



# BPM globaltrends

ANO 1 - EDIÇÃO 06

## Um Novo Olhar sobre a Gestão Pública

O Ministro Henrique  
Paim Fala sobre BPM  
no Ministério da  
Educação

**PÁG 30**

### ARTIGOS

10 Boas Práticas para  
Modelar Processos com  
BPMN na Visão Negócio

Insignificante e  
Excepcional

### CASE DE SUCESSO

Implantação do  
escritório de processos  
da COCAMAR

**E MUITO MAIS**



# editorial

Caros leitores,

O BPM Global Trends vem se estruturando como uma marca da ABPMP que promove a geração e divulgação de conteúdos de tendências em Gerenciamento de Processos de Negócio para os praticantes em todo Brasil. Estamos utilizando três principais canais para tal: o evento anual, o portal [BPMGlobalTrends.com.br](http://BPMGlobalTrends.com.br) com posts semanais e a revista técnica trimestral.

Preocupados em sempre elevar o nível de qualidade das matérias expostas na revista, estruturamos um Conselho Editorial, formado por profissionais renomados em BPM no País, que terá como principal papel propor novos conteúdos de acordo com as suas experiências na aplicação prática dos conceitos, ferramentas e técnicas. Fazem parte do conselho André Macieira, Leandro Jesus, José David Furlan, Marcelo Raducziner, Orlando Pavani Júnior, Nicir Chaves e Alexandre Guimarães.

Não queremos ser apenas um repositório de conteúdos desconexos sobre BPM. Nossa visão de futuro é ser o principal meio para debate, busca de conteúdos e troca de experiências visando estruturar de maneira organizada o "estado da arte" no que tange ao Gerenciamento de Processos de Negócio.

Para alcançar nossa visão de futuro, precisamos envolver cada vez mais profissionais que praticam BPM nas suas organizações, empresas fornecedoras de serviços e ferramentas de BPM, universidades, grupos de pesquisa e profissionais de referência e renome nacional e internacional.

Finalmente, esta edição está com um ótimo conteúdo: entrevista imperdível junto ao atual Ministro da Educação, artigo que trabalha a modelagem de processos numa visão de negócio, Roger Tregear apresenta o conceito de "desvios positivos" e muito mais.

Boa leitura!

## BPM GLOBAL TRENDS

### Direção Geral

André Macieira e Leandro Jesus

### Editorial e Redação

Ricardo Gonçalves e Renê Boaventura

### Revisão Final

Renê Boaventura

### Entrevistas

Ricardo Gonçalves  
Rafael Freire  
Jones Madruga

### Design e Projeto Gráfico

Mariana Alves  
Henrique Ferreira  
Renê Boaventura

### Capa e Ilustrações

Luciana Nunes

### Equipe de Conteúdo

Ricardo Gonçalves  
Gustavo Valverde  
Patrício Rezende  
Rafael Freire

## COLABORADORES

Vinícius Ribeiro  
Rafael Freire

## CONSELHO EDITORIAL

Alexandre Guimarães  
André Macieira  
José David Furlan  
Leandro Jesus  
Marcelo Raducziner  
Nicir Chaves  
Orlando Pavani Júnior

## CONTATO

[contato@bpmglobaltrends.com.br](mailto:contato@bpmglobaltrends.com.br)

# ÍNDICE

**ARTIGO 05**  
10 Boas Práticas para Modelar Processos com  
BPMN na Visão Negócio – Parte 1

**ARTIGO 21**  
Insignificante e Excepcional

**ENTREVISTA 26**  
Maria Cristina Navarra Satuf Muniz  
e Julieta Maria

**CAPA 30**  
Um Novo Olhar sobre a Gestão Pública

**CASE DE SUCESSO 36**  
Implantação do escritório de processos da  
COCAMAR

**COLUNA 43**  
Modelagem de Processos Dinâmicos  
POR PAUL HARMON

**CONVERSANDO COM A ABPMP 49**

**EVENTOS 50**

**LIVROS 51**

## CAPA



**Um Novo Olhar sobre a  
Gestão Pública  
PÁG 30**

# 60

**SEMINÁRIO  
INTERNACIONAL DE**

# **BPM**

# **2014**

**15 E 16 DE SETEMBRO - BRASÍLIA**

📍 **Confederação Nacional dos Trabalhadores no Comércio - CNTC**  
AV W5 - SGAS, 902, BLOCO C

**17 DE SETEMBRO - SÃO PAULO**

📍 **MAKSOUH PLAZA**  
Alameda Campinas, 150

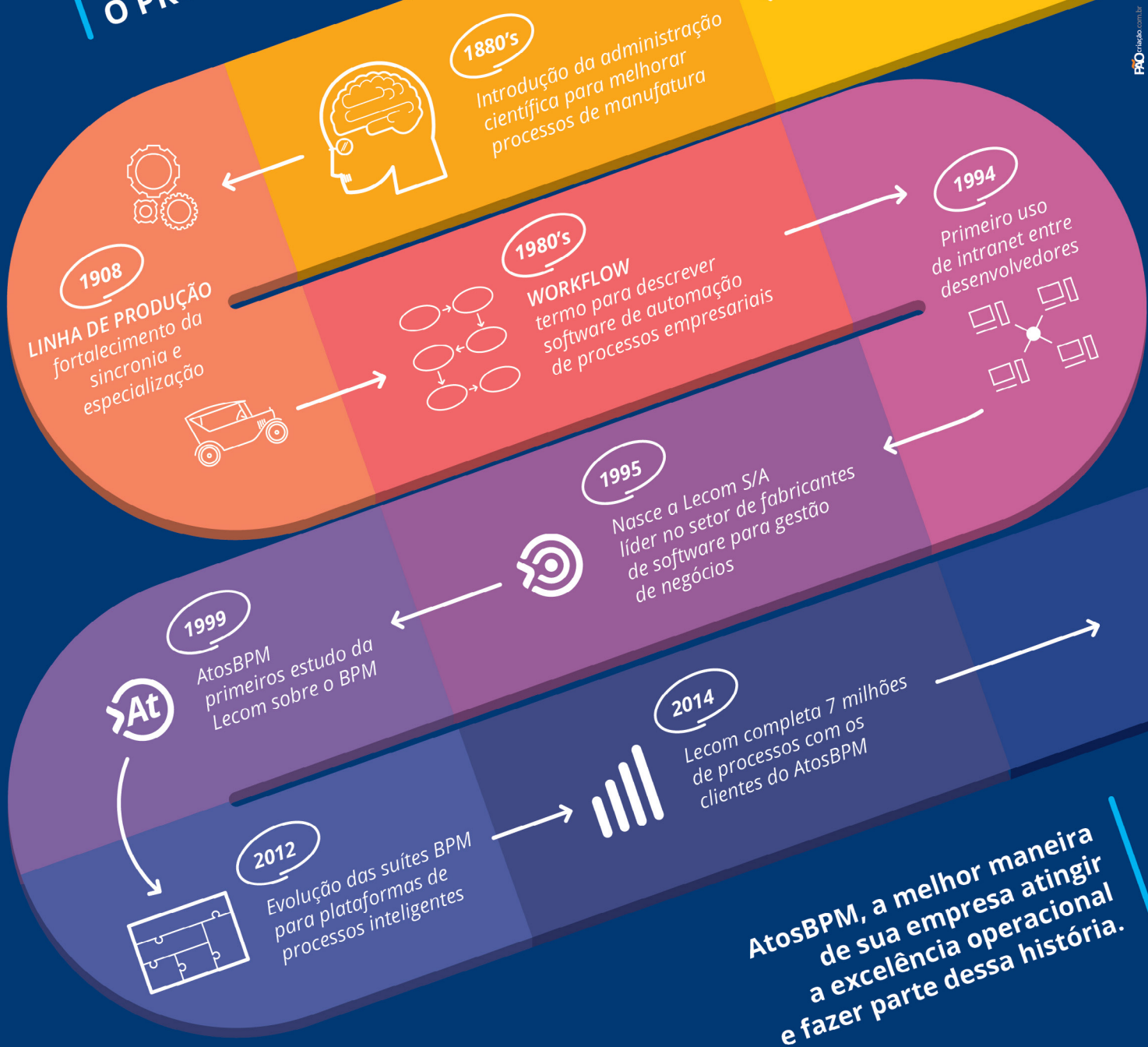
# Novas formas de conceber e gerir organizações no século XXI e seu impacto para clientes, colaboradores e sociedade



As organizações estão utilizando tecnologia do século XXI com práticas de gestão do século XX. O momento é de transformação, mudança de paradigma e modelos mentais. O evento desse ano pretende debater tendências da gestão contemporânea e suas consequências diretas para os profissionais envolvidos com BPM.

Além da participação das lideranças nacionais em BPM, o BPM Global Trends 2014 terá a presença, pela primeira vez no Brasil, de **Brett Champlin**, fundador e presidente emérito da ABPMP International.

# DÉCADAS DE EVOLUÇÃO PARA AJUDAR SUA EMPRESA A DAR O PRÓXIMO PASSO NESTA TRAJETÓRIA



AtosBPM, a melhor maneira de sua empresa atingir a excelência operacional e fazer parte dessa história.



O AtosBPM é um software para automação dos processos de toda a organização. Como resultados, aumenta a produtividade, reduz o tempo para a execução de procedimentos e fornece ao gestor uma visão global do negócio.

> conheça o novo **AtosBPM 5.0**

[atosbpm.com.br](http://atosbpm.com.br)



# 10 BOAS PRÁTICAS PARA MODELAR PROCESSOS COM BPMN NA VISÃO NEGÓCIO PARTE 1

Notação BPMN (Business Process Model and Notation) é cada vez mais aceita como um padrão de fato para a modelagem de processos. Diversas organizações e profissionais adotaram a notação recentemente e, por conta disso, há hoje no mercado muitas dúvidas sobre sua correta utilização.

Apesar de a BPMN prescrever um conjunto extenso de padrões para uma modelagem adequada, existem questões não cobertas pela notação que costumam gerar dúvidas para os profissionais que a utilizam para modelar seus processos, em especial os que estão acostumados a outras notações.

Com base em nossa experiência, apresentaremos uma lista de 10 boas práticas para modelar processo com BPMN dividida em duas partes. Publicaremos quatro boas práticas nessa edição e as outras seis boas práticas ficarão para a próxima edição.

Ressaltamos que tais boas práticas não são exigências da notação; pelo contrário, são recomendações que acreditamos serem úteis para uma boa modelagem de processo na visão de negócio utilizando BPMN.

Um dos pontos fortes da BPMN é a possibilidade de podermos utilizar a mesma notação para modelar processos tanto com o foco na visão negócio, quanto na visão TI (automação). Realizaremos uma breve introdução para diferenciar a modelagem a partir dessas duas visões, a de negócio e TI, pois esse seu ponto forte pode causar confusão.

Esta confusão existe, pois, dependendo do objetivo da modelagem (Tabela 1), podemos gerar modelos com complexidade, estrutura de elementos e público-alvo distintos. Os modelos são diferentes, pois apesar da estrutura básica da notação BPMN ser relativamente simples, a sua complexidade aparece ao longo das diversas variações que existem para cada elemento básico, que representam particularidades ou especificidades aplicáveis a cada elemento.

Na visão negócio é possível distinguir dois objetivos de modelagem diferentes: transferência de conhecimento e a identificação de melhorias. Para transferir conhecimento é importante a padronização dos fluxos, mas o grau de especificidade está de acordo com o nível de transferência de conhecimento necessário. Nesse caso a utilização de subprocessos é bastante recomendada. No caso de modelagem para identificação de melhorias o nível de especificidade é maior para facilitar a identificação e análises dos problemas. Para esse objetivo recomendamos que identifique as ativi-

dades automatizadas e a insira em uma raia separada. Isso facilita identificar as atividades que poderiam ser automatizadas e ainda não são, mas este assunto será abordado mais adiante. Quando a modelagem é usada com a finalidade de automatização, ela deve ser rigorosa o suficiente para informar ao computador exatamente o que deve ser feito, pois os desenhos serão convertidos em linguagem executável.

Em geral, os fluxos para modelos de processos de negócio são mais simples e objetivos do que os fluxos para modelos com visão TI. A simplificação ocorre porque não se utiliza todos os elementos existentes na notação BPMN para a modelagem e os processos são decompostos em fluxos de subprocessos. Para modelar a visão negócio recomendamos a utilização dos elementos básicos conforme a Figura 1. O apêndice 1, aborda alguns elementos utilizados para modelar com visão TI e a estrutura que BPMN 2.0 considera como Core elements e Extended elements.

A Figura 1 representa os elementos que consideramos importantes para a modelagem de processo de negócio. No entanto, a empresa pode utilizar outros elementos não representados aqui se julgar necessário. Para que a modelagem não peque pela ausência e/ou excesso de informações, recomendamos a definição do objetivo da modelagem e os elementos que serão utilizados antes de iniciá-la.

Após esta introdução sobre objetivos da modelagem, é importante ressaltar que as boas práticas apresentadas neste artigo devem ser consideradas apenas para a modelagem de processo com visão negócio.

Visão	Objetivo da Modelagem	Estrutura de Elementos	Complexidade	Público-Alvo
Negócio	Transferência de Conhecimento	Básica (core)	Média	Profissionais das áreas de negócio, analistas de processo
	Identificação de Melhorias			
TI	Automação	Estendida (extended)	Alta	Profissionais de TI

Tabela 1 – Objetivos da modelagem



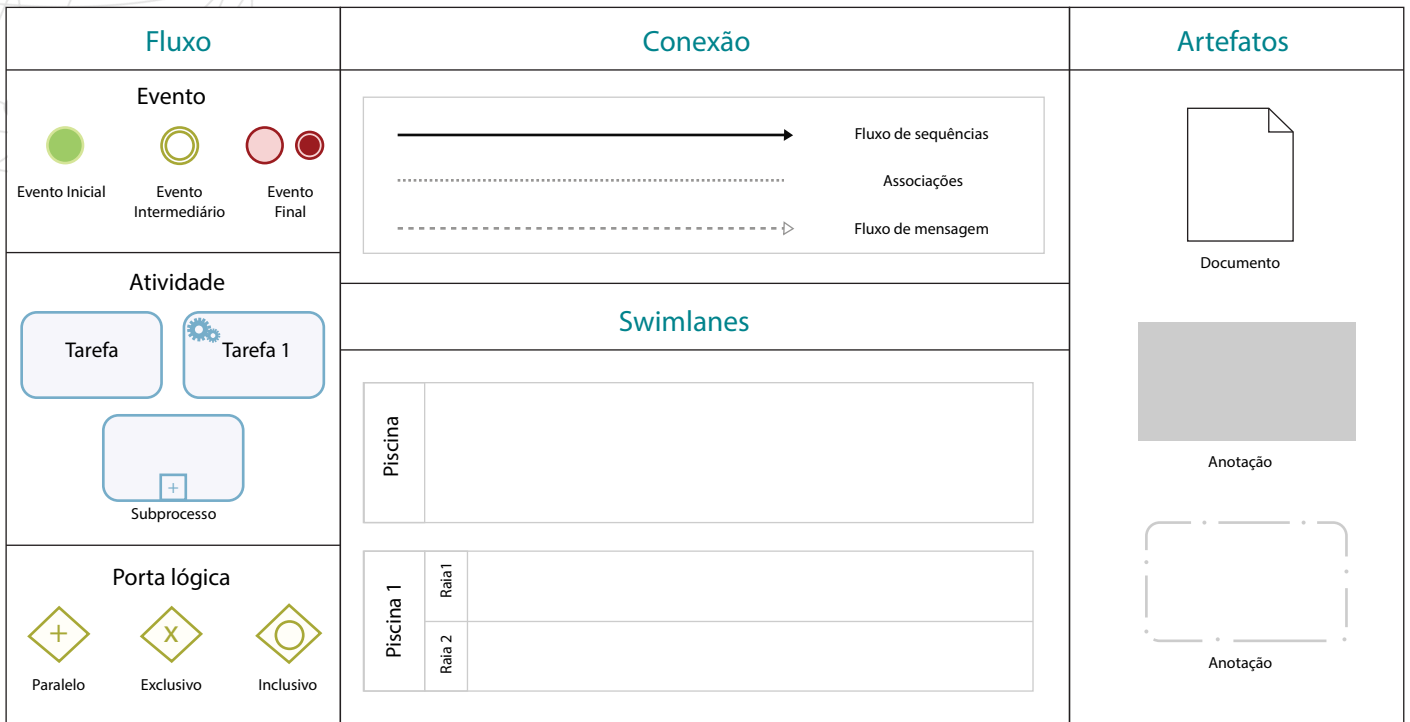


Figura 1 – Elementos básicos da notação BPMN, utilizados para modelar fluxos na visão negócio.

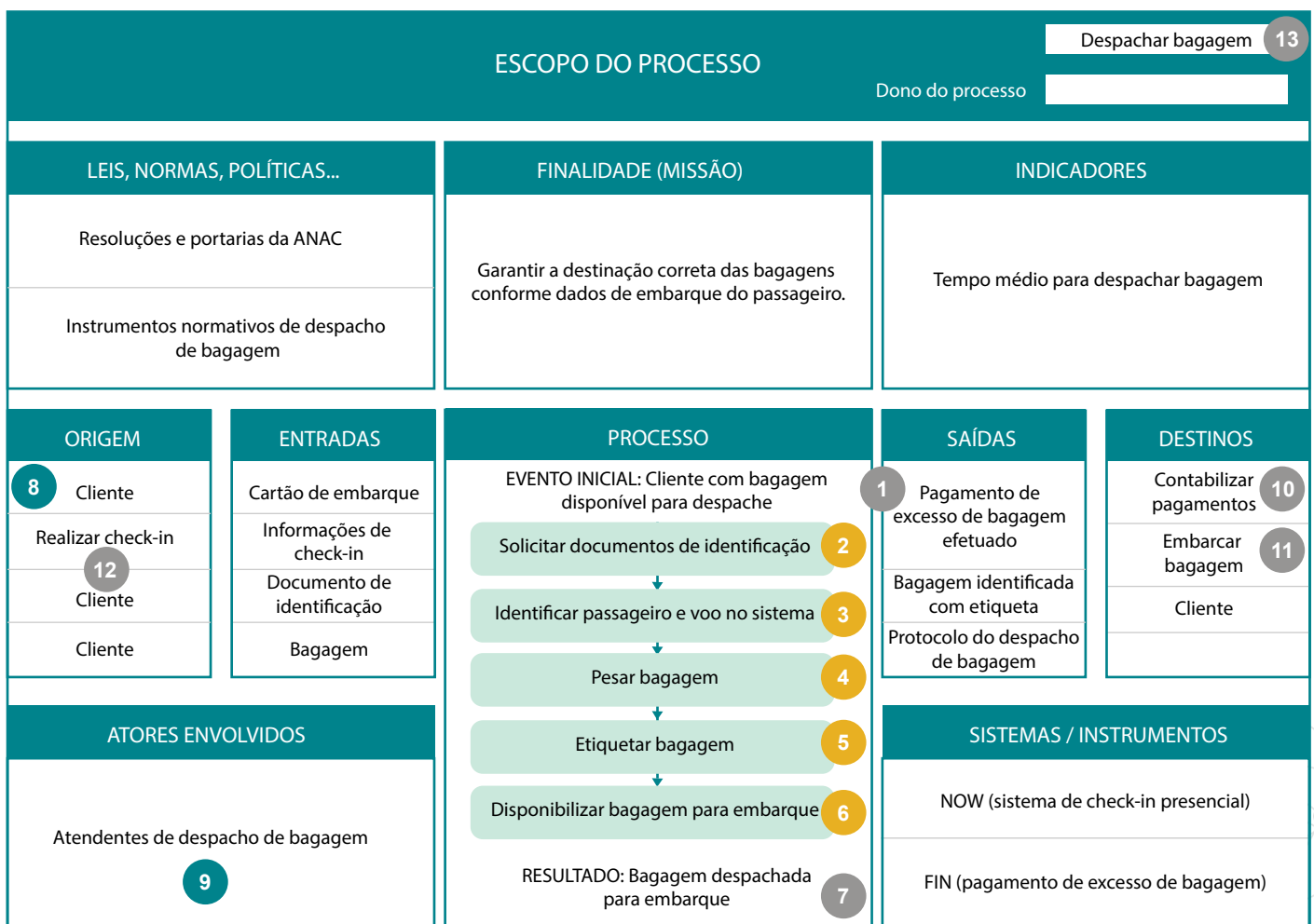


Figura 2 – Exemplo de escopo preenchido

# I - MANTENHA OS LIMITES DOS PROCESSOS MODELADOS ALINHADOS COM O ESCOPO DO PROCESSO

Os processos podem ser entendidos dentro da organização através da elaboração de uma arquitetura de processos da organização. Com isso os processos e as relações entre eles são difundidos pela organização de forma clara e objetiva. A elaboração também é importante para identificar os processos que tem ligação direta com os clientes externos a organização.

