



Gestão de Processos de Negócio ***Business Process Management (BPM)***

Por Nicir Chaves

Nicir Maria Gomes Chaves

Formação:

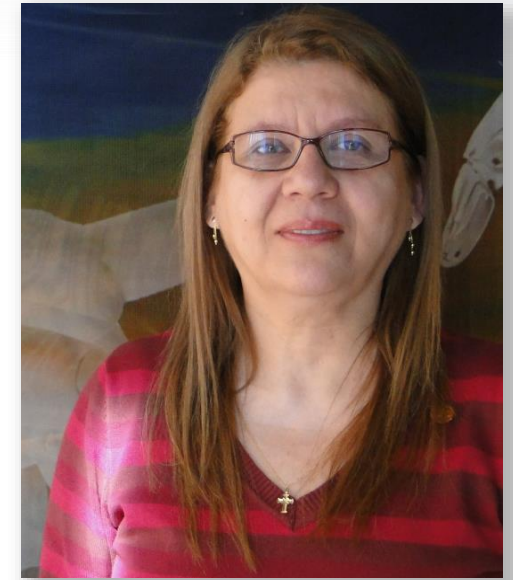
Mestrado: Máster em Dirección y Gestión de Los Sistema de Seguridad Social, Universidad de Alcalá e la Organización Iberoamericana de Seguridad Social - UnB, Madrid/ES.

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:

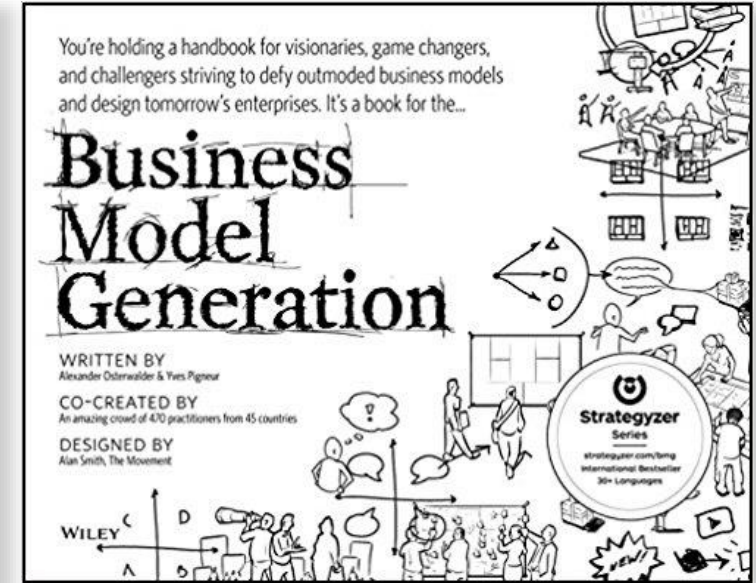
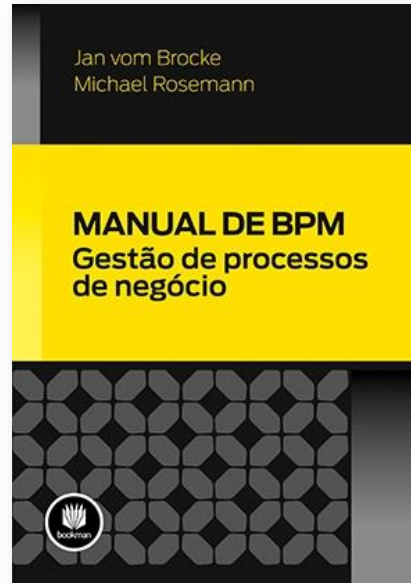
- 1) **Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU)**, em curso.
- 2) Ministério de Ciência, Tecnologia, Inovação e Comunicações (MCTIC), em curso.
- 3) Ministério da Saúde (MS), em curso.
- 4) Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República (GSI/PR).
- 5) Senado Federal.
- 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 curso.**



- ☑ 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

Terça-feira: 12/02/2019.

Horário:

14h00 às 18h00.

Intervalo de 10 minutos:

Aproximadamente de 16h00.

Carga Horária: 4 horas.

Local: CGU.



Aplicação Metodológicos de Ensino

- ✓ Exposições Dialogadas.
- ✓ Atividades Extra Sala.
- ✓ Exposição de Vídeo.
- ✓ Exercício em grupos.



Programação completa de BPM:

- 💧 **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

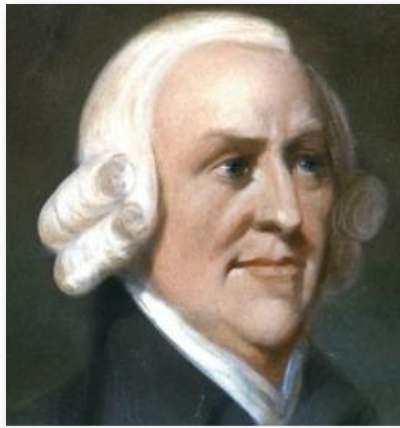
- ◆ **Etapa da produção primitiva:** solo como condição natural de produção.
- ◆ **Divisão do trabalho:** similar a divisão familiar.
- ◆ **União das pessoas** e a geração de comunidades.
- ◆ **Escambo:** troca da produção excedente; troca da força de trabalho por mercadoria.
- ◆ **Artesões:** trabalho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



A Evolução dos Conceitos de Processos

Pensamento dos Homens que estava 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.



A Evolução dos Conceitos de Processos

Revolução Industrial:

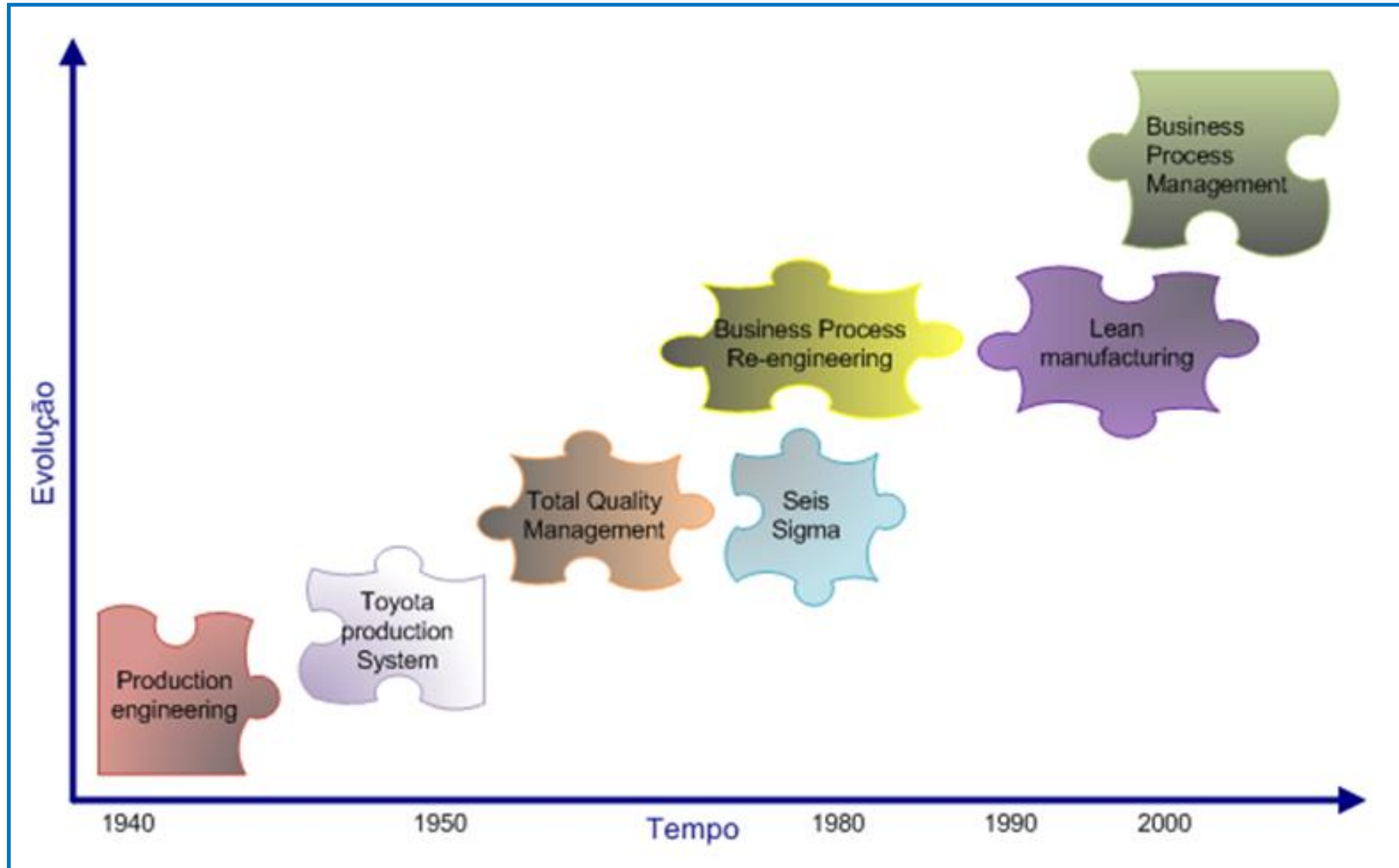
Modern Times (Tempos Modernos) do britânico **Charles Chaplin (1936)**:

- 🔹 Filme com **mensagem social**.
- 🔹 Sobreviver em meio ao **mundo moderno e industrializado**.
- 🔹 Máquina tomando o **lugar dos homens**.
- 🔹 Mostra a **intensidade do trabalho**.
- 🔹 Busca pelo **direito do trabalhador**.
- 🔹 Conceito de **“Tempos e Movimento”**.

Vídeo: Tempos Modernos, com Charles Chaplin (1936).



Evolução do BPM



Evolução do BPM e Referências



Pilares Estratégicos de Negócio

BPM

- Construção da Cadeia de Valor
- Organização da gestão de processos
- Gestão corporativo 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

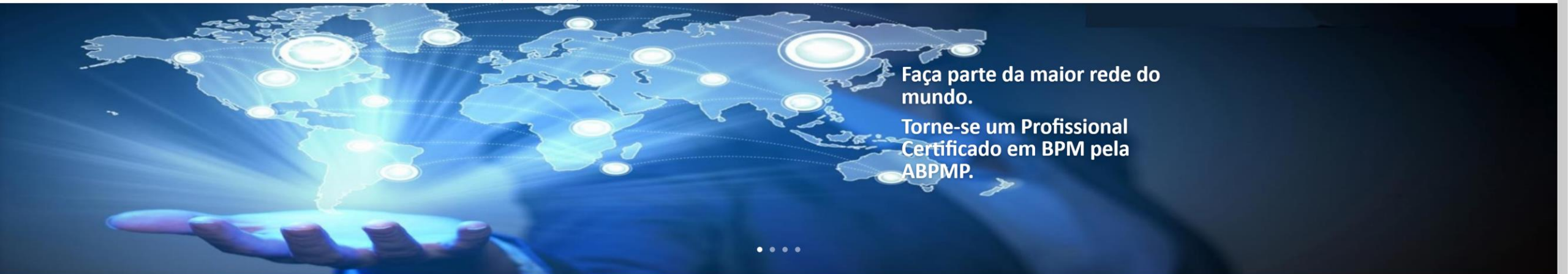
BSC

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

EIM

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

Governança + Inovação



Faça parte da maior rede do mundo.

Torne-se um Profissional Certificado em BPM pela ABPMP.

Bem-vindo à ABPMP

A ABPMP® é uma associação profissional sem fins lucrativos dedicada ao campo de *Business Process Management (BPM)*. Através de uma rede global, ABPMP conecta mais de 15.000 indivíduos representando mais de 750 empresas e 56 capítulos em todo o mundo. Como a voz da comunidade de *Business Process Management*, ABPMP suporta o reconhecimento da profissão de BPM, disciplina e dedica-se a manter o padrão global para práticas BPM e certificação.

A ABPMP Brasil foi fundada em 2008 movida pela determinação dos seus membros fundadores em difundir a importância da Gestão de Processos de Negócios.

A atuação da ABPMP Brasil está centrada na formação de profissionais capazes de transformar as organizações públicas e privadas brasileiras em organizações de classe mundial para oferecer melhores produtos e serviços, com maior produtividade, maior eficiência, menor desperdício, menos defeitos, considerando a real geração de valor para o cliente e a sociedade, de forma sustentável, posicionando o Brasil como potência mundial em Gestão de Processos de Negócios.

Use o nosso Modelo de Competência de BPM para encontrar qual certificação é ideal para você!



Veja os recursos da ABPMP Brasil e aprenda como você pode contribuir



Filiação

Tornar-se um membro para turbinar sua carreira com uma rede crescente de profissionais BPM. Junte-se hoje a ABPMP.
[Leia mais...](#)



BPM CBOK®

Este guia BPM CBOK® é a referência padrão global de BPM para praticantes de BPM. Revise o CBOK®.
[Leia mais...](#)



Certificação

Divulgue sua experiência em BPM, tornando-se um profissional Certificado de BPM. Escolha o seu nível de proficiência. Tornar-se um profissional certificado.
[Leia mais...](#)

Sua transformação digital começa com o Intelligent Information Management

Como a moeda que abastece e financia a transformação digital, a informação é seu ativo mais importante. Na AIIM, acreditamos que existe um conjunto básico de recursos necessários para as organizações se transformarem digitalmente. Nós chamamos isso de Intelligent Information Management (IIM) e nós escrevemos o livro.

[Obtenha o e-book do IIM](#)

Compartilhar [f](#) [t](#) [g+](#) [in](#)

Ajudamos você a resolver seus desafios de negócios baseados em informações.

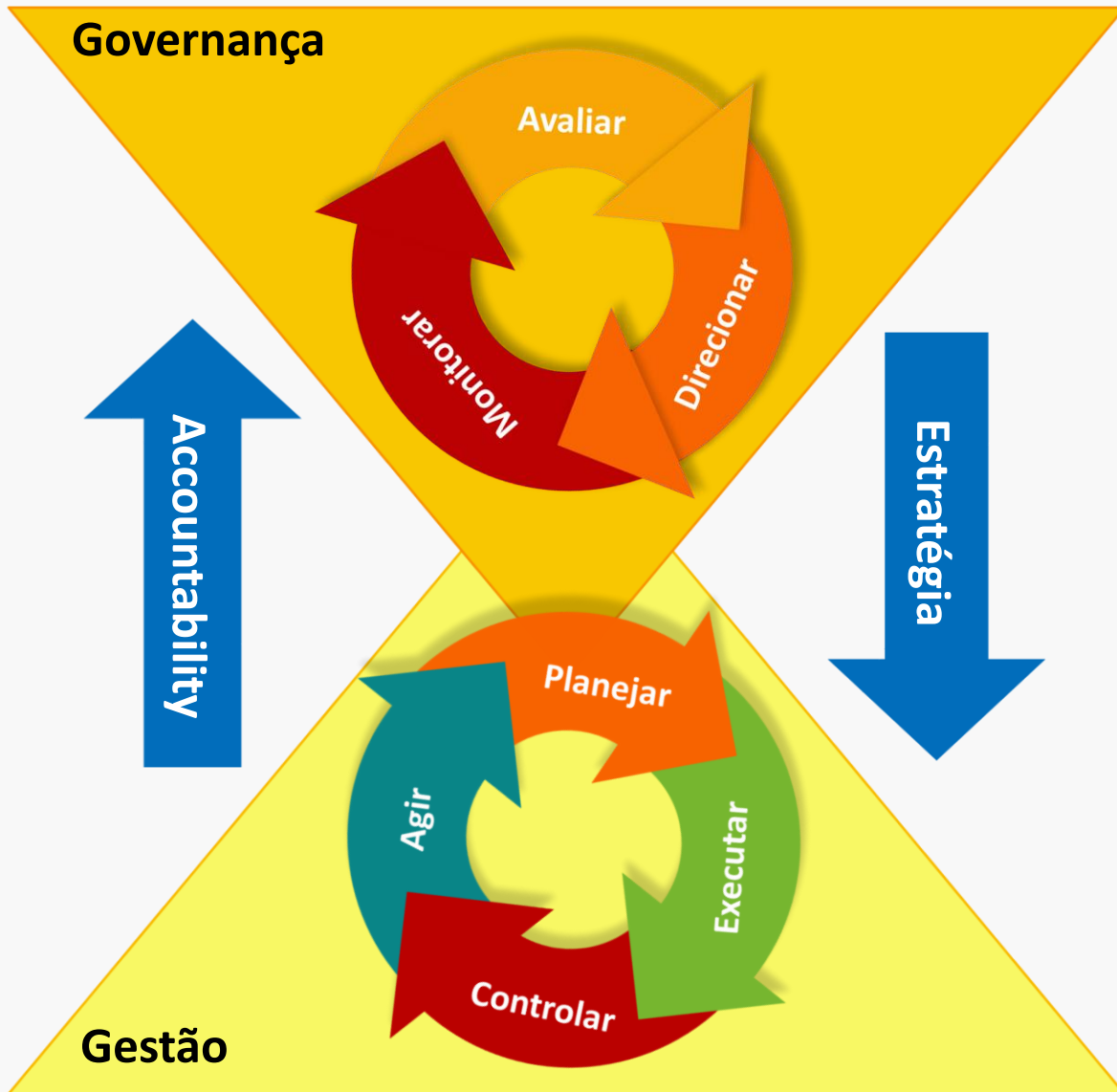
Estes são tempos de interrupção. O volume, velocidade e variedade de nossas informações comerciais estão criando o caos. Nossa extensa biblioteca de recursos está focada nesses objetivos de negócios:



Governança no Setor Público
compreende essencialmente os
mecanismos de **liderança,**
estratégia e controle postos em
prática para **avaliar,**
direcionar e monitorar
a atuação da gestão, com vistas à
condução de políticas públicas e à
prestação de serviços
de interesse da
sociedade.

