ São aqueles que **afetam diretamente o cliente**. Qualquer falha, o cidadão logo identifica, ou seja, são os **processos** que estão relacionados à **missão da organização**.



Classificação de processos

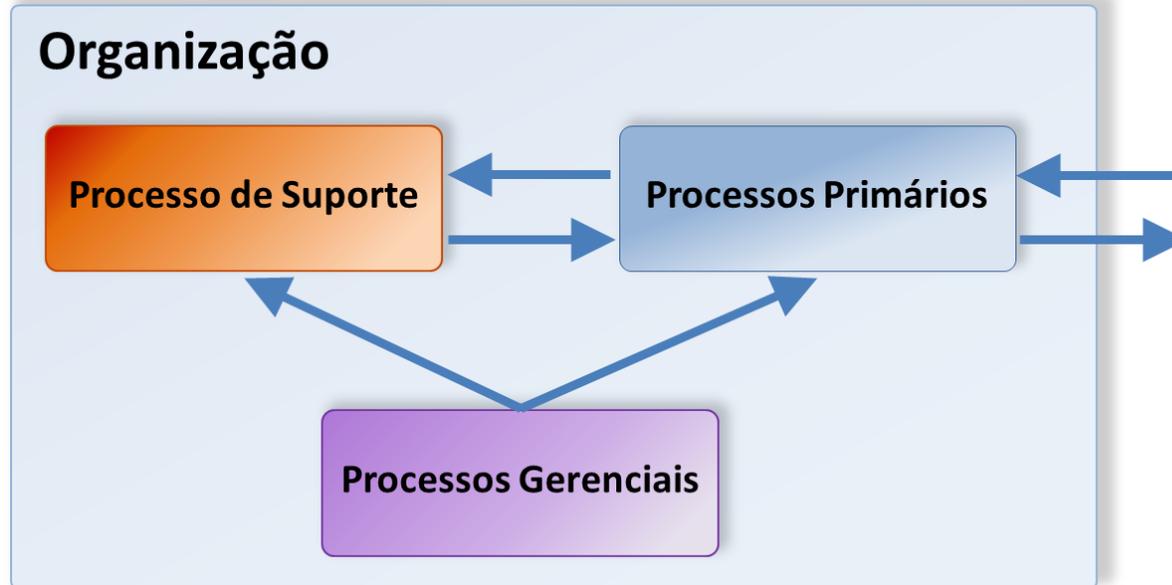
Os Processos de Suporte (de apoio):

- ✚ São processos que **permeiam toda a organização** e visam, de modo **integrado**, garantir e suportar **operacionalmente as atividades e as demandas de recursos necessários**, para a execução dos processos da organização.
- ✚ **Contribuem** essencialmente com os **processos finalísticos (primários)** na obtenção do sucesso junto aos clientes.



Introdução a gestão de processos de negócio

A **Classificação dos Processos** e de suas **Características** comuns permite a aplicação de **ferramentas e técnicas**.



As organizações são grandes colecionadoras de processos.

Características dos Processos

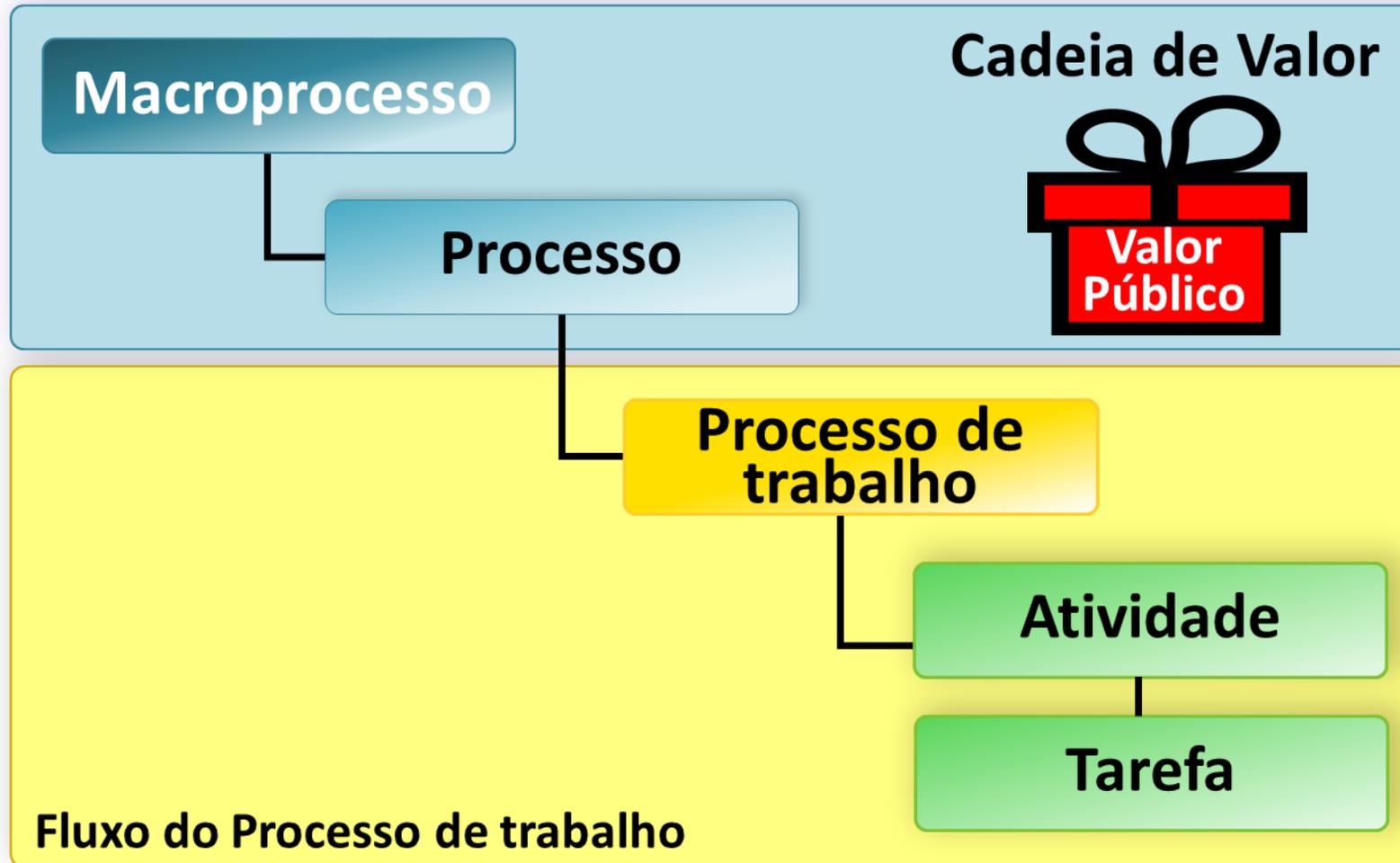
- ✚ **Responsável:** para garantir o fluxo e os recursos adequados dos processos, avaliar e aperfeiçoar seu funcionamento, tais como:
 - ✓ Ter **claras as fronteiras** (*inputs e outputs*), ou seja, entradas e saídas.
 - ✓ Ter claro aquilo que é **transformado em execução**.
 - ✓ Ter **definido** como e quando uma **atividade** ocorre.
 - ✓ Obter um **resultado** específico.
 - ✓ Ter **gerenciabilidade**, ou seja, um responsável definido e os problemas conhecidos e acompanhados.
 - ✓ Transferibilidade, ser **devidamente documentado**.
 - ✓ Ser mensurável, possuir pontos de **controle e medidas de eficiência e eficácia**.
 - ✓ Ter alterabilidade por meio de **mecanismos de *feedback*** para melhoria.

Características dos Processos

- ✚ **Cientes:** os processos devem estar aptos a atender às necessidades dos clientes. Os clientes, para o quais os resultados/serviços devem ser entregues, podem ser **externos ou internos à organização.**
- ✚ Nesse contexto, a organização é uma **coleção de fluxos (Processos) de valor voltados à satisfação** das expectativas de um determinado grupo ou cliente.

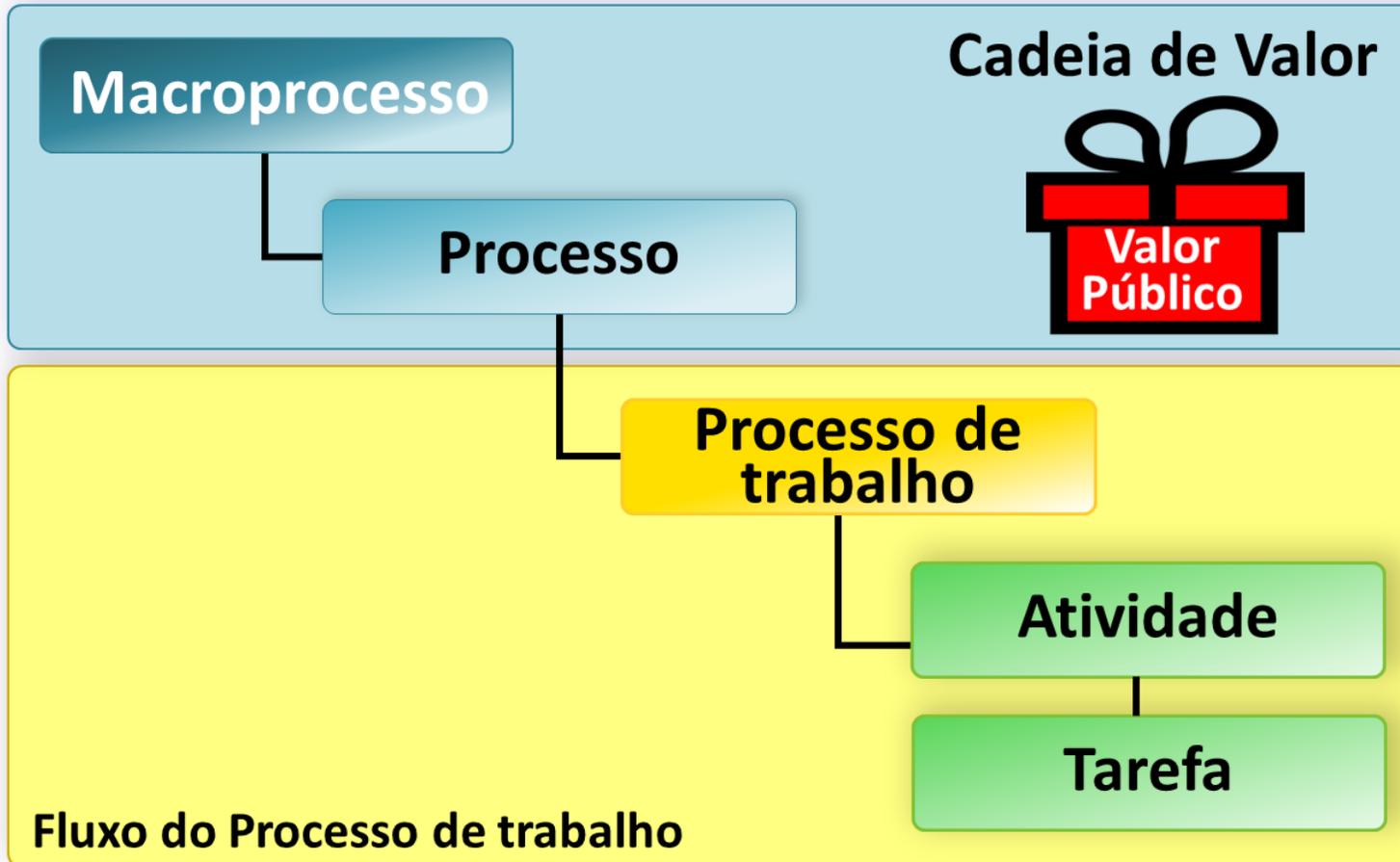


Arquitetura de Processos de Negócio – Hierarquia de Processos:



Fonte: GESPÚBLICA, 2005

Arquitetura de Processos de Negócio – Hierarquia de Processos:



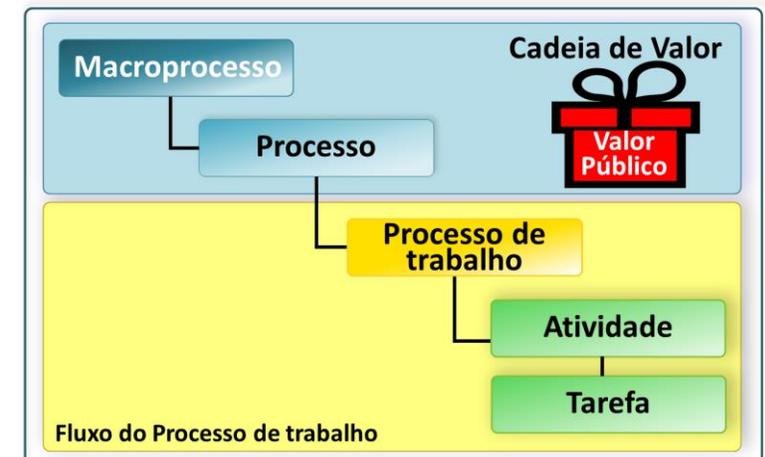
Base para:

- Cadeia de Valor.
- Elaboração do manuais.
- Código de classificação.
- Estrutura organizacional.
- Avaliação de riscos.
- Análise de custos.
- Relatório de Gestão.
- Perfil de competências.
- Segurança da informação.
- Controles de gestão.
- Regras de negócio.
- Levantamento de requisitos.
- Entre outros...

Fonte: A Cadeia de Valor da Previdência Social a partir da missão e das macrofunções estruturantes da administração pública. (Chaves, Nicir, 2016).

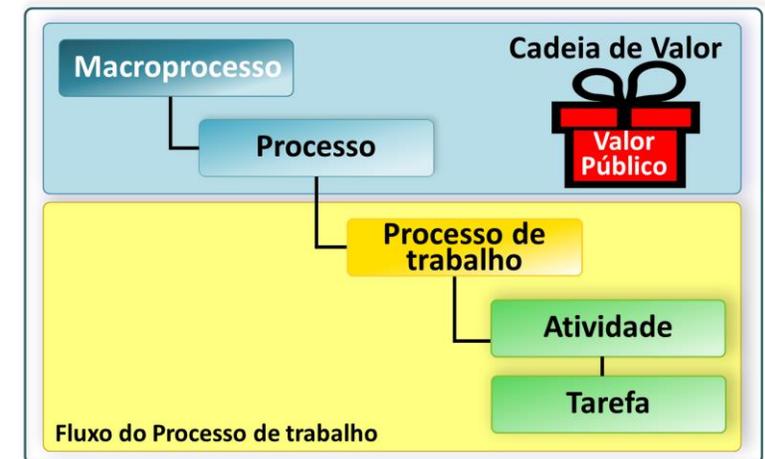
Arquitetura de Processos de Negócio – Hierarquia de Processos

- 💧 **Macroprocessos:** são conjuntos de processos do mais alto nível, pelos quais a organização **cumpra a sua missão, gerando valor**. Organizados e classificados de forma a proporcionar uma visão geral da organização, a fim de formar um modelo lógico de um subsistema com objetivos e indicadores singulares.