Nem sempre as empresas definem sua arquitetura de processos antes de iniciar a modelagem de seus processos, dificultando, principalmente, a definição dos processos de interfaces. Para facilitar o entendimento dos processos, antes de iniciar a modelagem, mesmo quando não houver a definição de uma cadeia de valor, nós recomendamos a definição de um bom escopo do processo previamente à modelagem com BPMN, a fim de se entender como o processo está inserido dentro da organização e seus relacionamentos. Desta forma, o modelo em BPMN se torna consistente com o escopo definido para o processo através do alinhamento dos campos, como evento inicial, resultado, principais etapas, entradas e saídas, origem e destino.

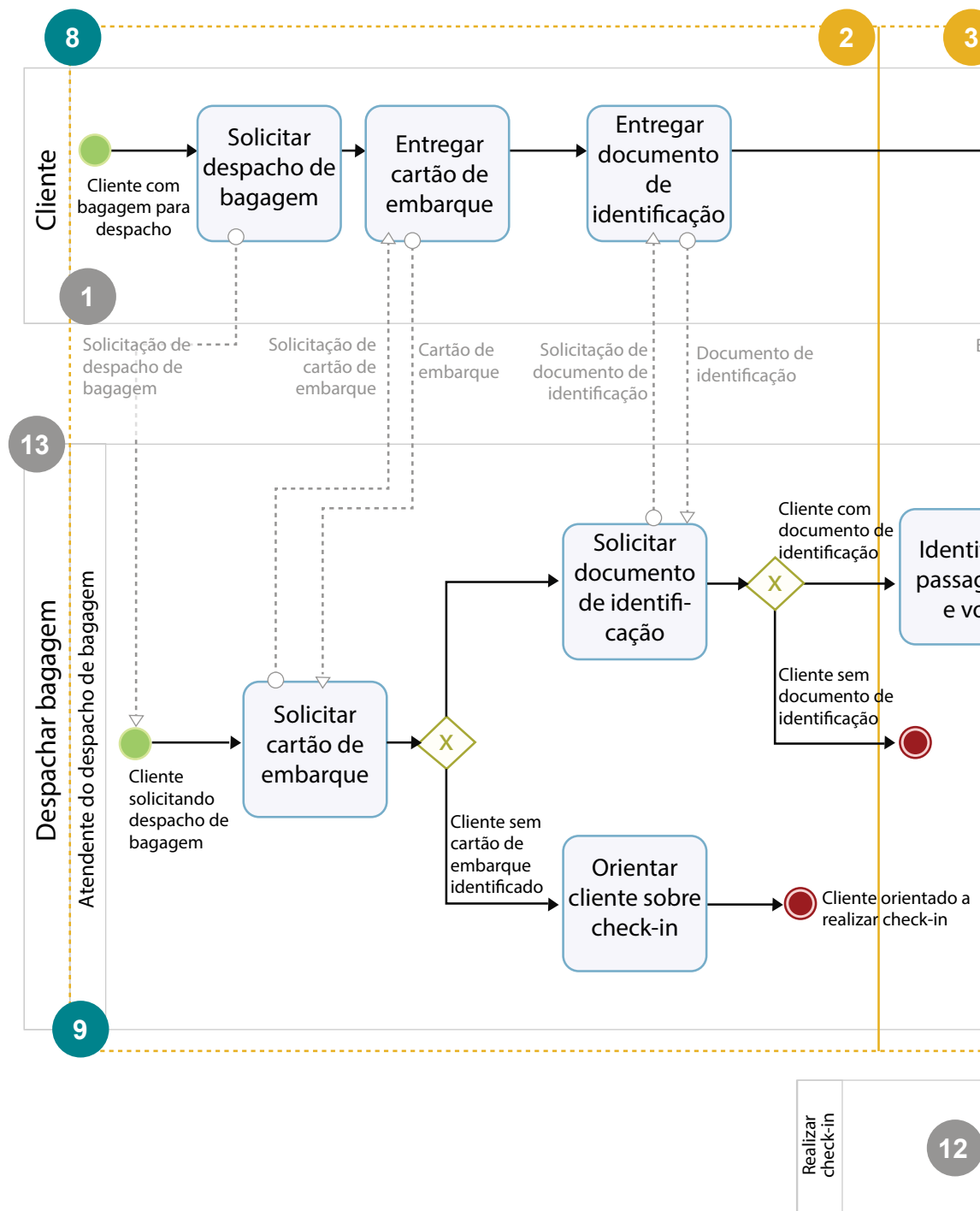


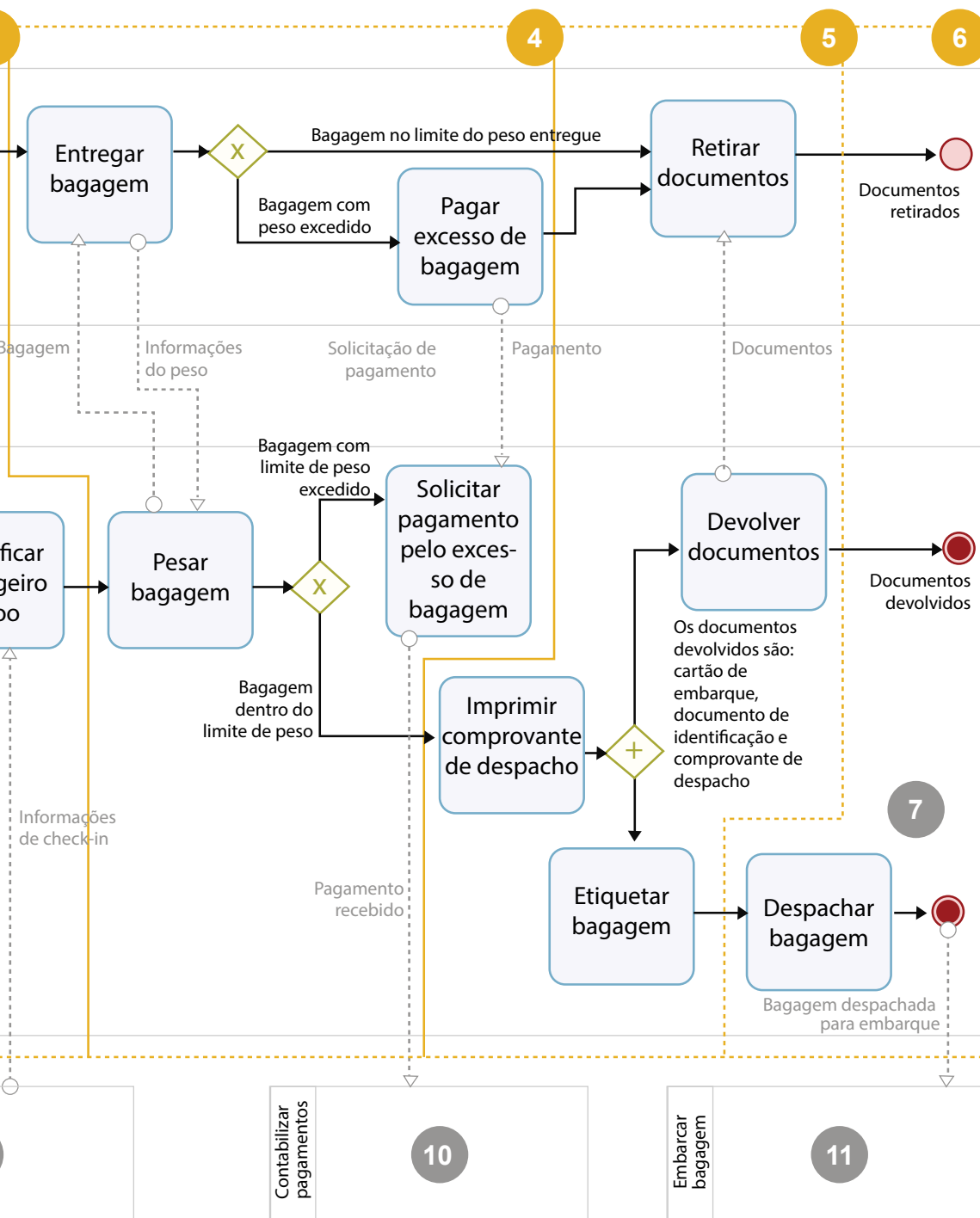
Figura 3 – Relação entre escopo d

## II – SEMPRE QUE NECESSÁRIO, DECOMPOHA O PROCESSO EM ETAPAS PARA FACILITAR O ENTENDIMENTO

Os fluxos podem ser enormes, dependendo do processo e do nível de detalhamento necessário para que todos os interessados o entendam. O tamanho do fluxo dificulta sua leitura e seu entendimento, principalmente porque nem todos os interessados querem vê-lo com o mesmo nível de detalhe. Uma maneira de modelar o fluxo e mantê-lo dinâmico é decompor os processos e macro etapas. Como já discutimos

anteriormente, BPMN é uma notação flexível, o que permite que um mesmo processo de negócio seja representado e decomposto de diferentes formas para representar a continuidade dos processos:

- Subprocesso: o agrupamento de atividades que devem ser executadas para obter um resultado comum. Os subprocessos são representados no mesmo diagrama de processo, delimitados apenas pela piscina. As raiais são representadas apenas no nível de decomposição das piscinas.
- Milestone: subpartição dentro de um processo. Representado no mesmo diagrama de processo (este recurso está disponível em algumas ferramentas de modelagem).



o processo e o desenho do processo

Para visualizarmos a diferença, utilizaremos como exemplo o processo de “Contratação de Funcionário”. A seguir, a representação de parte do diagrama de escopo para este processo. Na Figura 4, representamos a continuidade do processo através de subprocessos. Os subprocessos são representados em uma piscina específica, identificada com o nome do processo. Não há a representação de raias, e as macro etapas do processo são definidas de forma sequen-

cial de acordo com um resultado específico. Cada subprocesso pode ser decomposto em conjuntos de atividades e representado em outras piscinas com o nome do subprocesso em questão e utilizando as raias para identificar os responsáveis pelas atividades. Observe que, na lógica sequencial, o evento final de um subprocesso é o evento inicial do próximo subprocesso, na visão expandida.

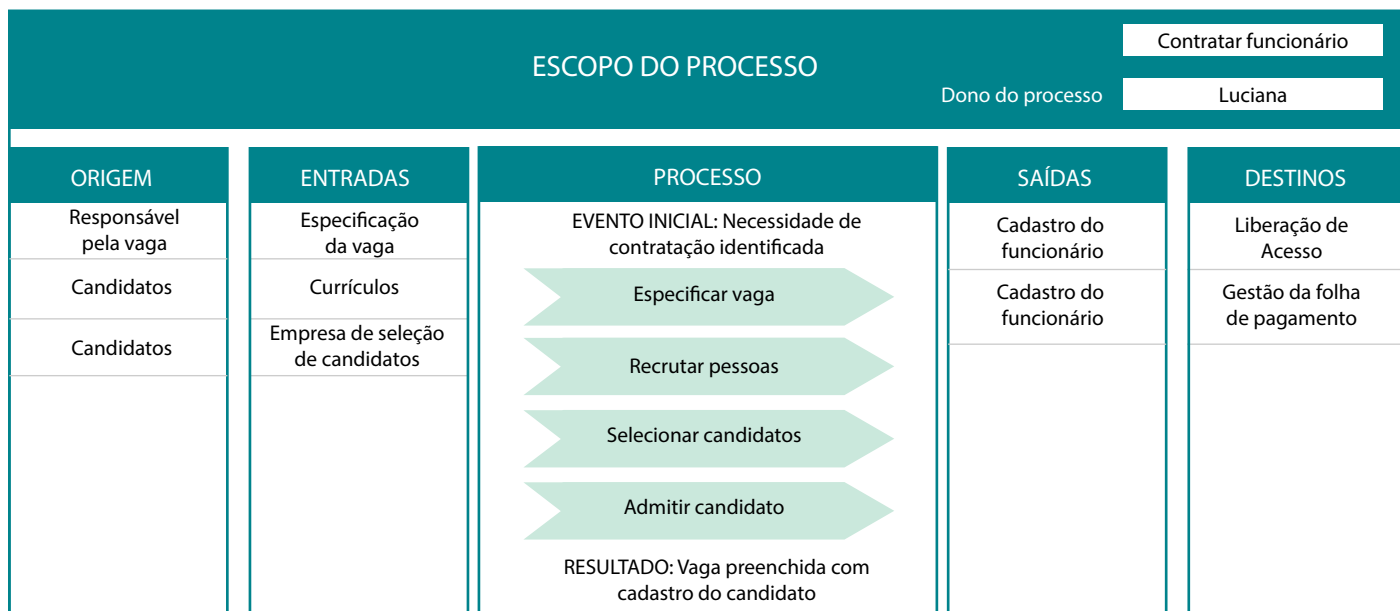


Figura 4 – Exemplo de detalhe do escopo do processo de “Contratar Funcionário”

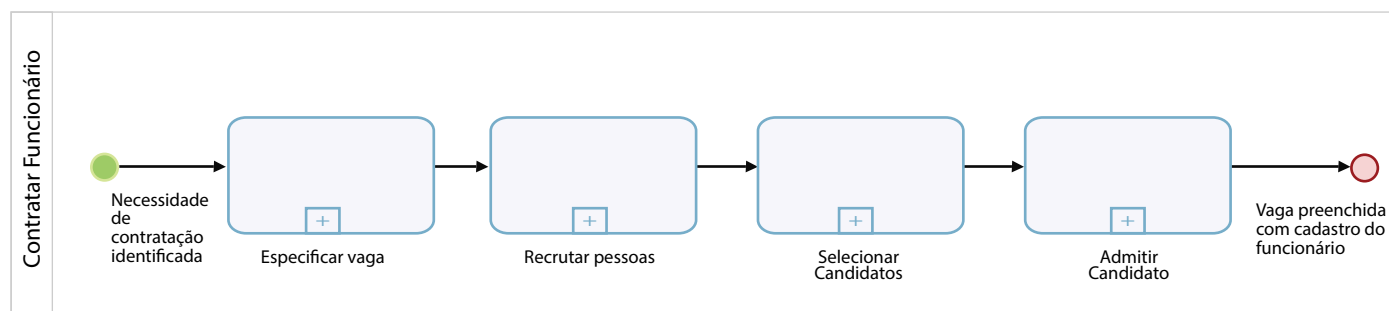


Figura 5 – Representação do processo de “Contratar Funcionário” em subprocesso

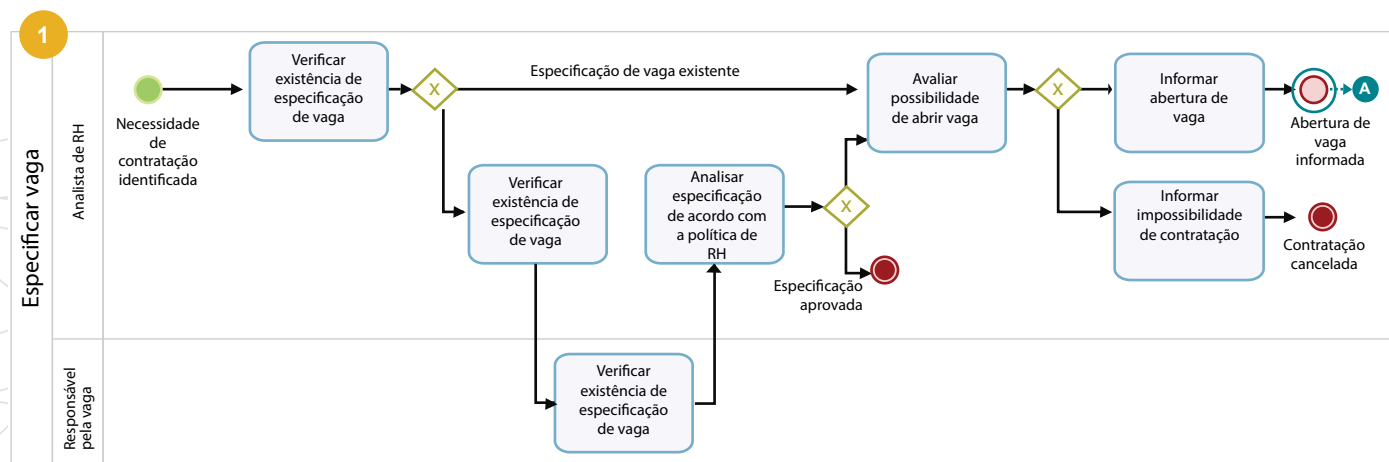


Figura 6 – Representação da decomposição do subprocesso: “Especificar Vaga”

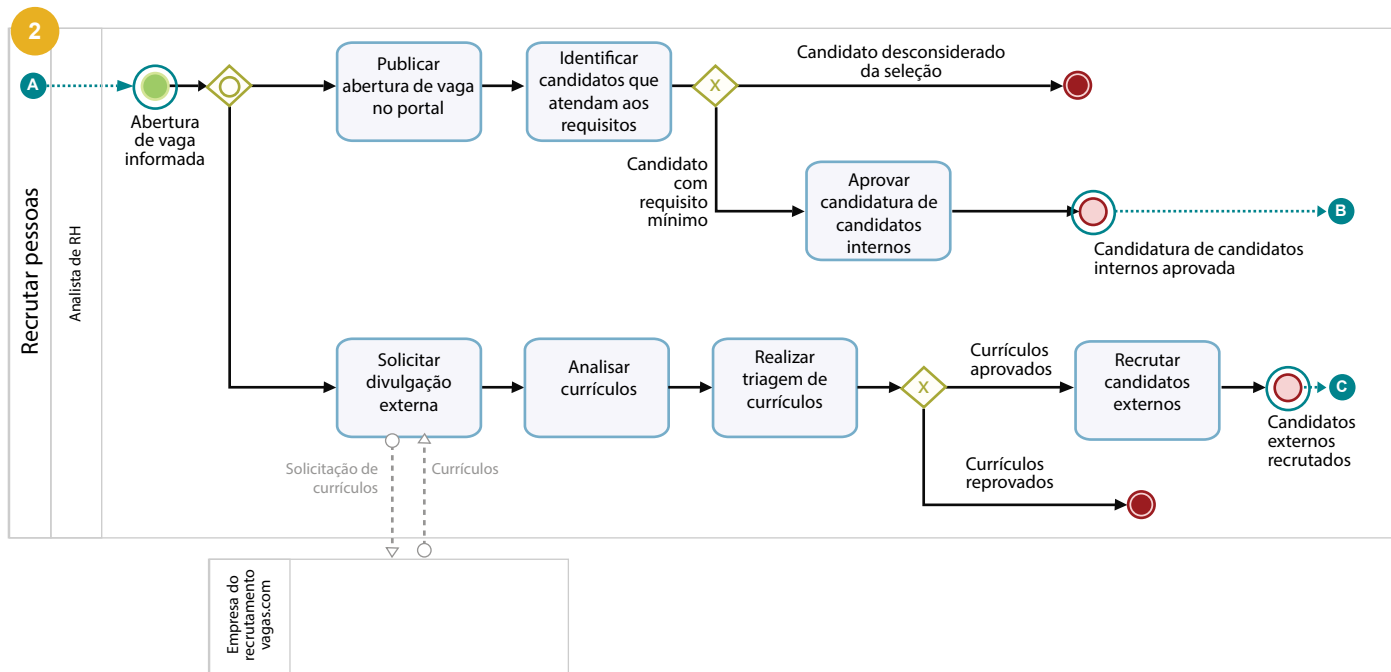


Figura 7 – Representação da decomposição do subprocesso: "Recrutar Pessoas"