(TCU, 2014)

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.



Princípios da boa Governança

- ✓ **Foco DO cidadão** e dos usuários.
- ✓ Entrega de **valor público**;
- ✓ **Clareza dos produtos e serviços prestados** para cidadãos e 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 cliente/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.



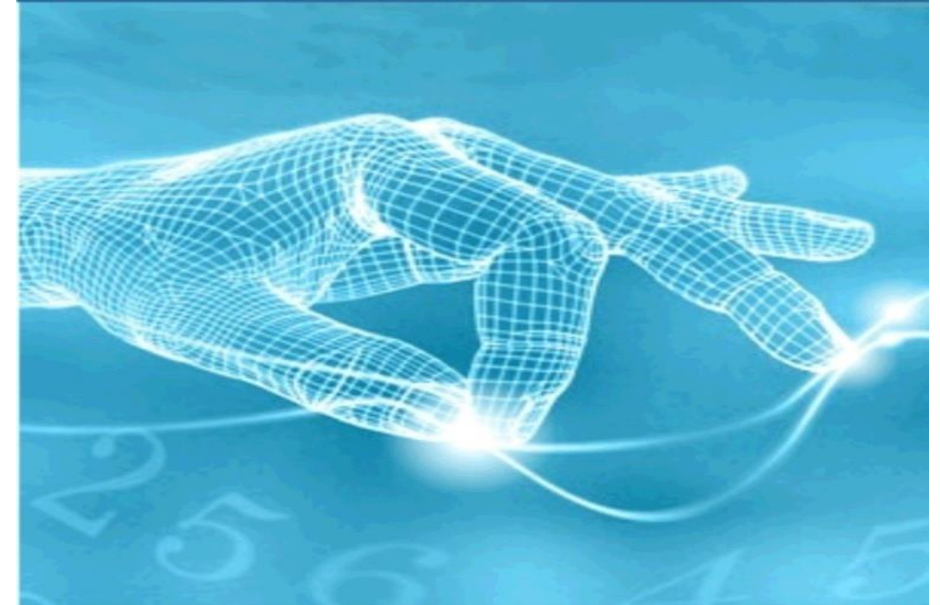
Princípios que norteiam BPM

- ◆ **Satisfação dos clientes:** um processo projetado corretamente considera as necessidades, perspectivas e requisitos dos clientes internos e externos.
- ◆ **É preciso conhecê-los** para que o processo seja projetado de modo a produzir resultados que **satisfaçam as necessidades do cliente.**



Princípios que norteiam BPM

- 💧 **Inovação e criatividade:** muito mais do que apenas implantar processos de desenvolvimento e qualidade de software, é importante oferecer soluções de grande impacto capazes de **gerar valor de forma rápida e eficiente, por meio de processos otimizados**, de alta produtividade e com segurança e controle.



Princípios que norteiam BPM

- 💧 **Transformação de negócio:** trata de como fazer mudanças fundamentais e ousadas na forma como os negócios são conduzidos, a fim de ajudar a lidar com uma mudança no ambiente de mercado.



Princípios que norteiam BPM

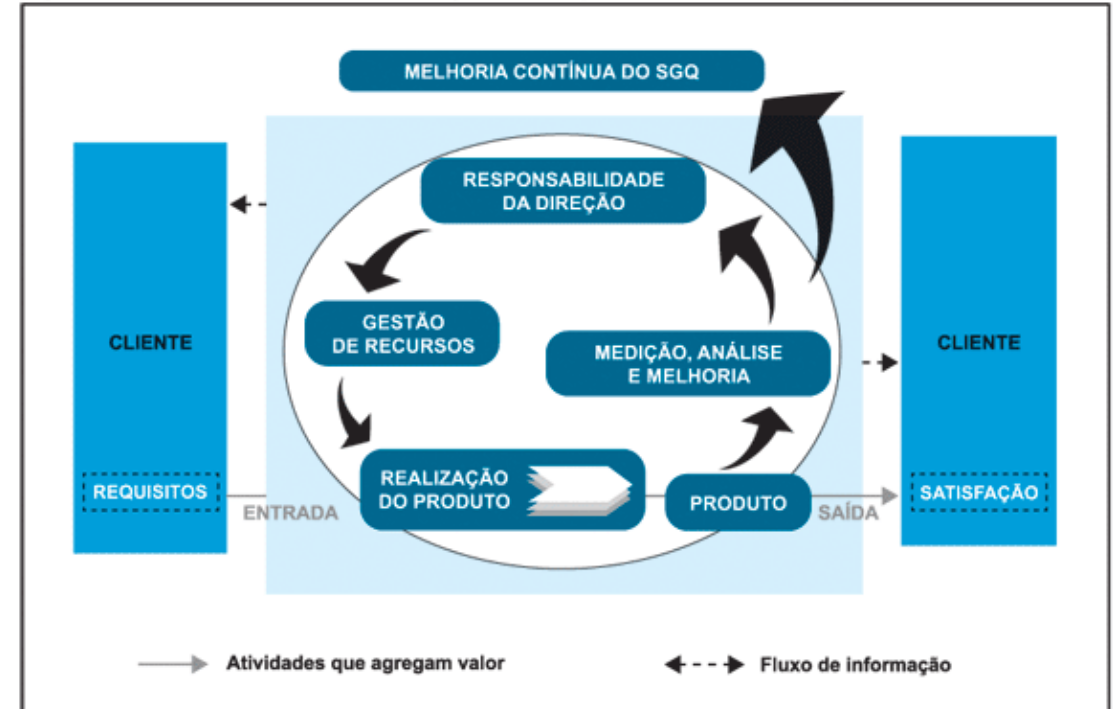
- 💧 **Metodologia padronizada:** é importante ser fiel aos padrões e à **metodologia definida**, que poderá ser constantemente reavaliada, e persistir na sua aplicação, para evitar desvios de interpretação e alcançar os resultados esperados.



Princípios que norteiam BPM

- 💧 **Melhoria contínua:** o comprometimento com o aperfeiçoamento contínuo e a melhoria do desempenho dos processos com foco no resultado devem ser objetivos permanentes da gestão de processos.

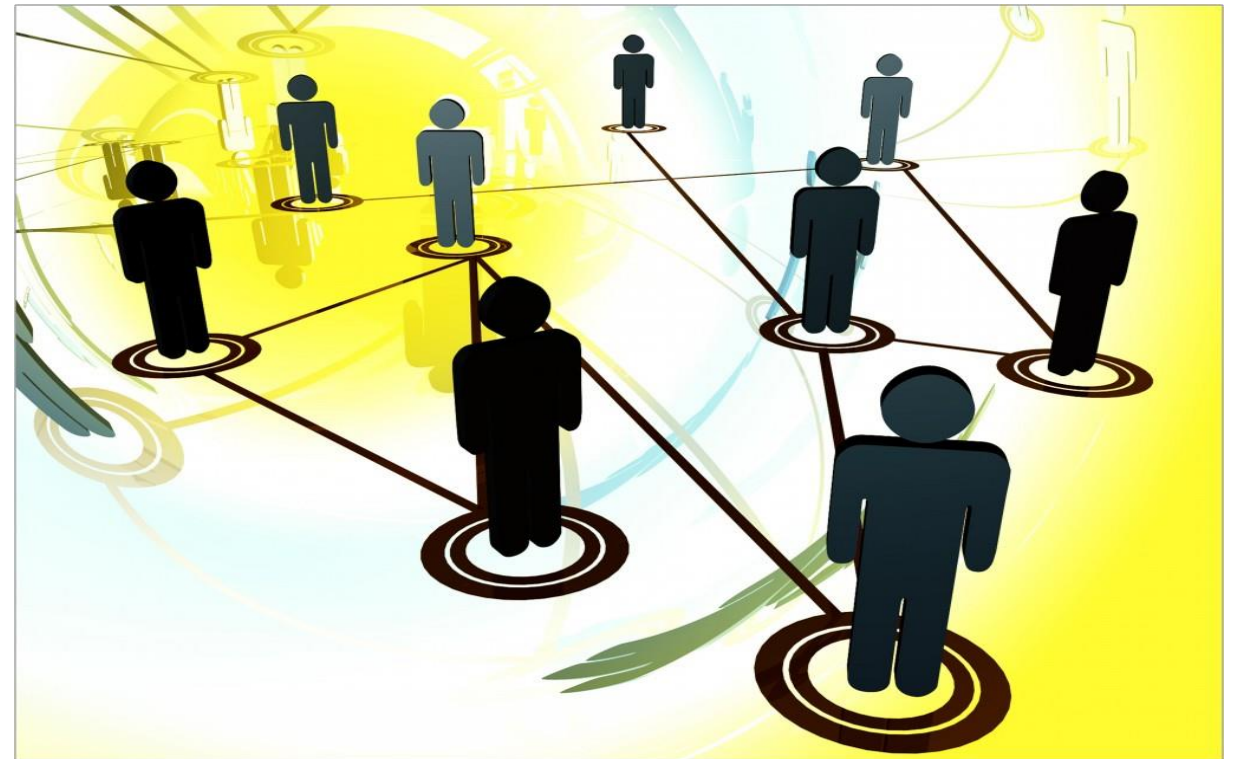
Figura 1: Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseada em processo.



Fonte: ABNT (2001).

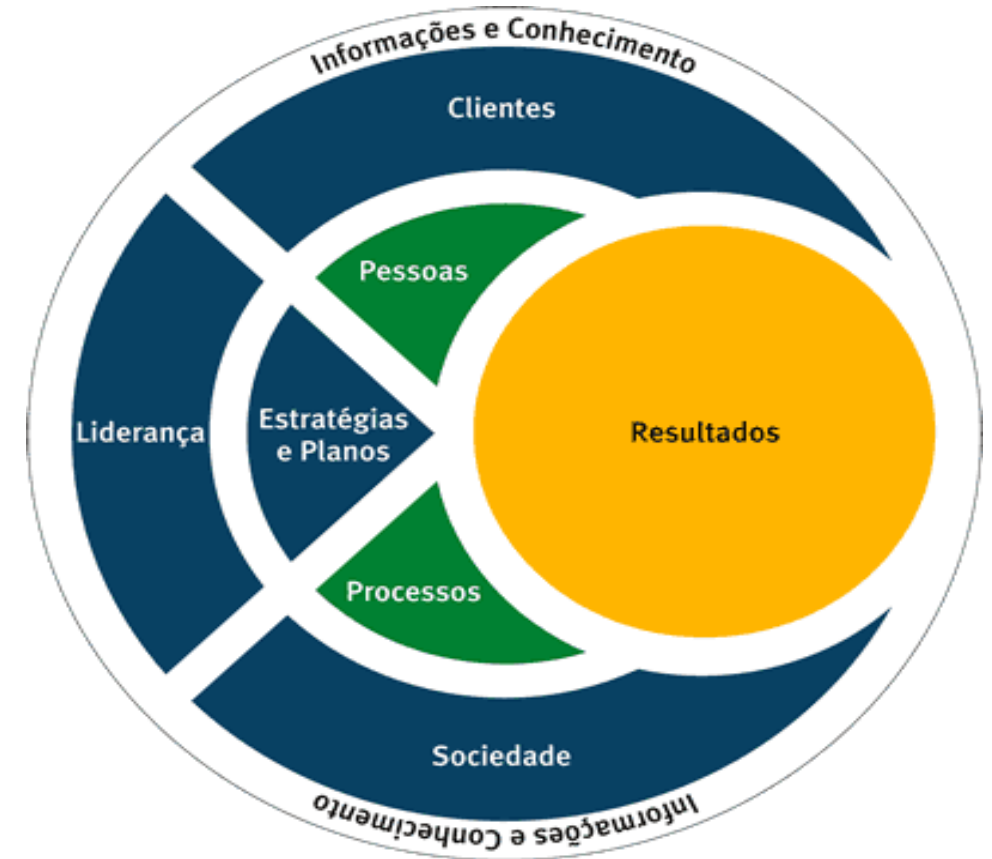
Princípios que norteiam BPM

- ◆ **Informação e comunicação:** disseminar a cultura, divulgar os resultados e compartilhar as informações interna e externamente.



Princípios que norteiam BPM

- 💧 **Busca da excelência:** é preciso a definição clara do que é certo para traçar os objetivos da gestão de processos no **caminho para excelência**.



Princípios que norteiam BPM

- 💧 **Flexibilidade e versatilidade:** oferecer soluções que possam ser adaptadas à lógica operacional e às características específicas de cada cliente, através de serviços e projetos capazes de dar a agilidade necessária, satisfazendo as necessidades do cliente.
- 💧 **Modernidade e vanguarda:** estar em constante processo de busca e utilização de novas tecnologias de hardware, software e processos de negócio, a fim de poder oferecer a mais moderna, inteligente e eficaz solução para seus clientes.

Princípios que norteiam BPM

- 💧 **Desenvolvimento humano:** é com base no conhecimento, nas habilidades, na criatividade, na motivação e na competência das pessoas que se pode chegar à **melhor eficiência, eficácia e efetividade da organização.**
- 💧 O **sucesso das pessoas depende** cada vez mais de **oportunidades** para aprender e de um **ambiente favorável** ao pleno desenvolvimento de suas **potencialidades.**



Princípios que norteiam BPM

- 💧 **Diferencial competitivo:** oferecer soluções que possam agregar tecnologia, aliados aos mais modernos conceitos e técnicas de gestão e operação de negócios, garantindo aos seus clientes um importante diferencial competitivo.
- 💧 **Know-how e competência:** agregar conhecimento e competência, tanto em processos, gestão de negócios, quanto em tecnologia.

Princípios que norteiam BPM

- 💧 **Gerência participativa:** a liderança de uma organização deve **conhecer e avaliar a opinião dos seus colaboradores.**
- 💧 Esse aspecto é importante para que **as idéias sejam discutidas e o melhor desempenho** seja alcançado para um processo.



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 um processo?