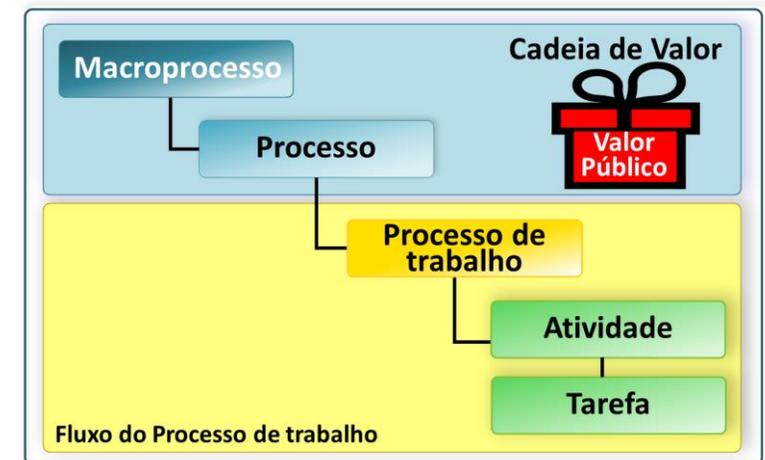
Arquitetura de Processos de Negócio – Hierarquia de Processos

- 💧 **Processos:** cada macroprocesso engloba vários processos, que são entidades organizacionais dependentes, isto é, isoladamente, nenhuma delas está capacitada à obtenção de resultados corporativos, e representam o último nível de divisão horizontal. Tais processos têm início e fim bem determinados em uma sucessão clara e lógica de ações interdependentes que geram resultados.



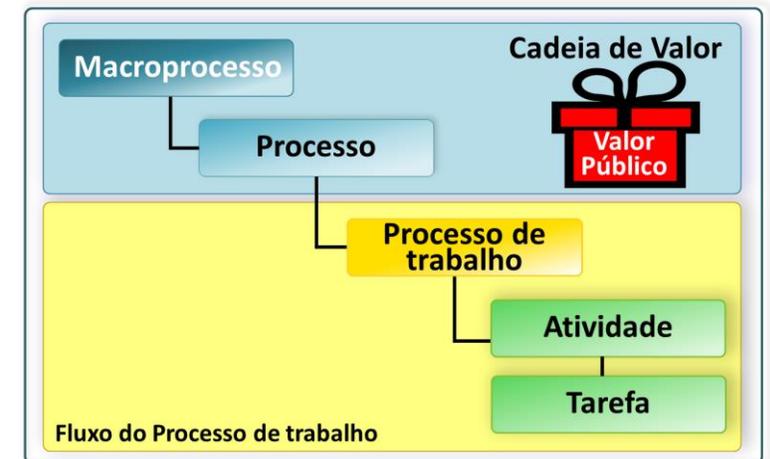
Arquitetura de Processos de Negócio – Hierarquia de Processos

- 💧 **Processos de Trabalho (Subprocesso):** constituem um nível maior de detalhamento dos processos, o que demonstra os fluxos de trabalho em atividades sequenciais e interdependentes, necessárias e suficientes para a execução de cada processo da organização. **Importante registrar** que, neste nível hierárquico, estão ligados à **essência do funcionamento da organização**, detalhados e divididos em atividades, desenvolvidos para servir ao cliente, que pode ser externo e interno.



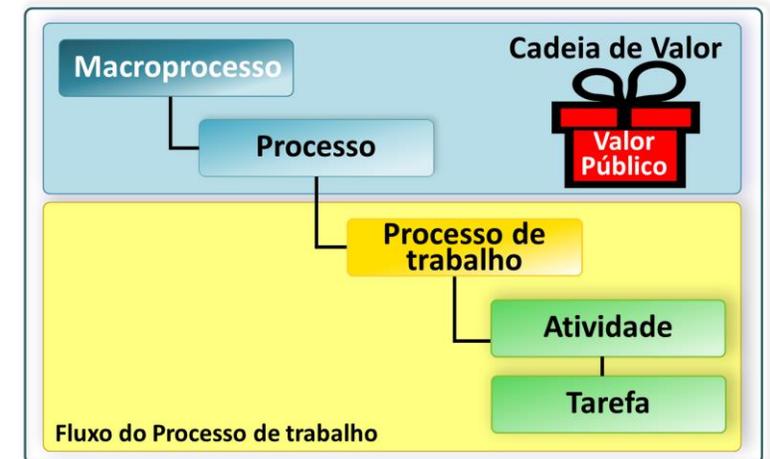
Arquitetura de Processos de Negócio – Hierarquia de Processos

- 🔹 **Atividades:** são as ações executadas que têm por finalidade dar suporte aos objetivos da organização, desempenhadas por uma unidade, departamento ou pessoa. Também são ligadas à essência do funcionamento da organização. As Atividades correspondem a “o que é feito” e “como é feito” durante o processo. **As Atividades são constituídas de Tarefas.**

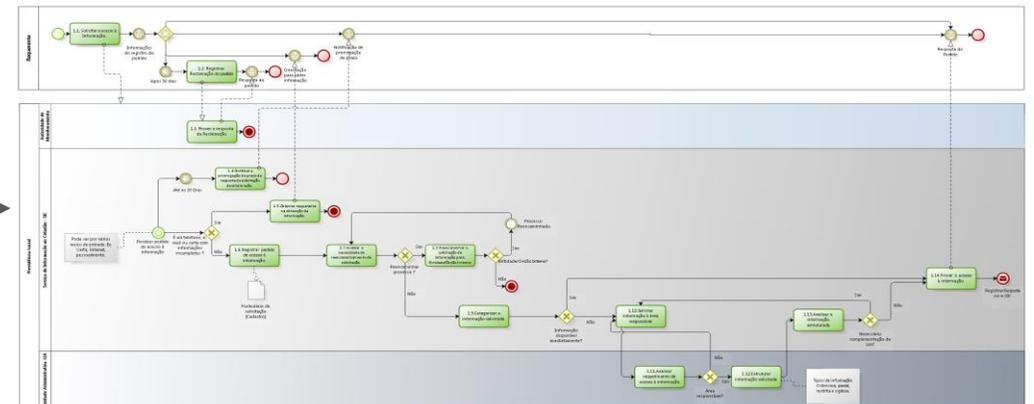
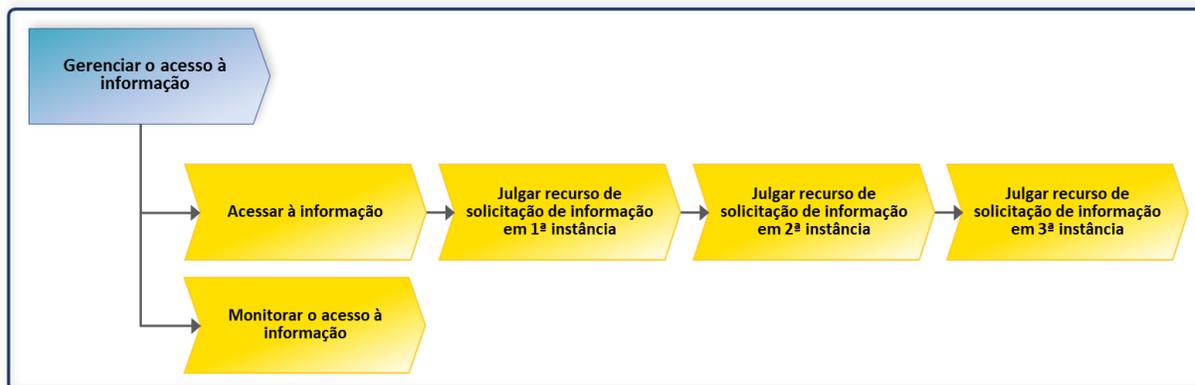
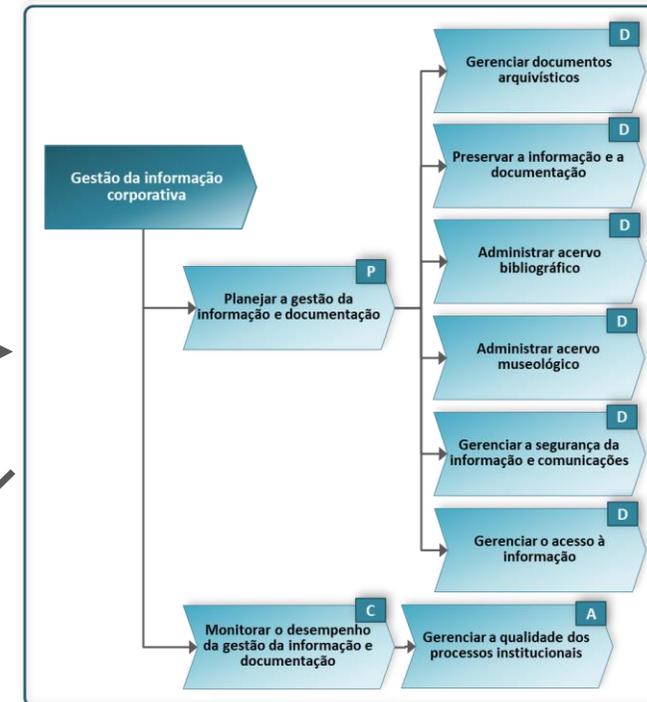


Arquitetura de Processos de Negócio – Hierarquia de Processos

- 🔹 **Tarefas:** são trabalhos repetitivos executados por uma só pessoa e que não exigem nenhum nível de decisão. As Tarefas são o desdobramento das Atividades, uma parte específica do trabalho, o menor “**microenfoque de um processo**”, podendo ser um único elemento e/ou um subconjunto de uma Atividade.

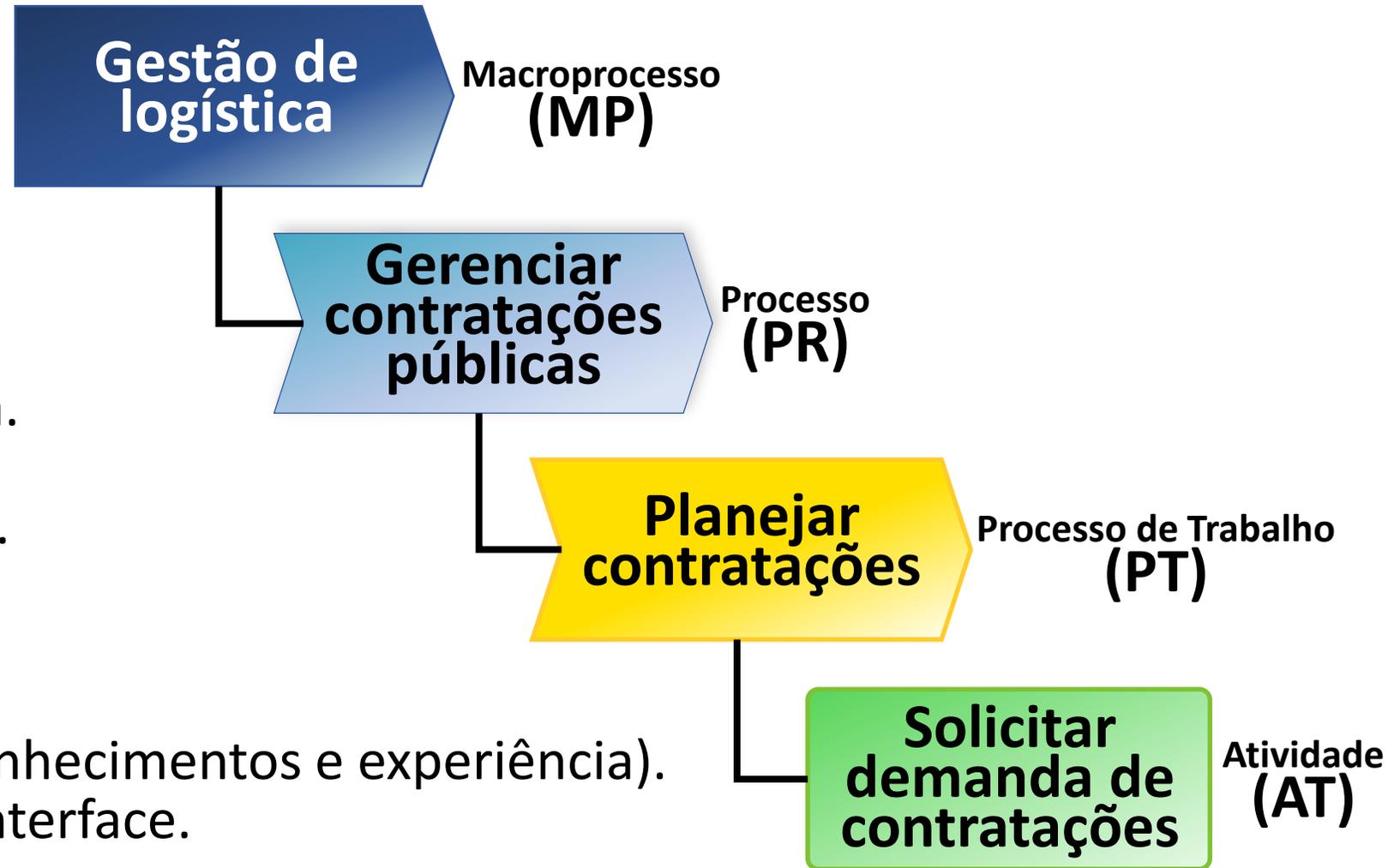


Arquitetura de Processos de Negócio – Hierarquia de Processos



Atributos: Macroprocessos, Processos, Processos de Trabalho e Atividades:

- ✓ Denominação.
- ✓ Descrição.
- ✓ Referências Legais.
- ✓ Canal de Relacionamento.
- ✓ Ator(es).
- ✓ Tarefas.
- ✓ Documentação de entrada.
- ✓ Documentação de saída.
- ✓ Indicador de desempenho.
- ✓ Índice de riscos.
- ✓ Regras de negócio.
- ✓ Requisitos.
- ✓ Perfil de RH (formação, conhecimentos e experiência).
- ✓ Processo de Trabalho de interface.
- ✓ Glossário.
- ✓ Etc.



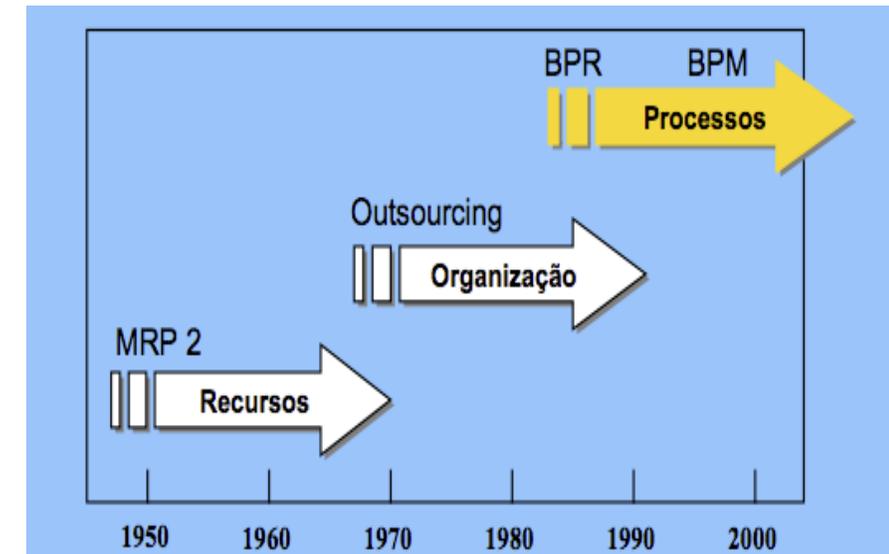
Atores que participam e/ou executam os Processos de Trabalho:

- 💧 Sociedade, Cidadãos, Estado.
- 💧 Servidores.
- 💧 Parceiros.
- 💧 Fornecedores.
- 💧 Unidades organizacionais.
- 💧 Etc.