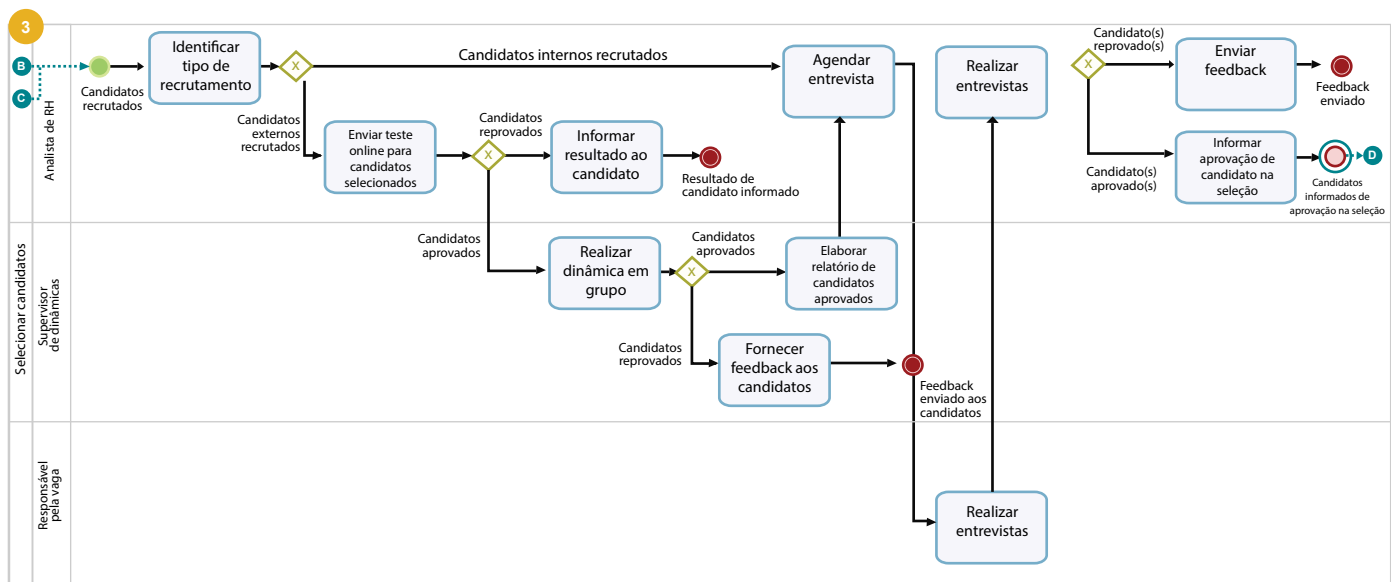


Figura 8 – Representação da decomposição do subprocesso: "Selecionar Candidatos"

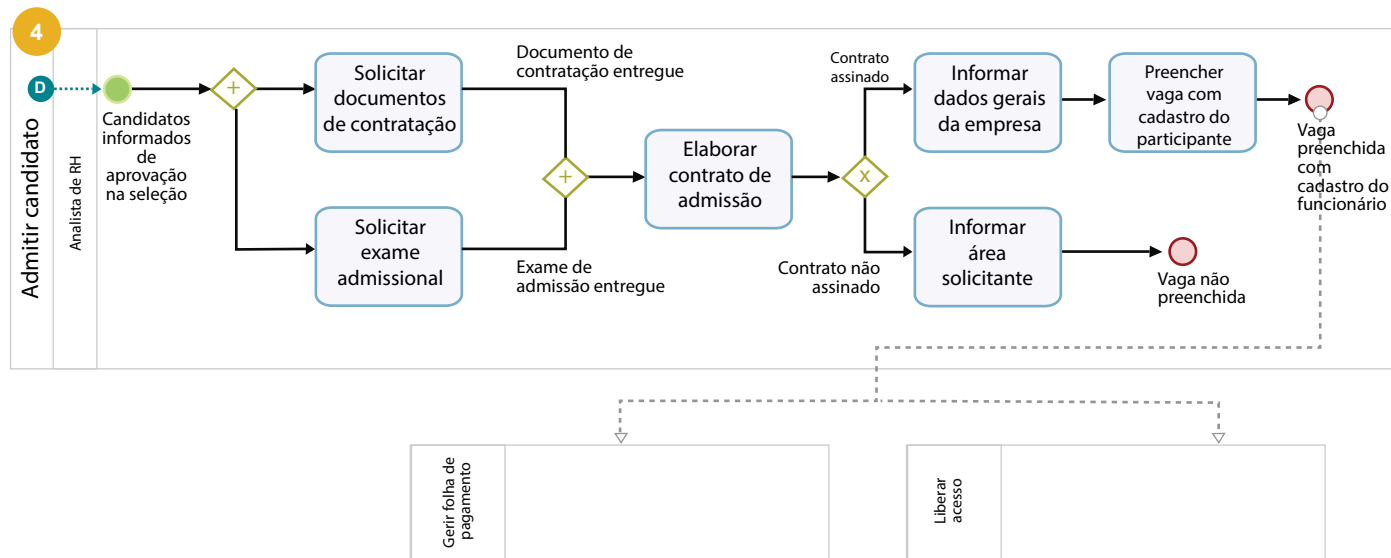


Figura 9 – Representação da decomposição do subprocesso: "Admitir Candidato"

Uma outra forma de representar a continuidade de processos é através das milestones, as piscinas e as raias são utilizadas, e as macro etapas e subpartições são definidas em milestones. O processo é representado completamente no mesmo diagrama.

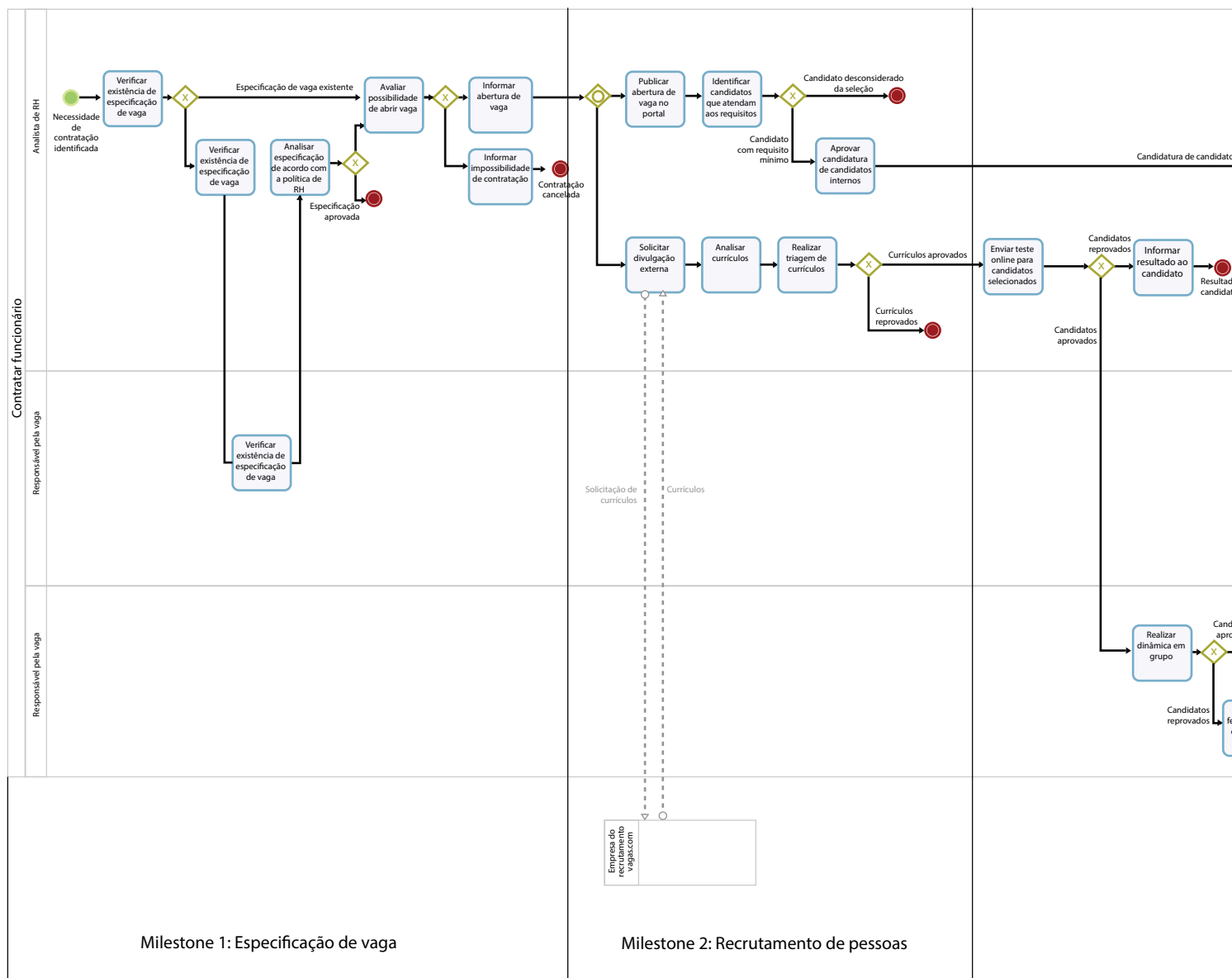
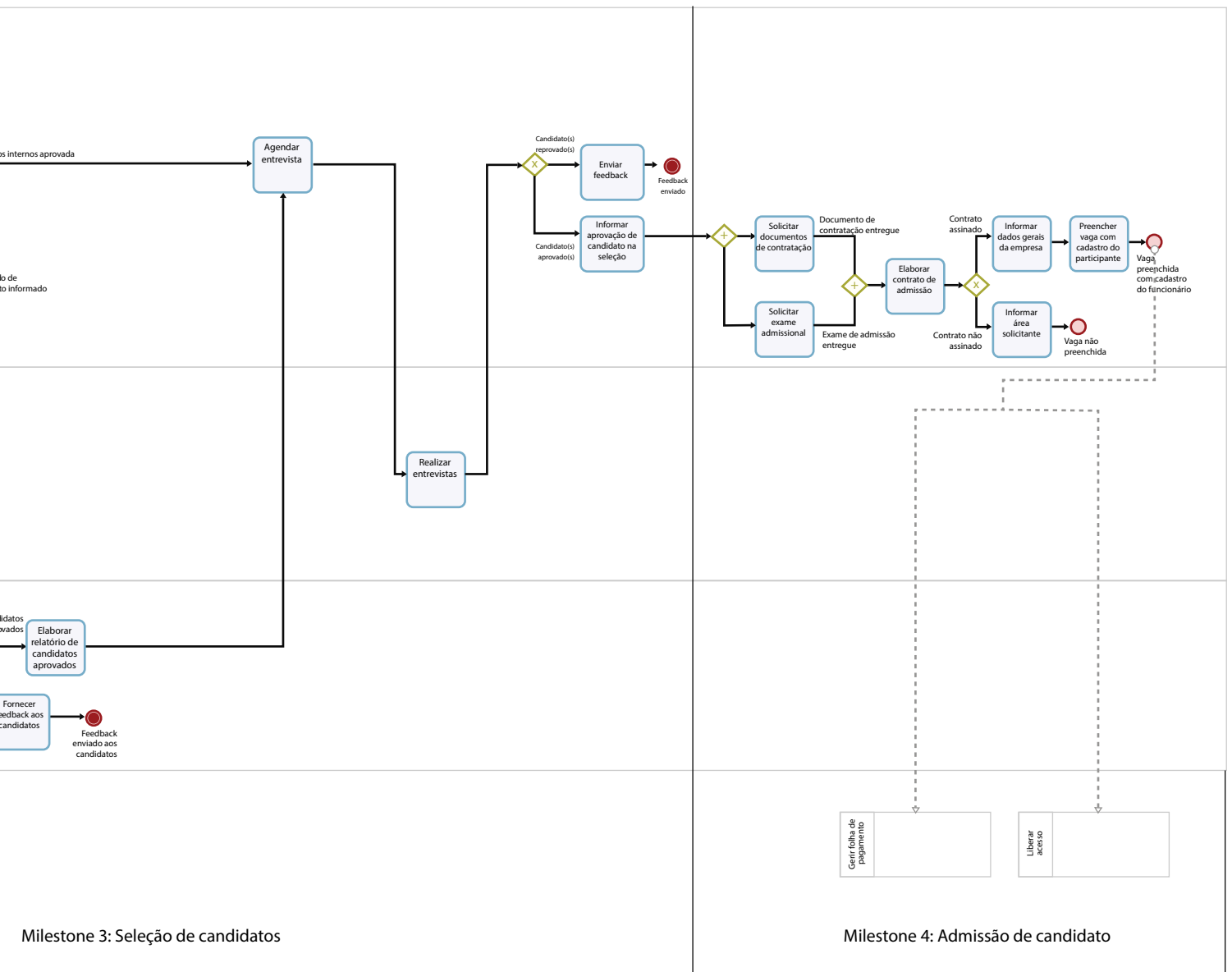
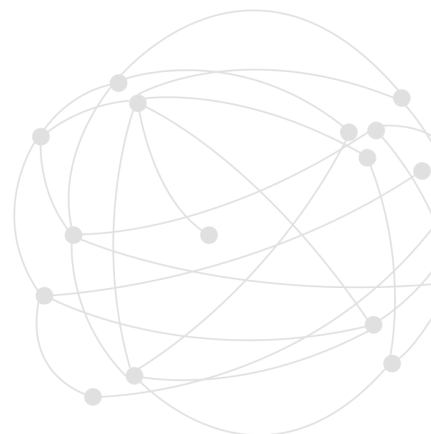


Figura 10 – Representação do processo

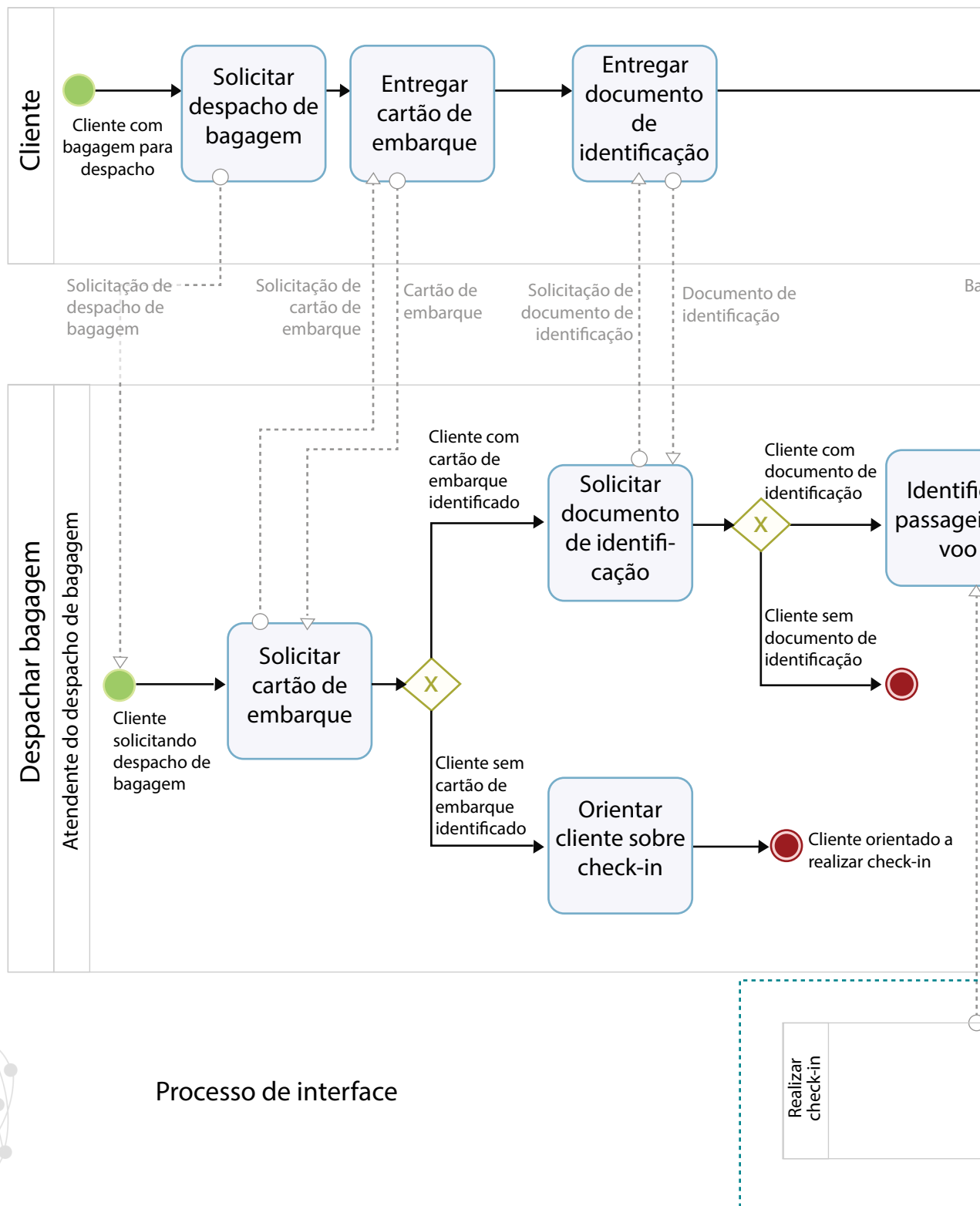


o "Contratar Funcionário" em milestone



### III – CASO QUEIRA REPRESENTAR PROCESSOS DE IN- TERFACE, UTILIZE UMA PISCINA COM O RESPECTIVO NOME DO PROCESSO (CAIXA-PRETA)

Os Processos de Interface indicam o relacionamento entre dois processos de mesmo nível da cadeia de valor, mas a BPMN não prevê a representação desses casos. Isso é uma limitação para modelos com foco em entendimento/melhoria, pois este recurso existe e é muito utilizado na notação de EPC representando quais resultados de um processo são utilizados por outro processo.



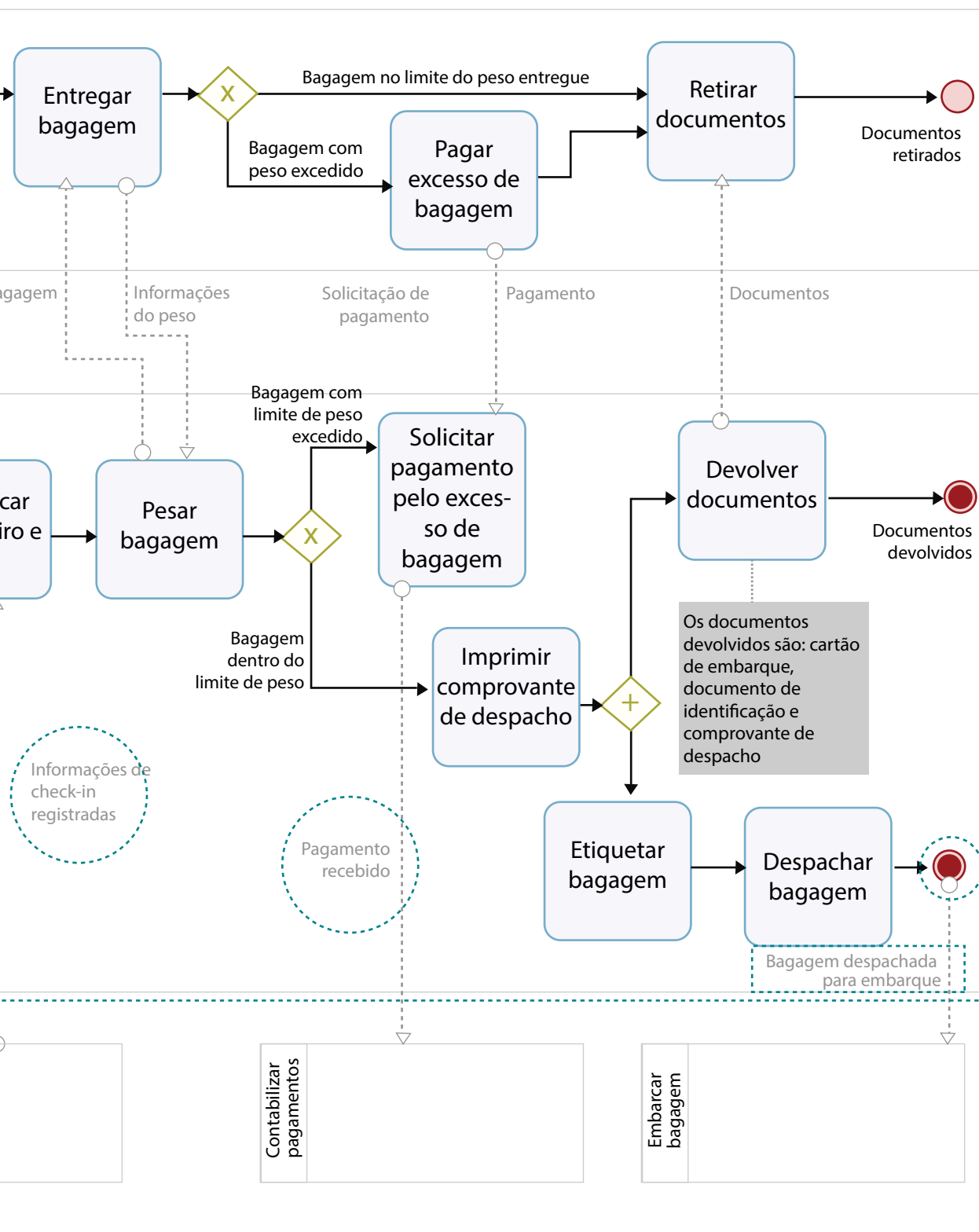
Processo de interface

Figura 11 – Representação de um desenho de processo



Entendemos que este recurso é muito utilizado em outra notação e que os modeladores que conhecem sentem a necessidade de representar processos de interfaces ao modelar fluxos de negócio. A nossa recomendação, em tais casos, é o uso de piscinas com o nome do processo para representar esses "processos de interface". Observe que, na notação BPMN, as piscinas já são utilizadas para representar troca de informação entre participantes externos, então, nesse caso as piscinas são identificadas com o nome do participante ou empresa.