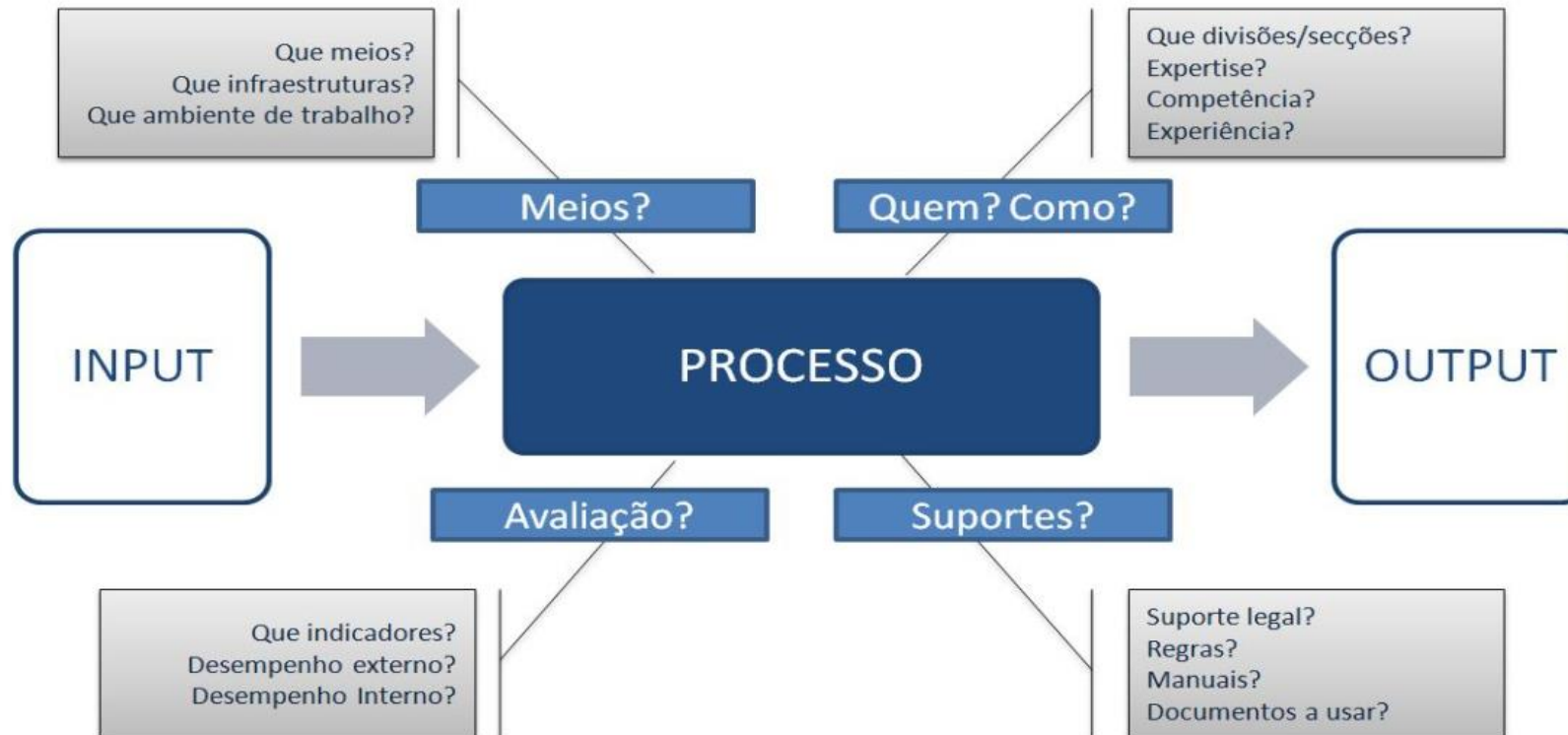
“Para um mundo de **organizações orientadas por processos**, é preciso **repensar tudo**: os **tipos de trabalho** que as pessoas fazem, as formas nas quais o **desempenho é avaliado e recompensado**, as **carreiras** que seguem, o papel desempenhado pelos **gerentes**, os **princípios estratégicos** que as empresas adotam.”



(Hammer, 1994)

O que é um processo?

Uma introdução de insumos (entradas/input) em um ambiente formado por procedimentos, normas e regras, que, ao ser processados, **transformam-se em resultados** que serão enviados (saídas/output) **aos clientes do processo.**



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. (CBOK, 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. (CBOK, 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** 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, determinando **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

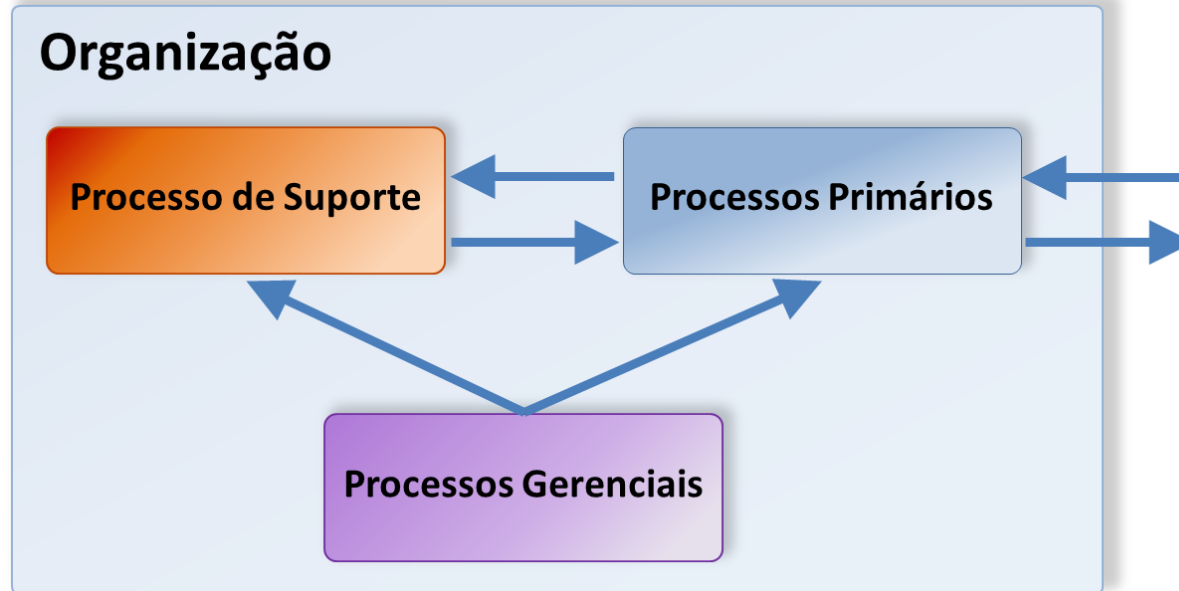
Os Processos de suporte (de apoio):

- ✚ 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

- ✚ **Um 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.

Características dos Processos

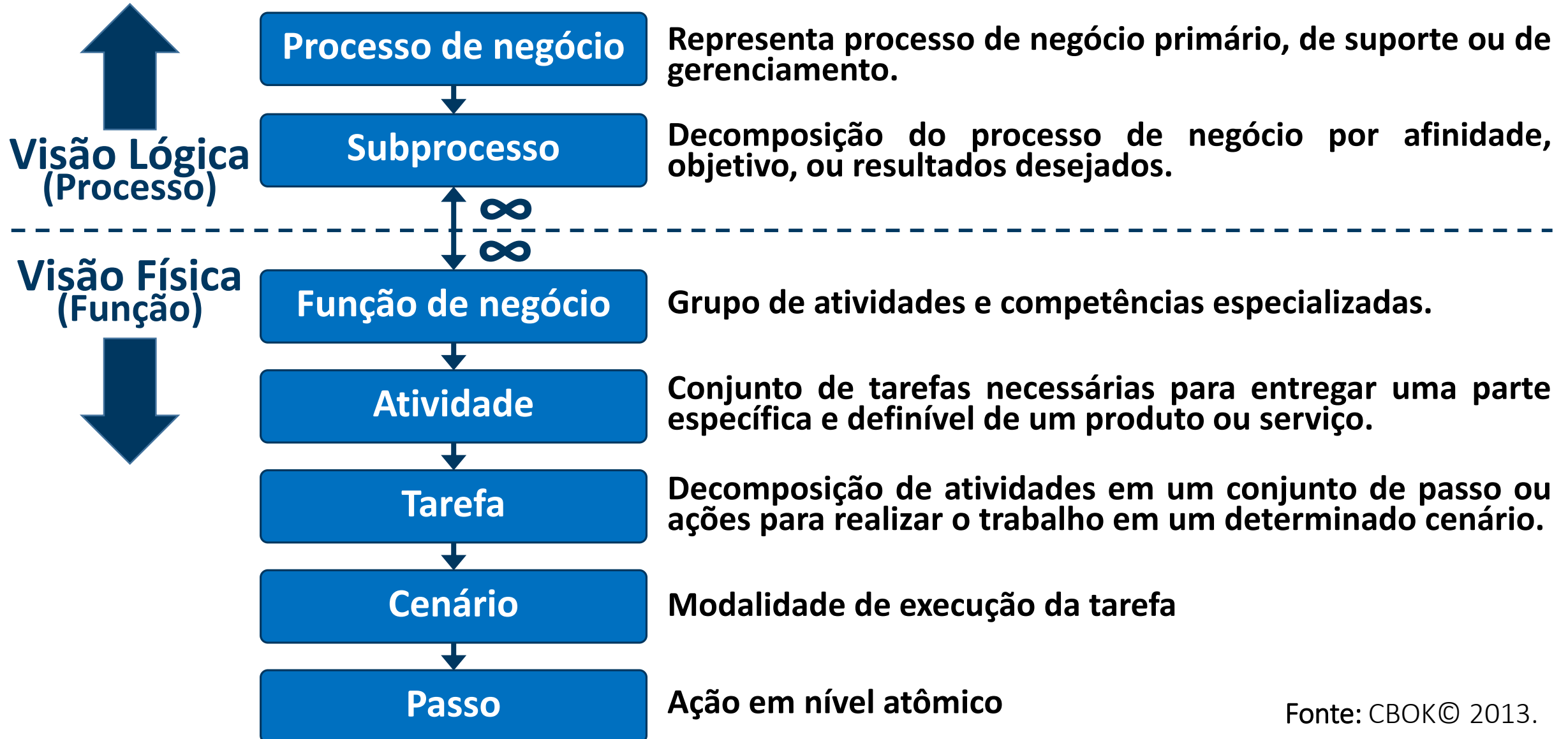
- ✚ **Um responsável:** para garantir o fluxo e os recursos adequados dos processos, avaliar e aperfeiçoar seu funcionamento, tais como:
 - ✓ Transferibilidade, ser **devidamente documentado**.
 - ✓ Ser mensurável, possuir pontos de **controle e medidas de eficiência e eficácia**.
 - ✓ Ter alterabilidade 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 entregue, 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.

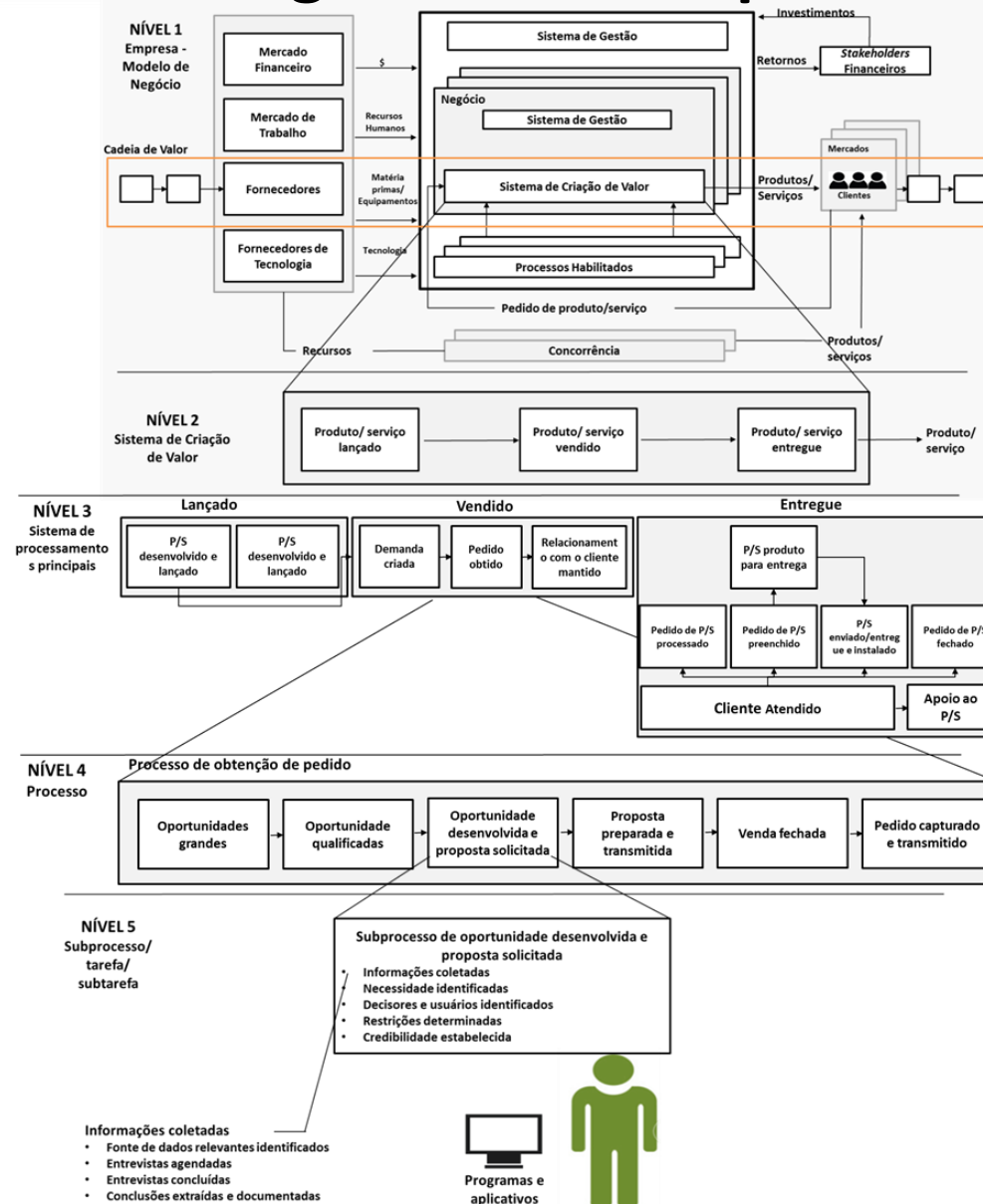


Arquitetura de Processos de Negócio – Hierarquia de Processos:



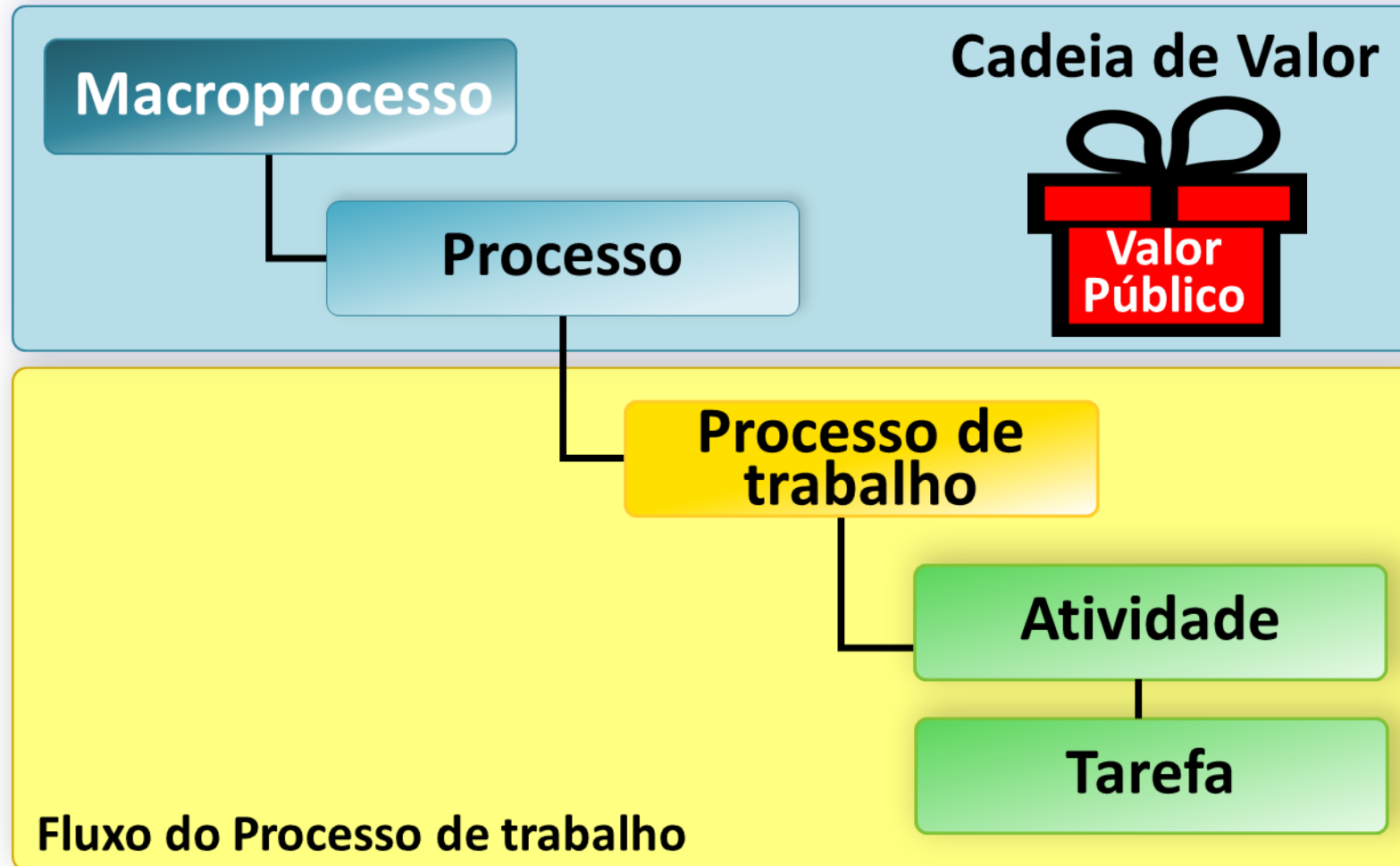
Fonte: CBOK© 2013.