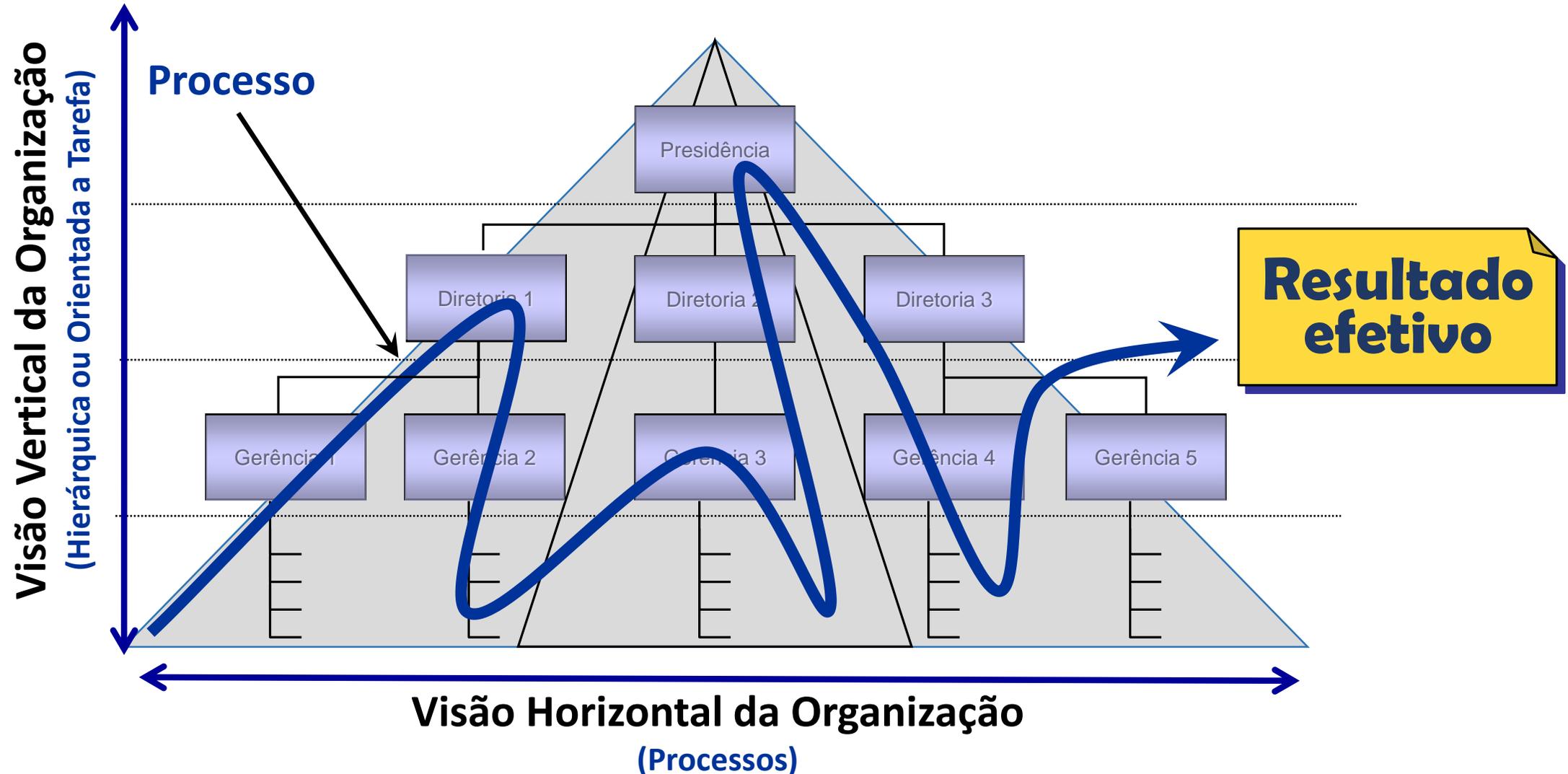


Onde encontramos os processos?

- Leis, regulamentos, normas.
- Planejamento estratégico.
- Serviços prestados.
- Tecnologia da informação.
- Gestão da qualidade.
- Gestão de projetos.
- Gestão de pessoas.
- Gestão de logística.
- Em todos os processos de trabalho realizado...**



Compromisso organizacional



Área de Conhecimento BPM CBOK

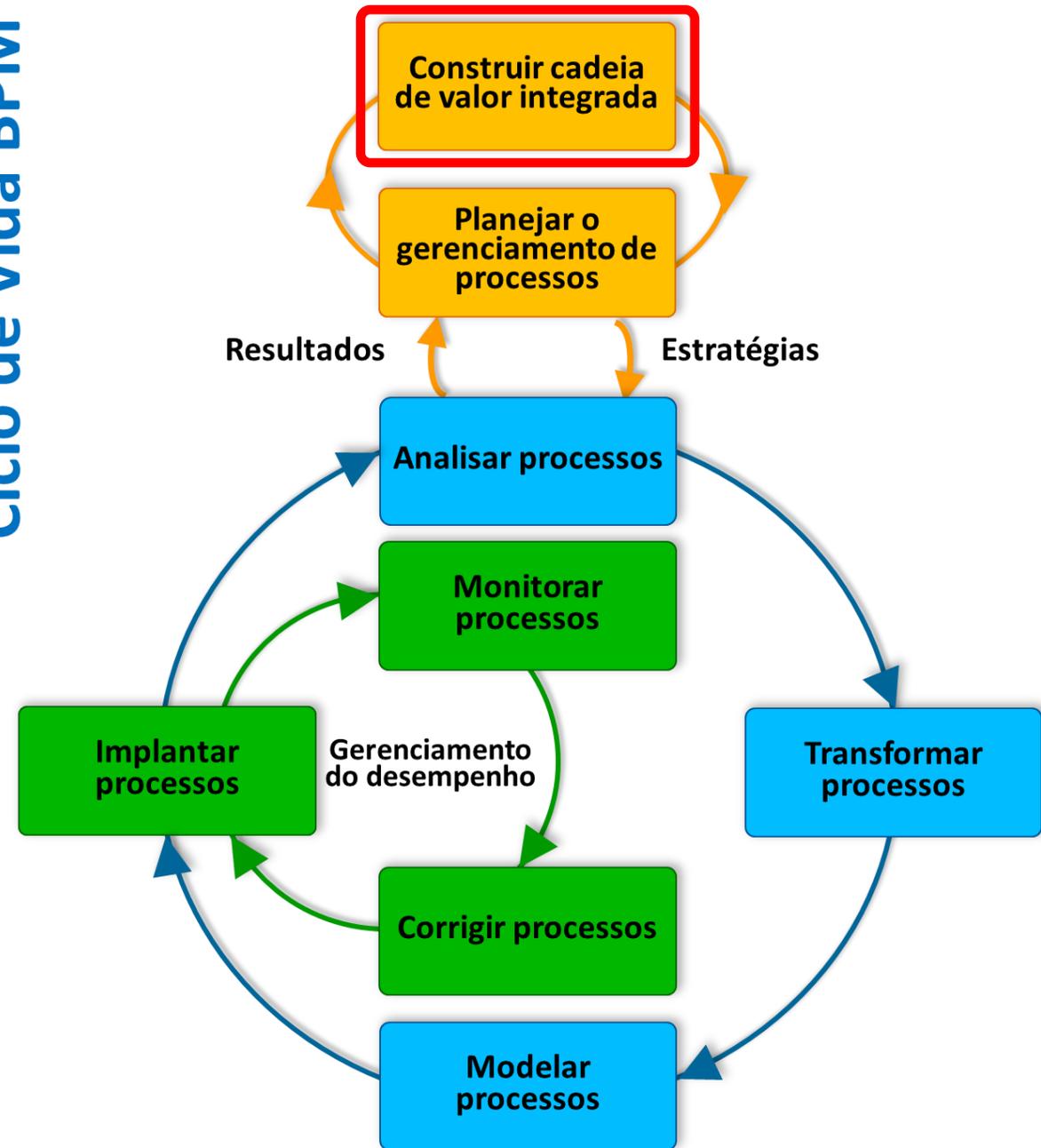
- Uma **nova forma de articular e aplicar**, de modo integrado, **abordagens, metodologias, estruturas de trabalho, práticas, técnicas e ferramentas para processos** que muitas vezes são aplicadas de maneira isolada.
- Uma **visão holística** de organizar, estruturar e conduzir o negócio.
- Que **reconhece o papel-chave de pessoas com habilidades e motivação**, bem como o uso correto de tecnologias para entregar melhores produtos e serviços para os clientes.



Fonte: CBOK, 2013.

Metodologia baseada no Ciclo de Vida BPM

Ciclo de Vida BPM



■ Estratégias de negócio ■ Inovação e melhoria ■ Desempenho corporativo



$$e^{i\theta} = \cos \theta + i \sin \theta$$
$$e^{-i\theta} = \cos \theta - i \sin \theta$$

$$\sinh x = \frac{e^x - e^{-x}}{2}$$

$$e^{i\theta} = \cos \theta + i \sin \theta$$
$$e^{-i\theta} = \cos \theta - i \sin \theta$$

$$e^{i\theta} = \cos \theta + i \sin \theta$$
$$e^{-i\theta} = \cos \theta - i \sin \theta$$

$$(a, 0) + (b, 0) = (a+b, 0)$$
$$(a, 0) + (0, b) = (a, b)$$

$$p = \sqrt{a^2 + b^2}$$

$$e^{i\theta} = \cos \theta + i \sin \theta$$
$$e^{-i\theta} = \cos \theta - i \sin \theta$$

$$e^{i\theta} = \cos \theta + i \sin \theta$$
$$e^{-i\theta} = \cos \theta - i \sin \theta$$

Exercício: Identificação dos Tipos de Processos

A partir dos **conceitos e definições** apresentados sobre os **Tipos de Processos** identifiquem no âmbito de sua organização:

- a) Quais são os processos **Finalísticos**.
- a) Quais são os processos **Gerenciais**.
- b) Quais são os processos **de Suporte (de Apoio)**.

Tempo de execução: 10 min.



Introdução a gestão de processos de negócio

Finalísticos	Gerenciais	De Suporte
<p>Processos-chave da organização que estão voltados diretamente para a consecução da missão e afetam diretamente o usuário.</p>	<p>Processos que buscam promover uma visão corporativa, fornecem as diretrizes, as políticas, as normas, métodos, monitoramento e avaliação dos processos.</p>	<p>Processos que permeiam toda a organização e visam, de modo integrado, garantir e suportar operacionalmente as atividades e as demandas de recursos necessários, para a execução dos processos da organização.</p>

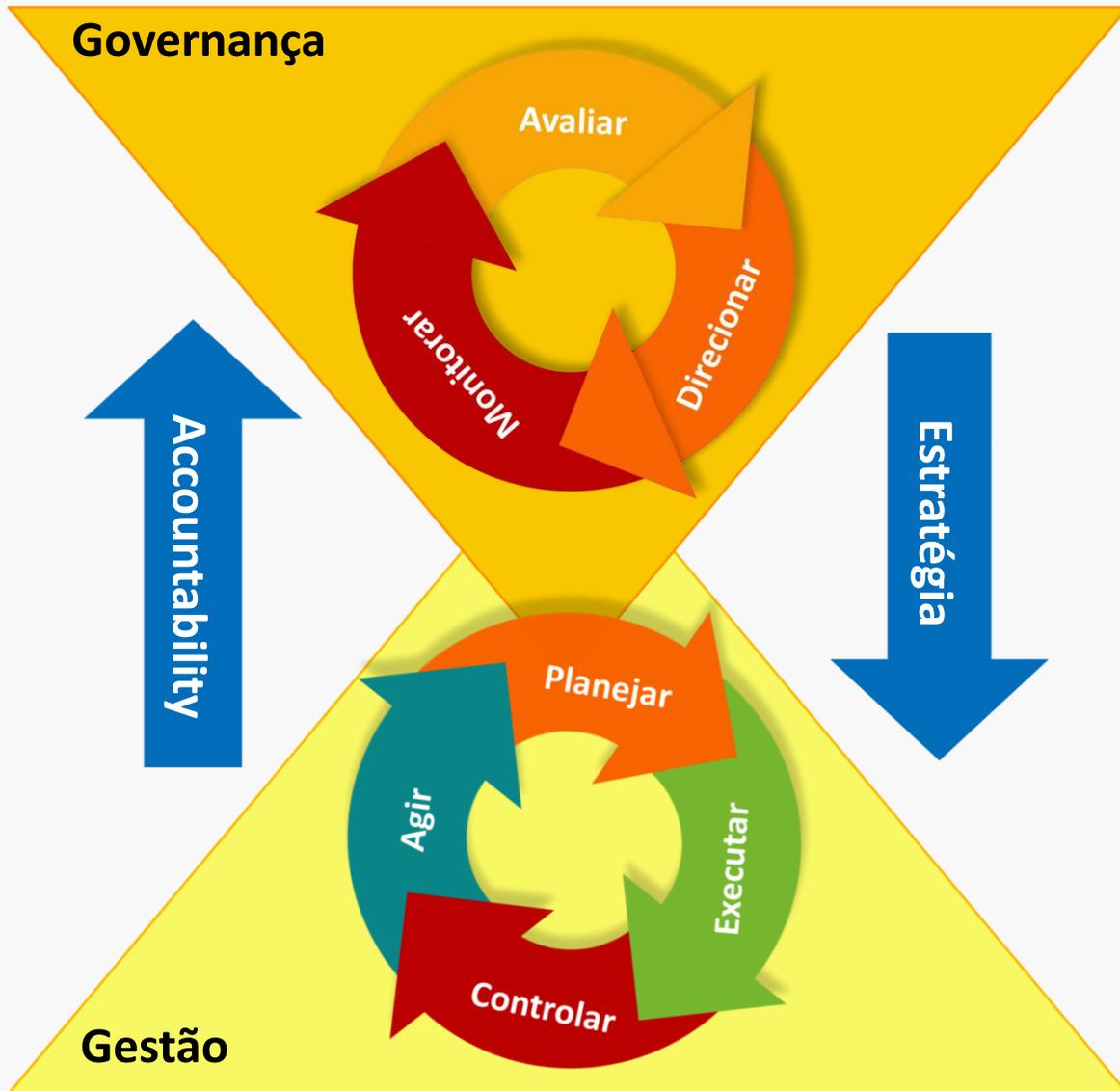


Construção da cadeia de valor integrada

Uma **Cadeia de Valor** representa o conjunto de atividades desempenhadas por uma organização desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção e de venda até à fase da distribuição, **otimizando o valor final que o seu produto representa para o cliente.**

(Porter, 1985)