O evento final utilizado pelo processo de interface ou o evento necessário para dar sequência ao processo modelado será representado nas setas de fluxo de mensagem. Existem 3 formas de realizar a interface com outro processo ou entidade: o evento final do tipo nenhum; evento final do tipo mensagem, quando enviado algum tipo de comunicação; ou apenas o fluxo de mensagem, quando a interface for o texto do fluxo de mensagem (nesse caso, é considerado o evento que inicia o próximo processo e, portanto, não precisamos utilizar o evento intermediário).



com a troca de informação com processos de interface

# IV – MODELE O PROCESSO COM A VISÃO DO CLIENTE UTILIZANDO DIAGRAMA DE PROCESSO COLABORATIVO

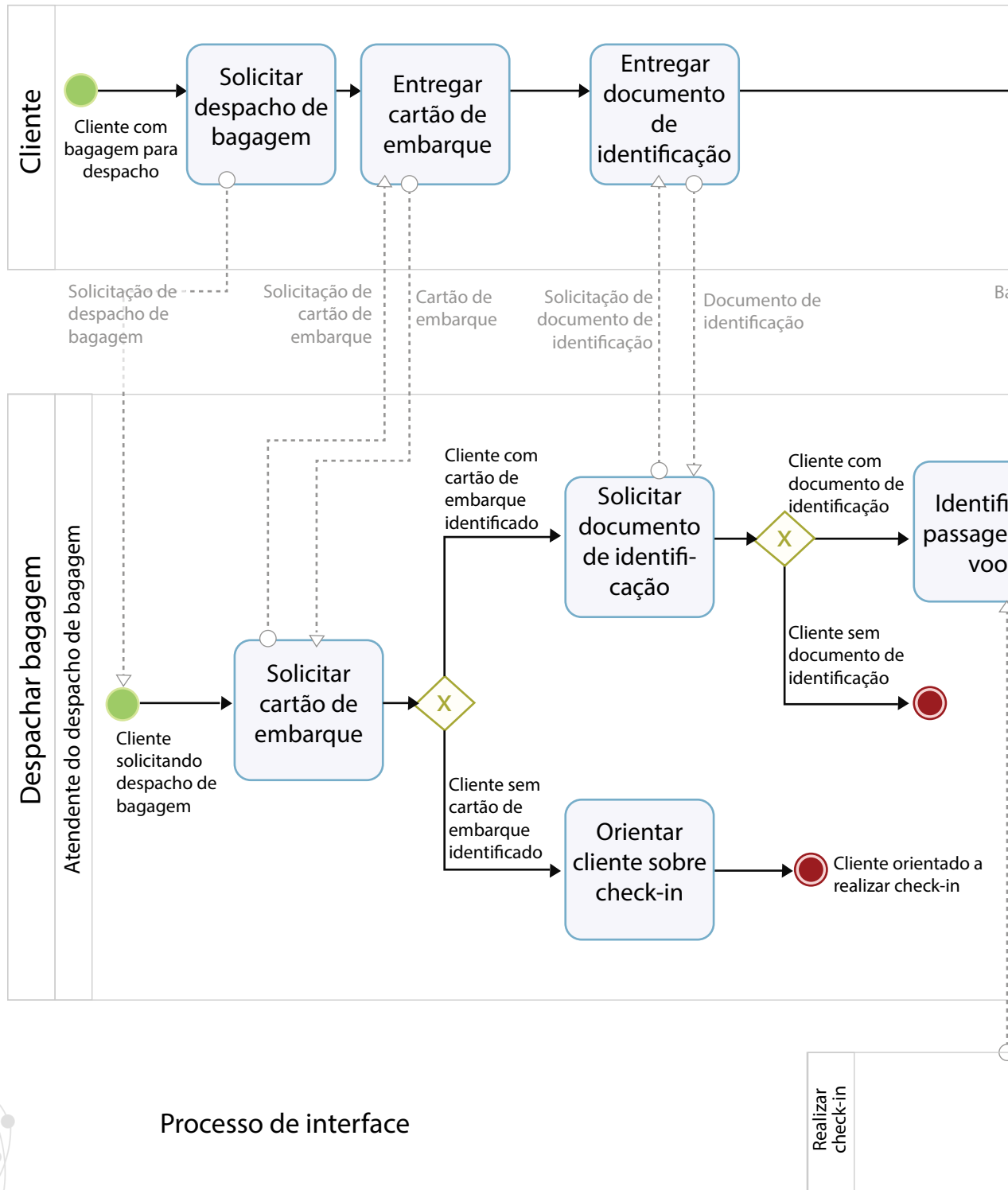
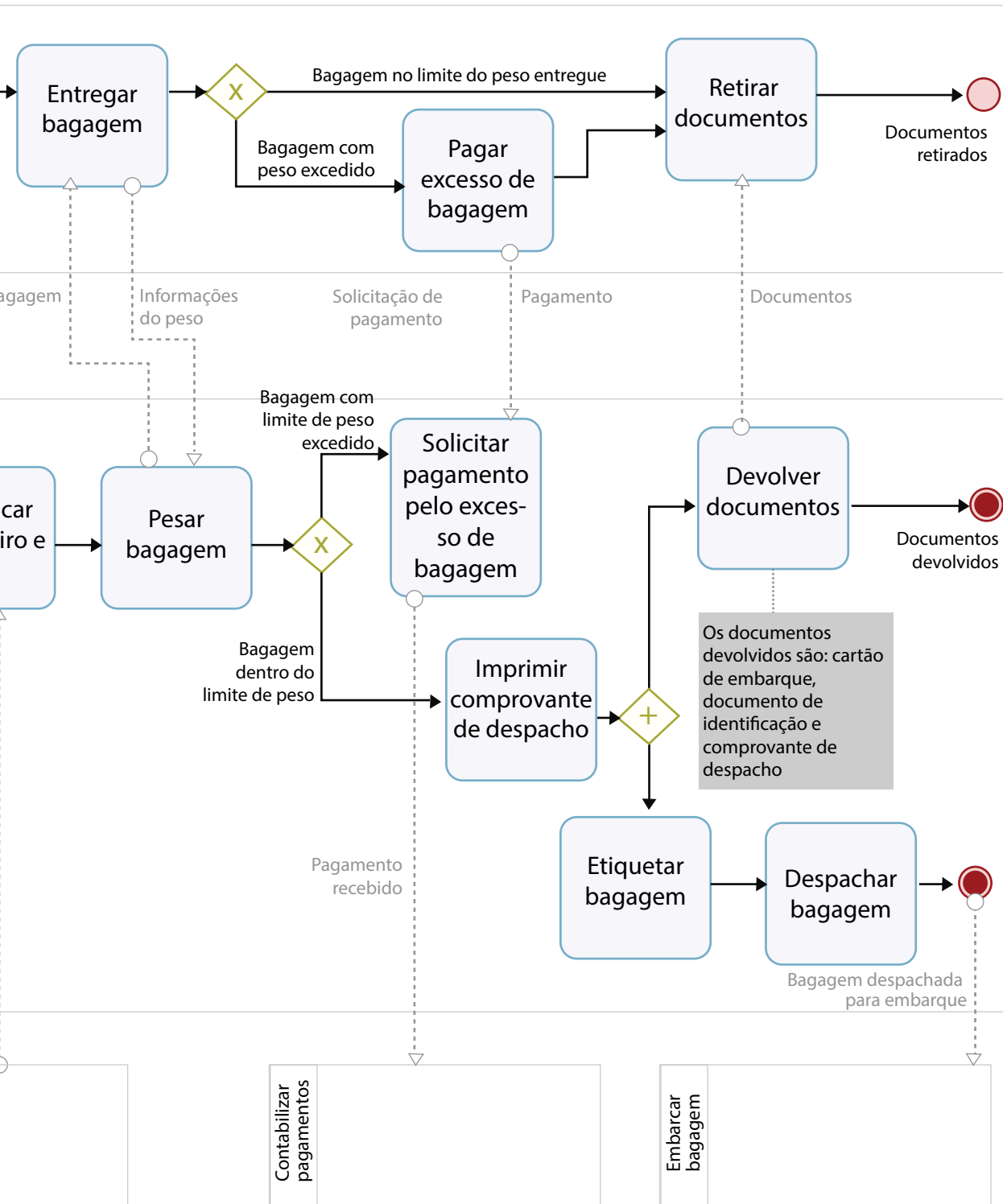
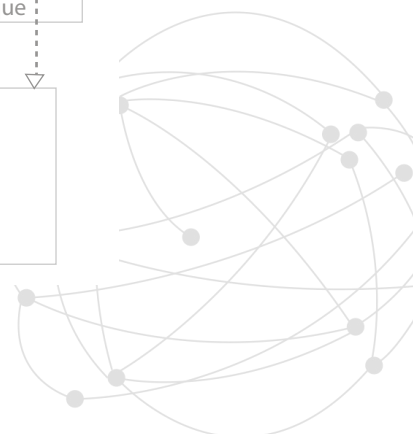


Figura 12 – Representação de um processo



so desvendado as atividades do cliente .



# Sem visão do cliente

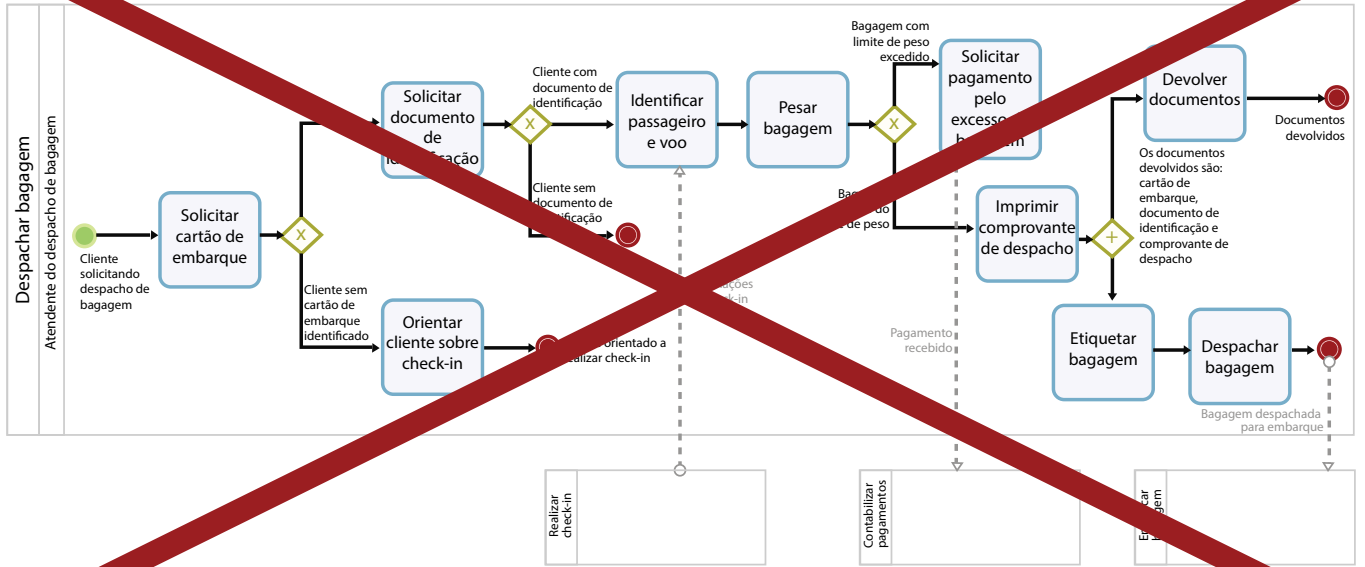


Figura 13 – Representação de um desenho de processo sem a raia do cliente

# Com visão do cliente: apenas interações

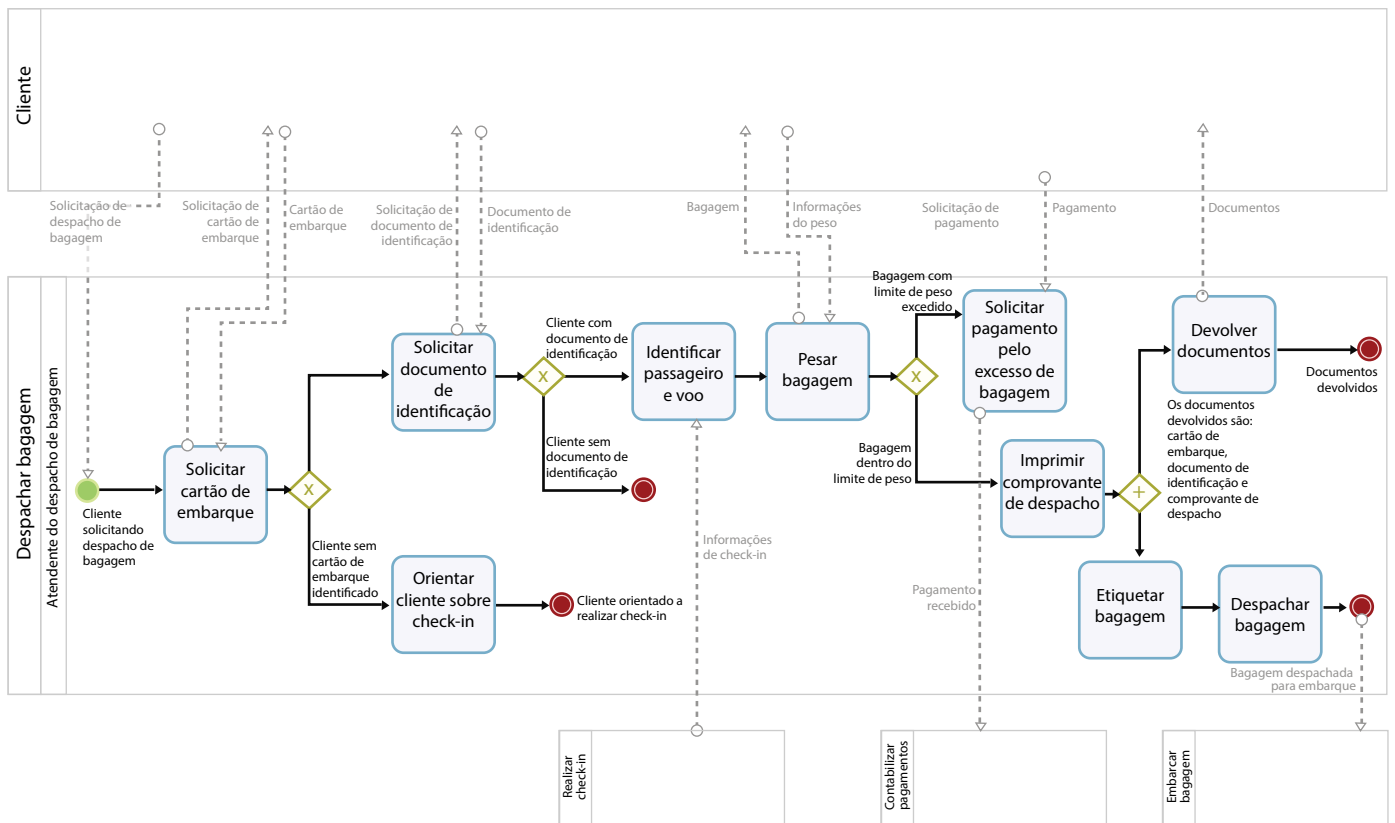


Figura 14 – Representação de um desenho de processo com a troca de informação com a raia do cliente

A gestão por processo tem se preocupado cada vez mais com o papel do cliente e o valor percebido pelo mesmo. Sendo assim, outra grande vantagem da BPMN é a possibilidade de se modelar um processo também a partir da perspectiva do cliente externo, o que nos força a pensar o processo "de fora para dentro". Na notação de BPMN a visão cliente é sempre representada em outra piscina e as interações do cliente com o processo podem ser representadas de 2 formas diferentes: através de uma Black-box, em que apenas as trocas de informação entre a piscina do cliente e o processo são representadas; ou através do detalhamento das atividades executadas pelo cliente ao longo do processo. Nós recomendamos se utilize a segunda forma sempre que possível, pois ela nos permite enxergar como o cliente efetivamente participa do processo e quais atividades agregam valor para ele. Isso é fundamental para geração de insights de melhoria.

## CONCLUSÃO

Esperamos que este artigo auxilie na elaboração e padronização dos modelos de processos com a visão negócio utilizando a notação BPMN. Não deixe de conferir as próximas seis boas práticas para modelar processos com BPMN na visão negócio na próxima edição desta revista.

## SOBRE O AUTOR



Thiago Amaral Fukamati é formado em Engenharia de Produção FEI, atua como Consultor em Gestão de Processos (BPM) desde 2006 e é Gerente da EloGroup desde 2012. Thiago possui a formação do programa APG Middle pela Amana-Key e CBPP pela ABPMP Brasil.

## SOBRE A AUTORA



Leila Balciunas Kazokas é formada em Química pela universidade de São Paulo e trabalha com modelagem de processo desde 2012, como consultora da empresa EloGroup. Leila possui MBA em Gestão e Engenharia de Produtos e Serviços pelo Programa de Educação Continuada Poli-USP (PECE)

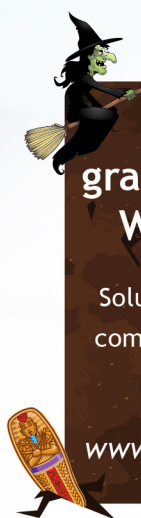
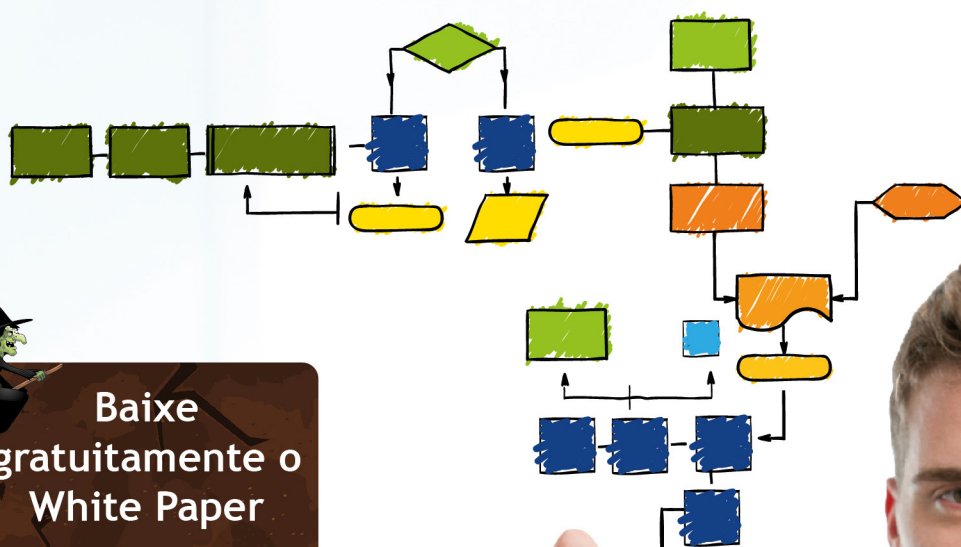
## SOBRE O AUTOR



Leandro Jesus é formado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro e tem mestrado em engenharia industrial também pela UFRJ. Atualmente é sócio da empresa de consultoria EloGroup e vice-presidente da ABPMP Brasil.

# Gestão de processos com alta performance

*Há mais de 19 anos tornando os processos de negócio mais eficazes*



**Baixe gratuitamente o White Paper**

Soluções de ECM e BPM como aliada estratégica ao seu negócio.