Arquitetura de Processos de Negócio – Hierarquia de Processos:



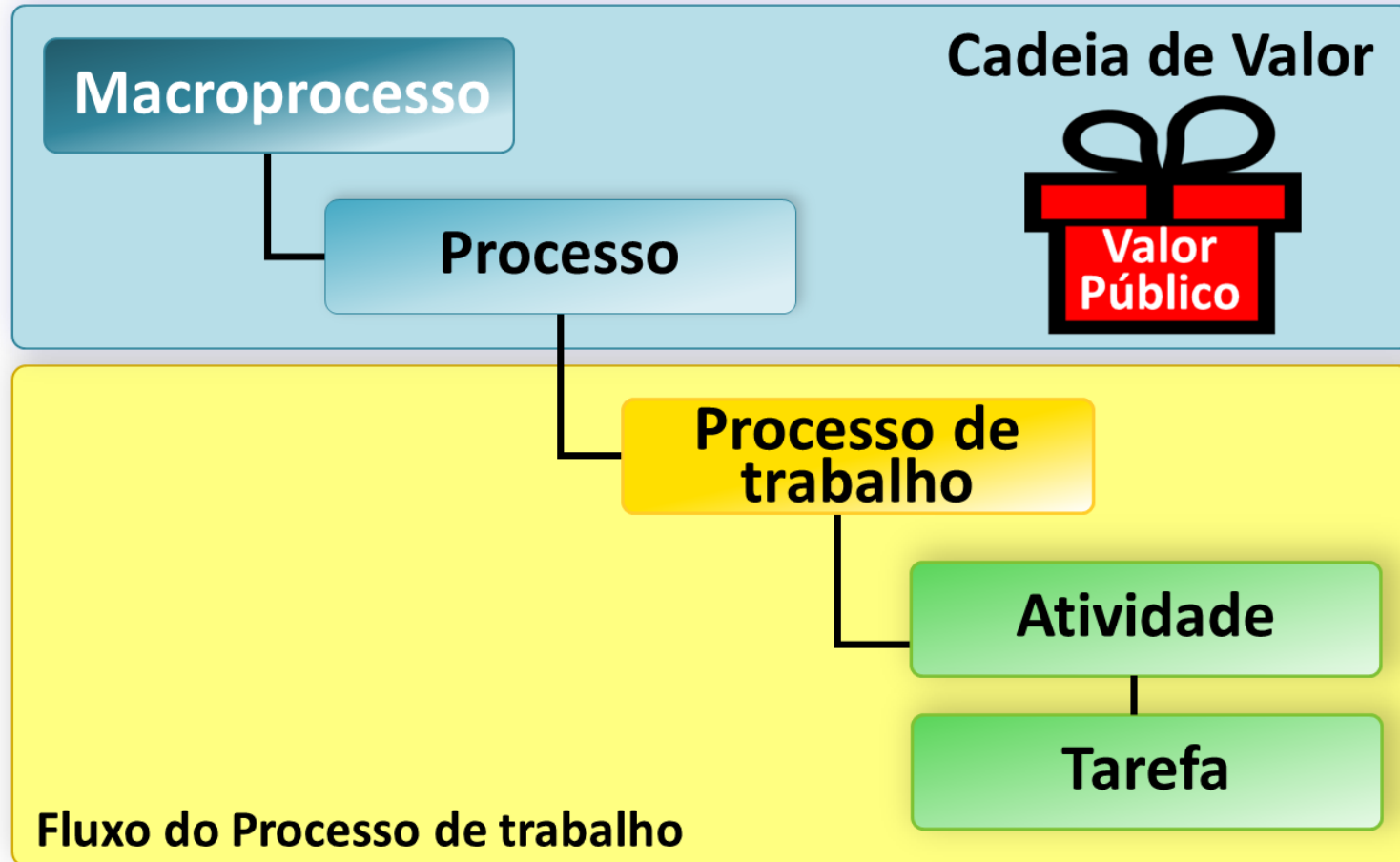
Fonte: (Brocke, 2010)

Arquitetura de Processos de Negócio – Hierarquia de Processos:



Fonte: GESPÚBLICA, 2005

Arquitetura de Processos de Negócio – Hierarquia de Processos:



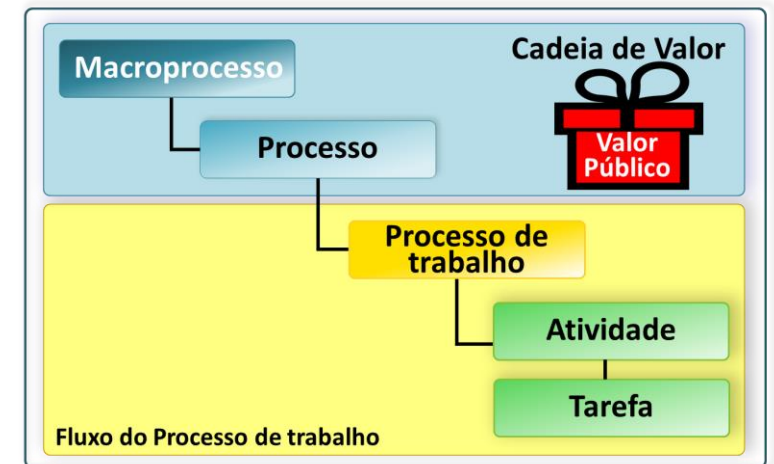
Base para:

- Cadeia de Valor.
- Elaboração do manuais.
- Código de classificação.
- Estrutura organizacional.
- Avaliação de riscos.
- Análise de custos.
- Perfil de competências.
- Segurança da informação.
- Controles administrativos.
- 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).

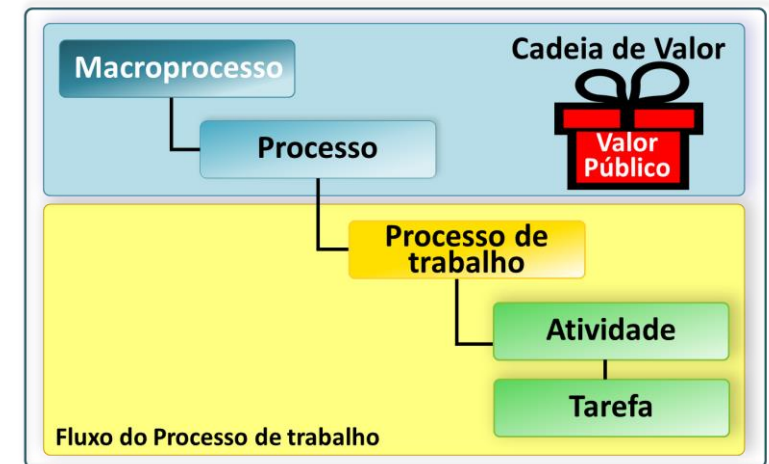
Arquitetura de Processos de Negócio – Hierarquia de Processos

- 💧 **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.



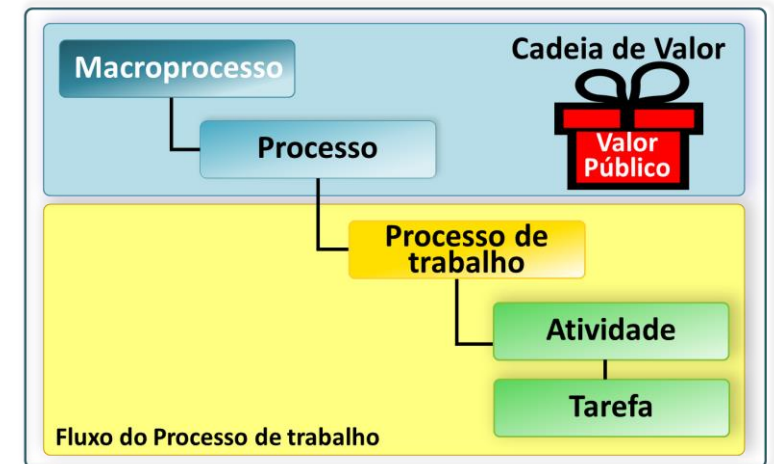
Arquitetura de Processos de Negócio – Hierarquia de Processos

- 💧 **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.



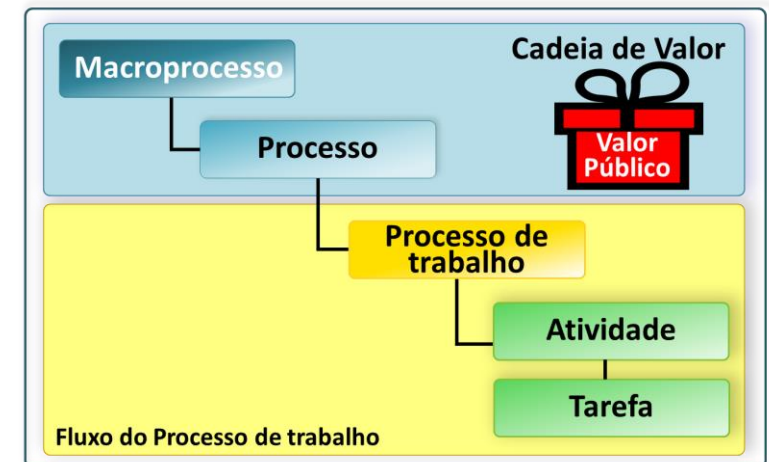
Arquitetura de Processos de Negócio – Hierarquia de Processos

- 💧 **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.



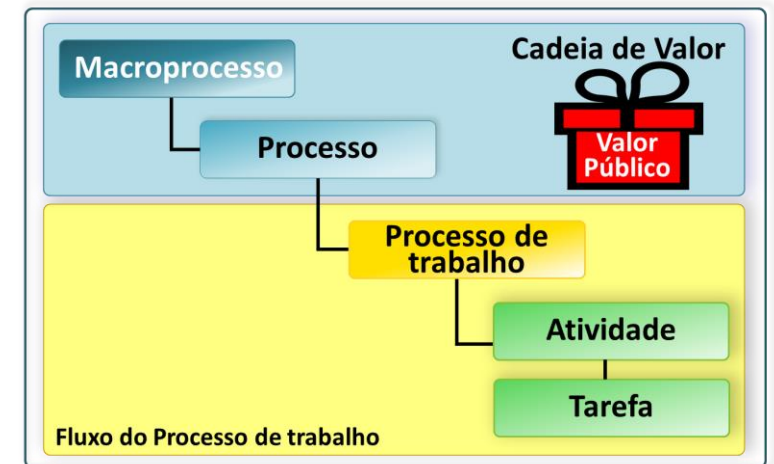
Arquitetura de Processos de Negócio – Hierarquia de Processos

- 💧 **Processos de Trabalho (Subprocesso):** 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.



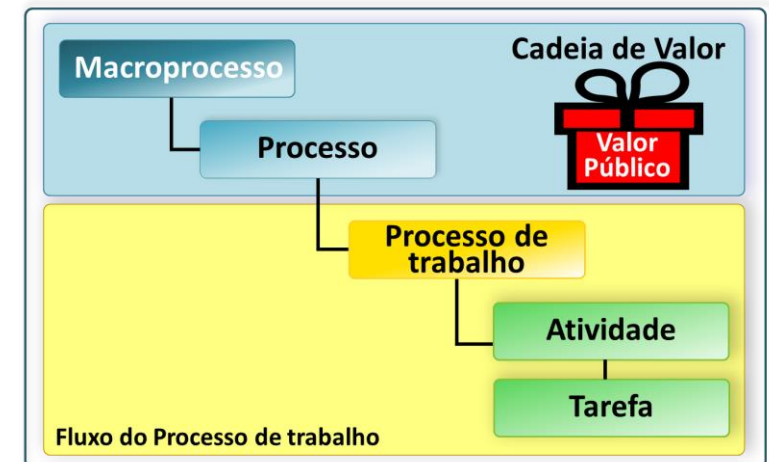
Arquitetura de Processos de Negócio – Hierarquia de Processos

- 💧 **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.**

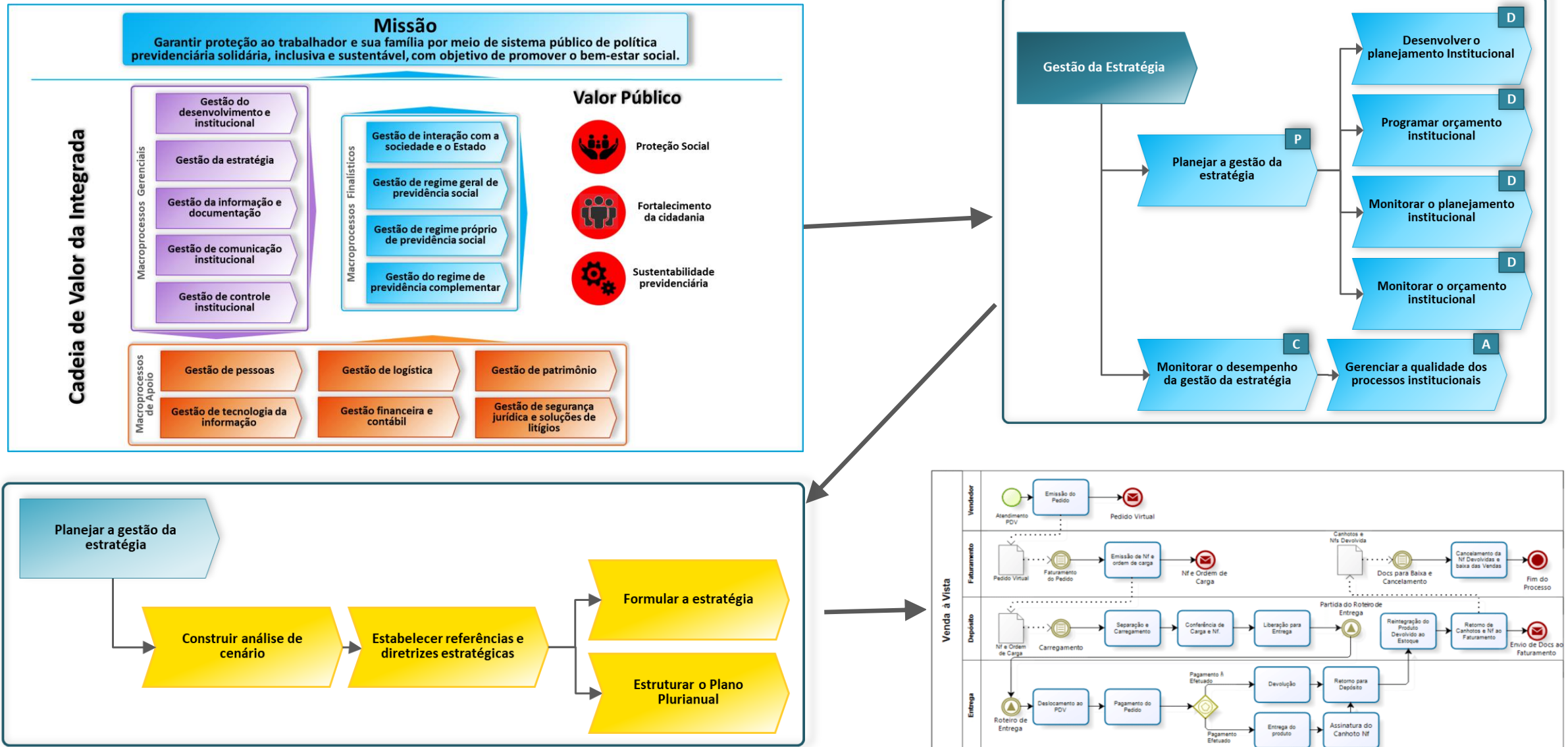


Arquitetura de Processos de Negócio – Hierarquia de Processos

- 🔹 **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.