Ciclo de Governança e de Gestão



Funções da Governança

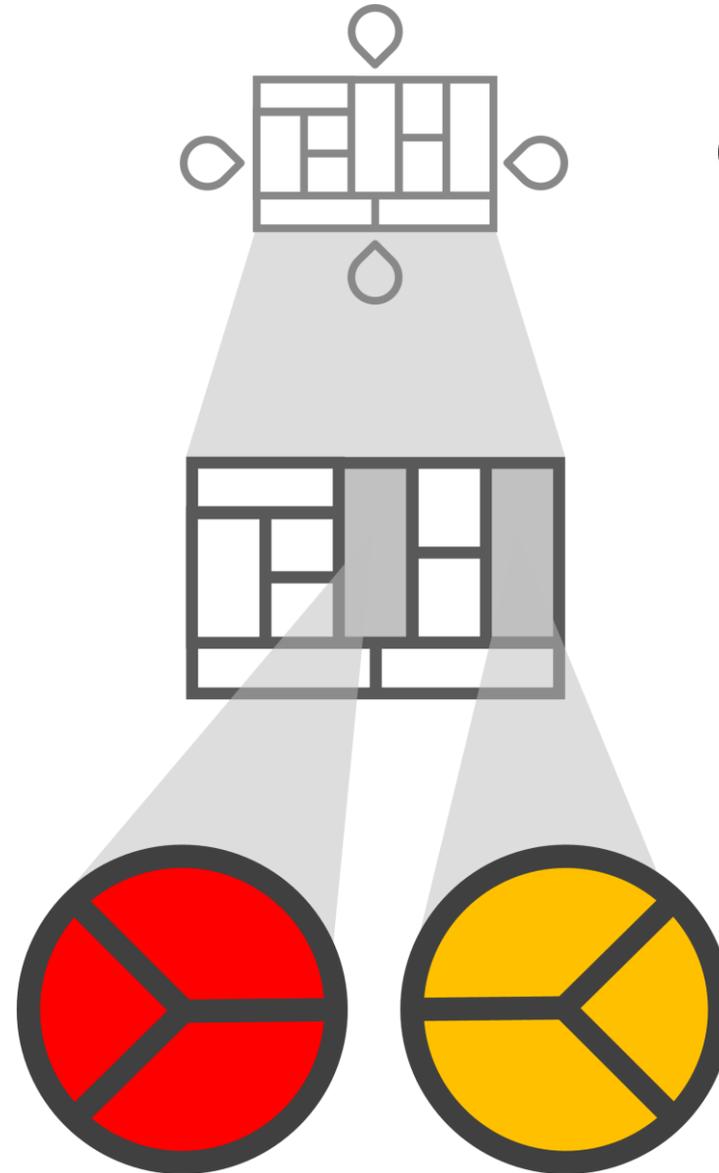
- **Avaliar** o ambiente, os cenários, o desempenho e os resultados atuais e futuros.
- **Direcionar** e orientar a preparação, a articulação e a coordenação de políticas e planos, alinhando as funções organizacionais às necessidades das partes interessadas (usuários dos serviços, cidadãos e sociedade em geral) e assegurando o alcance dos objetivos estabelecidos.
- **Monitorar** os resultados, o desempenho e o cumprimento de políticas e planos, confrontando-os com as metas estabelecidas e as expectativas das partes interessadas.

Declaração do Modelo de Negócio

Mapa de Ambiente

Quadro do Modelo Organizacional

Quadro da Proposta de Valor



Ajuda a compreender o contexto da organização a criar o valor

Ajuda a criar valor para o negócio

Ajuda a criar valor para seu cliente

Osterwalder (2011, 2014)

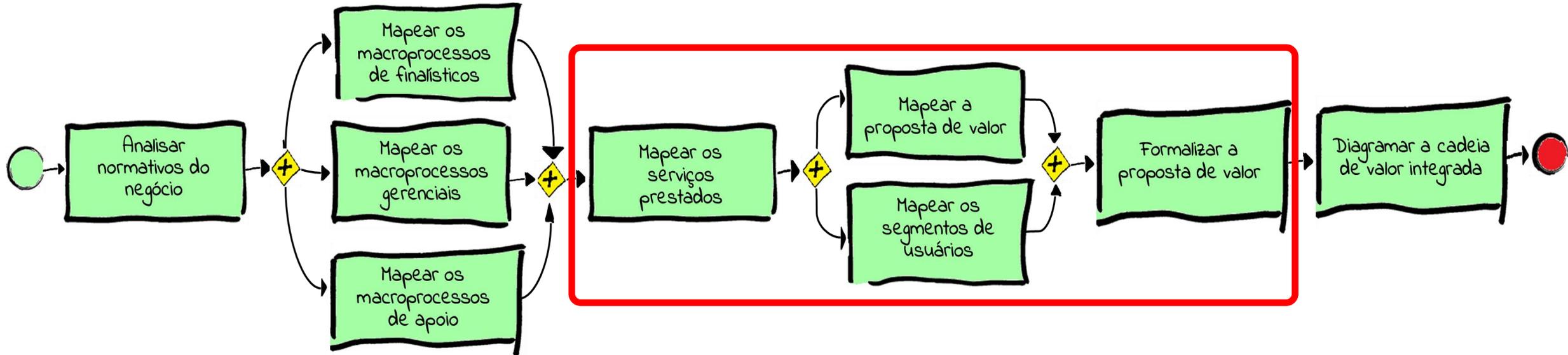
Propósito

Cadeia de Valor

Integrada

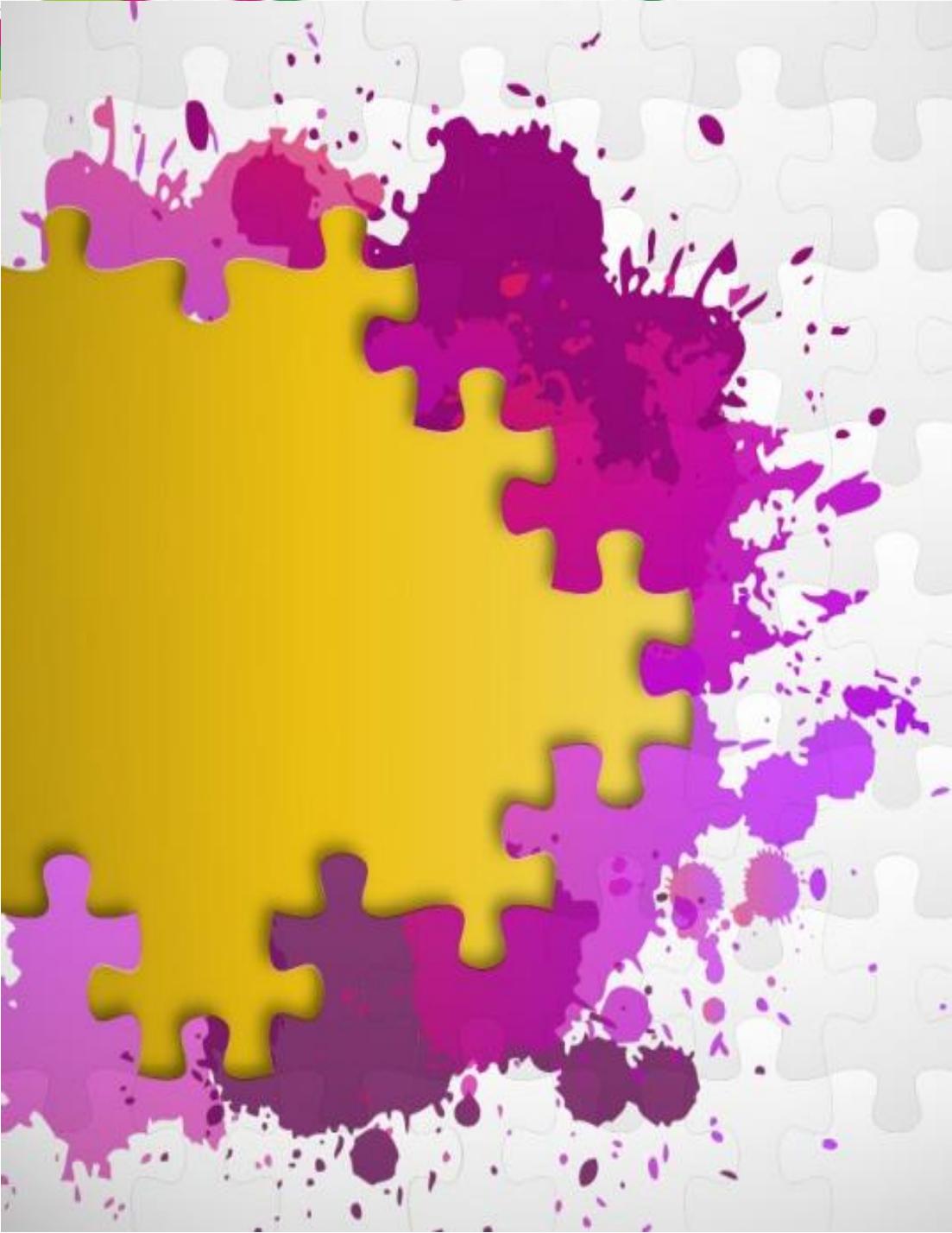
- ✓ **Descrever a estrutura hierárquica da criação de valor.**
- ✓ **Declarar o valor público que entregamos a sociedade.**
- ✓ **Representar o modelo de negócio por meio dos macroprocessos e processos.**
- ✓ **Priorizar processos de negócio para a inovação e transformação de serviços e produtos.**
- ✓ **Iniciar como um dos referenciais estratégicos da organização.**

Etapas da construção da cadeia de valor integrada



Definições de Valor Público

- ☑ **Valor público:** produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades de uma organização que representem respostas efetivas e úteis às necessidades ou às demandas de interesse público e modifiquem aspectos do conjunto da sociedade ou de alguns grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos. **(Decreto nº 9.203/2017)**
- ☑ **Criar valor público:** é oferecer respostas efetivas a necessidades ou demandas coletivas que sejam politicamente desejadas (legitimidade), cujos resultados modifiquem aspectos da sociedade. **(TCU)**
- ☑ **Proposta de Valor:** busca resolver os problemas do cliente e satisfazer suas necessidades. A Proposta de Valor é o motivo pelo qual os clientes escolhem uma empresa ou outra. **(Osterwalder, 2011)**



Ponto de Partida

Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967
Constituição Federal de 1988

Sistemas Estruturantes da Administração Pública

Macroprocessos Integradores
(Gerenciais e de Suporte/de Apoio)

Construção da Cadeia de Valor Integrada

Sistemas Estruturantes (*)	Atos Normativos
Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal (SIORG)	Decreto nº 6.944/2009.
Sistema de Planejamento e Orçamento Federal (SPOF)	Lei nº 10.180/2001.
Sistema de Custos do Governo Federal (SCGF)	Portaria STN/MF nº 157/2011; Portaria STN/MF nº 716/2011.
Sistema de Gestão de Documentos de Arquivo (SIGA)	Decreto nº 4.915/2003.
Sistema de Comunicação de Governo do Poder Executivo Federal (SICOM)	Decreto nº 7.379/2011.
Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal (SCIEF)	Lei nº 10.180/2001; Decreto nº 3.591/2000.
Sistema de Correição do Poder Executivo Federal (SCEF)	Decreto nº 5.480/2005.
Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo federal (SOEF)	Lei nº 13.460/2017; Decreto nº 9.492/2018
Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal (SGEEF)	Decreto nº 6.029/2007; Decreto nº 1.171/1994.
Sistema Brasileiro de Inteligência (SISBIN)	Lei nº 9.883/1999; Decreto nº 4.376/2002
Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC)	Decreto nº 67.326/1970.
Transferências Públicas	Decreto nº 6.170/2007.
Sistema de Serviços Gerais (SISG)	Decreto nº 1.094/1994.
Sistema de Administração dos Recursos de Informação e Informática (SISP)	Decreto nº 7.579/2011.
Sistema de Administração Financeira Federal (SAFF)	Lei nº 10.180/2001; Decreto nº 3.590/2000.
Sistema de Contabilidade Federal (SCF)	Decreto nº 6.976/2009.

(*) Origem dos Sistemas Estruturantes: Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967.

Macrofunções Estruturantes, Conselhos, Comitês e Comissões

Sistema de Organização e Inovação Institucional (SIORG)

Sistema de Planejamento e Orçamento Federal (SPOF)

Sistema de Custos do Governo Federal (SCGF)

Sistema de Gestão de Documentos de Arquivo (SIGA)

Sistema de Comunicação de Governo do Poder Executivo Federal (SICOM)

Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal (SCIEF)

Sistema de Correição do Poder Executivo Federal (SCEF)

Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo federal (SOEF)

Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal (SGEEF)

Sistema Brasileiro de Inteligência (SISBIN)

Sistemas Finalísticos

Sistema Finalístico 01

Sistema Finalístico 02

Sistema Finalístico "n"

Conselhos

Conselho Nacional 01

Conselho Nacional 02

Conselho Nacional "n"

Sistemas de Suporte

Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC)

Sistema de Serviços Gerais (SISG)

Transferências públicas

Sistema de Administração dos Recursos de Informação e Informática (SISP)

Sistema de Administração Financeira Federal (SAFF)

Sistema de Contabilidade Federal (SCF)

Proposta de Comitês e Comissões Estruturantes de Suporte à Governança

Comitê de Governança Pública (CGP)

Comitê Estratégico de Gestão e Inovação Institucional (CEGI)

Comitê de Gestão da Informação Corporativa (CGIC)

Comitê de Segurança da Informação e Comunicações (CSIC)

Comitê Estratégico de Gestão de Pessoas (CEGP)

Comissão de Gestão de Ética (CGEP)

Comitê de Tecnologia da Informação e Comunicações (CTIC)

Comitê de Logística e Patrimônio (COLP)

Comitê de Controles Internos (CCII)

Macrofunções Estruturantes, Conselhos, Comitês e Comissões

Sistemas Gerenciais

SIORG/MP
Decreto nº 6.944/2009; Decreto nº 8.638/2016
Decreto nº 9.094/2017; Decreto nº 9.203/2017

SPOF/MP
Lei nº 10.180/2001

SCGF/STN
Portaria nº 157/2011
Portaria nº 716/2011

SIGA/AN
Decreto nº 4.915/2003

SICOM/PR
Decreto nº 7.379/2010

SCIEF/CGU
Lei nº 10.180/2001
Decreto nº 3.591/2000

SCEF/CGU
Decreto nº 5.480/2005

SOEF/CGU
Lei nº 13.460/2017
Decreto nº 9.492/2018

SGEEF/PR
Decretos nº 6.029/2007
Decreto nº 1.171/1994

SISBIN/PR/GSI
Lei nº 9.883/1999
Decreto nº 4.376/2002

Sistemas Finalísticos

Sistema Finalístico 01

Sistema Finalístico 02

Sistema Finalístico "n"

Conselhos

Conselho Nacional 01

Conselho Nacional 02

Conselho Nacional "n"

Sistemas de Suporte

SIPEC/MP
Decreto nº 67.326/1970

SISG/PR
Decreto nº 1.094/1994

Transferências públicas
Decreto nº 6.170/2007

SISP/MP
Decreto nº 7.579/2011

SAFF/STN
Lei nº 10.180/2001
Decreto nº 3.590/2000

SCF/STN
Decreto nº 6.976/2009

Proposta de Comitês e Comissões Estruturantes de Suporte à Governança

CGP
Decreto nº 9.203/2017

CEGI
Decreto de 07/03/2017
Decreto nº 9.094/2017
Decreto nº 8.638/2016

CGIC
Decreto nº 4.915/2003
Decreto nº 4.073/2002
Decreto nº 7.724/2012

CSIC
Decreto nº 3.505/2000

CEGP
Decreto nº 67.326/1970
Decreto nº 5.707/2006

CGEP
Decreto nº 1.171/1994
Decreto nº 6.029/2007

CTIC
Portaria MP nº 19/2017

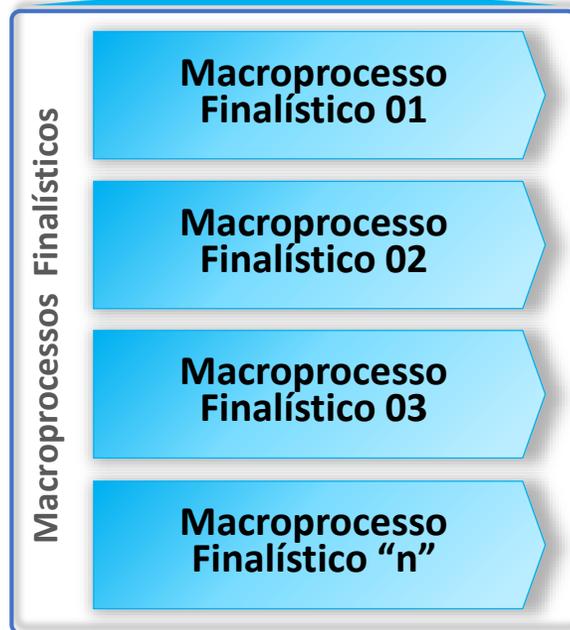
COLP
Decreto nº 1.094/1994
IN/MP nº 05/2017
IN/MP nº 04/2014

CCII
Decreto nº 3.591/2000
IN Conjunta MP/CGU nº 01/2016
Decreto nº 9.203/2017

Missão do Órgão

Transformação, inovação e eficiência.