[www.smlbrasil.com.br](http://www.smlbrasil.com.br)

BPM/ Workflow

ECM/ GED

Câmbio

**Tel.: (11) 3253-2575**

**E-mail: [comercial@smlbrasil.com.br](mailto:comercial@smlbrasil.com.br)**

Av. Paulista, 854 - Cj. 62 - Ed. Top Center  
01310-913 - São Paulo - SP



[www.smlbrasil.com.br](http://www.smlbrasil.com.br)



# INSIGNIFICANTE E EXCEPCIONAL

Tradução Rafael Freire

Artigo cedido pela revista BPTrends.com

À medida que modelamos e analisamos processos de negócio em busca de melhorá-los, nós geralmente procuramos por modos de falha comuns, circunstâncias em que muitas instâncias de execução do processo mostram um problema comum. Pareto é nosso amigo, e nós esperamos encontrar somente algumas causas para vários problemas. Estamos focados nos problemas, suas causas. Focamo-nos no que normalmente acontece e deixamos de lado as variações.

Concentramo-nos no comum e estatisticamente significativo, já que é onde temos a maior parte das informações e da compreensão e onde vamos encontrar os principais impactos para a melhoria de desempenho. Isso tudo parece bastante lógico, não é mesmo? Sim, é verdade, e algumas vezes isso também é a abordagem completamente errada; por vezes, o foco nas ocorrências significantes e comuns nos cega para excelentes insights que são adquiridos do insignificante e do excepcional.

Por que além de olharmos para os problemas e suas causas, não olhamos também para as suas oportunidades e limitações? Por que, em vez de ignorar as exceções devido à falta de significância estatística, não analisamos as exceções devido ao caráter excepcional? Por que não olhamos para fora do “meio normal” da curva de desempenho, o que podemos aprender com os outliers?

Em seu livro de mesmo nome, Malcom Gladwell<sup>1</sup> define um outlier como “uma observação estatística que é acentuadamente distinta em valor do que as outras presentes na amostra”. Ele analisa as circunstâncias em que

cada pessoa e grupos de pessoas alcançaram sucesso excepcional, ou seja, como eles se tornaram outliers. Abrangendo uma tela ampla – milionários, comunidades e sociedades de advogados para cultura, estrelas de hóquei e acidentes de avião – Gladwell mostra que o sucesso tem um contexto e que este contexto muitas vezes pode ser descrito, analisado e replicado. De seus muitos exemplos, ele claramente demonstra que o desempenho excepcional não é uma ocorrência acidental e, se nós estudássemos os outliers, nós encontraríamos a causa para o efeito excepcional.

Em sua tese sobre os outliers, Gladwell se concentra em pessoas bem sucedidas. Sua premissa, que o sucesso tem um contexto e não é aleatório, pode ser aplicada também para o desempenho dos processos de negócio. Se, em uma circunstância particular, o desempenho do processo é excepcional (positivamente ou negativamente), o que isso nos diz? Podemos aprender a evitar as condições negativas e replicar as positivas? Quais são os “comportamentos vitais”<sup>2</sup> que fizeram o processo correr extremamente bem? (Patterson modela as circunstâncias que geraram um outlier de desempenho em contextos difíceis de gestão da mudança. Seu trabalho tem importantes implicações para a mudança dos processos de negócio – mas este é um assunto para outro momento). Se pudéssemos isolar esses fatores de sucesso que criam raras exceções, poderíamos usá-las para melhorar o desempenho em todas as instâncias?

E se pudéssemos tornar os 20% dos executores inferiores em executores medianos? Isso poderia ser uma expressiva melhoria.

A ideia de Desvio Positivo – Positive Deviance – (+D) pode ser eficazmente aplicada à melhoria de desempenho dos processos de negócio<sup>3</sup>. A abordagem +D é uma abordagem de resolução de problemas para comportamentos complexos e mudanças sociais. Em seu modo de aplicação original, a abordagem permite que as comunidades descubram soluções existentes para os problemas complexos de dentro da comunidade<sup>4</sup>.

O termo “Desvio Positivo” foi utilizado pela primeira vez na década de 1990 em uma pesquisa sobre nutrição humana, onde foi documentada a existência de crianças com “Desvios Positivos” mais bem nutridos do que





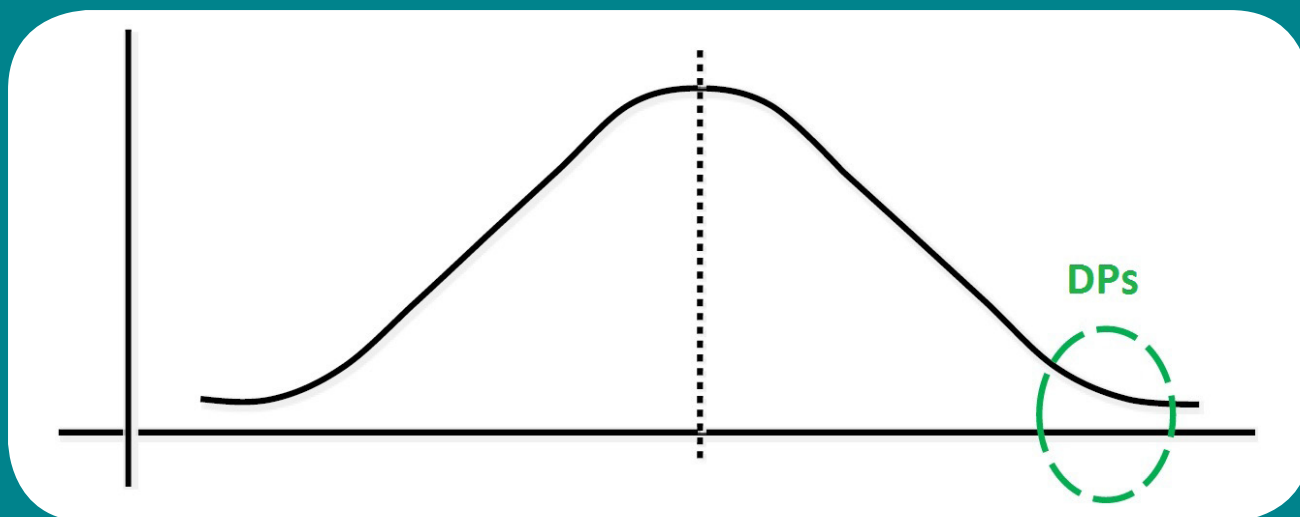


Figura 12 – Representação Do Desvio Positivo

outros das mesmas comunidades pobres. Ao invés de focar em toda comunidade, o projeto se concentrou na descoberta e na amplificação do que estava acontecendo corretamente com essas crianças cuja nutrição foi significativamente melhor do que a dos outros. Os insights adquiridos a partir dessa abordagem foram então utilizados a fim de melhorar radicalmente a nutrição de toda a comunidade. Com base nesse trabalho seminal, +D foi operacionalizado como uma ferramenta para promover a mudança social e de comportamento e para organizar várias intervenções de mudança social por todo o mundo. Embora a origem e o uso do +D tenha sido na resolução de problemas sociais e comunitários aparentemente insolúveis, os conceitos podem ser aplicados a qualquer ambiente onde os dados apropriados para a comparação do desempenho estão disponíveis.

Em qualquer distribuição de resultados de desempenho existirão alguns dados nos extremos (Figura 1). Estes são os desvios, os resultados que se mostram muito diferentes (positivamente ou negativamente) dos resultados médios. A análise +D centra-se nas variantes positivas. Destina-se a entender o motivo pelo qual o desempenho nesses casos é melhor e como esse sucesso pode ser traduzido para a população.

+D tem sido utilizado com sucesso profundo para lidar com uma ampla gama de questões sociais e comunitárias, incluindo a desnutrição infantil, a mortalidade neonatal, o tráfico de meninas, o abandono escolar, infecções bacterianas resistentes a antibióticos e ao HIV/AIDS.

O desenvolvimento e a aplicação da abordagem estão documentados em “The Power of Positive Deviance<sup>5</sup>”. Minha intenção não é replicar o conteúdo desse livro, também não quero minimizar a sofisticação e complexidade dessa abordagem. Farei algumas conclusões sobre a teoria e a prática +D abaixo, mas recomendo que os praticantes de processos o leiam, visto que é um livro importante e pode ser muito útil.

Note que na análise +D nós devemos ter dados comparáveis e precisos a partir de um conjunto de exemplos coerentes. A população em foco deve ser estritamente associada, por exemplo, a um conjunto de escritórios da mesma organização, uma série de call centers operacionalizados pela mesma empresa, concessionárias de uma mesma marca de automóveis em um território, ou outlets na mesma cadeia de varejo. Isso não é uma versão genérica de “boas práticas” ou de “benchmarkings”. Para o +D ser eficaz, é preciso ter acesso irrestrito a todos os dados de desempenho sobre as entidades a serem analisadas, e as entidades (os processos de negócio) devem ser diretamente comparáveis.

No contexto dos processos de negócio podemos procurar alguns exemplos em que um processo em particular está sendo executado extremamente bem, ou seja, nós procuramos por um Desvio Positivo (DP). Os DPs são exemplos de bom desempenho excepcionais e são os casos que poderíamos ignorar por não serem representativos ao que “normalmente acontece” na execução dos processos.

Essa não é uma simples questão de distinguir o alto desempenho positivo final e “fazer o resto da mesma forma”. Distinguir os desvios de alto desempenho pode ser fácil se os dados, como número de defeitos, quantidade de retrabalho, volume de vendas, etc, estiverem disponíveis, mas estabelecer as causas dos desvios será muito mais difícil.

O que causa o sucesso dos desvios positivos? De fato, o que nós realmente entendemos como “sucesso”? Por exemplo, e se um processo de avaliação de candidaturas em um escritório é constantemente executado em um nível de sucesso (independentemente de como ele seja definido) que é consistentemente maior do que qualquer outro escritório? Ao invés de descartar isso como uma aberração, nós devemos buscar pela causa desse desempenho excepcional.

Pode haver muitas variáveis que aparentemente se correlacionam com o sucesso, mas nós precisamos descobrir aquelas que são uma causa direta. O desempenho excepcional pode ser decorrente do pessoal, localização, instalações, treinamentos, demografia dos clientes, cultura organizacional local, adesão aos POPs, conhecimento técnico da política, percepções de empowerment, condições do tempo... ou quaisquer outras variáveis. Quais desses estão casualmente associados ao elevado desempenho? Quais elementos podem ser isolados nesse escritório especial e transferidos aos outros escritórios a fim de elevar o nível global do desempenho dos processos e reduzir a quantidade de desvios entre as populações. Inevitavelmente, isso requer uma análise estatística complexa e a inclusão de um cientista de dados experiente na equipe do projeto de melhoria de processo é necessária para identificar corretamente os comportamentos vitais e as circunstâncias que criaram o DP.

## UTILIZANDO A ABORDAGEM +D

Um esboço de como um projeto de melhoria de processo pode utilizar a abordagem +D será apresentado abaixo. Nas circunstâncias certas, é uma ferramenta poderosa, mas não subestime o grau de dificuldade e a necessidade de grandes quantidades de dados apropriados.

As principais atividades do projeto são as seguintes:

1. Determinar como o sucesso é mensurado de forma a compreender os critérios pelos quais os DPs podem ser identificados. Isso precisa ser executado com precisão e foco claro.
2. Coletar dados para preencher os critérios de identificação de DPs acima definidos. Certifique-se que isto é objetivo, os dados mensurados permitirão a criação de rankings de desempenho.
3. Identificar os DPs. Há exemplos de desempenho excepcional identificados nos dados?
4. Identificar os fatores que fazem os DPs excepcionais. Provavelmente há muitas variáveis no contexto.
5. Agora é a hora para a análise estatística pesada para definir os fatores causais que estão relacionados ao desempenho excepcional. Esta análise determina os comportamentos vitais que criam um DP.
6. Realizar testes controlados para provar as hipóteses de desempenho excepcional proveniente da análise DP.
7. Comunicar as práticas de DP para toda a população usando, por exemplo, vídeos, novas políticas, roadshow, etc. Esta é uma parte crítica para o esforço de gestão da mudança.

## EVITANDO PROBLEMAS

Embora esta ferramenta possa ser muito poderosa, a análise +D não é tão fácil quanto parece ser à primeira vista. Alguns dos potenciais problemas e as correspondentes contramedidas são apresentados abaixo.

### Falha na identificação do “sucesso”:

- Observação extensa
- Discussão com stakeholders chave
- Criar um conjunto de dados de desempenho eficaz

### Falha na identificação do conjunto completo de variáveis que podem impactar o desempenho

- Observação extensa
- Discussão com stakeholders chave
- Coletar e reunir todos os dados disponíveis relacionados às medidas de sucesso
- Usar uma variedade de vetores de descoberta: vídeos, entrevistas, documentos, observações, mystery sho-

pping, processo passo a passo, mineração de processos.

- Aplicar abordagens de descoberta em várias instâncias do processo
- Pensar lateralmente, olhando para os fatores "escondidos"

#### **Falha na identificação correta dos comportamentos e circunstâncias vitais que são causas do desempenho excepcional**

- Incluir um cientista de dados especializado na equipe de análise
- Ser guiado pelos dados e não pelas ideias comuns ou "melhores práticas"
- Assegurar que as causas sejam comprovadas, não apenas correlacionadas
- Conduzir testes controlados que provem as hipóteses

#### **Falha em efetuar a mudança para refletir os insights do desempenho do DP**

- Comunicar, comunicar, comunicar
- Demonstrar, sem margem para dúvidas, para todos stakeholders que as alterações propostas são comprovadamente eficazes
- Envolver os stakeholders chave nos testes "provas de conceito" para que eles possam ter uma experiência pessoal dos efeitos positivos das mudanças
- Monitorar os efeitos das mudanças e ajustar se necessário

## **CONCLUSÃO**

Práticas de Desvio Positivo podem nos ajudar a descobrir melhorias significativas nos processos de negócio que devem ser nosso objetivo. É muito fácil estar satisfeito com melhorias mundanas e incrementais. Ocasionalmente, pelo menos, os resultados da melhoria de processos devem ser notáveis.

É possível se ganhar muito com o olhar atento às circunstâncias que dão origem aos processos que tem um desempenho fora do normal. Ao invés de rejeitar estes exemplos de desempenho extraordinário como aberrações insignificantes estatisticamente, analisem-as como excepcionais e tente torná-las o novo padrão.

Vamos continuar esta discussão no BPTrends Discussion Group no LinkedIn ou me contate diretamente em [r.tregear@leonardo.com.au](mailto:r.tregear@leonardo.com.au)

1 Gladwell, Malcolm. 2008. Outliers: The story of success. Little, Brown and Company.

2 Patterson, Kerry, Joseph Grenny, David Maxfield, Ron McMillan, and Al Switzler. 2008. Influencer: The power to change anything. New York: McGraw-Hill. pp 28.

3 Eu agradeço ao professor Michael Rosemann, e a sua equipe da Queensland University of Technology, pelo insight na utilização da análise de Desvio Positivo na melhoria de processos. O BPM Group da QUT é em si um excelente exemplo de Desvio Positivo na análise e inovação do "processo de gestão de processos".

4 Mais informações em [www.positivedeviance.org](http://www.positivedeviance.org)

5 Pascale, Richard, Jerry Sternin, Monique Sternin. 2010. The Power of Positive Deviance: How unlikely innovators solve the world's toughest problems. Boston: Harvard Business School Publishing.

### **SOBRE O AUTOR**



Roger Treager é Diretor de Consultoria na Leonardo Consulting ([www.leonardo.com.au](http://www.leonardo.com.au)). É também Associado da ES Consulting nos Emirados Árabes e instrutor credenciado e colunista do BPTrends ([www.bptrends.com](http://www.bptrends.com)). Oferece consultoria, ensina e escreve sobre Gestão de Processos de Negócios (BPM – Business Process Management) como uma filosofia de gestão.



## Julieta Maria Oliveira

graduada em Administração de Empresas, atua como Gerente de Modernização de Processos e Desenvolvimento Institucional na Prefeitura de Belo Horizonte. Suas experiências incluem principalmente a reestruturação de processos de assistência social, recursos humanos, suprimentos, licenciamento ambiental e transportes.



## Maria Cristina Muniz

graduada em Administração de Empresas, desenvolveu toda sua carreira na administração pública passando pelo Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais, Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais e hoje é Gerente do Escritório de Gerenciamento de Processos da Prefeitura de Belo Horizonte.

## *Gestão por processos na Prefeitura de Belo Horizonte*

**BPM Global Trends:** Como começou a Gestão por Processos na PBH?

**Julieta e Maria Cristina:** A gestão por processos na Prefeitura Municipal de Belo Horizonte iniciou-se com uma experiência de sucesso em 2005, na área de Medicina do Trabalho, com o Processo de Readaptação Funcional. O processo era executado com um prazo muito extenso para cumprir seu ciclo de ponta a ponta, em média 200 dias, e envolvia vários atores da área de RH. Com a reestruturação, o prazo para sua execução foi reduzido para 30 dias. Além disso, a alta administração sentia a necessidade de reduzir prazos e melhorar a qualidade dos serviços disponíveis à população. Nesse sentido, houve uma iniciativa de se contratar uma empresa de consultoria para, com apoio da Área de Modernização da Instituição, reestruturar os serviços identificados como mais críticos. A partir disso, com a crescen-

te demanda por projetos de reestruturação de processos e serviços, tornou-se urgente a necessidade de se estruturar uma unidade específica para o desenvolvimento dessa atividade. A criação do Escritório de Processos se deu por meio do Decreto nº 14.281 de 18 de fevereiro de 2011.

**BGT:** Como está inserido o Escritório de Processos dentro da estrutura organizacional da PBH?

**J/M:** Ele está estruturado dentro da Secretaria Municipal de Governo, subordinado à Secretaria Municipal Adjunta de Modernização. O posicionamento do Escritório na estrutura o permite ter uma atuação ampla e transversal em toda a Instituição.

O escritório é composto por seis Analistas de Políticas Públicas e tem a competência de apoiar os projetos nos níveis

estratégico, tático e operacional de toda a administração direta e indireta do Município.

**BGT:** Quais são os principais projetos que vocês estão trabalhando hoje? O que vocês esperam alcançar com esses projetos?

**J/M:** É importante ressaltar que a metodologia adotada pelo Escritório no desenvolvimento de seus projetos de reestruturação visa dar consistência a um dos objetivos gerais da gestão pública, que é melhorar a qualidade dos serviços com foco no cidadão. Dentre eles estão a simplificação, o melhor acesso às informações, a transparência e, por fim, a redução de prazos na execução dos serviços disponíveis ao cidadão.

Fazendo menção aos principais projetos em desenvolvimento, citamos:

- Modernização dos Processos e Serviços executados pelas Regionais e Disponibilizados ao Cidadão;
- Celebração de Convênios com Ingresso de Recursos do Município e Operações de Crédito;
- Reestruturação dos Serviços de Limpeza Urbana;
- Reestruturação do Processo de Atendimento aos Usuários de Álcool e Drogas no Município de Belo Horizonte;
- Reestruturação do Processo de Acesso aos Equipamentos da Fundação Zoobotânica de Belo Horizonte (Jardim Zoológico, Jardim Botânico, Parque Ecológico, Aquário da Bacia do Rio São Francisco e Jardim Japonês) e;
- Automação do Processo de Gestão dos Serviços de Manutenção da Cidade.

**BGT:** Quais são as histórias (cases) mais interessantes que vocês já trabalharam?

**J/M:** Podemos citar a reestruturação dos processos finalísticos dos Cemitérios Municipais, por ser um projeto sob um legado histórico e cultural significativo e também pelas especificidades do tema. Reestruturamos processos como: Concessão de Jazigo, Realização de Sepultamento e Realização de Exumação. Além de redesenharmos os processos finalísticos, identificamos a necessidade de revisão da legislação que regulamenta o assunto, datada de 1948.

Também podemos citar a reestruturação do Processo de Execução das Medidas Socioeducativas e de Proteção em Meio Aberto que são de Responsabilidade do Município. Essas medidas são aplicadas ao Adolescente em Conflito com a Lei, pelas políticas de assistência social, saúde e educação, com a mediação do judiciário. Os ganhos desse Projeto, entre outros, foram: inovação na gestão de políticas públicas, ampliando as possibilidades de troca e acesso às informações; agilidade na execução do processo; otimização do tempo de inserção e cumprimento da medida pelo adolescente; monitoramento e avaliação do serviço prestado pelo Município com a sinalização de necessidades de mudanças; e produção de informações sobre o público atendido pela execução das medidas.