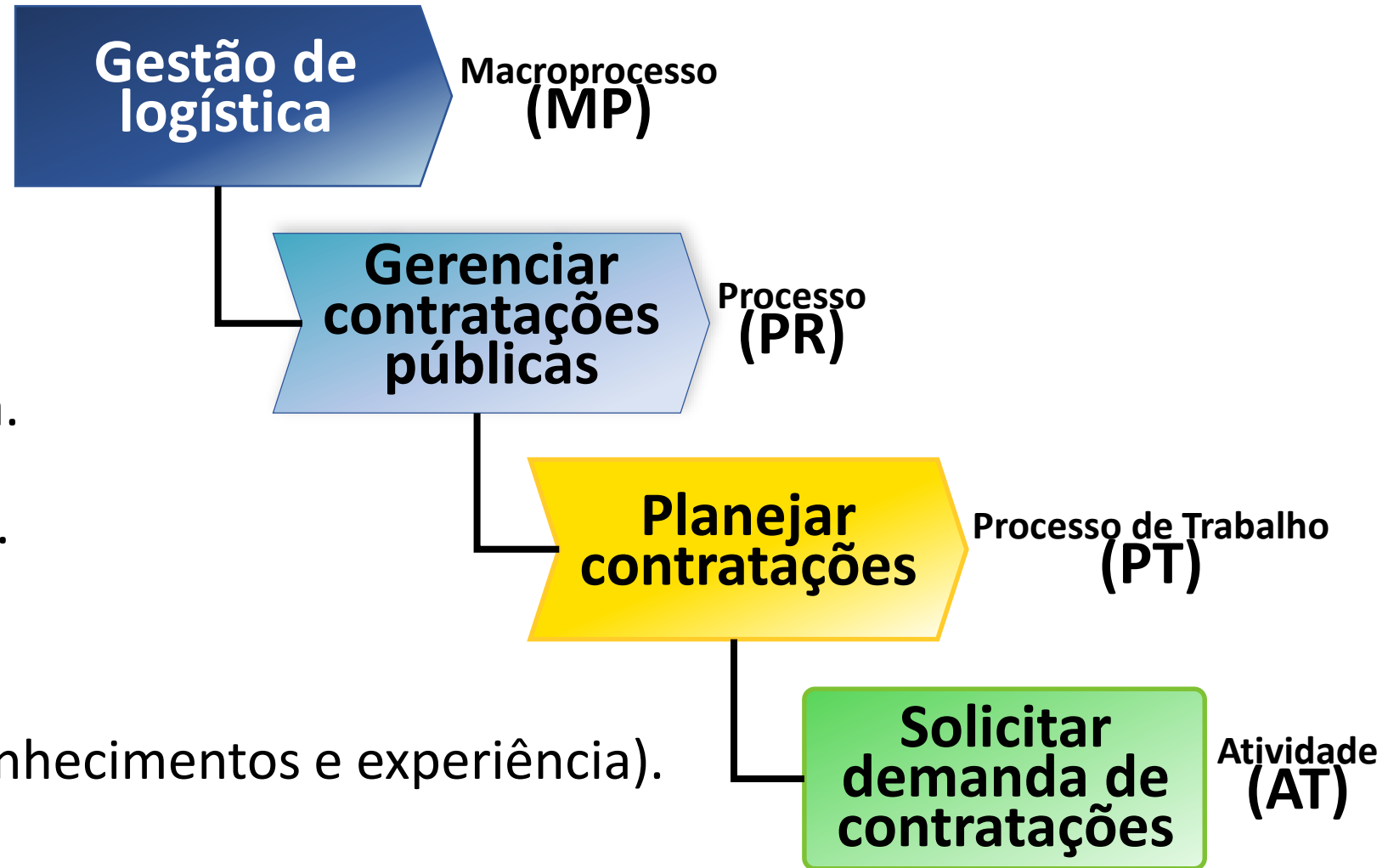


Arquitetura de Processos de Negócio – Hierarquia de Processos



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).
- ✓ Glossário.
- ✓ Etc.



Atores que participam e/ou executam os processos:

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

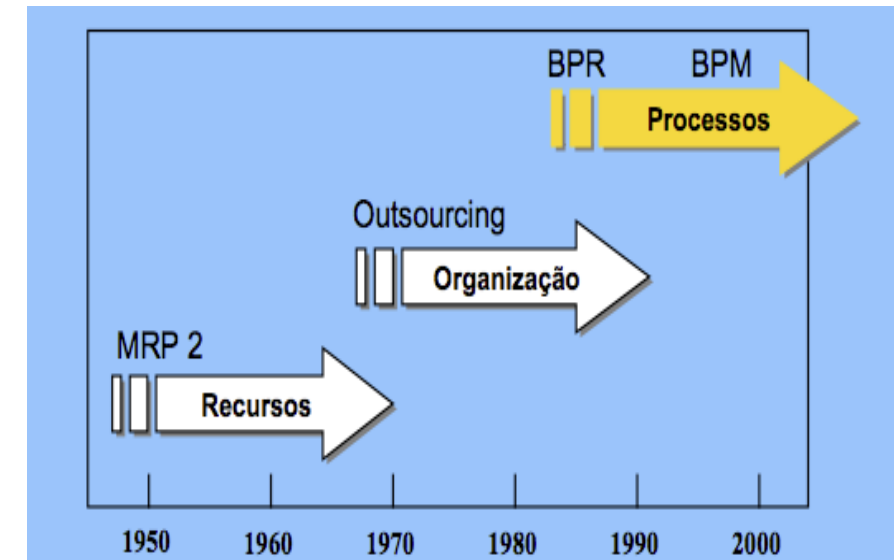


O que é Instância de Processo?

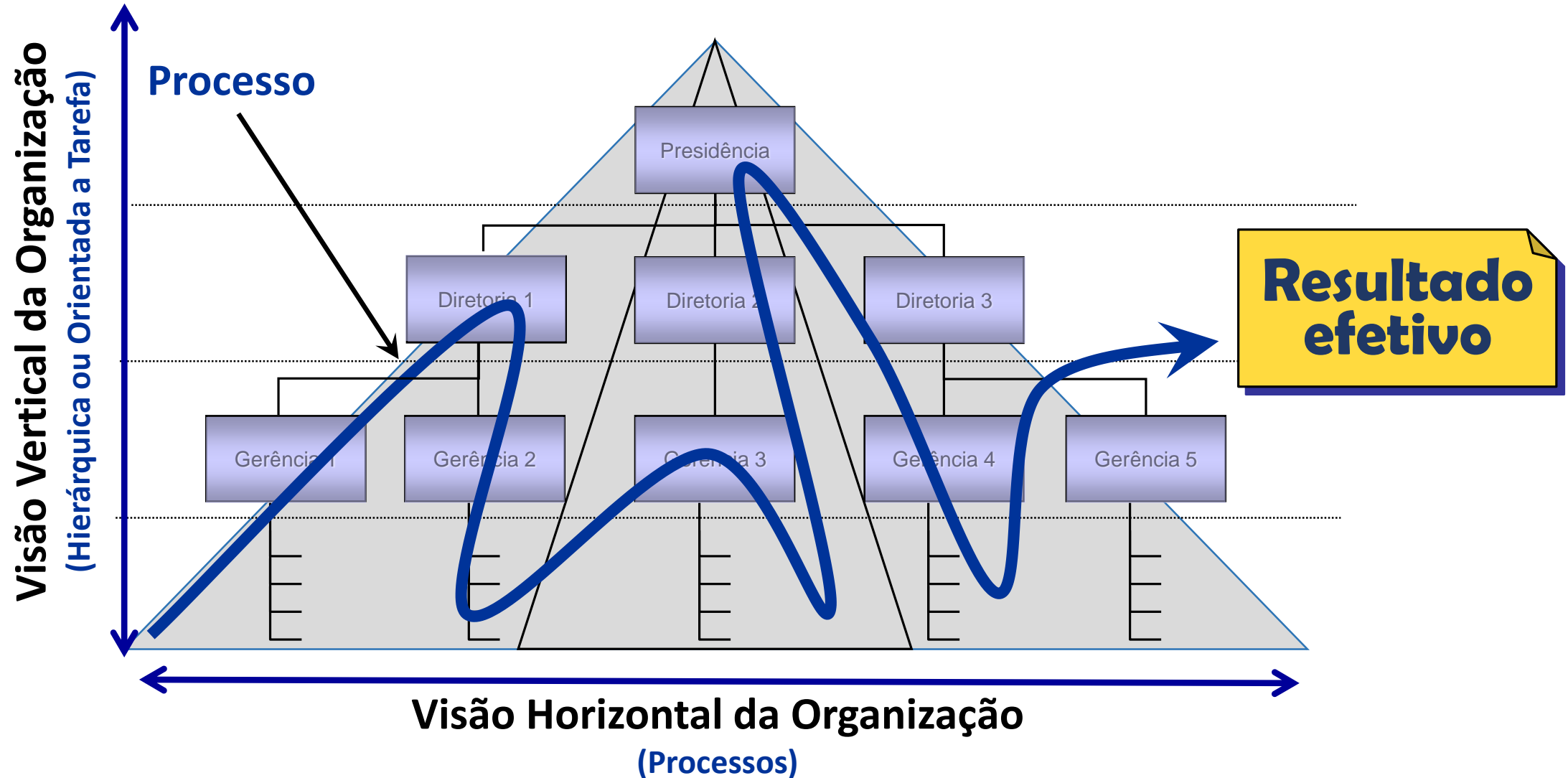
- É cada **execução** de um processo.
- Para um processo de atendimento ao cliente, **cada atendimento realizado é uma instância desse processo.**
- É análogo ao conceito de dados em uma tabela em que cada **registro na tabela representa uma instância de dado.**

Onde encontramos os processos?

- Leis, regulamentos, normas.
- Planejamento estratégico.
- Projeção de serviços.
- Implementação de governança de TI (Cobit).
- Melhores práticas de gestão de serviços de TI (ITIL).
- Sistema gestão da qualidade.
- Gestão de projetos.
- Gestão de pessoas.
- Gestão de logística.
- Em todos os processos de trabalho realizado.**

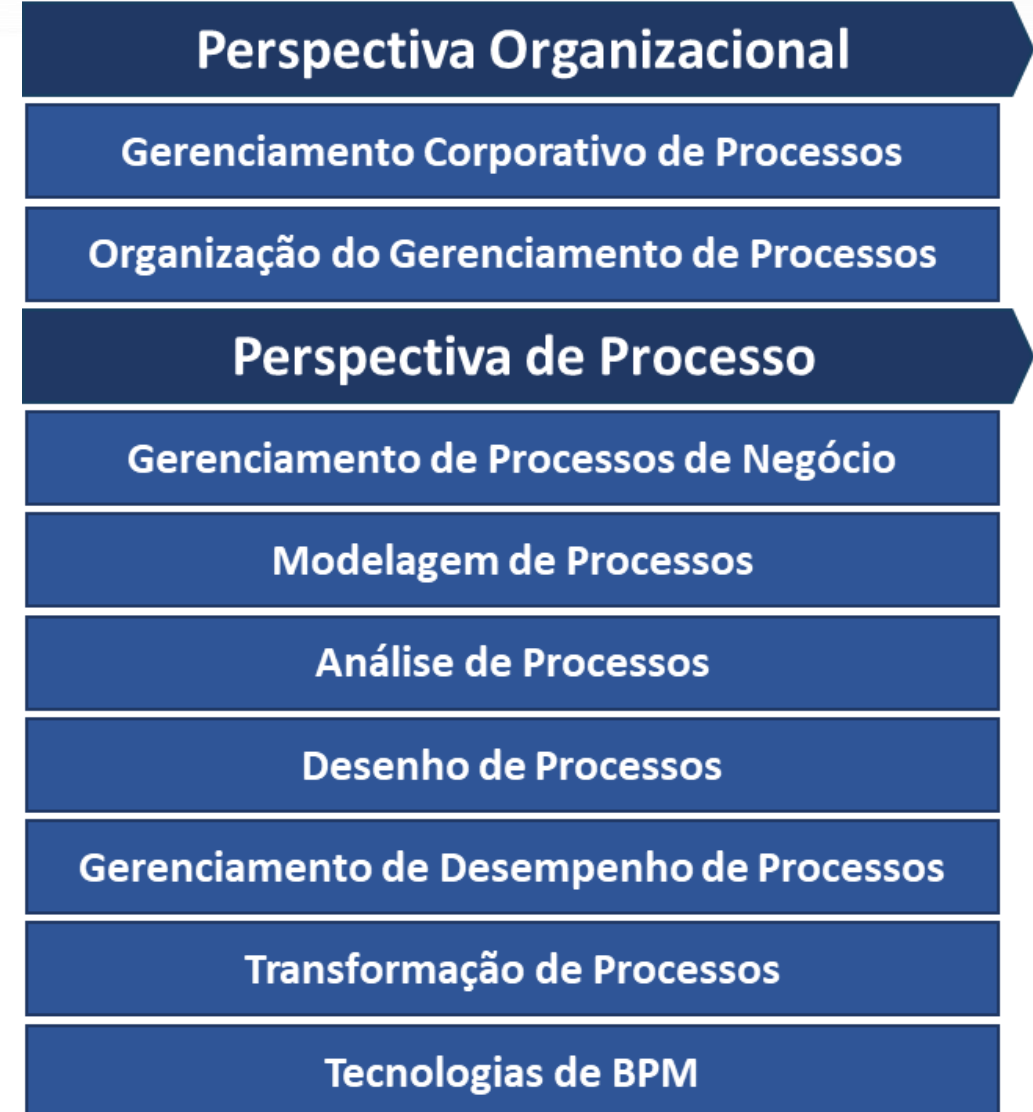


Compromisso organizacional

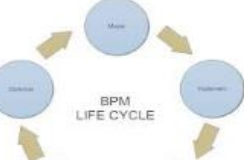
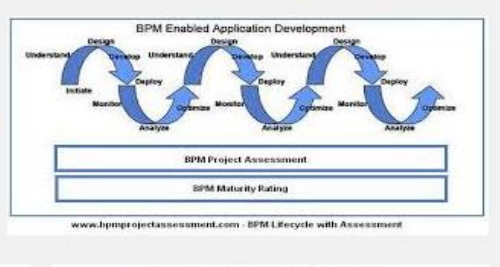
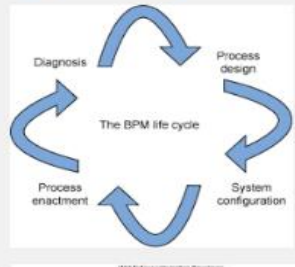
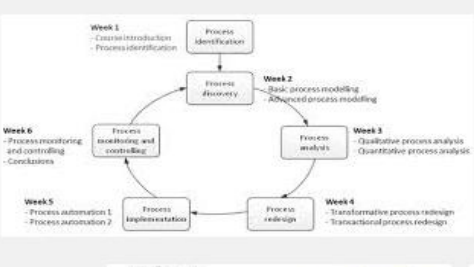
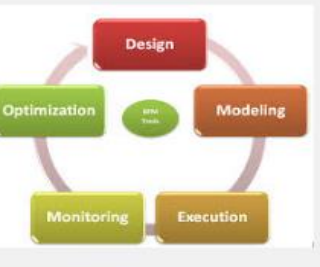
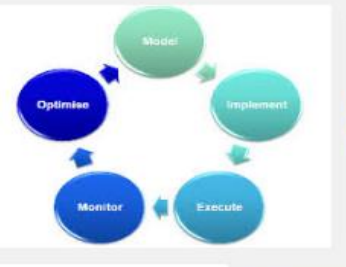
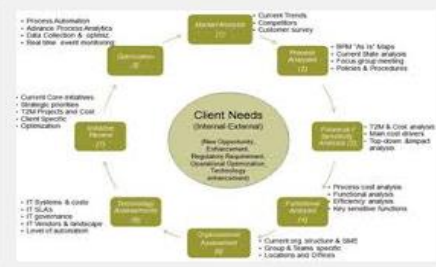
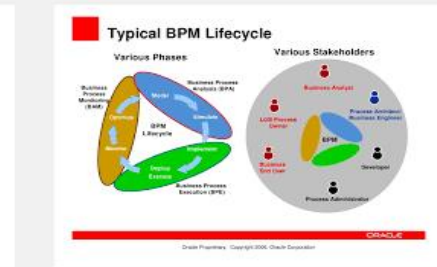
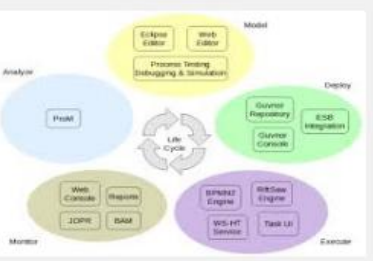
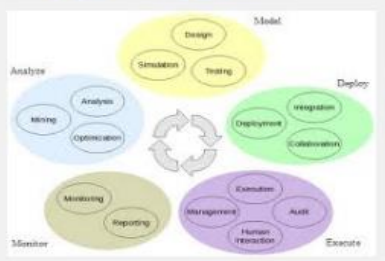
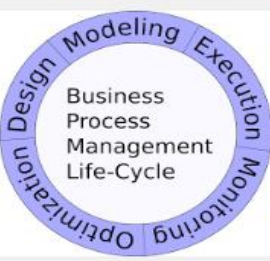
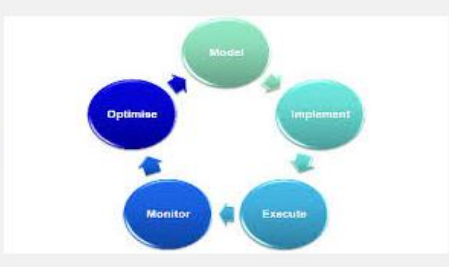
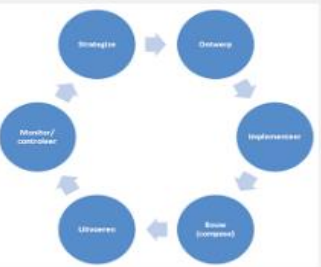
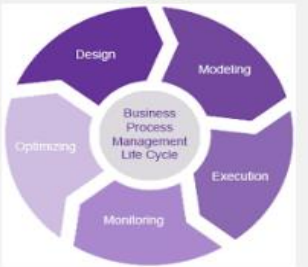
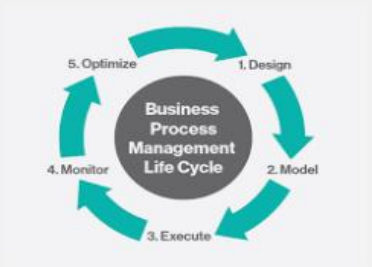
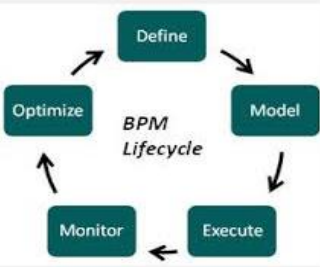