Cadeia de Valor Integrada do Estado (Macroprocessos Integradores)

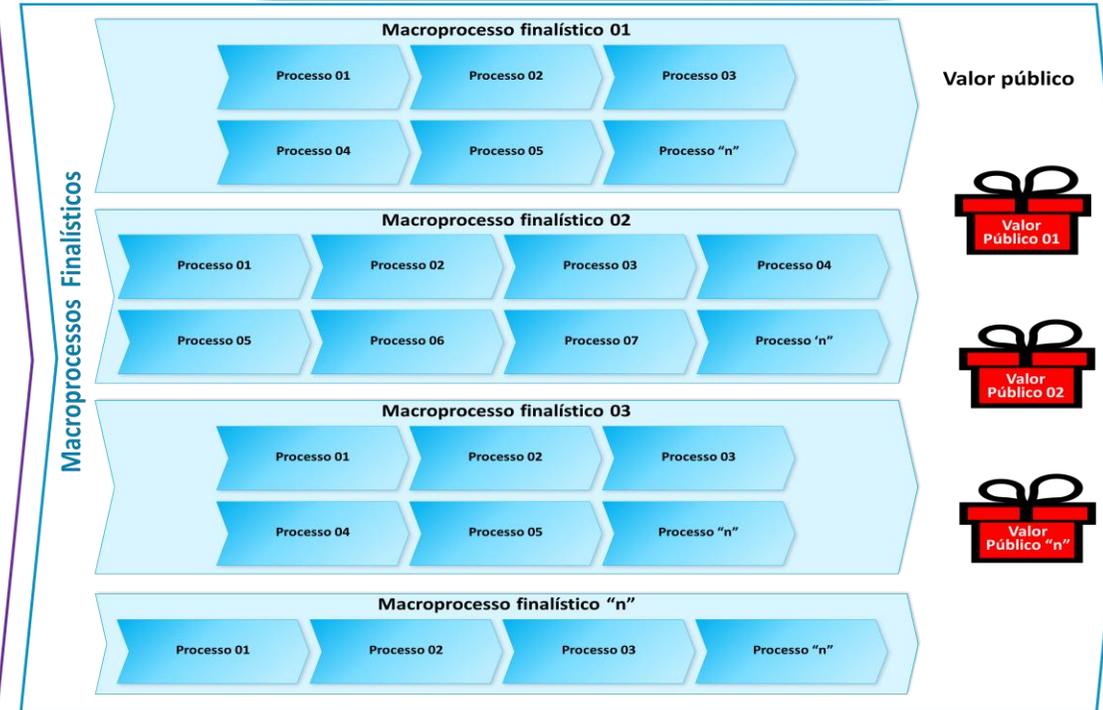
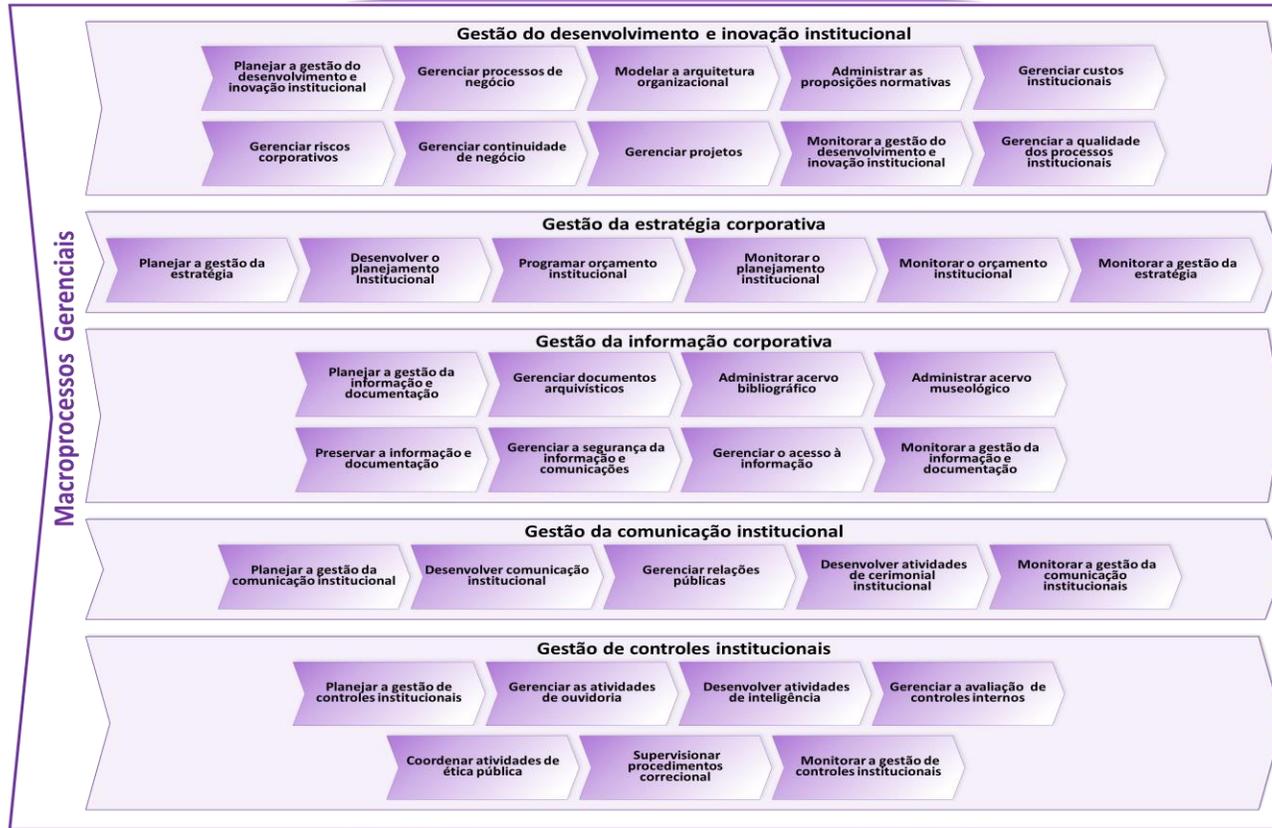


Valor Público



Missão do Órgão

Cadeia de Valor Integrada do Estado

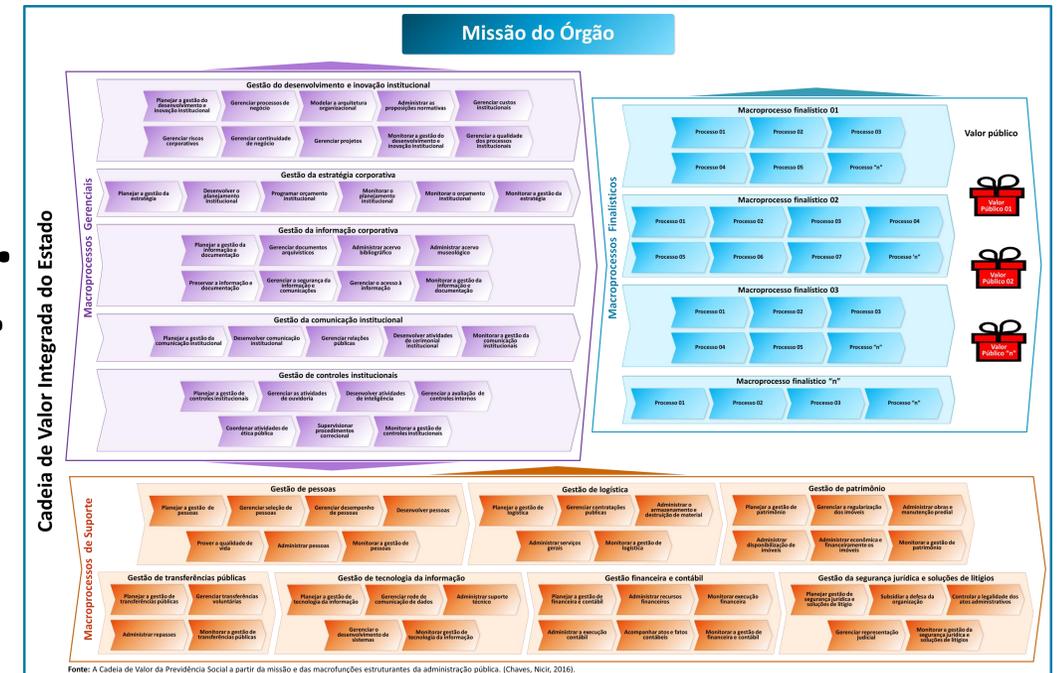


Qual a relevância da Cadeia de Valor Integrada nas Organizações?

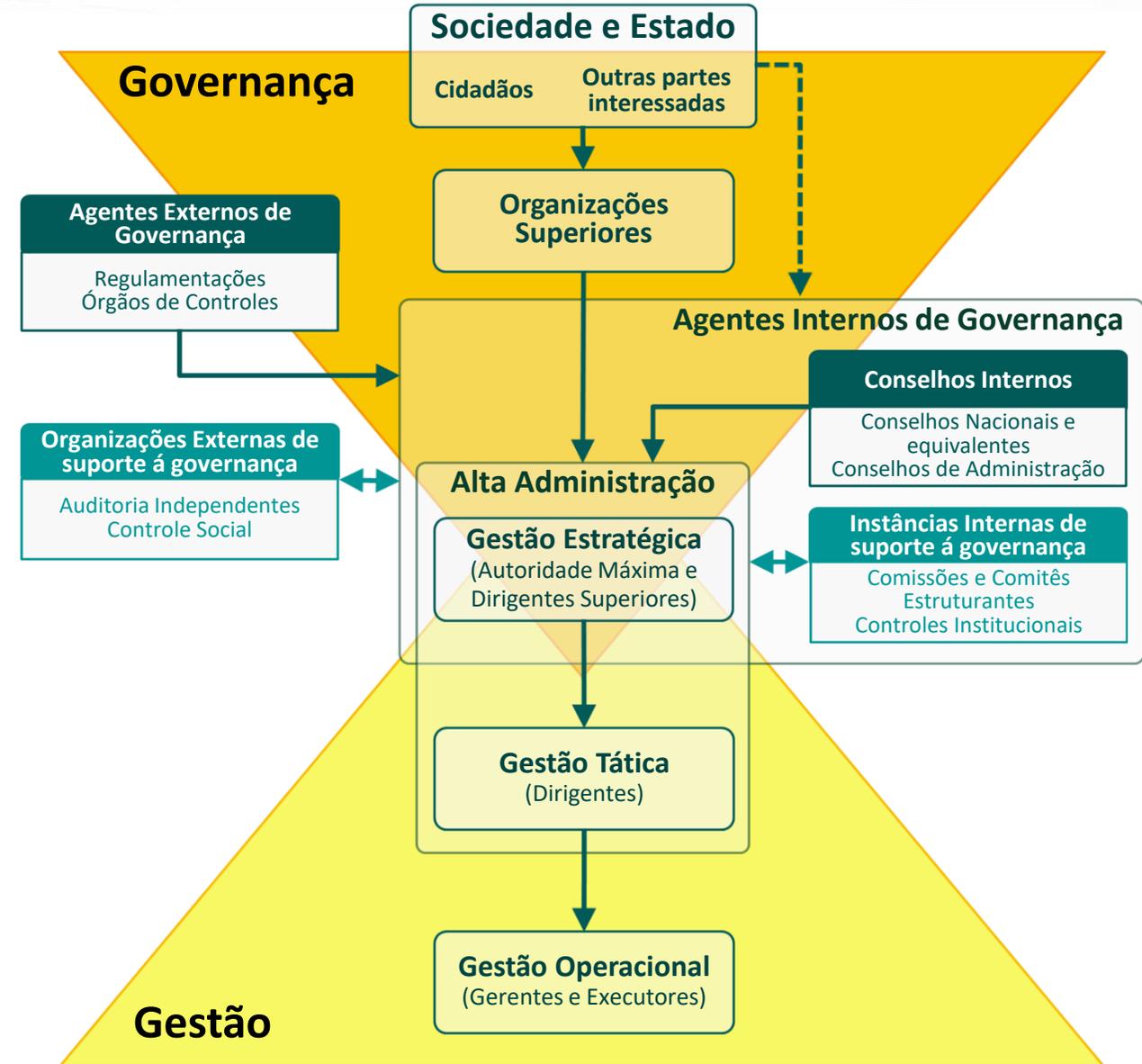
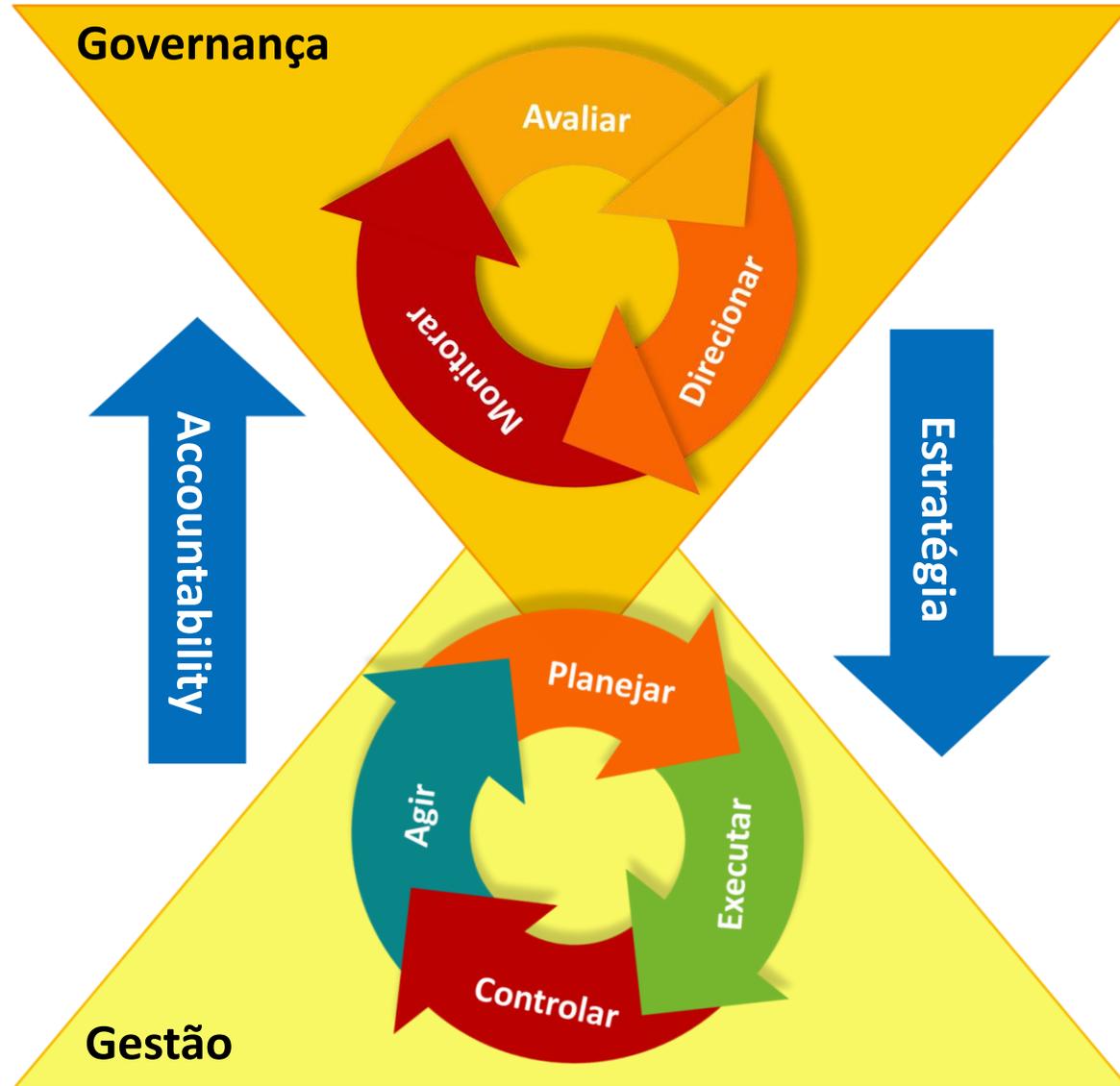
Base de:

- ✓ Criação de Valor Público.
- ✓ Estrutura Organizacional.
- ✓ Estruturação da Governança Corporativa.
- ✓ Referencial do Planejamento Estratégico.
- ✓ Avaliação de riscos.
- ✓ Análise de custos.
- ✓ Segurança da informação.
- ✓ Estruturação do Relatório de Gestão.
- ✓ Elaboração de Manuais de processos.
- ✓ Elaboração de Indicadores de Desempenho.
- ✓ Código de Classificação da Informação e Documentação.
- ✓ Perfil de competências.
- ✓ Controles de gestão.
- ✓ Entre outras...

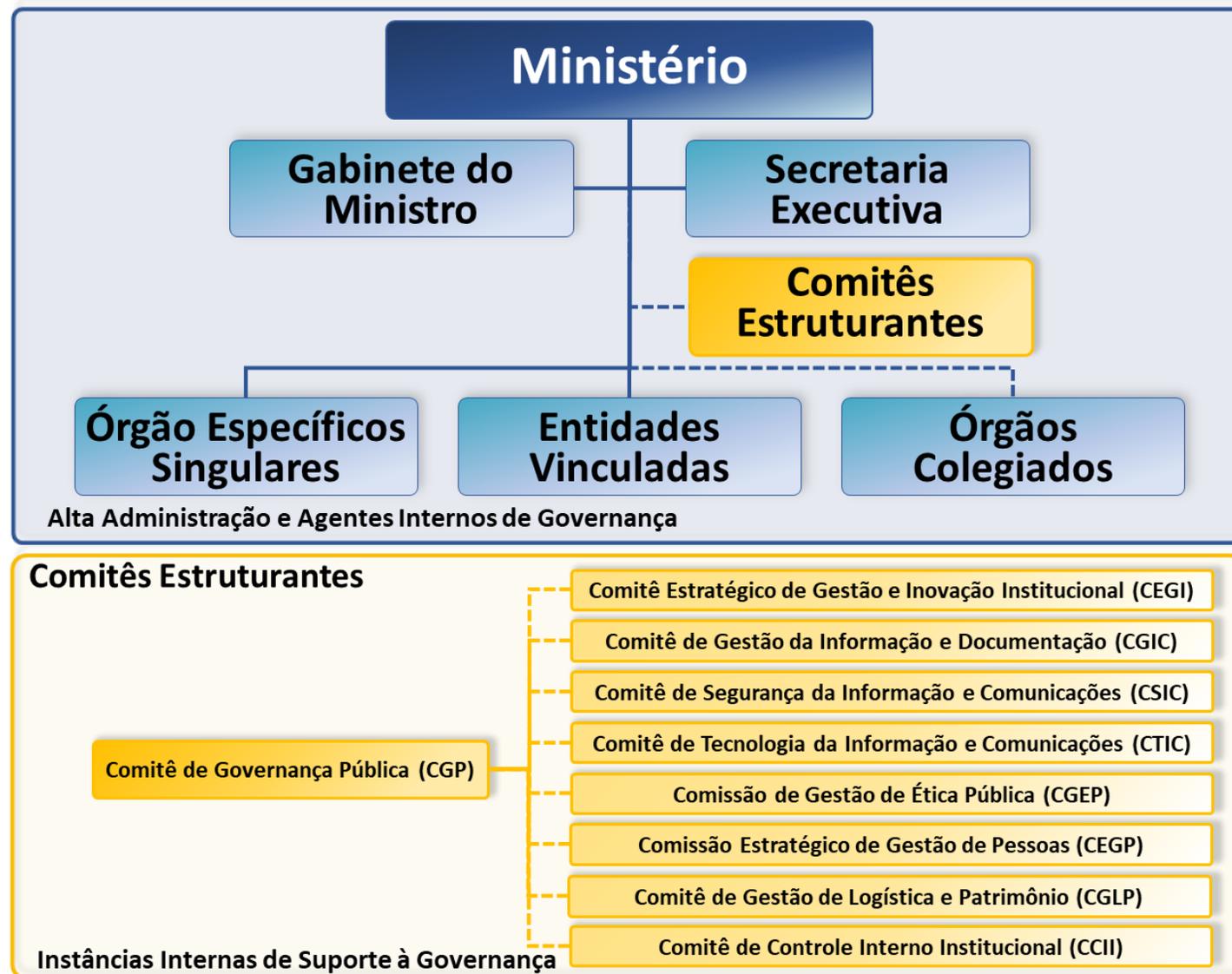
As organizações são grandes colecionadoras de processos.



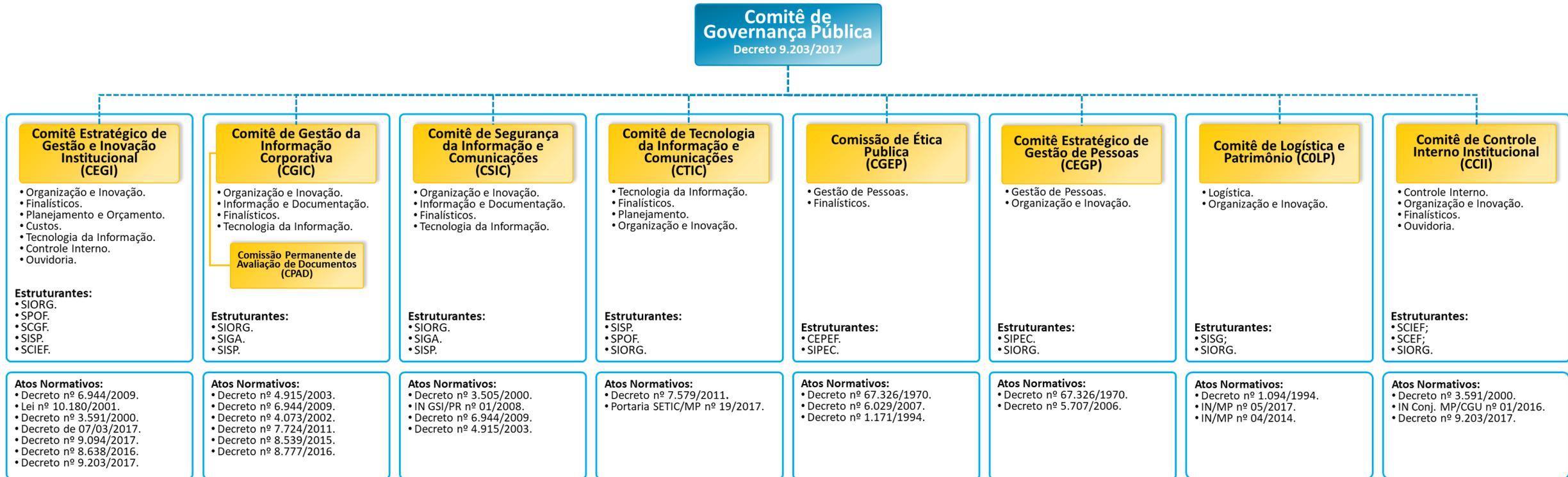
Ciclo de Governança e de Gestão



Estruturação da Governança Corporativa



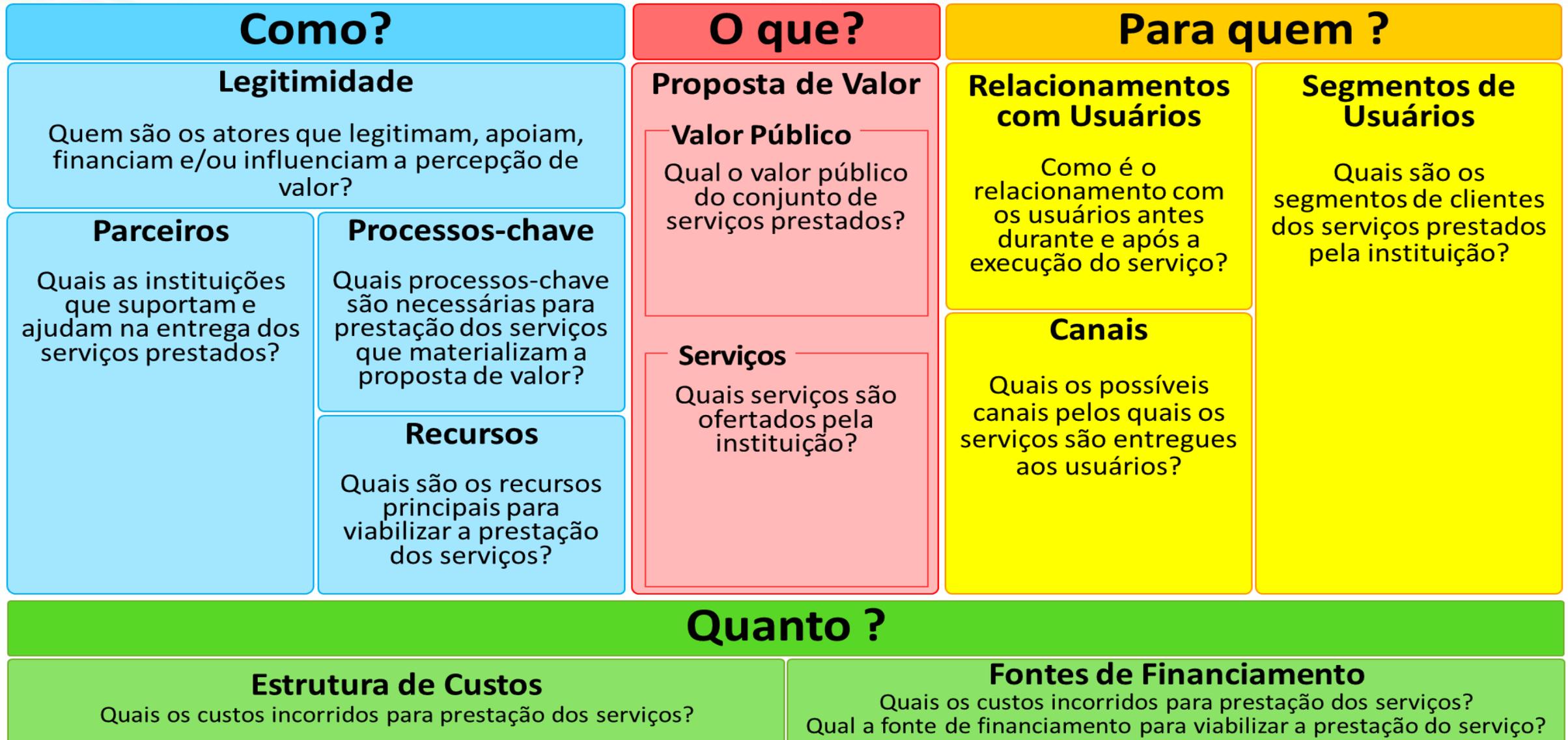
Proposta de Estruturação da Governança Corporativa



Engajando pessoas



Quadro do Modelo de Negócio



Quadro do Modelo de Negócio (Simplificado)

Como?		O que?		Para quem?
[05] Recursos-chave Quais são os recursos principais para viabilizar a prestação dos serviços? Quais processos de suporte ou gerenciais?	[04] Processos-chave Quais processos-chave são necessários para prestação dos serviços que materializam a proposta de valor?	[03] Proposta de Valor Qual o valor público do conjunto de serviços prestados? Quais os desejos e necessidades dos usuários?	[02] Serviços Quais serviços são ofertados pela organização? Quais processos de trabalho que ajudam a entregar esses serviços?	[01] Segmentos de Usuários Quais são os segmentos de usuários dos serviços prestados pela organização?

Osterwalder (2011, 2014), adaptado para APF.

Uma dica...

Evitem verbos para Processos e Processos de Trabalho (Serviços), que se confundem com “Diretrizes ou Objetivos Estratégicos, como:

Reduzir

Fortalecer

Garantir

Aprimorar

Modernizar

Fomentar

Intensificar

Melhorar

Articular

Alavancar

Ampliar

Promover

Acelerar

Aperfeiçoar

Etc...

Outra dica...