Citamos também o Projeto de Unificação das Ouvidorias do Município com a implantação de uma solução tecnológica denominada "Sistema TAG", desenvolvida e disponibilizada pelo Governo do Estado da Bahia. Este projeto trouxe um desafio grande para a equipe envolvida, pois existiam três ouvidorias independentes, atuantes e com uma visibilidade



muito grande no Município: uma para a área da saúde, outra para a educação, e uma terceira para as demais áreas. Ao final do projeto, os processos de captação de demandas e respostas ao cidadão foram unificados e otimizados e o tratamento das demandas captadas foi padronizado.

**BGT:** Como a Gestão por Processos tem contribuído para agregar valor a PBH?

**J/M:** Visando a melhoria contínua da Gestão Pública, pontuamos os seguintes impactos: subsidiar a definição de medidas estratégicas utilizando informações resultantes do monitoramento e de avaliações do desempenho dos processos e serviços; redução dos custos de execução dos processos; e redução de retrabalhos e otimização de recursos, a partir de sinalização de etapas do processo que podem ser eliminadas ou automatizadas.

Além disso, a Gestão por Processos contribuirá para que os envolvidos nos processos de negócio passem a ter a visão sistêmica da organização, ou seja, enxerguem a Prefeitura como um sistema integrado, inclusive à sociedade. Justamente por ser um sistema integrado, o desempenho de um processo pode afetar, não apenas a própria organização, mas todas as partes interessadas. Esta visão traz um maior

comprometimento dos gestores, administrando melhor as interfaces dos processos e, como consequência, gerando serviços com mais qualidade.

**BGT:** E para a sociedade?

**J/M:** Dentro da missão da PBH, em que o foco principal é o cidadão, visamos simplificar e melhorar a execução dos processos e serviços, reduzindo os prazos para o atendimento e ampliando a oferta de canais disponíveis ao cidadão para solicitação e acompanhamento de suas demandas. Além disso, como a execução destes serviços está sob a responsabilidade das Regionais, ao regulamentarmos os processos, estabelecemos um padrão de execução a ser observado por todas elas, garantindo um padrão único, que facilita o monitoramento e a melhoria contínua.

**BGT:** Quais os principais resultados obtidos até o momento com a Gestão por Processos?

**J/M:** As áreas que já foram envolvidas em projetos de reestruturação de processos já conseguem identificar melhorias nos resultados de seus processos organizacionais. Hoje, os gestores já reconhecem, por exemplo, que é neces-



## Ouvidoria-Geral do Município de Belo Horizonte

Prezado Cidadão,  
Agora, além de enviar a sua manifestação para o Sistema de Ouvidoria do Município, você dispõe de outras opções de serviços, conforme descrições abaixo.  
Cordialmente,

Ouvidoria Geral do Município de Belo Horizonte  
156

### 1 NOVA MANIFESTAÇÃO

CLIQUE NA [OPÇÃO 1](#) PARA ENCAMINHAR ELOGIO, SUGESTÃO, RECLAMAÇÃO, DENÚNCIA OU OBTER INFORMAÇÃO.

### 2 CONSULTA

CLIQUE NA [OPÇÃO 2](#) PARA VERIFICAR O ANDAMENTO DA SUA MANIFESTAÇÃO.  
*REQUER O NÚMERO E A SENHA DA MANIFESTAÇÃO*

### 3 COMPLEMENTAÇÃO

CLIQUE NA [OPÇÃO 3](#) PARA ENCAMINHAR NOVOS DADOS QUE FACILITARÃO O ANDAMENTO DA SUA MANIFESTAÇÃO.  
*REQUER O NÚMERO E A SENHA DA MANIFESTAÇÃO*

Figura 1. Sistema de Ouvidoria e Gestão Pública

sário que se faça um projeto de reestruturação de processos antes da aquisição de uma solução de tecnologia para suportar seus processos de negócio. Com isso, as demandas para reestruturação de processos tem se ampliado cada vez mais.

Podemos citar também, a aprendizagem resultante da interação dos servidores envolvidos no projeto com os profissionais do Escritório de Processos, ambos apoiados por um método de trabalho simples e que gera segurança para que as propostas de reestruturação e de inovação sejam sistematicamente organizadas.

**BGT:** Quais são os próximos desafios e o que vocês esperam alcançar nos próximos anos?

**J/M:** Visando manter o alinhamento ao planejamento estratégico da Instituição, propomos melhorar a capacidade do Escritório de Processos por meio das seguintes ações:

- Regular a metodologia que institui a definição do nosso modelo de atuação;
- Utilizar uma ferramenta tecnológica para captar e priorizar as demandas e para gerenciar os projetos de reestruturação visando aumentar a proatividade do Escritório na hora de selecionar as demandas e à superar os grandes gargalos na gestão pública.

Outro grande desafio do Escritório seria a disseminação da cultura de gestão por processos na administração municipal.

**BGT:** O setor público está cada vez mais preocupado com uma melhoria na sua gestão e em entregar melhores serviços para o cidadão. Como você acredita que a Gestão por Processos pode contribuir para entregar mais benefícios aos cidadãos?

**J/M:** Através da melhoria contínua, que é uma das premissas básicas da Gestão por Processos. Quando conseguimos estabelecer um processo padrão e definir metas e indicadores para medir seu desempenho, pautamos também os instrumentos que irão nos auxiliar a verificar o compasso entre o planejado vs. executado. Então, são realizadas melhorias contínuas, tornando possível estabelecer metas mais audaciosas, girando o ciclo do PDCA. Sabemos que um serviço é a entrega de um processo, portanto, criar condições para monitorá-lo é uma forma de garantir a sua melhoria contínua. Temos, atualmente, na administração municipal, alguns mecanismos que nos auxiliam nesta avaliação dos serviços prestados, dentre eles, a Sala de Situação Estratégica, onde são disponibilizadas informações sobre a prestação de serviços, e a Ouvidoria do Município. Esperamos que esses resultados possam ser aplicados em outras áreas de políticas públicas.





Henrique Paim

# Um Novo Olhar sobre a Gestão Pública

Todas as Fotos Por Diego Rocha

**BPM Global Trends:** Conte-nos sobre sua trajetória no trabalho de modernização do Ministério da Educação atuando como Secretário Executivo e agora como Ministro da Educação.

**Henrique Paim:** O entendimento que nós tivemos no MEC foi de que, para conseguir alcançar resultados positivos em relação à maioria dos indicadores de qualidade da educação básica, na verdade, nós tínhamos que primeiro mudar o padrão de relacionamento entre os estados e municípios. Isso porque temos um sistema colaborativo de educação e nós dependemos muito dele. A nossa proposta foi trabalhar o relacionamento entre estados e municípios tendo em vista que o nosso sistema trabalha em regime de colaboração. A União presta apoio técnico e financeiro às redes municipais e estaduais para que essas possam implementar ações que ampliem o acesso ou melhorem a qualidade dos serviços prestados.

Ao longo desses anos, o que nós percebemos é que muitas das ações de apoio que o Ministério prestava não se adequavam às necessidades desses municípios e estados. Além disso, nem sempre as demandas que vinham deles eram condizentes com os diagnósticos que nós tínhamos dos mesmos. Portanto, nós melhoramos a oferta das ações do MEC, fazendo uma grande revisão dos processos de atendimento do ministério nessas ações técnico/financeiras, e, ao mesmo tempo, trabalhamos para ter um diagnóstico cada vez mais preciso da atuação dos municípios e estados. Essa foi a estratégia abordada para a educação básica.

O que nós tentamos promover para todas as áreas do Ministério da Educação durante esse período foi exatamente trabalhar com estabelecimento de metas de qualidade e de acesso, sempre vinculando o repasse de recursos ao atingimento dessas metas estabelecidas. Isso foi feito em conjunto com toda a matriz de relacionamento do Ministério,



não só com os estados e municípios, mas também com as instituições de ensino superior e institutos federais de educação profissional.

Tudo isso foi implementado a partir da preocupação de se melhorar a gestão do ministério. Do ponto de vista da gestão, é obvio que essa melhoria, observando a matriz de relacionamento, e o sistema descentralizado que nós temos, certamente envolvem processos. São processos que devem ser mapeados para que possamos melhorar a gestão de cada uma das ações do MEC.

**BGT:** Instrumentos como cadeia de valor e planejamento estratégico também servem para apoiar tudo isso?

**HP:** Sem dúvida alguma. A cadeia de valor é fundamental, porque ela passa para o gestor uma visão do MEC como um todo em relação aos seus processos, e assim ele pode fazer uma relação direta com as ações de governo. É a partir do Planejamento Estratégico que nós conseguimos mobilizar os esforços de todos os ministérios para uma mesma direção, que é uma direção estratégica. É importante que cada uma dessas ações estratégicas definidas no plano seja permanentemente revisada e que, a partir dessa revisão, façamos as adequações para que tenham cada vez mais utilidade.

**BGT:** Como funciona a operacionalização dos chamados “cockpits” de monitoramento dos programas de governo e qual a importância deste mecanismo?

**HP:** Os Cockpits (Figura 1) são painéis de monitoramento criados dentro do nosso sistema, o SIMEC, que tem por objetivo apoiar o processo de gestão e tomada de decisão do próprio Ministro, dos Secretários e demais gestores do MEC. Os cockpits trazem uma visão consolidada e estratégica de como as ações estão sendo executadas. É possível visualizar no painel informações sobre os programas monitorados, como suas metas estabelecidas, a sua vinculação com o Plano Nacional da Educação (PNE) e com o Plano Plurianual (PPA), o mapeamento do processo, indicadores e cronogramas. O cockpit também é um instrumento que demonstra a nossa preocupação com a transparência dos resultados da educação para a sociedade. Nos últimos anos temos nos esforçado para expandir a utilização dos cockpits para a maior parte das ações estratégicas do ministério.

**BGT:** Como a equipe de Assessoria e a equipe do Escritório de Processos apoiam o funcionamento do modelo de gestão do MEC?

**HP:** A Assessoria e o Escritório de Processos atuam em parceria com as áreas gestoras, de modo a alinhar os esforços de todas as secretarias e as demais entidades vinculadas a elas, para alcançar os resultados almejados para a Educação do País.

Eles trabalham no desenho e na criação de novos programas para atender as necessidades da população e realizam, junto às áreas gestoras, projetos para melhoria de processos existentes. Além disso, apoiam a tomada de decisão dos

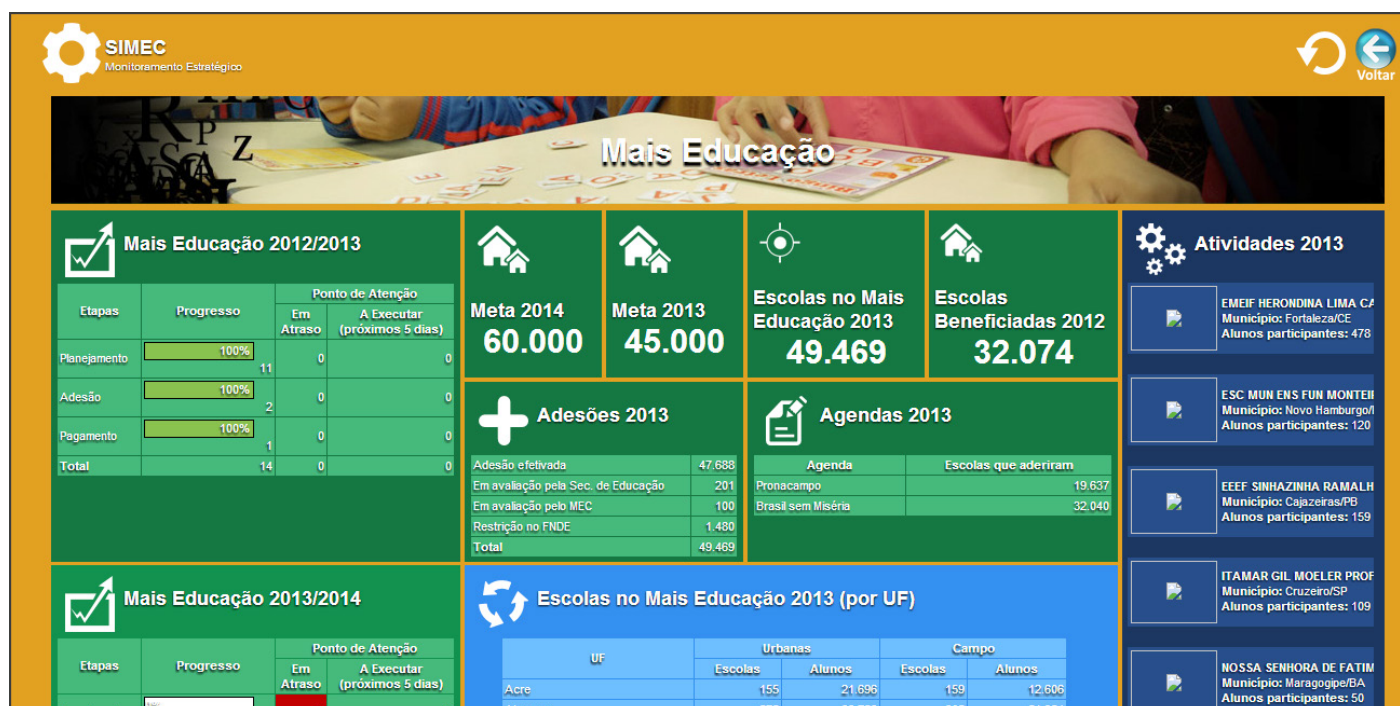


Figura 1. Exemplo de cockpit para o programa Mais Educação - Extraído do sistema SIMEC



gestores do MEC, colaborando com os mesmos para a resolução de problemas e entraves, monitoram resultados e traçam ações corretivas junto às áreas gestoras. Os entraves críticos são resolvidos em nível estratégico junto ao gestor. A Assessoria e o Escritório estão trabalhando, agora, com o “Boletim de Apoio à Gestão” (Figura 2), que é um mecanismo de controle dos planos de ação para melhoria dos mesmos, fruto da análise dos cockpits. Pretendemos expandir a utilização do boletim, assim como já fizemos para o cockpit.

A Assessoria e o Escritório de Processos também auxiliam na revisão do Planejamento estratégico e da Cadeia de Valor, assim como na priorização das próximas iniciativas para melhorarmos nossas ferramentas de gestão.

**BGT:** Sr. Ministro, na sua percepção, o que o senhor acha que o MEC precisa evoluir ou complementar no atual modelo de gestão que vem sendo implementado?

**HP:** Eu penso que a gestão, na verdade, precisa de melhoria permanente e que nenhum processo está em um nível de excelência que permita qualquer gestor dizer que não precisa ser aperfeiçoado. Não acreditamos que com uma determinada medida, iremos alterar um determinado processo e os problemas de gestão estarão resolvidos. Nós temos ainda grandes desafios pela frente, como o Plano Nacional de Educação (PNE).

O PNE, que deve ser aprovado na câmara nos próximos dias ou meses, da forma como foi construído, está preparado para que todo aquele planejamento decenal que está no congresso seja alinhado com o Plano Plurianual (PPA) e com as ações estratégicas do próprio ministério.

O que nós temos que fazer agora é esse alinhamento, e, a partir do PNE, ver o que nós precisamos fazer no ministério para atender as metas que estão previstas no plano. São metas estabelecidas para os próximos dez anos que envolvem, não só a ampliação do acesso, mas também metas de qualidade da educação. A partir daí nós vamos trabalhar novamente a questão da gestão.

Eu volto a frisar que o maior desafio do ministério da educação, do ponto de vista da gestão, é a complexidade da matriz de relacionamento e a forma como o Ministério trabalha em cooperação. Esse é o ponto mais difícil, porque um processo no MEC deve ser mapeado, assim como dizem aqui, de ponta a ponta.

Por exemplo, a ação “Alfabetização na Idade Certa”, que é um programa em que o MEC vem trabalhando no sentido de formar os alfabetizadores da escola de educação básica de todo o Brasil, envolve mais de 300.000 alfabetizadores. Esses alfabetizadores enviam um relatório para Ministério da Educação todo mês, respeitando a validação das Secretarias Municipais e Estaduais de Educação. Esse relatório mostra a situação de cada turma e o avanço de cada criança levando em consideração a leitura e a habilidade de escrever o nome.

Em uma ponta eu tenho um professor apresentando um relatório que será validado nas Secretarias Municipais, depois na coordenação de uma Secretaria Estadual para então ser validado pela Secretaria de Educação Básica do MEC e, assim, permitir que o FNDE faça o pagamento de uma bolsa para o professor completando o círculo. A esse processo temos também as autarquias vinculadas a tudo, desde o ministério até as estruturas dos estados e municípios. Esse é o exemplo de um processo bastante complexo que deixa clara a necessidade do mapeamento de toda a dinâmica que existe nos processos do MEC. Nós precisamos acelerar todo o trabalho que vem sendo realizado no sentido de mapear, redesenhar e melhorar os processos de todas as ações de governo.

**BGT:** O senhor comentou, durante sua fala, sobre o PNE e a questão da aprovação na câmara. Gostaríamos de saber de que maneira o senhor enxerga que a modernização do ministério da Educação influencia no apoio e também na gestão de novas políticas públicas para a educação?

# Boletim de Apoio à Gestão

AÇÃO ESTRATÉGICA  
Inglês sem Fronteiras

GESTOR RESPONSÁVEL  
Denise Lima

ASSESSOR  
Mariana Fuzer

ANALISTA  
Cristiane Souto

DATA  
04/10/2013

## PONTOS DE ATENÇÃO

. XXXX



## STATUS-REPORT

Etapas	SITUAÇÃO ATUAL				IMPLEMENTAÇÃO DE SOLUÇÃO			
	Problema / Evento / Oportunidade	Causa	Impacto / Consequência	Prazo	Ação de Melhoria / Preventiva / Corretiva	Responsável	Prazo	Status
XXX	XXX	XXX	XXX	22/07	XXX	XXX	27/09	
XXX	XXX	XXX	XXX	15/08	XXX	XXX	27/09	

Ações em dia   
 Ações com 5 dias para vencimento do prazo   
 Ações atrasadas  
 Não Iniciado   
 25% Concluído   
 50% Concluído   
 75% Concluído   
 100% Concluído



Ministério da Educação



Figura 2. Modelo de Boletim de Apoio à Gestão para ação de governo

## Modelo de Planejamento e Monitoramento Estratégico

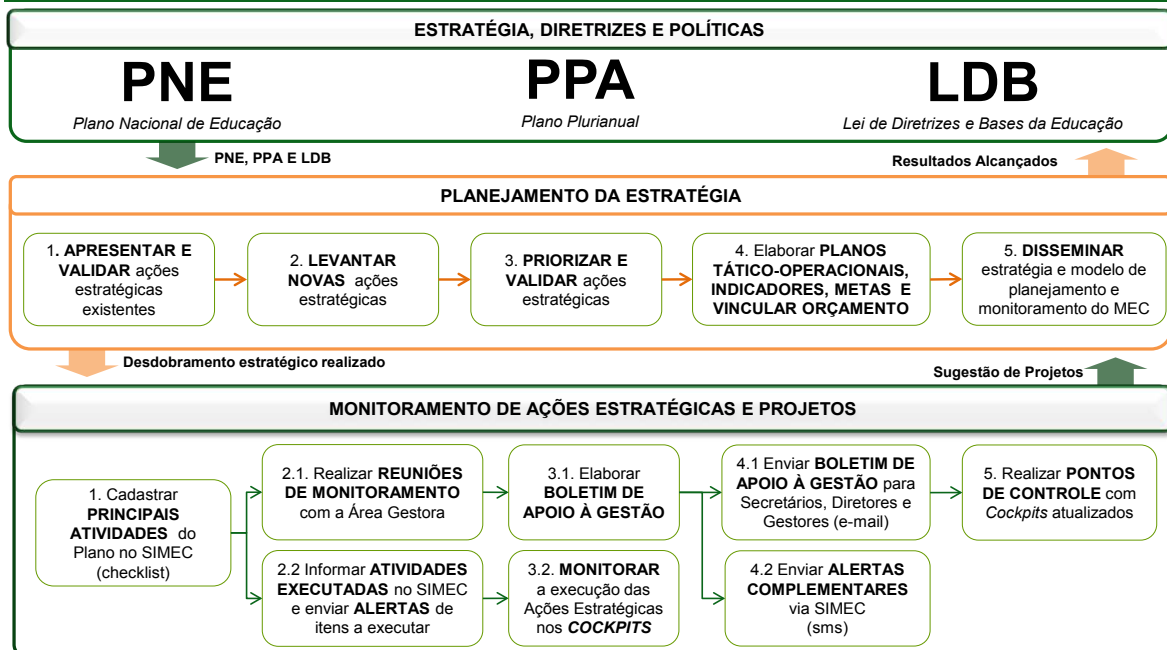


Figura 3. Modelo de Gestão MEC

**HP:** Nós temos uma discussão que, hoje, não está tanto em curso, mas algumas pessoas costumam dizer que educação não precisa de mais recursos, e sim de mais gestão. Nós temos uma visão muito clara de que, na verdade, precisamos das duas coisas.