Área de Conhecimento BPM CBOK

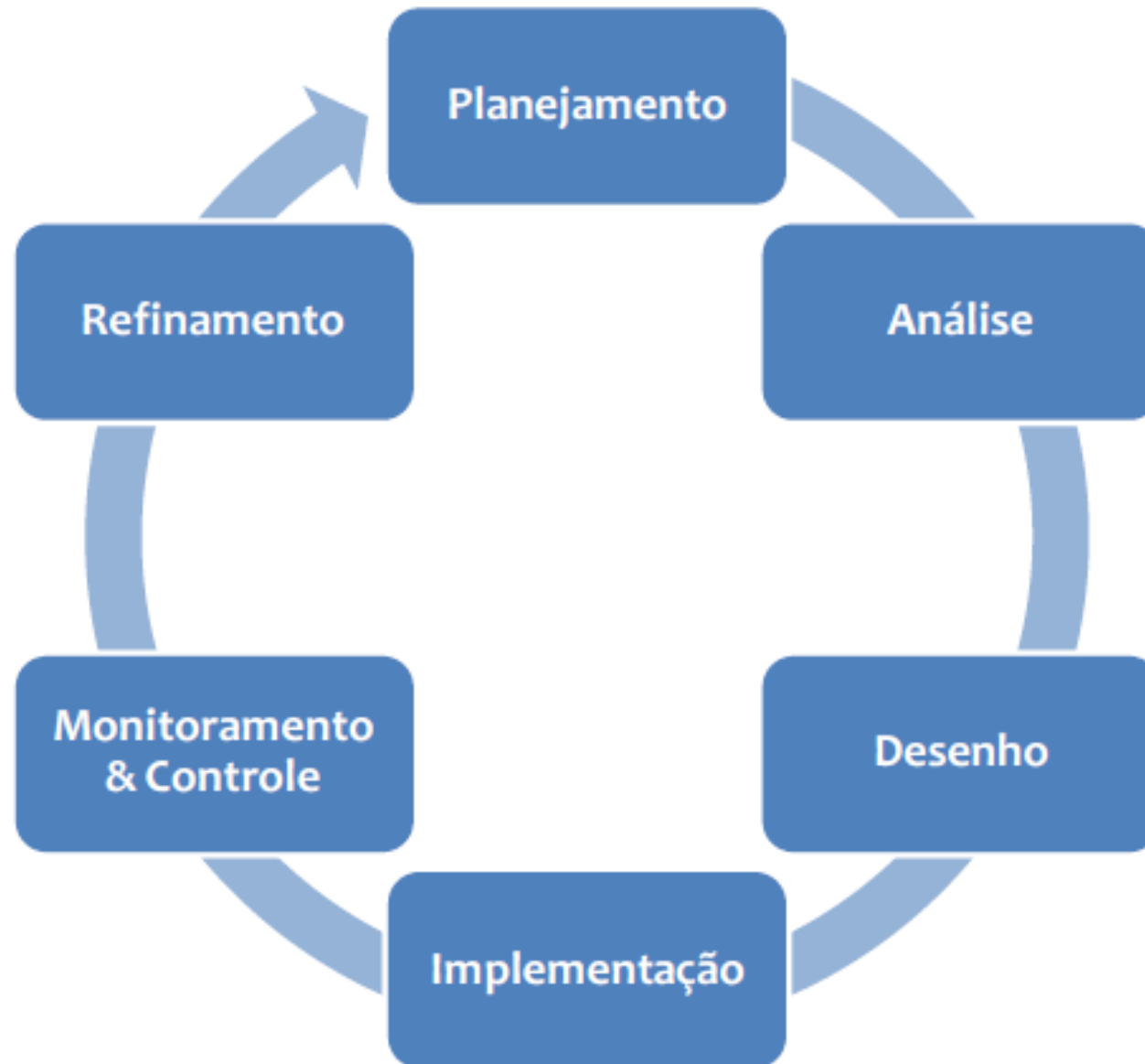
- Uma **nova forma de articular e aplicar**, de modo integrado, **abordagens, metodologias, estruturas de trabalho, práticas, técnicas e ferramentas para processos** que muitas vezes são aplicadas de maneira isolada.
- Uma **visão holística** de organizar, estruturar e conduzir o negócio.
- Que **reconhece 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.

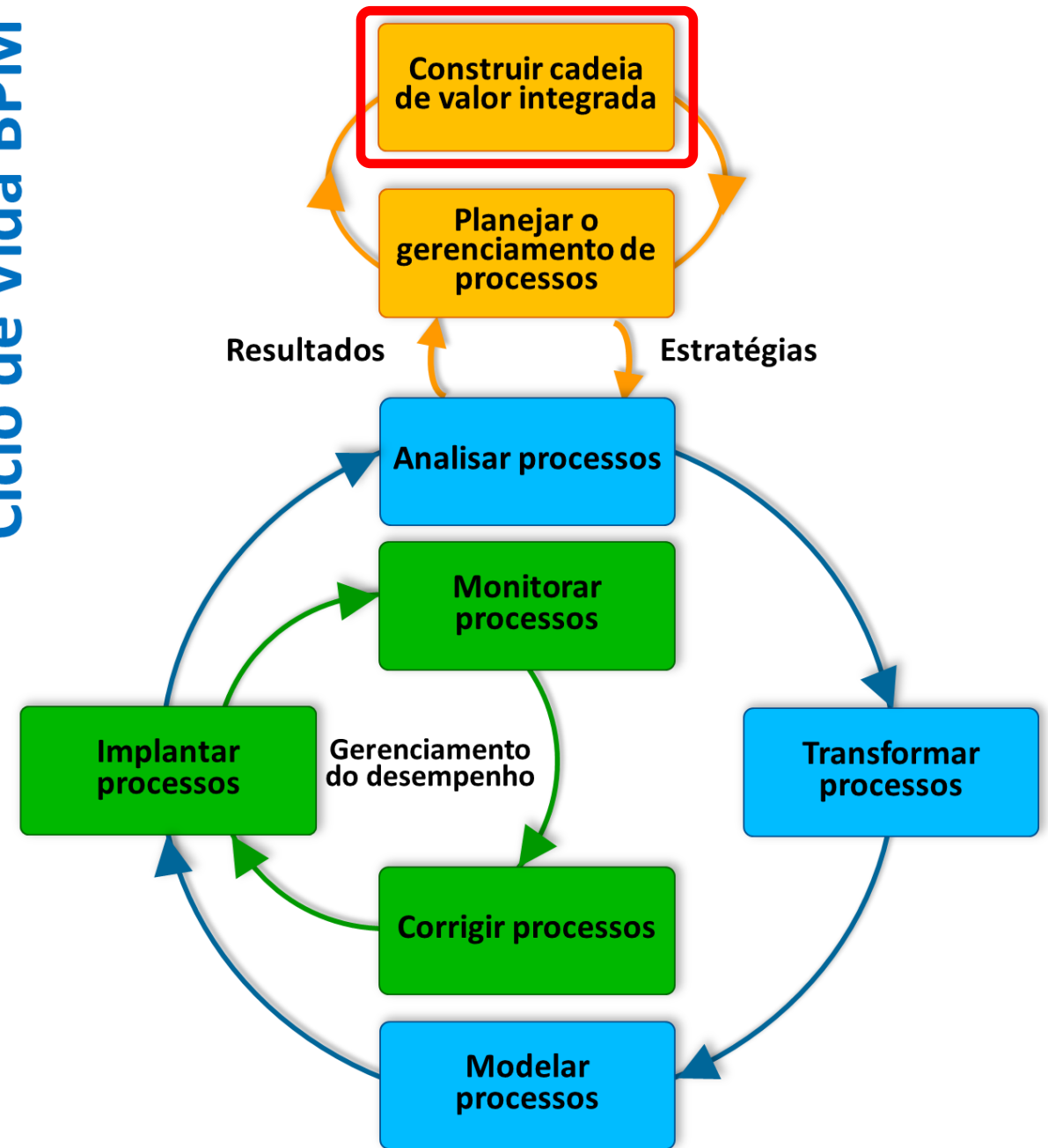


Ciclo de Vida de BPM - 2013



Metodologia baseada no Ciclo de Vida BPM

Ciclo de Vida BPM



■ Estratégias de negócio ■ Inovação e melhoria ■ Desempenho corporativo



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

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

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

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

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

$$(a, b)$$

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

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

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

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

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

Tempo de execução: 10 min.



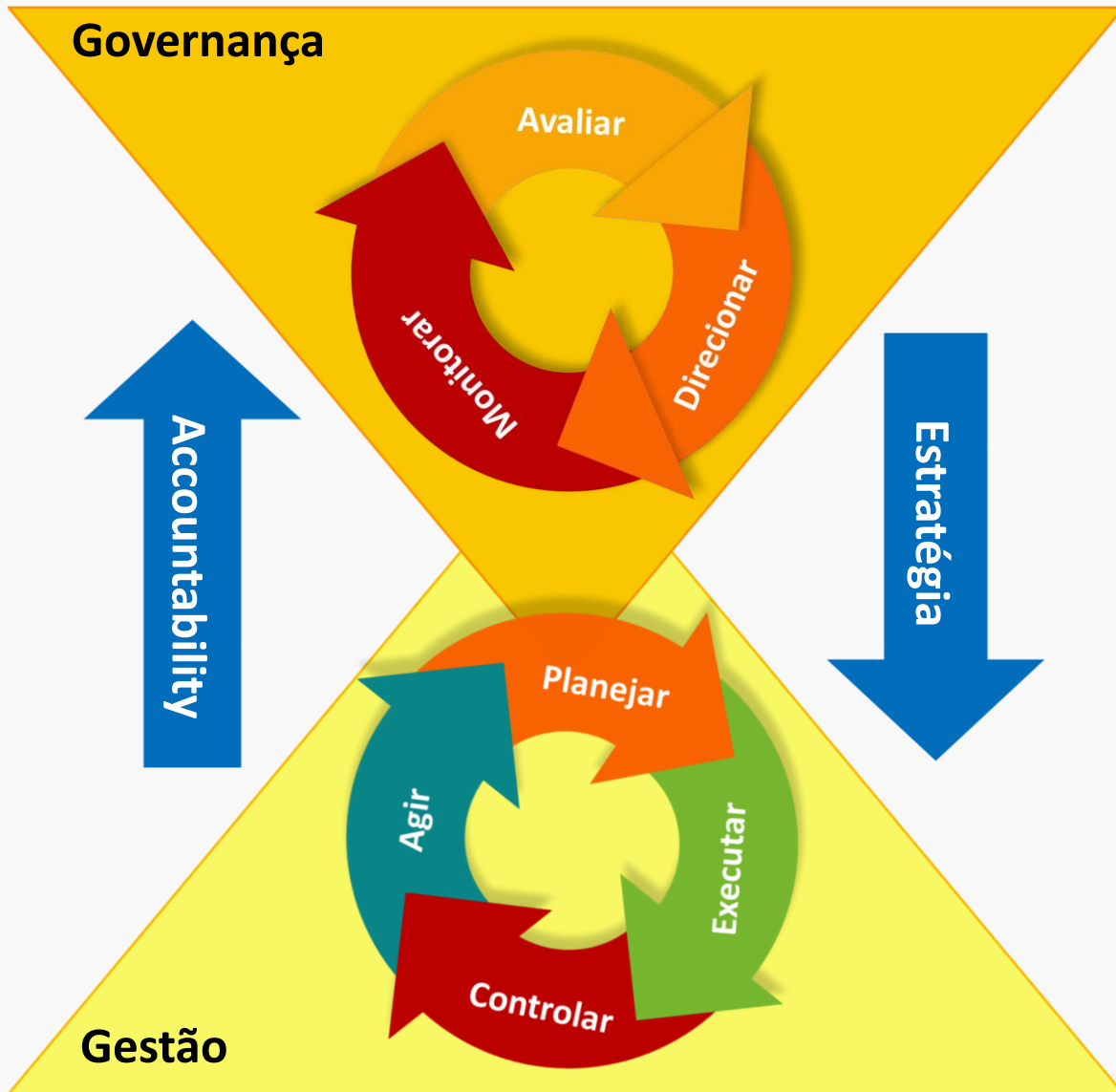


Construção da cadeia de valor integrada

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

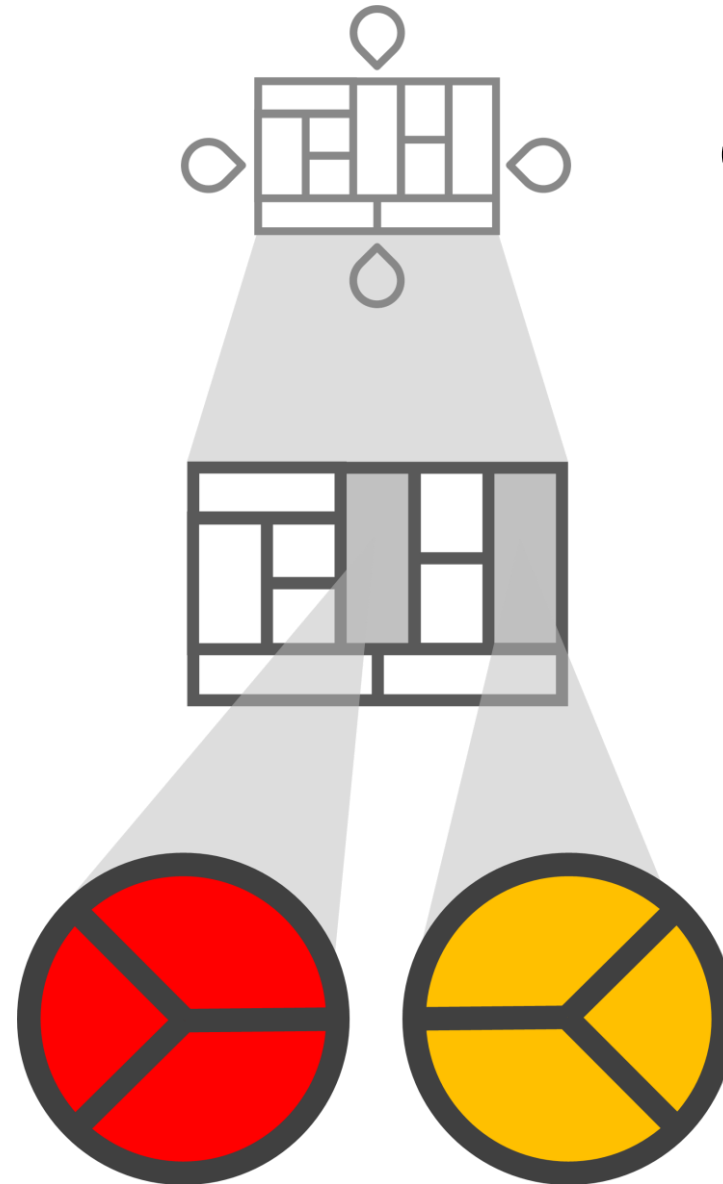
- **Avaliar** o ambiente, os cenários, o desempenho e os resultados atuais e futuros.
- **Direcionar** e orientar a preparação, a articulação e a coordenação de políticas e planos, alinhando as funções organizacionais às necessidades das partes interessadas (usuários dos serviços, cidadãos e sociedade 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)