Busquem denominar os **Processos** e **Processos de Trabalho (Serviços)** com verbos (ação) no infinitivo, como:

Planejar

Administrar

Gerenciar

Desenvolver

Reconhecer

Coordenar

Monitorar

Supervisionar

Licenciar

Regular

Arrecadar

Subsidiar

Auditar

Fiscalizar

Analisar

Sancionar

Recuperar

Avaliar

Investigar

Formular

Controlar

Recepcionar

Deflagrar

Tramitar

Estabelecer

Apurar

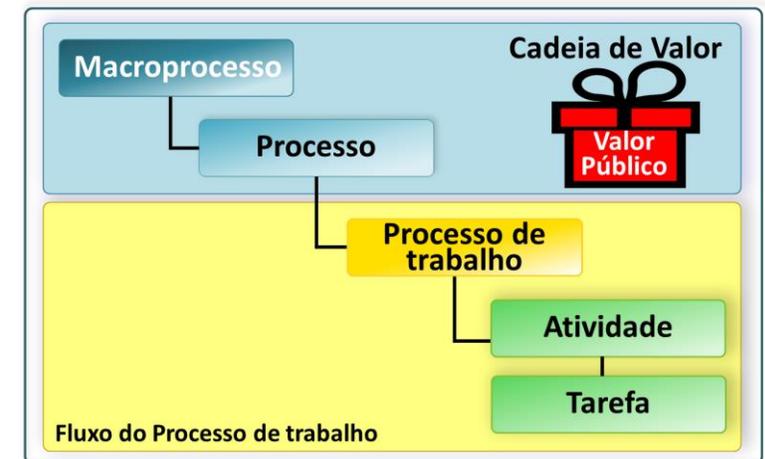
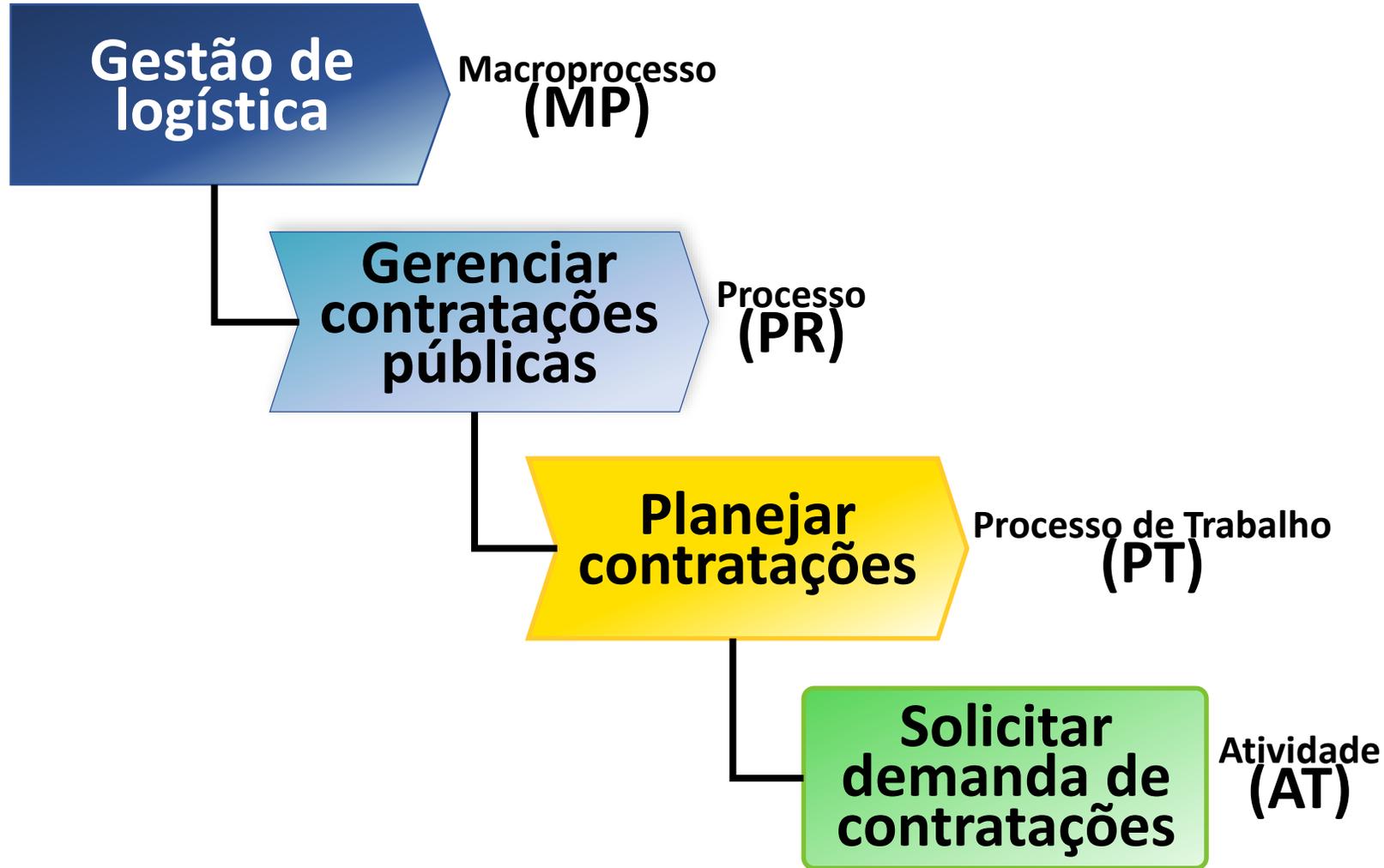
Tratar

Negociar

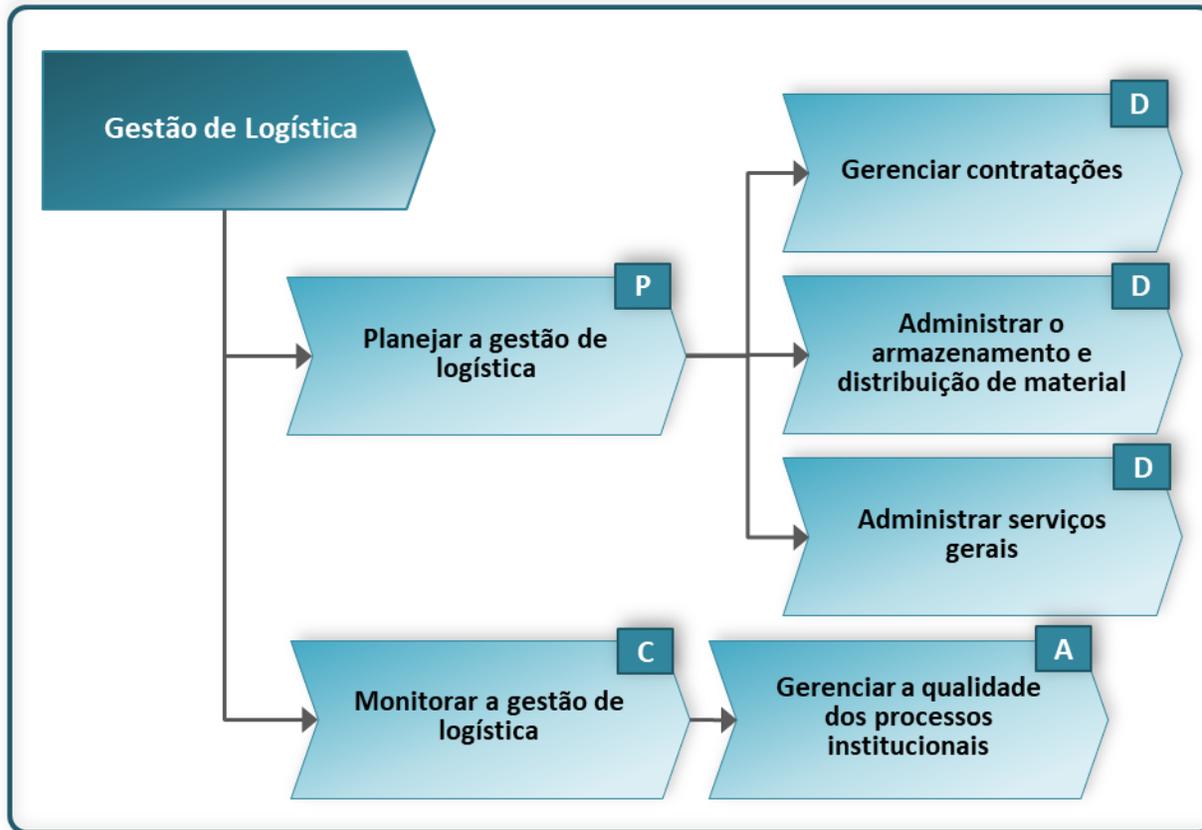
Realizar

Etc...

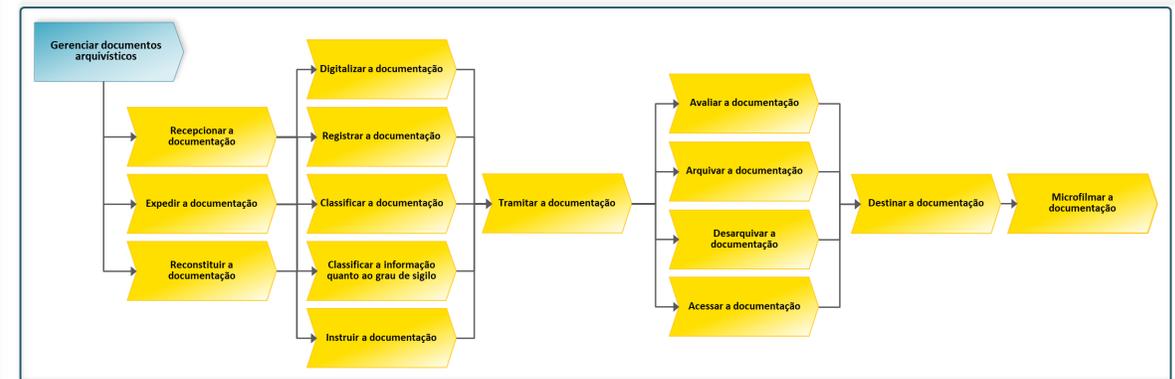
Exemplos de denominação de Processo, Processo de Trabalho, Atividade



Exemplos de denominação de Processo e Processos de Trabalho

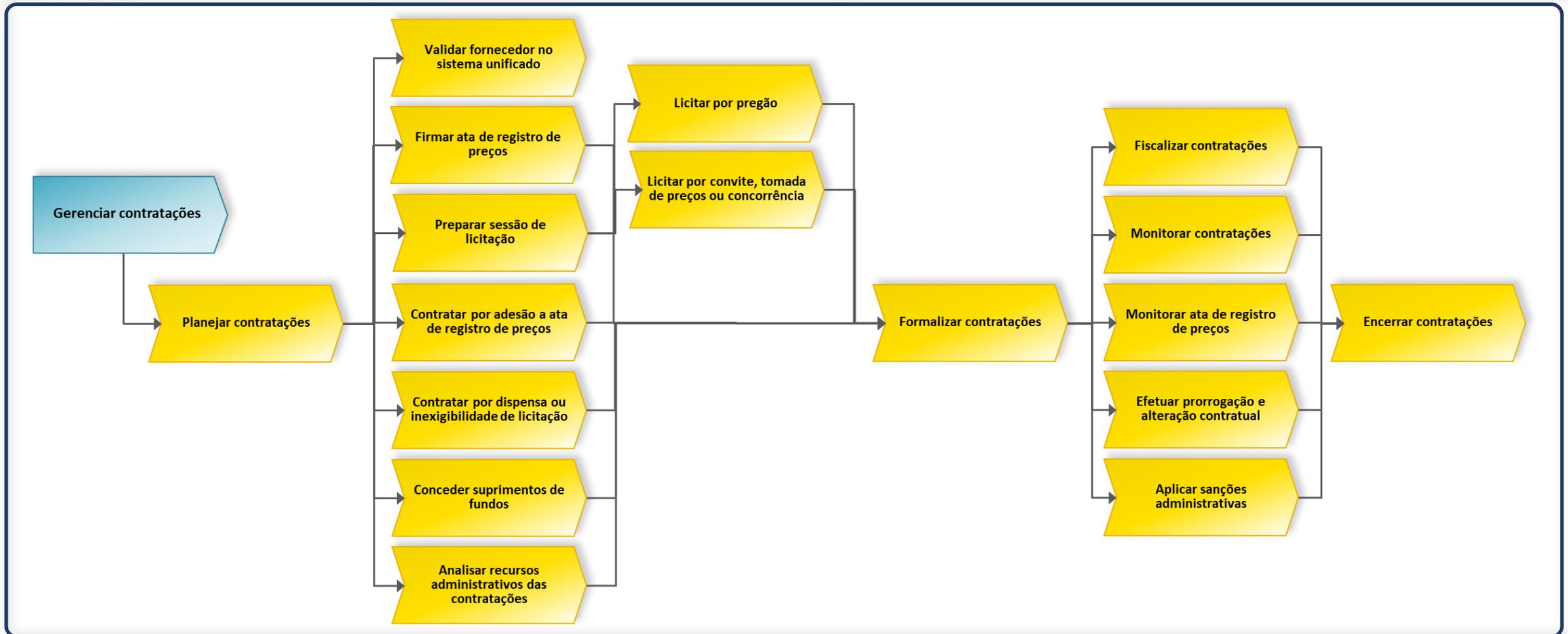


Processos de Trabalho



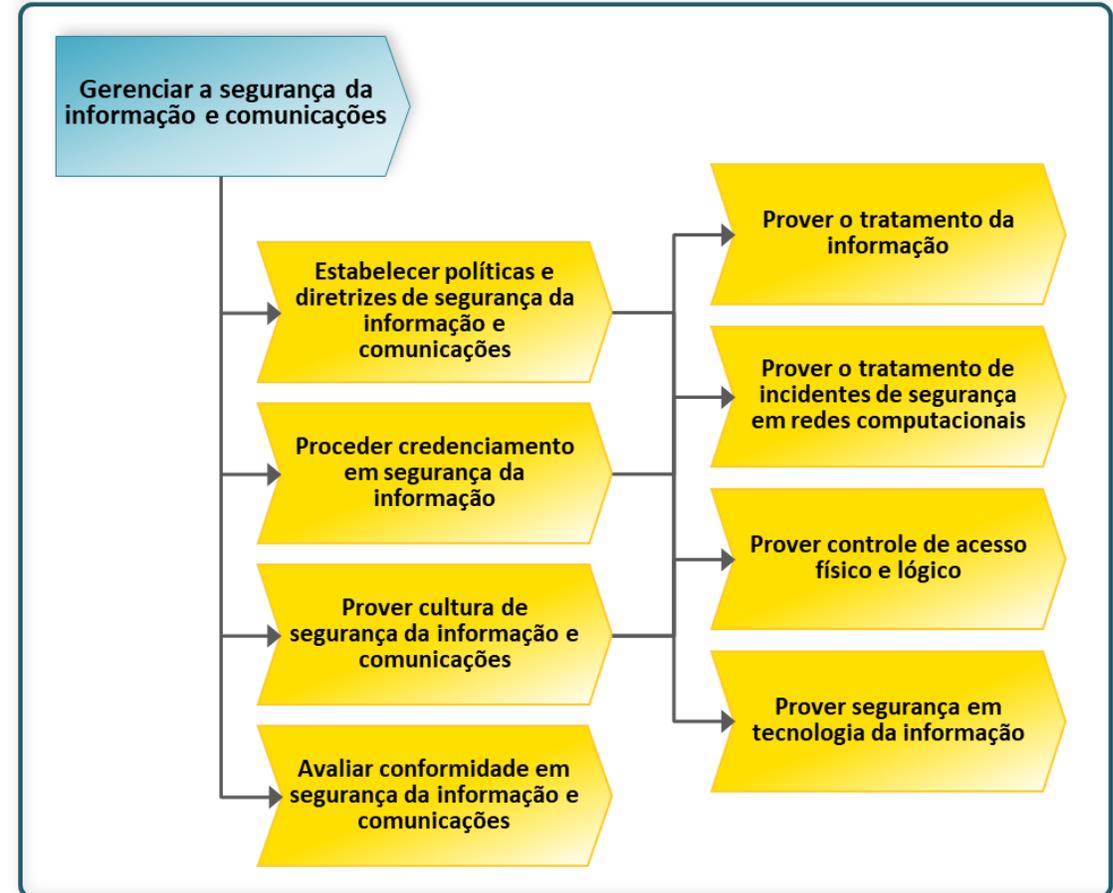
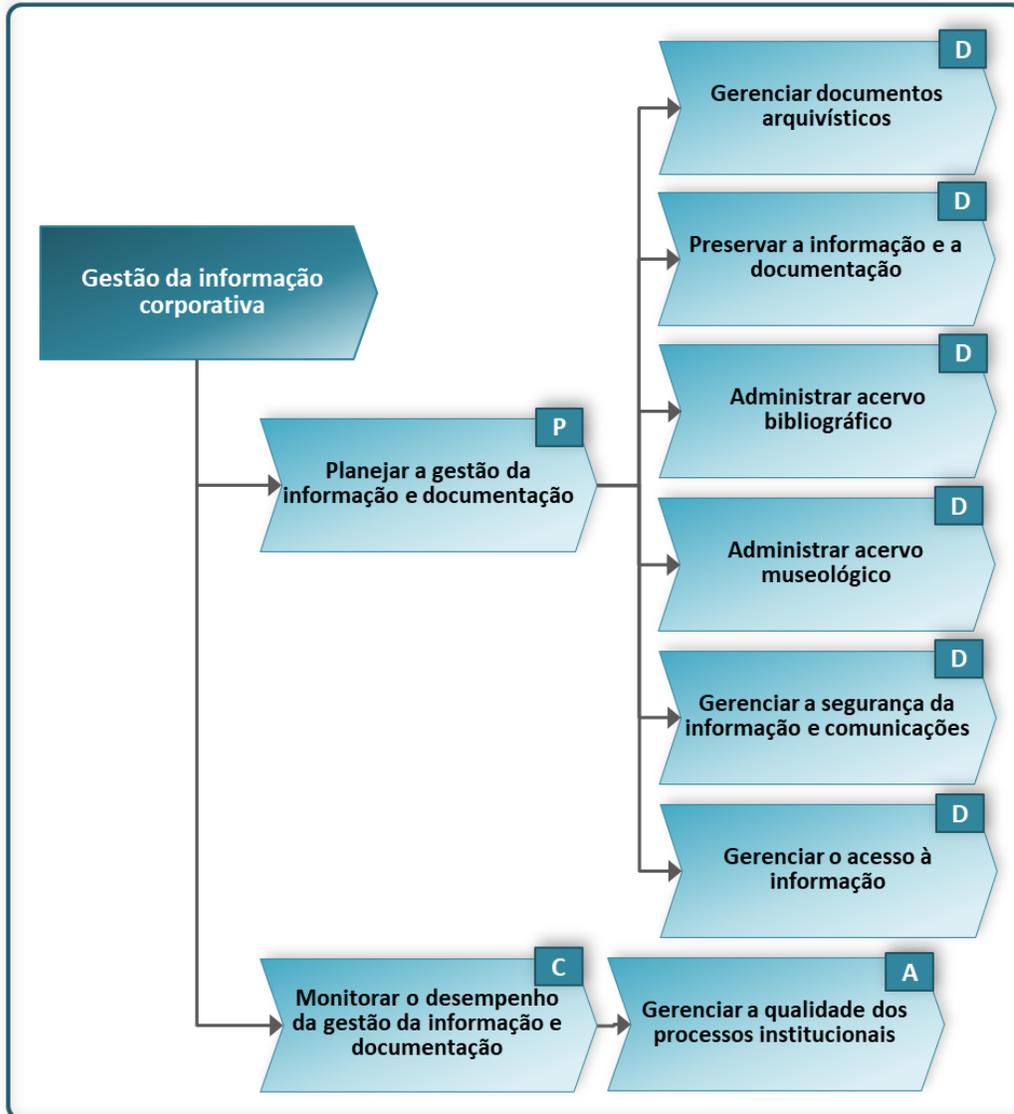
No nível de **Processo de Trabalho** é onde nos enxergamos, pois é o que fazemos e o que se lê nos normativos, quando estes seguem uma nomenclatura mais clara.