Mais recursos porque sabemos que os que nós temos são insuficientes, tanto que foi aprovada pelo congresso a destinação dos royalties do petróleo e do pré-sal para a educação proposta pela Presidenta Dilma. Temos a visão de que nós precisamos aumentar nossos recursos, porque se compararmos nossos financiamentos com os de países da OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico), e com os países desenvolvidos, temos menos de um terço do valor desses países, o que caracteriza uma diferença muito grande.

O Brasil precisa avançar na questão do financiamento, mas, ao mesmo tempo, precisamos melhorar muito a gestão. Na medida em que melhoramos a gestão interna do MEC, melhorarmos a gestão na ponta e tivermos uma sólida matriz de relacionamento, vamos conseguir avançar no financiamento. O orçamento do MEC de 2003 até 2014 demonstra esta evolução. Saímos de um orçamento de R\$19bi em 2003 para termos, hoje, um orçamento de mais de R\$100bi. Isso é fruto, exatamente, do trabalho de melhoria da gestão.

As duas coisas têm que ser trabalhadas e a gestão realmente acaba determinando que consigamos mais recursos e mais eficiência no trabalho. Como consequência, conquistamos um reconhecimento que precisa ser apoiado.

**BGT:** Sr. Ministro, nessa conversa pudemos ouvir muitas quebras de paradigmas. A ABPMP entende que a modernização da gestão precisa tentar trazer uma visão de fora pra dentro, ou seja, uma visão da sociedade, do estudante, para dentro do Ministério. De que maneira o senhor enxerga que a própria sociedade pode ajudar na transformação da educação brasileira?

**HP:** A melhoria da educação não é um movimento exclusivo do governo, depende do esforço das famílias e dos estudantes e o governo precisa apoiar esse esforço. A interação entre o governo e a sociedade para a melhoria da educação é essencial e determinante para que o País passe a ter a educação efetivamente como uma prioridade.

Na verdade, eu costumo dizer que o Brasil teve um despertar tardio para a educação. Se nós formos olhar, pelo ponto de vista de gestão, o Ministério da Educação do Brasil é um ministério muito recente. Só em 1930 passamos a ter um

órgão responsável pela educação no Brasil. Então, é muito recente essa preocupação, tanto do governo, quanto da sociedade com a questão educacional. Se formos olhar nos países vizinhos, o movimento de escola pública, a preocupação em levar educação à população, ocorreu no século XIX. Nossa história na educação não é uma história que possamos nos orgulhar.

O que nós podemos nos orgulhar são das pessoas que fizeram a diferença diante desse quadro adverso. Precisamos entender que a educação é que pode mudar o desenvolvimento de uma nação. O tratamento que é dado hoje em torno da educação em relação à avaliação, por exemplo, tudo isso é uma novidade. Tudo isso também é muito positivo, pois a cobrança da sociedade em relação aos resultados é o que determina quais ações os gestores precisam atuar de forma mais intensa, para alcançar esses objetivos.

Entretanto, em função dessa história, desse passivo, dessa dívida que o Brasil tem, nós temos que ser mais eficientes. O que nós precisamos fazer é recuperar o tempo perdido exatamente utilizando as ferramentas de gestão que nos permitam alcançar os resultados em um prazo menor. Por fim, é um esforço muito grande que deve ser desempenhado, e a sociedade tem um papel importante porque ela cobra, ela se posiciona e é fundamental que seja assim em um sistema democrático.

## SOBRE O MINISTRO



José Henrique Paim é economista, com pós-graduação na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Antes de assumir o ministério da Educação esse ano, Paim ocupou o cargo de secretário-executivo do MEC por 8 anos (2006-2014). Entre 2004 e 2005, foi presidente do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), foi também subsecretário da Secretaria Especial do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social da Presidência da República, em 2002.



Transformando conhecimento em resultados

**elogroup** ▶

[contato@elogroup.com.br](mailto:contato@elogroup.com.br)

Rio de Janeiro | São Paulo | Belo Horizonte | Brasília | Fortaleza

A smiling man in a suit is the background of the page. A network diagram with yellow nodes and lines is overlaid on the top left and bottom right corners. A large teal rectangle covers the middle of the page, containing the main text.

# CASE DE SUCESSO

## IMPLANTAÇÃO DO ESCRITÓRIO DE PROCESSOS DA COCAMAR

**Fernanda Braz Volpato**  
Coordenadora de Gestão por Processos – COCAMAR



**cocamar**<sup>®</sup>  
COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL

## TRAJETÓRIA COM PROCESSOS

Tudo começou em 2003, quando nós recebemos a certificação ISO 9001 e HACCP e implantamos os sensores da qualidade. No ano seguinte, criamos o nosso SIGQ (Sistema Integrado de Gestão e Qualidade), incorporando também as áreas ambiental e ocupacional. Nosso primeiro planejamento estratégico foi em 2005, com a metodologia Balanced Scorecard (BSC). Entre os anos de 2008 e 2009, iniciamos de fato os trabalhos de gestão por processos e Lean Six Sigma e utilizamos algumas metodologias complementares como Brown Paper, Produtividade, Matriz RACI e OEE. Desse período para cá, fomos amadurecendo nossos programas e metodologias.

## OS BENEFÍCIOS DO DIAGNÓSTICO DE MATURIDADE EM BPM

Quando optamos por fazer o diagnóstico de maturidade, queríamos saber se estávamos no caminho certo, somente assim poderíamos expandir as atividades. O diagnóstico nos ajudou muito, pois ele deixou claro onde estávamos indo bem, o que deveríamos continuar fazendo da mesma forma e os pontos onde deveríamos melhorar e amadurecer para depois expandir. Além disso, um ponto muito importante no diagnóstico foi o Roadmap para a expansão das iniciativas. Conseguimos atuar primeiro nos pontos a serem corrigidos e depois expandir nossos casos internos de sucesso. Na verdade, mais do que um diagnóstico, o trabalho que foi feito foi uma orientação sobre quais direções deveríamos seguir.

## PRINCIPAIS DESAFIOS

Quando o trabalho de diagnóstico foi encerrado, percebemos que o nosso maior déficit era na gestão do dia a dia, que chamamos de gestão da rotina. Estávamos bem encaminhados em relação a planejamento, estratégia, reconhecimento e projetos de transformação, mas a gestão da rotina ainda não havia sido muito trabalhada pelo escritório de processos. Com isso, decidimos estruturar um modelo para a gestão do dia a dia e, com o apoio dos donos de processos e gerentes de área funcionais, começamos a instituir a gestão da rotina primeiramente em processos menores que ficavam dentro de departamentos específicos e agora começamos a expandir para processos ponta a ponta.

## VISÃO BPM NA GESTÃO DA ROTINA

Como sabemos, não é fácil rompermos barreiras interdepartamentais, então, nós optamos por iniciar a gestão da rotina

em processos menores dentro de departamentos, que não estavam envolvidos e nem afetavam várias áreas. Quando todos entenderam que o trabalho não era difícil e que era muito importante para a performance do processo, começamos a trabalhar com processos mais transversais. Iniciamos, agora, um trabalho com uma cadeia toda, com processo ponta a ponta.

Quando iniciamos um trabalho de gestão da rotina, primeiramente fazemos uma reunião de alinhamento com todos os envolvidos para que eles entendam o trabalho, seu papel e a importância para o processo. Depois, mapeamos o processo e criamos procedimentos. Nesse momento, geralmente a equipe de trabalho envolvida com o processo identifica oportunidades de melhorias, que são executadas por eles mesmos.

Com o processo mapeado e registrado, montamos o Canvas de processo e criamos indicadores de acordo com a missão de cada processo. Em seguida, é nomeado o dono do processo, que é responsável por instituir as reuniões de rito, em que, através da gestão a vista que chamamos de boletim de monitoramento, ele reúne os envolvidos nos processos e eles analisam os indicadores. Essas reuniões de rito são rápidas, duram cerca de 15 minutos e geram ações preventivas e corretivas que garantem a melhor performance do indicador escolhido para o processo.

## RELACIONAMENTO COM AS ÁREAS DE NEGÓCIO E COM A ALTA ADMINISTRAÇÃO

No início, para envolver as áreas e mostrar os benefícios para a Alta Administração, iniciamos com trabalhos de melhoria que trouxeram benefícios financeiros. Em seguida, quando todos perceberam os benefícios e a importância das ideias, iniciamos a gestão por processos, onde as próprias áreas gestoras entenderam os benefícios e começaram a procurar o escritório de processos para realizar trabalhos em conjunto. Não acredito que tenha sido necessário conquistar a confiança da Alta Administração. A vontade de instituir a gestão de processos e a melhoria contínua veio de lá. O escritório de processos conseguiu manter essa confiança, mostrando os resultados dos trabalhos, tanto em benefícios financeiros quanto no desempenho dos processos.

O apoio e o entendimento da Alta Administração foram fundamentais para a comunicação dos trabalhos e para a colaboração e adesão das áreas gestoras. Hoje, os gestores da Cocamar entendem que, além de gerenciar pessoas e resultados, o que já fazem a muito tempo, é de extrema im-

# Realizar devolução de mercadoria

Missão:		INDICADORES DE DESEMPENHO				Normas:	
<b>SIPOC</b>							
		Início: Mercadorias devolvidas		Fim: Problema de devolução Resolvido			
SUPPLIER	INPUT	PROCESS	OUTPUT	CUSTOMER			
Motorista	Mercadoria devolvida e nota	Receber nota e mercadoria devolvida	Mercadoria e nota recebida	Auxiliar Administrativo			
Auxiliar administrativo	Mercadoria e nota recebida	Analisar motivo da devolução	Motivo de devolução analisado	Auxiliar Administrativo			
Auxiliar administrativo	Mercadoria recebida e analisada	Tirar foto da mercadoria devolvida	Foto da mercadoria	Auxiliar Administrativo			
Auxiliar administrativo	Mercadoria e nota recebida	Fazer termo de devolução	Termo de devolução feito	Auxiliar Administrativo			
Auxiliar administrativo	Termo de devolução feito	Entregar termo de devolução ao motorista	Termo de devolução entregue	Motorista			
Motorista	Termo de devolução entregue assinado, mercadoria entregue na Cocamar	Receber o termo de devolução	Termo de devolução recebido	Auxiliar Administrativo			
Auxiliar administrativo	Termo de devolução recebido	Liberar saldo de frete ao motorista	Saldo de frete liberado	Motorista			
<b>RECURSOS ORGANIZACIONAIS</b>				<b>RECURSOS TECNOLÓGICOS</b>			
PESSOAS				SISTEMAS			
Alcides, Crélio, Suely				Pamcary, SG Cocamar, Planilhas Excel, E-mail			
<b>ESTRUTURA ORGANIZACIONAL</b>				<b>INFRAESTRUTURA</b>			
<pre> graph LR     Gerente --&gt; CA[Coordenador Administrativo]     Gerente --&gt; CEV[Coordenador Embarque varejo]     Gerente --&gt; ECC[Coordenador Embarque Commodities]     CA --&gt; AA[Aux. Administrativo]     CEV --&gt; AA     ECC --&gt; AA             </pre>				Computador, mesa, câmera, telefone			
<b>IDEIAS PRIORIZADAS</b>		<b>IDEIAS IMPLEMENTAÇÃO</b>		<b>IDEIAS IMPLEMENTADAS</b>			

Figura 1. Canvas de Processo



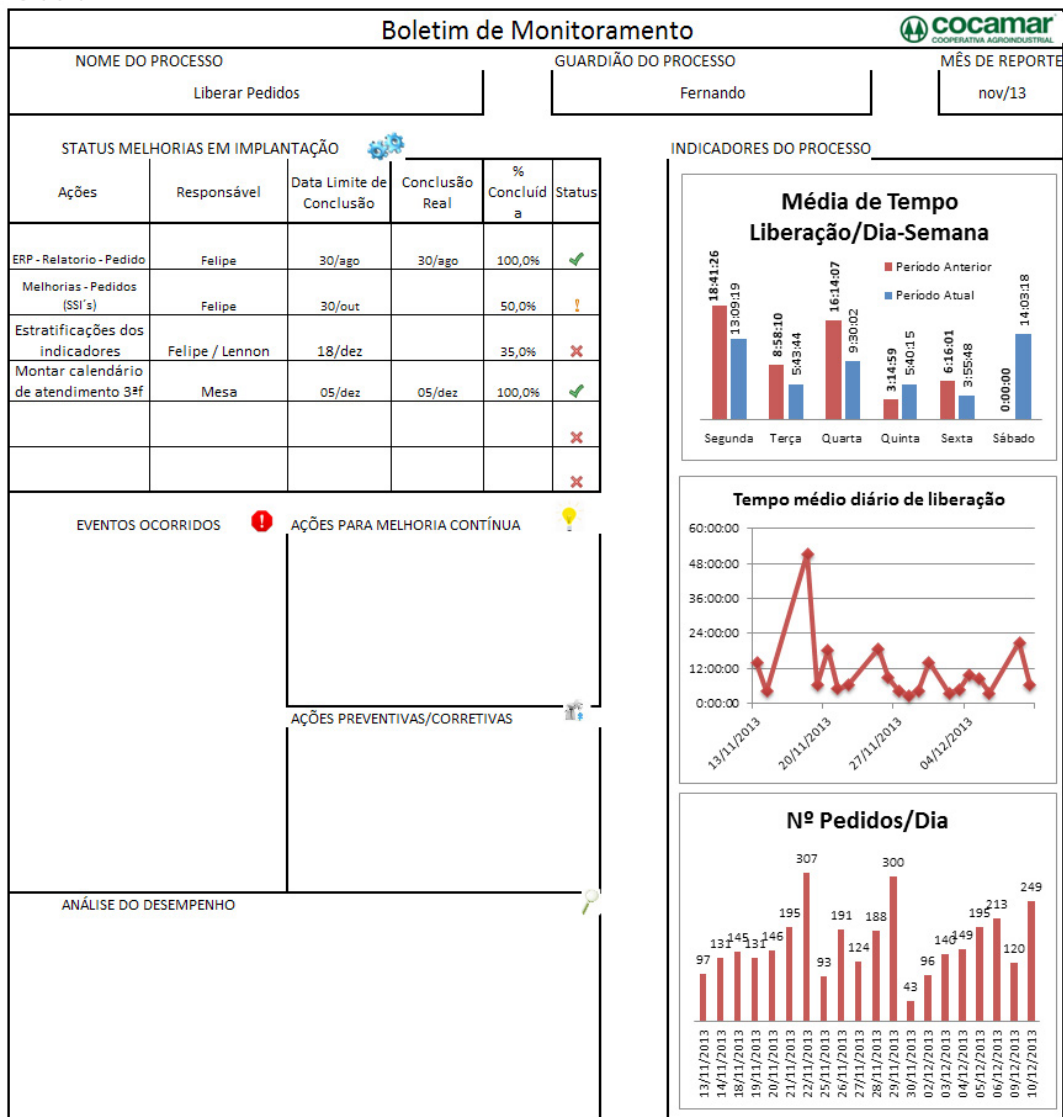


Figura 2. Boletim de Monitoramento

portância também gerenciar processos, pois eles melhoram os resultados e ajudam no trabalho e desenvolvimento das pessoas. As áreas de negócio estão sempre envolvidas nas reuniões de rito. Geralmente, um gestor da área de negócio é o dono do processo, pois entendemos que ele é o dono do resultado. Para a disseminação do conhecimento, fazemos treinamentos com todos os envolvidos, antes da ativação da gestão da rotina.

## COMO SELECIONAR A METODOLOGIA MAIS EFETIVA PARA CADA SITUAÇÃO?

Acredito que essa seja uma grande dificuldade para as organizações. Não existe uma metodologia que seja melhor que a outra ou que seja boa em todas as situações. Cada empresa tem uma metodologia que se enquadra melhor a sua cultura. O que nos ajudou muito na escolha da metodologia foi o nosso próprio aprendizado. Após testarmos algumas

metodologias, identificamos a que se encaixou melhor dentro da nossa cultura e nos trouxe melhores resultados. Além disso, o trabalho de diagnóstico de maturidade também nos ajudou bastante a identificar o melhor caminho a ser seguido e, consequentemente, qual a melhor metodologia necessária.

## A MATURIDADE DA GESTÃO POR PROCESSOS INDUSTRIAIS E DE SERVIÇO

No que tange a gestão de processos, temos níveis de maturidade diferentes entre processos industriais e processos que chamamos de processos de apoio. Isso se dá, porque, nas indústrias, já tínhamos uma cultura de melhoria instituída há mais tempo, o que pode ser fruto da própria implantação da ISO 9001 no passado. Além disso, temos nas fábricas a figura dos engenheiros de processos, que fazem a gestão da rotina e a melhoria de processos.

## Abordagem Cocamar de Gestão de Processos

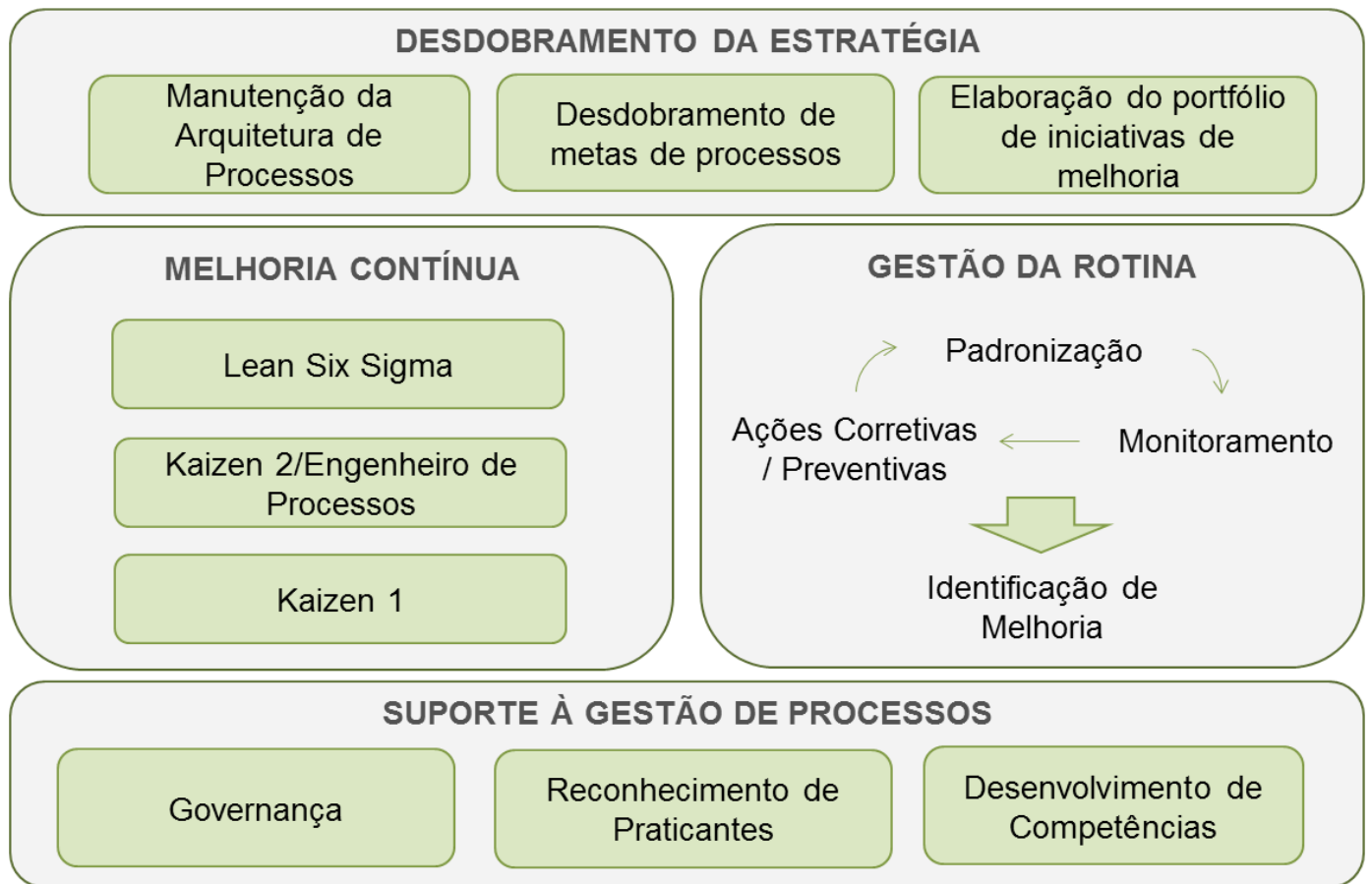


Figura 3. Abordagem Cocamar de Gestão de Processos

### GANHOS INDIRETOS

É fato que as organizações sempre buscam melhorar seus resultados, até porque precisam garantir sua sustentabilidade, no entanto, os resultados nem sempre precisam ser financeiros. Temos muitos projetos que trazem benefícios qualitativos (em produtos, processos ou métodos de trabalho) ou até mesmos que consideramos intangíveis, mas que sabemos que as melhorias afetarão processos que trarão resultados financeiros. Um exemplo disso são as ideias de melhoria que surgiram da gestão da rotina da área comercial do varejo. Conseguimos reduzir consideravelmente o tempo para a liberação de pedidos e, com isso, também reduzimos o número de pedidos perdidos.