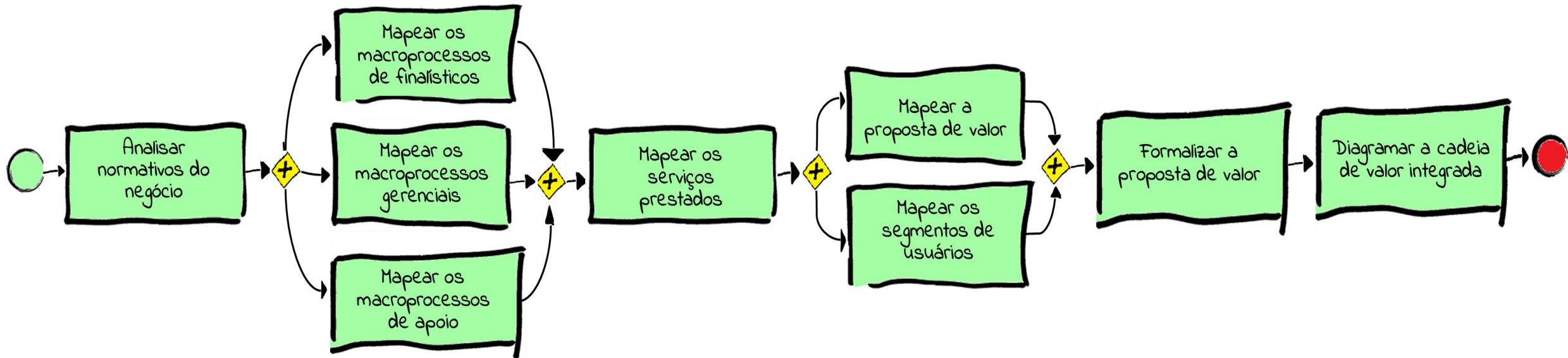
Propósito

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





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 e Integridade (CCII)

Macrofunções Estruturantes, Conselhos, Comitês e Comissões

Sistemas Gerenciais

- SIORG/MP**
Decreto nº 6.944/2009
Decreto nº 9.094/2017
Decreto nº 8.638/2016
- 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"**

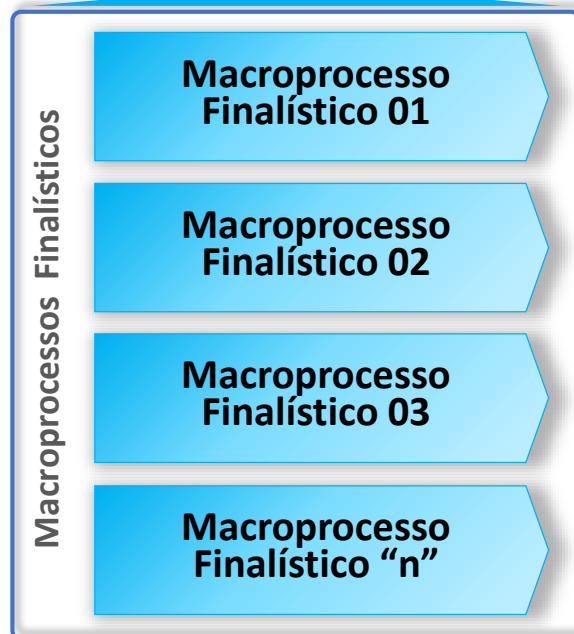
- Sistemas de Suporte
- | | | |
|---|--|---|
| SIPEC/MP
Decreto nº 67.326/1970 | SISG/PR
Decreto nº 1.094/1994 | Transferências públicas
Decreto nº 6.170/2007 |
| SISP/MP
Decreto nº 7.579/2011 | SAFF/STN
Lei nº 10.180/2001
Decreto nº 3.590/2000 | SCF/STN
Decreto nº 6.976/2009 |

- Proposta de Comitês e Comissões Estruturantes de Suporte à Governança
- | | | |
|---------------------------------------|--|---|
| CGP
Decreto 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 Conj. 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)

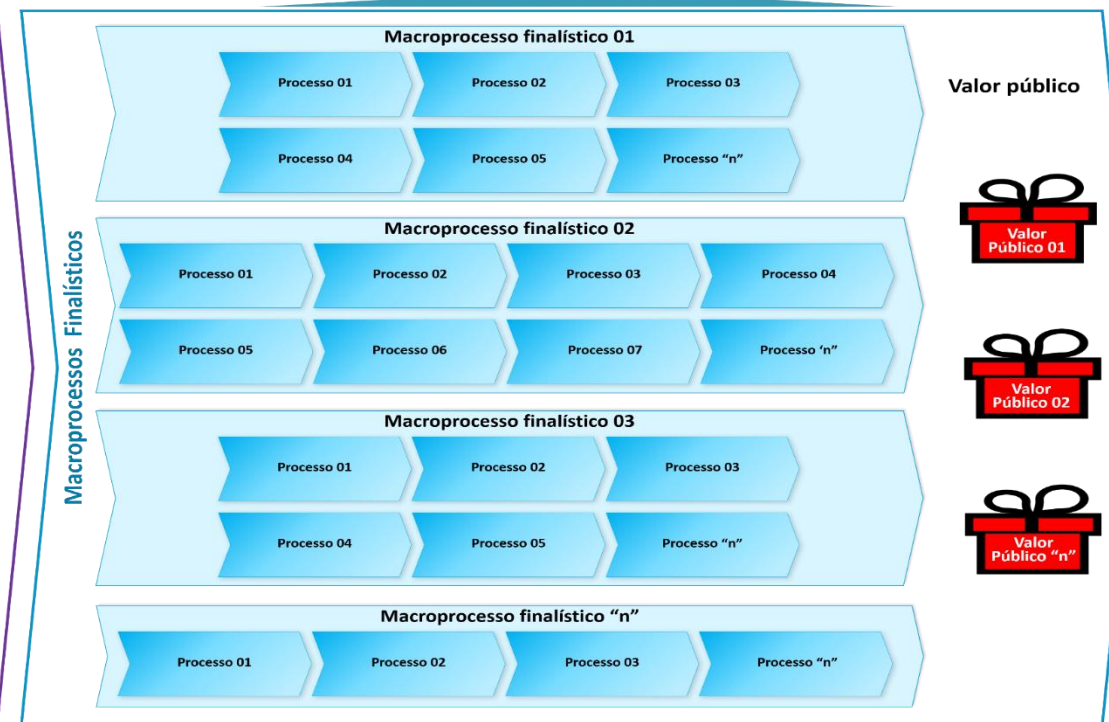


Valor Público

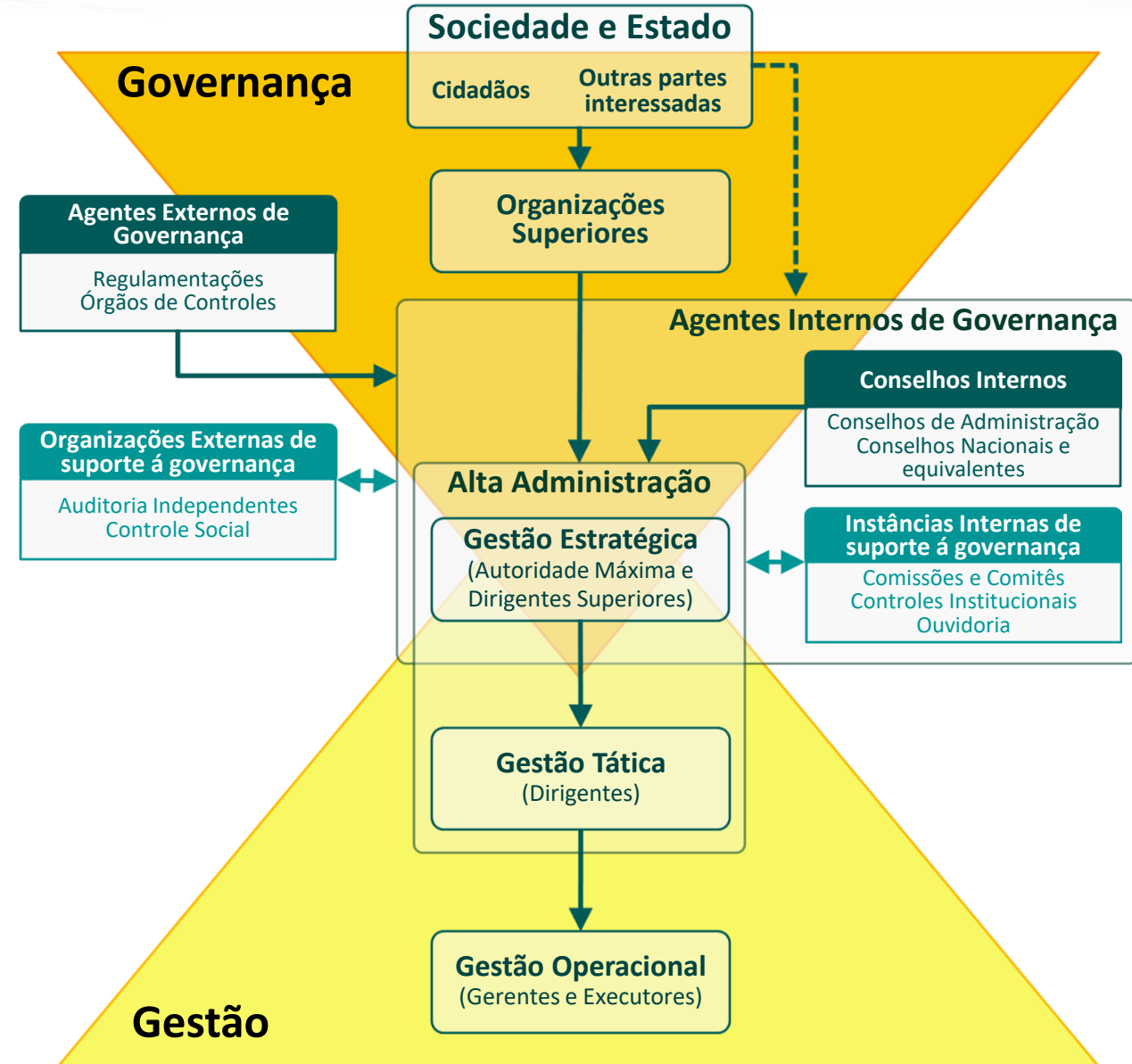
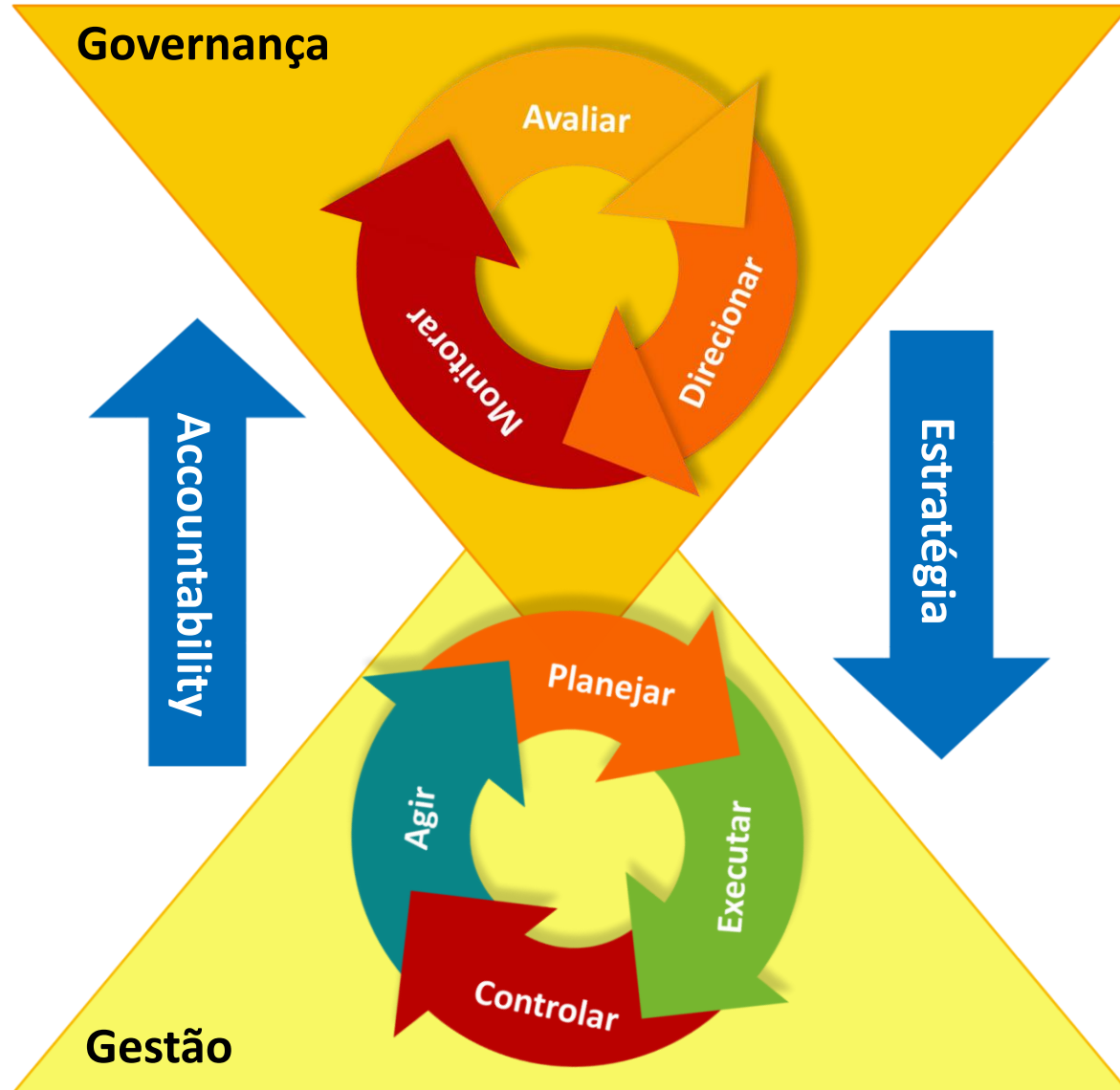


Missão do Órgão

Cadeia de Valor Integrada do Estado



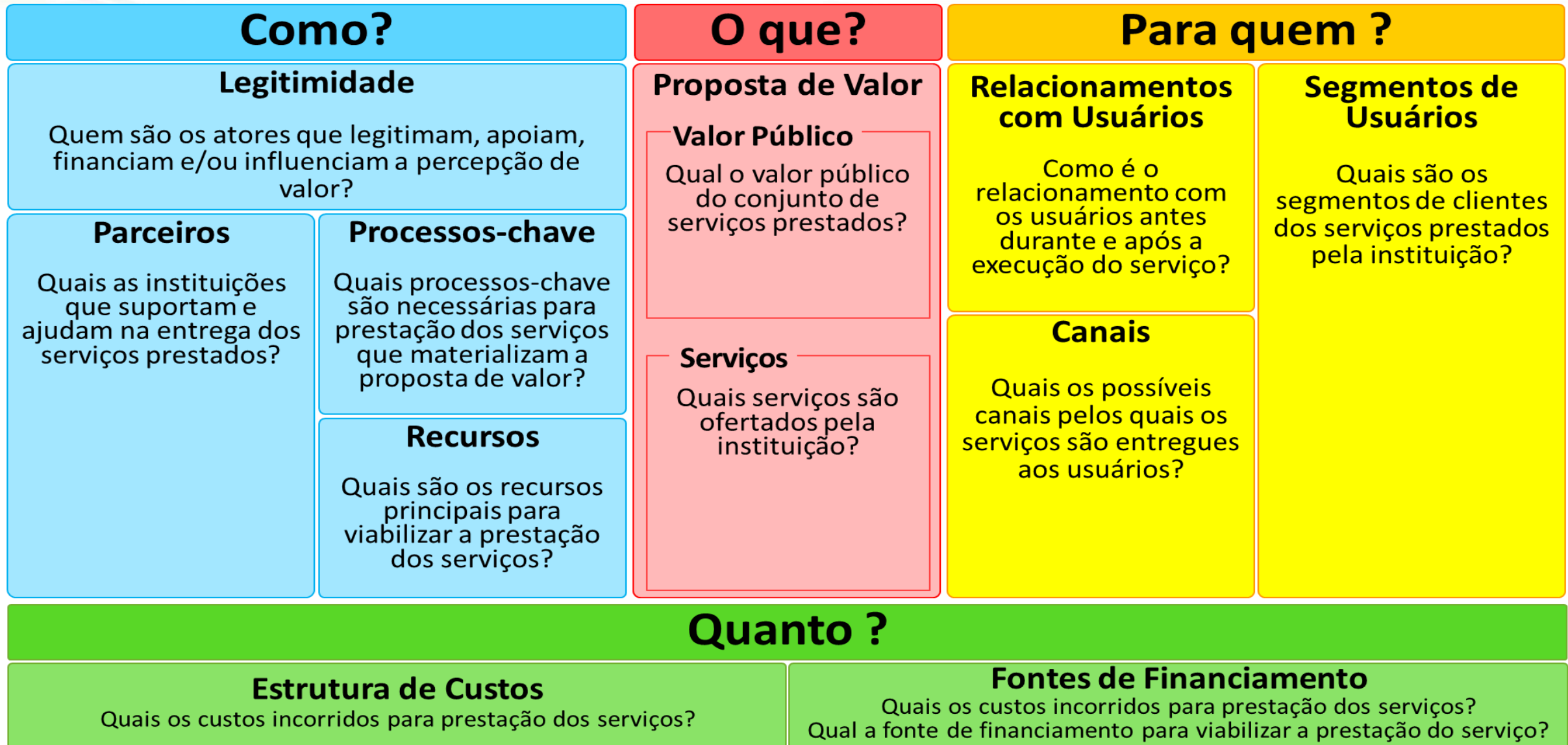
Ciclo de Governança e de Gestão



Engajando pessoas



Quadro do Modelo de Negócio



Business Model Canvas: como usar...