Exemplos de denominação de Processo e Processos de Trabalho



No nível de **Processo de Trabalho** é onde nos enxergamos, pois é o que fazemos e o que se lê nos normativos, quando estes seguem uma nomenclatura mais clara.

Exemplos de denominação de Processo e Processos de Trabalho



Decreto nº 4.073, de 3 de janeiro de 2002, que regulamenta a Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991.

Art. 10. O SINAR tem por finalidade **implementar a política nacional de arquivos públicos e privados**, visando à gestão, à preservação e ao **acesso aos documentos de arquivo**.

Art. 13. Compete aos integrantes do SINAR:

I - **promover a gestão, a preservação e o acesso às informações e aos documentos** na sua esfera de competência, em conformidade com as diretrizes e normas emanadas do órgão central; [...]

Decreto nº 4.915 de 12 de dezembro de 2003.

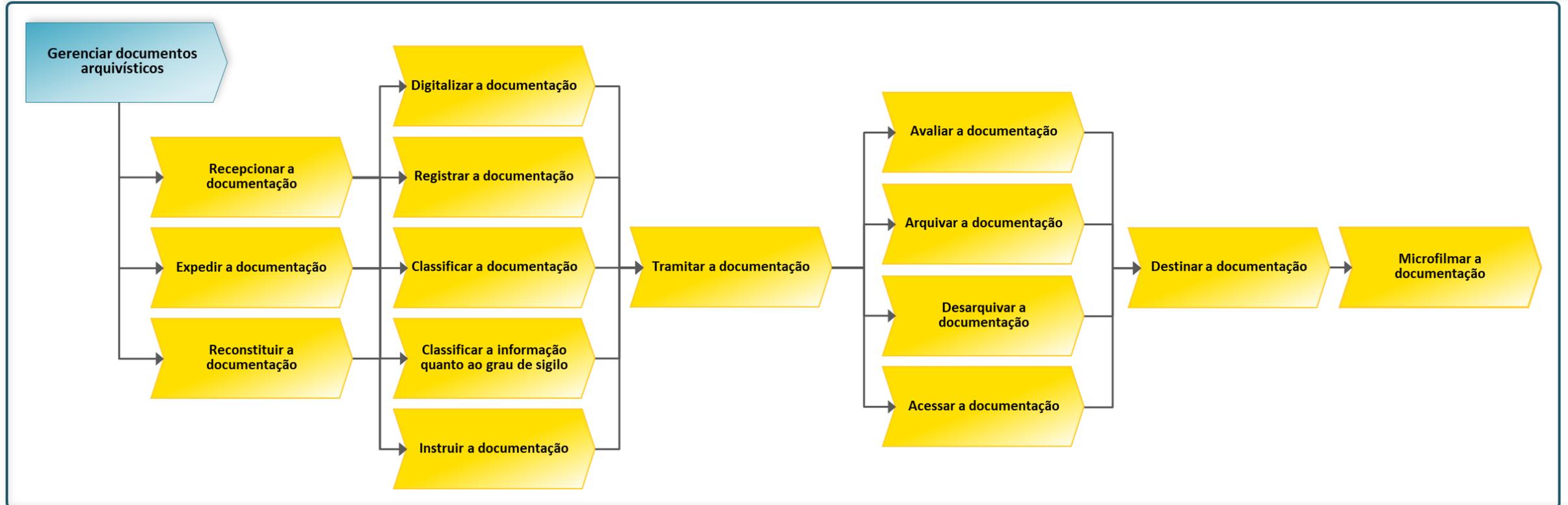
Art. 2º O SIGA tem por finalidade:

I - garantir ao cidadão e aos órgãos e entidades da administração pública federal, de forma ágil e segura, **o acesso aos documentos de arquivo e às informações neles contidas**, resguardados os aspectos de sigilo e as restrições administrativas ou legais; [...]

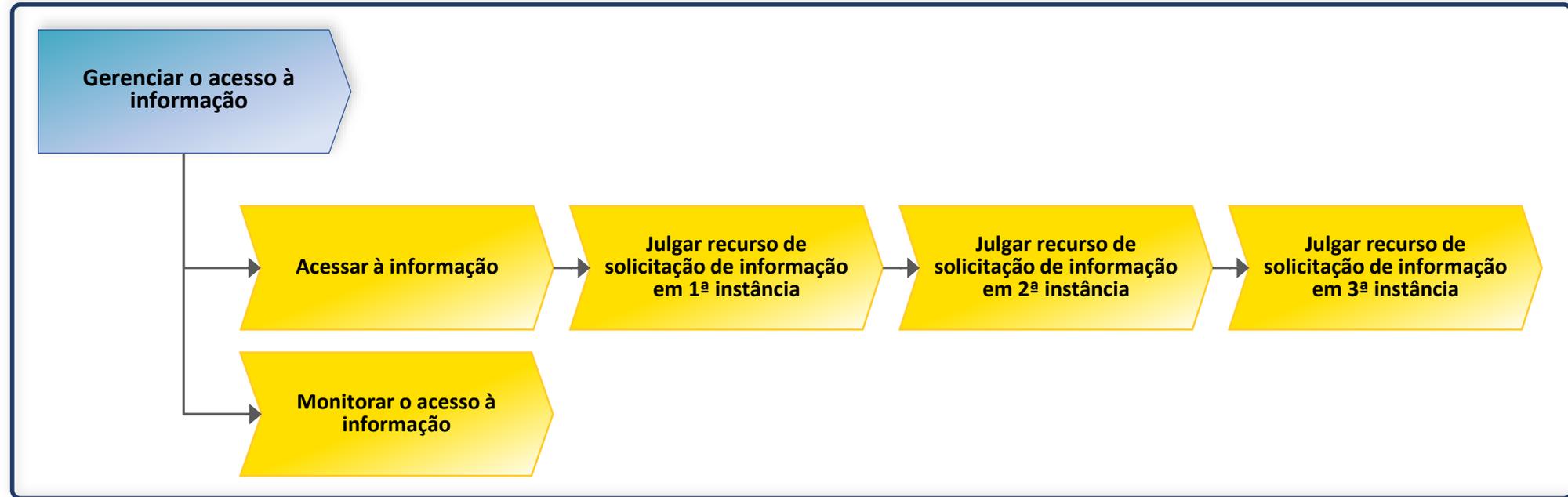
Art. 5º Compete aos órgãos setoriais:

II - **implementar** e acompanhar rotinas de trabalho desenvolvidas, no seu âmbito de atuação e de seus seccionais, visando à padronização dos procedimentos técnicos relativos às atividades de **produção, classificação, registro, tramitação, arquivamento, preservação, empréstimo, consulta, expedição, avaliação, transferência e recolhimento ou eliminação de documentos de arquivo e ao acesso às informações neles contidas**; [...]

Exemplos de denominação de Processo e Processos de Trabalho



Exemplos de denominação de Processo e Processos de Trabalho



Business Model Canvas: como usar...



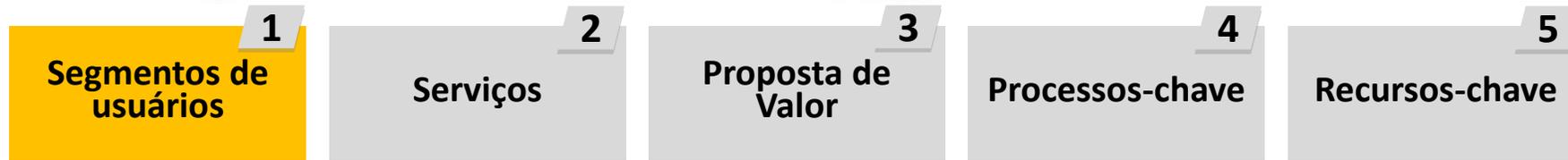
- 1. Envolver outras pessoas:** a diversidade de perspectivas entre as pessoas traz **robustez** à discussão do modelo de negócio.
- 2. Não escreva no Canvas:** em uma discussão, o ideal é que se consiga **colocar e tirar ideias do quadro sempre**, o modelo de negócio deve estar **sempre em construção**. Para isso, usam-se *post-its*.
- 3. Mostre o resultado:** um dos grandes ganhos do modelo é **comunicar facilmente a ideia**.

1
Plote o
CANVAS em
um poster.

2
Prenda o
poster na
parede.

3
Rabisque o
seu modelo
de negócio.

Quadro do Modelo de Negócio



- Quem são os **usuários atendidos** pelo serviço/processo de trabalho em questão?
- Existem **segmentos** diferentes de clientes consumindo estes serviços/processos de trabalho?

Como?		O que?		Para quem?
[05] Recursos-chave Quais são os recursos principais para viabilizar a prestação dos serviços? Quais processos de suporte ou gerenciais?	[04] Processos-chave Quais processos-chave são necessários para prestação dos serviços que materializam a proposta de valor?	[03] Proposta de Valor Qual o valor público do conjunto de serviços prestados? Quais os desejos e necessidades dos usuários?	[02] Serviços Quais serviços são ofertados pela organização? Quais processos de trabalho que ajudam a entregar esses serviços?	[01] Segmentos de Usuários Quais são os segmentos de usuários dos serviços prestados pela organização?

Quadro do Modelo de Negócio



Serviços:

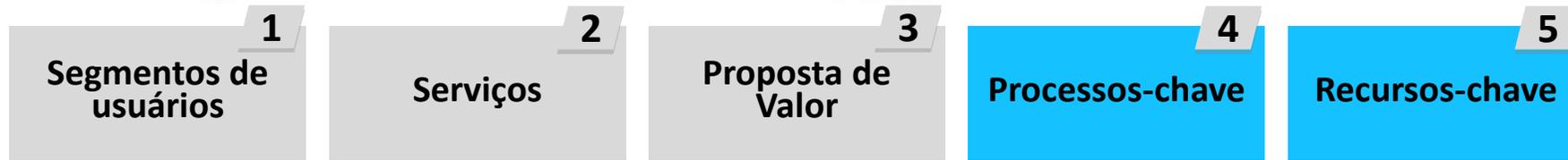
- Quais são os **serviços/processos de trabalho** que **entregam o valor público**?

Valor Público:

- Quais os **benefícios** entregues pelo serviço/processo de trabalho em questão?
- Existem **valores** diferentes para os diferentes segmentos que consomem este serviço/processo de trabalho?

Como?		O que?		Para quem?
[05] Recursos-chave Quais são os recursos principais para viabilizar a prestação dos serviços? Quais processos de suporte ou gerenciais?	[04] Processos-chave Quais processos-chave são necessários para prestação dos serviços que materializam a proposta de valor?	[03] Proposta de Valor Qual o valor público do conjunto de serviços prestados? Quais os desejos e necessidades dos usuários?	[02] Serviços Quais serviços são ofertados pela organização? Quais processos de trabalho que ajudam a entregar esses serviços?	[01] Segmentos de Usuários Quais são os segmentos de usuários dos serviços prestados pela organização?

Quadro do Modelo de Negócio



- Quais os **processos principais** para a execução do serviço/processo de trabalho, relacionamento e canais?
- Quais os **recursos** necessários para a plena execução destes serviços/processos de trabalho?
- As **alternativas** são viáveis? Se não, como ajustar processos X recursos?

Como?		O que?		Para quem?
[05] Recursos-chave Quais são os recursos principais para viabilizar a prestação dos serviços? Quais processos de suporte ou gerenciais?	[04] Processos-chave Quais processos-chave são necessários para prestação dos serviços que materializam a proposta de valor?	[03] Proposta de Valor Qual o valor público do conjunto de serviços prestados? Quais os desejos e necessidades dos usuários?	[02] Serviços Quais serviços são ofertados pela organização? Quais processos de trabalho que ajudam a entregar esses serviços?	[01] Segmentos de Usuários Quais são os segmentos de usuários dos serviços prestados pela organização?



Nicir Chaves

Conhecimento em

Gestão da Estratégica, Inovação Institucional e Informação Corporativa

Instituto Nacional do Seguro Social (INSS)

MCs, CBPP Blue Seal, ECM-S, Coach

nicir.chaves@inss.gov.br

+55 (61) 98280-1718