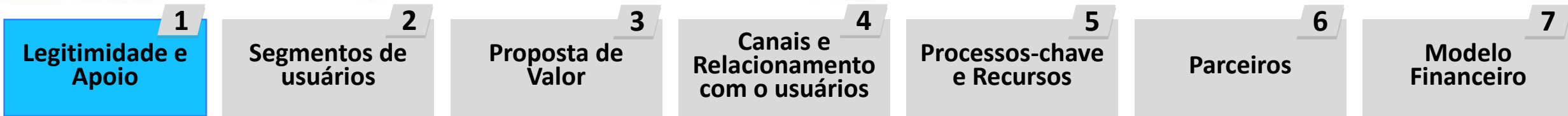
- 1. Envolver outras pessoas:** a diversidade de perspectivas entre as pessoas traz **robustez** à discussão do modelo de negócio.
- 2. Não escreva no Canvas:** em uma discussão, o ideal é que se consiga **colocar e tirar ideias do quadro sempre**, o modelo de negócio deve estar **sempre em construção**. 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.

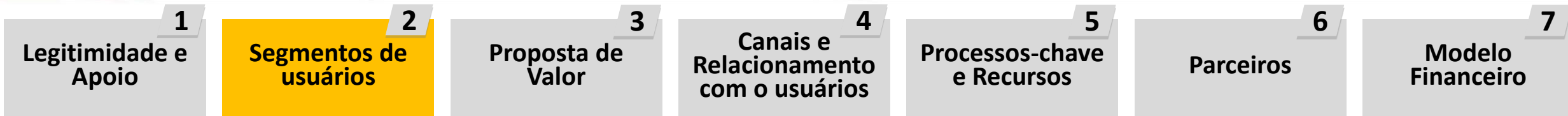
Quadro do Modelo de Negócio



- Quem dá legitimidade e apoio interno à este serviço/processo de trabalho?
- Qual a política pública que normatiza e direciona o serviço/processo de trabalho?
- Quais leis garantem o orçamento deste serviço/processo de trabalho?

Como?	O que?	Para quem?	
<p>[01] Legitimidade Quem são os atores e quais instrumentos que legitimam, apoiam, financiam e/ou influenciam a percepção de valor?</p>	<p>[03] Proposta de Valor Valor Público Qual o valor público do conjunto de serviços prestados?</p>	<p>[04] Relacionamento com Usuários Como é o relacionamento com os usuários antes durante e após a execução do serviço? Quais os meios de relacionamento com o cliente?</p>	<p>[02] Segmentos de Usuários Quais são os segmentos de clientes dos serviços prestados pela organização?</p>
<p>[06] Parceiros Quais as instituições que suportam e ajudam na entrega dos serviços prestados?</p>	<p>[05] Processos-chave Quais processos-chave são necessárias para prestação dos serviços que materializam a proposta de valor?</p>	<p>[04] Canal Quais os possíveis canais pelos quais os serviços são entregues aos usuários? Presencial? Online? Telefone?</p>	
	<p>[05] Recursos-chave Quais são os recursos principais para viabilizar a prestação dos serviços?</p>	<p>Serviços Quais serviços são ofertados pela organização?</p>	
Quanto?			
<p>[07] Estrutura de Custos Quais os custos incorridos para prestação dos serviços?</p>		<p>[07] Fontes de Financiamento Quais os custos incorridos para prestação dos serviços? Qual a fonte de financiamento para viabilizar a prestação do serviço?</p>	

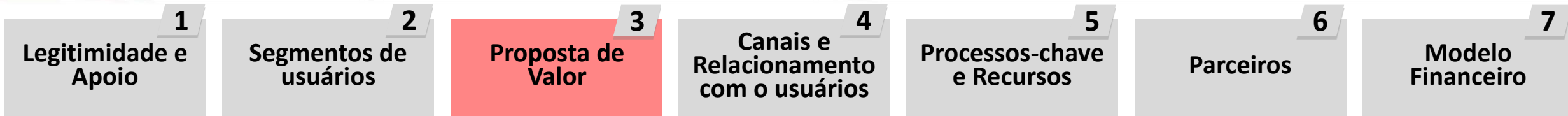
Quadro do Modelo de Negócio



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

Como?		O que?	Para quem?		
[01] Legitimidade Quem são os atores e quais instrumentos que legitimam, apoiam, financiam e/ou influenciam a percepção de valor?		[03] Proposta de Valor Valor Público Qual o valor público do conjunto de serviços prestados?	[04] Relacionamento com Usuários Como é o relacionamento com os usuários antes durante e após a execução do serviço? Quais os meios de relacionamento com o cliente?		
[06] Parceiros Quais as instituições que suportam e ajudam na entrega dos serviços prestados?	[05] Processos-chave Quais processos-chave são necessárias para prestação dos serviços que materializam a proposta de valor?		[02] Segmentos de Usuários Quais são os segmentos de clientes dos serviços prestados pela organização?		
		Serviços Quais serviços são ofertados pela organização?			[04] Canal Quais os possíveis canais pelos quais os serviços são entregues aos usuários? Presencial? Online? Telefone?
		[05] Recursos-chave Quais são os recursos principais para viabilizar a prestação dos serviços?			
Quanto?					
[07] Estrutura de Custos Quais os custos incorridos para prestação dos serviços?			[07] Fontes de Financiamento Quais os custos incorridos para prestação dos serviços? Qual a fonte de financiamento para viabilizar a prestação do serviço?		

Quadro do Modelo de Negócio



Serviços:

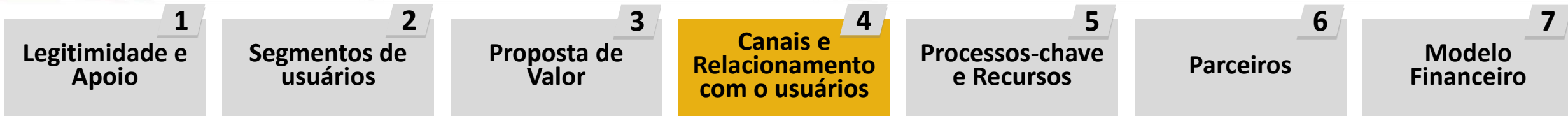
- Quais são os **serviços/processos de trabalho** que **entregam o valor público**?

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?	
[01] Legitimidade Quem são os atores e quais instrumentos que legitimam, apoiam, financiam e/ou influenciam a percepção de valor?		[03] Proposta de Valor Valor Público Qual o valor público do conjunto de serviços prestados? Serviços Quais serviços são ofertados pela organização?	[04] Relacionamento com Usuários Como é o relacionamento com os usuários antes durante e após a execução do serviço? Quais os meios de relacionamento com o cliente?	
[06] Parceiros Quais as instituições que suportam e ajudam na entrega dos serviços prestados?	[05] Processos-chave Quais processos-chave são necessárias para prestação dos serviços que materializam a proposta de valor?		[02] Segmentos de Usuários Quais são os segmentos de clientes dos serviços prestados pela organização?	
			[04] Canal Quais os possíveis canais pelos quais os serviços são entregues aos usuários? Presencial? Online? Telefone?	
Quanto?				
[07] Estrutura de Custos Quais os custos incorridos para prestação dos serviços?		[07] Fontes de Financiamento Quais os custos incorridos para prestação dos serviços? Qual a fonte de financiamento para viabilizar a prestação do serviço?		

Quadro do Modelo de Negócio



Canais:

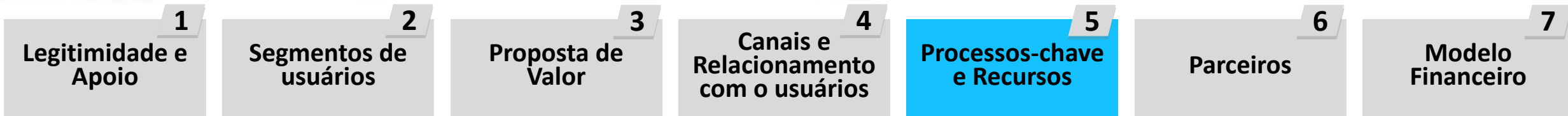
- Quais as **plataformas** utilizadas para **criar demanda** pelo serviço/processo de trabalho?
- Quais as **plataformas de atendimento** ao cliente? Presencial? Online? Telefone?
- Como o serviço/processo de trabalho é entregue?

Relacionamento:

- Existem ações de relacionamento para este **serviço/processo**?
- Quais os **meios de relacionamento** com o cliente?
- Como a Administração Pública se **relaciona com seus clientes**?

Como?	O que?	Para quem?	
<p>[01] Legitimidade Quem são os atores e quais instrumentos que legitimam, apoiam, financiam e/ou influenciam a percepção de valor?</p>	<p>[03] Proposta de Valor Valor Público Qual o valor público do conjunto de serviços prestados?</p>	<p>[02] Segmentos de Usuários Quais são os segmentos de clientes dos serviços prestados pela organização?</p>	
<p>[06] Parceiros Quais as instituições que suportam e ajudam na entrega dos serviços prestados?</p>	<p>[05] Processos-chave Quais processos-chave são necessárias para prestação dos serviços que materializam a proposta de valor?</p>	<p>[04] Relacionamento com Usuários Como é o relacionamento com os usuários antes durante e após a execução do serviço? Quais os meios de relacionamento com o cliente?</p>	
	<p>[05] Recursos-chave Quais são os recursos principais para viabilizar a prestação dos serviços?</p>		
	<p>Serviços Quais serviços são ofertados pela organização?</p>	<p>[04] Canal Quais os possíveis canais pelos quais os serviços são entregues aos usuários? Presencial? Online? Telefone?</p>	
Quanto?			
<p>[07] Estrutura de Custos Quais os custos incorridos para prestação dos serviços?</p>		<p>[07] Fontes de Financiamento Quais os custos incorridos para prestação dos serviços? Qual a fonte de financiamento para viabilizar a prestação do serviço?</p>	

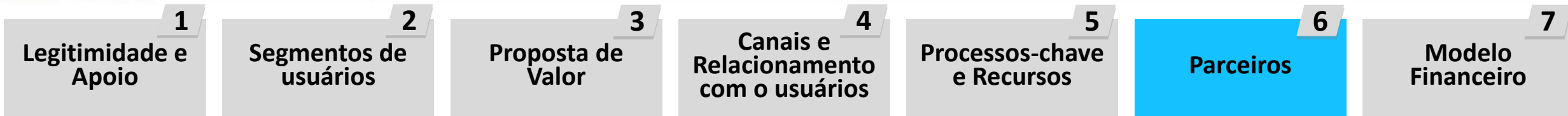
Quadro do Modelo de Negócio



- 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?	
[01] Legitimidade Quem são os atores e quais instrumentos que legitimam, apoiam, financiam e/ou influenciam a percepção de valor?		[03] Proposta de Valor Valor Público Qual o valor público do conjunto de serviços prestados?	[04] Relacionamento com Usuários Como é o relacionamento com os usuários antes durante e após a execução do serviço? Quais os meios de relacionamento com o cliente?	
[06] Parceiros Quais as instituições que suportam e ajudam na entrega dos serviços prestados?	[05] Processos-chave Quais processos-chave são necessárias para prestação dos serviços que materializam a proposta de valor?		[02] Segmentos de Usuários Quais são os segmentos de clientes dos serviços prestados pela organização?	
		Serviços Quais serviços são ofertados pela organização?	[04] Canal Quais os possíveis canais pelos quais os serviços são entregues aos usuários? Presencial? Online? Telefone?	
Quanto?				
[07] Estrutura de Custos Quais os custos incorridos para prestação dos serviços?			[07] Fontes de Financiamento Quais os custos incorridos para prestação dos serviços? Qual a fonte de financiamento para viabilizar a prestação do serviço?	

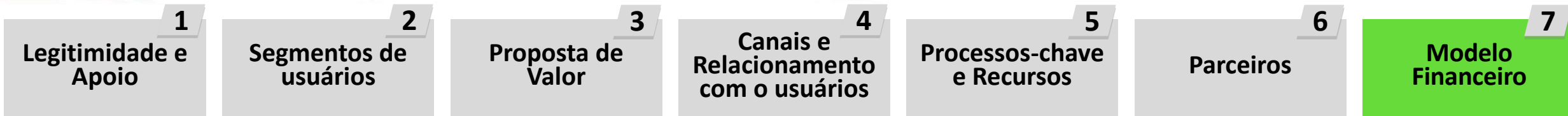
Quadro do Modelo de Negócio



- Quais os principais **fornecedores** de recursos para este serviço/processo de trabalho?
- Existem **parcerias** estratégicas que viabilizam a execução do serviço/processo de trabalho?

Como?		O que?	Para quem?	
[01] Legitimidade Quem são os atores e quais instrumentos que legitimam, apoiam, financiam e/ou influenciam a percepção de valor?		[03] Proposta de Valor Valor Público Qual o valor público do conjunto de serviços prestados?	[04] Relacionamento com Usuários Como é o relacionamento com os usuários antes durante e após a execução do serviço? Quais os meios de relacionamento com o cliente?	
[06] Parceiros Quais as instituições que suportam e ajudam na entrega dos serviços prestados?	[05] Processos-chave Quais processos-chave são necessárias para prestação dos serviços que materializam a proposta de valor?		[02] Segmentos de Usuários Quais são os segmentos de clientes dos serviços prestados pela organização?	
		[05] Recursos-chave Quais são os recursos principais para viabilizar a prestação dos serviços?	[04] Canal Quais os possíveis canais pelos quais os serviços são entregues aos usuários? Presencial? Online? Telefone?	
Quanto?				
[07] Estrutura de Custos Quais os custos incorridos para prestação dos serviços?			[07] Fontes de Financiamento Quais os custos incorridos para prestação dos serviços? Qual a fonte de financiamento para viabilizar a prestação do serviço?	

Quadro do Modelo de Negócio



- Quais as **fontes de recurso** para a execução desse serviço?
- Qual a **estrutura de custos** desse serviço?
- A **balança financeira** está positiva? Caso contrário, quais os **ajustes necessários** no modelo?

Como?		O que?	Para quem?	
[01] Legitimidade Quem são os atores e quais instrumentos que legitimam, apoiam, financiam e/ou influenciam a percepção de valor?		[03] Proposta de Valor Valor Público Qual o valor público do conjunto de serviços prestados?	[04] Relacionamento com Usuários Como é o relacionamento com os usuários antes durante e após a execução do serviço? Quais os meios de relacionamento com o cliente?	
[06] Parceiros Quais as instituições que suportam e ajudam na entrega dos serviços prestados?	[05] Processos-chave Quais processos-chave são necessárias para prestação dos serviços que materializam a proposta de valor?		[02] Segmentos de Usuários Quais são os segmentos de clientes dos serviços prestados pela organização?	
		Serviços Quais serviços são ofertados pela organização?		
			[05] Recursos-chave Quais são os recursos principais para viabilizar a prestação dos serviços?	
Quanto?				
[07] Estrutura de Custos Quais os custos incorridos para prestação dos serviços?			[07] Fontes de Financiamento Quais os custos incorridos para prestação dos serviços? Qual a fonte de financiamento para viabilizar a prestação do serviço?	



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