### PRÓXIMOS DESAFIOS

O grande desafio para os próximos anos é instituir a gestão da rotina nos processos ponta a ponta. Queremos que toda a empresa conheça e faça sua gestão por processos. Outro desafio importante é que a gestão por processos e os projetos de melhorias estejam intimamente relacionados com o planejamento estratégico.

### SOBRE A AUTORA



Fernanda Braz Volpato é formada em Engenharia de Produção pela Universidade Estadual de Maringá (UEM) e trabalha com gestão de processos na Cocamar desde 2010. Atualmente é coordenadora de Gestão por Processos, mais especificamente do escritório do processos. Fernanda possui especialização em gestão de projetos e é BLACK BELT na metodologia LEAN SIX Sigma.



# MODELAGEM DE PROCESSOS DINÂMICOS

Tradução Gustavo Rezende

Artigo cedido pela revista BPTrends.com

Case management, processos dinâmicos, iBPM, são alguns dos nomes para o fato que diversas organizações estão tentando modelar processos que, por sua natureza, estão em constante mudança. No entanto, essas não são as preocupações dominantes na maioria das organizações. Em nossa recente pesquisa, perguntamos quantas organizações estavam, naquele momento, empenhadas em analisar e desenvolver este tipo de processo, e somente 2% afirmaram estar.

Acontece que esse número vem crescendo, cada vez mais as organizações estarão se mostrando preocupadas com processos dinâmicos, e, por isso, fornecedores já trabalham em módulos de softwares que farão tais análises, modelagem e desenvolvimento desse tipo de processos um pouco mais facilmente. Então, esse é o momento de começar a pensar sobre a natureza destes processos e se a sua organização deve considerar investir nessas tecnologias quando elas estiverem disponíveis.

O termo case management (gerenciamento de casos) é provavelmente o mais popular para processos dinâmicos. Como ele deriva da prática médica, vamos usar um exemplo dessa área. Digamos que um paciente chega a uma área de emergência ou ao consultório de seu médico com um problema. Ele se torna um caso. Se você imaginar que há um processo estabelecido – Diagnosticar e Tratar Pacientes – então, em essência, o hospital cria uma instância (ou caso) daquele processo para aquele paciente individual. É fácil imaginar o fluxo do processo em alto nível usando BPMN, conforme ilustrado na figura 1.

Obviamente nós poderíamos refinar o modelo mostrado na Figura 1. Poderíamos mostrar uma raia para o paciente e talvez outra para o laboratório, quando testes requerem especialistas, ou poderíamos adicionar adornos para indicar que cada um dos subprocessos mostrados na Figura 1 foi executado por uma pessoa (um processo manual) ao invés de ser automatizado. Entretanto, de maneira geral, o fluxo descrito na Figura 1 nos daria uma boa visão global do processo.

Apesar de estar desenhado em notação BPMN, é difícil imaginar que alguém pensaria que o processo demonstrado na Figura 1 é rígido. Ele está desenhado em um nível de abstração muito grande, assim, cada subprocesso poderia servir para um grande número de atividades, podendo variar das atividades adequadas para tratar um ataque cardíaco até aquelas usadas para lidar com um braço quebrado ou até mesmo um resfriado. No mínimo, a principal reclamação seria simplesmente que a representação é vaga. O processo descreve uma abordagem genérica para o tratamento de todos os problemas médicos.



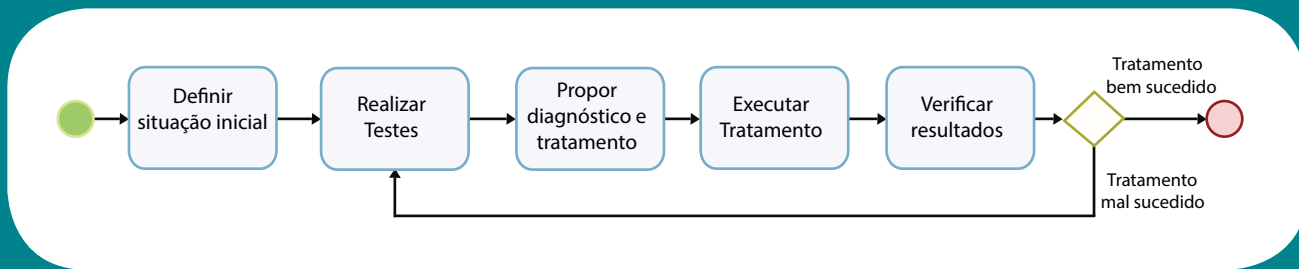


Figura 1 – Diagnosticar e Tratar Paciente

Então, vamos pensar em como podemos refinar o processo na Figura 1. Um dos caminhos é introduzir uma ramificação entre os subprocessos 1 e 2. Algo como a Figura 2.

Qualquer um pode notar que há de errado com a solução da Figura 2. Não chegamos nem perto de identificar os milhares de problemas que uma infraestrutura de emergência ou um médico pode enfrentar quando um paciente procura por ajuda. Poderíamos criar uma hierarquia de problemas e realizar o diagnóstico por meio de uma série de decisões, como faz um botânico quando tenta identificar uma planta, mas ainda assim seria muito complexo, beirando o impossível.

A Figura 3 apresenta uma solução mais elegante, porém não há melhorias significativas com relação à Figura 1. Em essência, a Figura 3 mostra que usaremos regras de negócio para tomar as decisões durante o subprocesso "Definir Situação Inicial". Entretanto, essa representação é quase tão vaga quanto a da Figura 1. Ela só seria mais concreta se mostrássemos as milhares de regras de conhecimento necessárias para que a decisão fosse de fato tomada. Mesmo assim, poderia ser feita e representa um tipo de solução.

Infelizmente, mesmo que pudéssemos representar a decisão tomada no subprocesso "Definir Situação Inicial", encontraríamos uma tarefa ainda mais desencora-

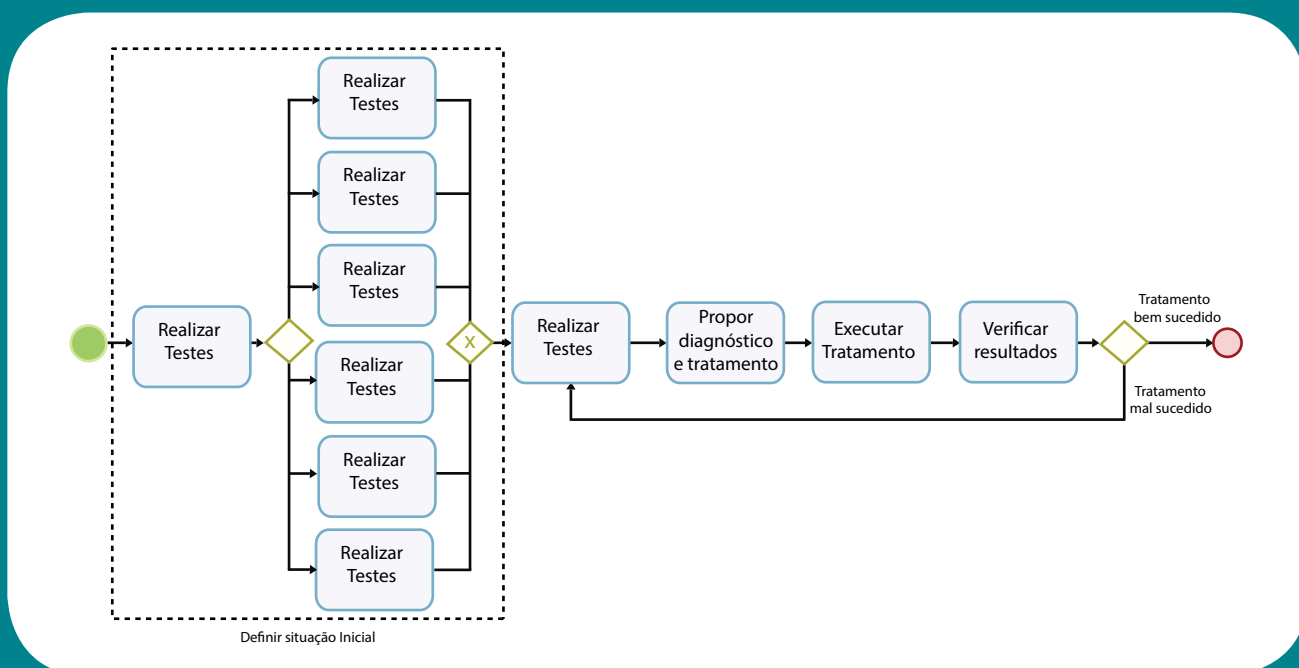


Figura 2 – Diagnosticar e Tratar Pacientes com algumas opções demonstradas

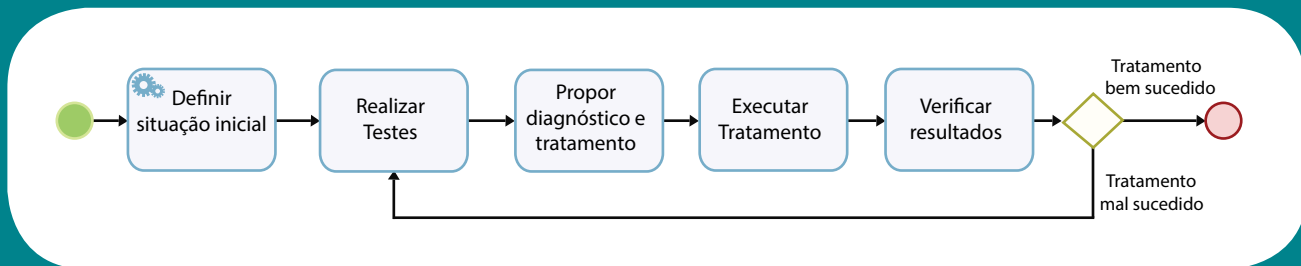


Figura 3 – Diagnosticar e Tratar Paciente com uma indicação de que uma decisão (por exemplo, regras de negócio) será feita no subprocesso Realizar Testes.

jadora quando tentássemos descrever todos os testes que poderíamos realizar derivados dos possíveis problemas identificados no subprocesso “Definir Situação Inicial”.

Essa situação é similar à encontrada pelos analistas nos anos 80, quando eles começaram a tentar desenvolver sistemas que pudessem resolver problemas que, até então, eram resolvidos somente por especialistas. Eles descobriram que modelos ramificados com atividades e setas de fluxo eram inadequados. O número necessário era simplesmente assustador. Então, desenvolvedores de sistemas passaram a utilizar regras de negócio e, mais tarde, combinações de regras de negócio e objetos semânticos. Os objetos descreviam as entidades de conhecimento que existiam no domínio do problema. Já as regras aplicavam raciocínio lógico para determinar quais objetos eram necessários para resolver tipos específicos de problemas e, então, utilizá-los ainda mais para refletir sobre a natureza exata do problema específico.

Focados em situações em que os problemas eram essencialmente explícitos, os desenvolvedores de sistemas nunca se preocuparam em tentar desenvolver diagramas de fluxo para descrever os diferentes tipos de problemas com os quais estavam lidando. Ao invés disso, eles se basearam em diagramas de rede de objetos e listas de regras que poderiam ser usadas para atribuir valores aos atributos dos objetos desenhados nas redes.

Há alguns anos atrás, o Object Management Group (OMG) criou uma força tarefa para verificar o que poderia ser feito para estabelecer padrões na área de case management. As organizações participantes desta for-

ça tarefa incluem Agile Enterprise Design, BizAgi, Cordys, IBM, Oracle, SAP, Stiftelsen SINTEF, Kofax, TIBCO e Trisotech. Em janeiro de 2013, a força tarefa lançou uma versão beta para o Case Management Model and Notation (em português, CMMN - Modelo e Notação para Gerenciamento de Casos) e trabalhou durante o ano para refiná-lo. Sem dúvida, a versão beta será alterada antes de ser finalmente lançada para a opinião pública. Até lá, entretanto, pensei que os leitores poderiam achar interessante ver como o grupo OMG está abordando o problema.

A força tarefa sugeriu que a notação BPMN (2.0) é indicada para definir processos rígidos e a contrastaram com a abordagem CMMN, que é mais apropriada para processos dinâmicos e complexos, que eles preferem chamar de “cases”. Um case é representado por uma pasta de arquivo com o nome de um tipo de caso escrito nela. Isso faz com que o diagnóstico de um caso seja muito mais específico do que o exemplo das Figuras 1 a 3. O time do OMG presume que alguém procura o consultório de um médico e anuncia que está com um braço quebrado. O médico então precisa analisar o problema.

Em seguida, o time do OMG presume que um caso envolve várias tarefas. Essas tarefas são representadas por retângulos com bordas arredondadas, a mesma representação de uma atividade ou processo na notação BPMN. Embora não entremos em muitos detalhes neste artigo, o time da força tarefa também presume que um tipo de tarefa pode ser um processo.

As tarefas não são conectadas por setas de fluxo. Presume-se que determinado caso inclui diversas tarefas, mas apenas um pequeno subconjunto delas pode ser

usado para lidar com uma instância específica de um caso. (Imagine que o primeiro subprocesso da Figura 2 seja um caso e cada uma das alternativas possíveis seja uma tarefa). Algumas tarefas dependem das outras, e uma linha pontilhada fina é usada para ligar tarefas. Quando analisada a notação, deve-se presumir que a tarefa posicionada acima ou à esquerda deve ser executada antes de uma tarefa posicionada abaixo ou à direita. (Setas não são usadas para indicar qual tarefa é a primeira ou a subsequente).

Alguns retângulos têm as bordas desenhadas com uma linha contínua e outros com uma linha pontilhada. Aqueles com bordas pontilhadas são discricionários e podem ser acionados a qualquer momento.

Além disso, um losango posicionado na borda de uma caixa indica que a tarefa pode ser “desencadeada” por uma série de circunstâncias. Se você imaginar isto sendo feito por regras, então o losango, chamado Critério de Entrada, descreve a situação que desencadearia a tarefa.

A Figura 4 demonstra o que é chamado atualmente de Case Plan Model. Especificamente, trata-se de um modelo para Tratar Fratura. Assume-se que alguém chegou a um hospital com uma fratura e o diagrama abaixo descreve o que o hospital poderia fazer. O pequeno adorno no topo da caixa com uma grade e um sinal de negativo é chamado de Tabela de Planejamento. O sinal de negativo indica que é opcional, mas quando usado, define possíveis relacionamentos entre as tarefas. Neste caso, um paciente poderia começar na tarefa Examinar Paciente ou em Prescrever Medicação. Assuma que o início seja na tarefa Examinar Paciente. Dependendo do diagnóstico (decisão resultante), o paciente poderia receber uma tipoia, ser encaminhado para um Raio-X ou dispensado.

Existem dois símbolos para manual na notação CMMN. A mão refere-se a uma tarefa “não-bloqueadora” e significa que outra tarefa poderia acontecer simultaneamente – o médico poderia parar um exame para administrar um medicamento analgésico. O desenho da cabeça e dos ombros de uma pessoa indica uma tarefa manual bloqueadora. Quando aquela tarefa é executada,

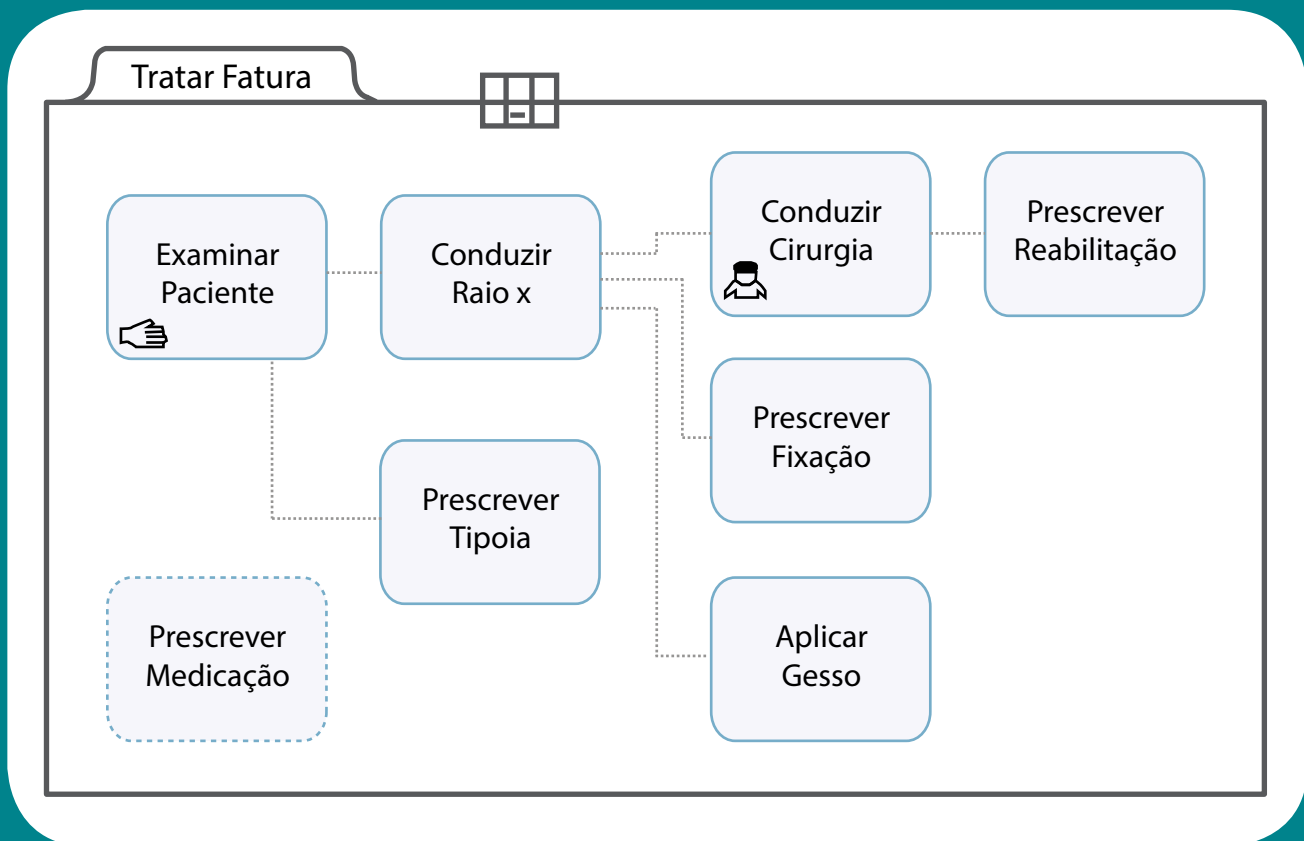


Figura 4 – Um Case Plan Model para Tratar Fratura com diversas tarefas e uma opção de tabela de planejamento

nenhuma outra pode ser aplicada ao paciente. Existem vários outros tipos de adornos e neste artigo somente alguns são mencionados. Obviamente, leitores interessados na notação detalhada deverão ser membros do OMG para ter acesso à versão beta completa, mas eu estou interessado em dar apenas uma amostra neste momento.

Vamos dar um passo a trás e olhar onde a notação CMMN encontra-se neste momento.

Claramente a equipe CMMN presume que algumas tarefas serão automatizadas, mas boa parte delas será executada por seres humanos. Sistemas especializados foram desenvolvidos como aplicativos de softwares, mas a maioria presumiu que um ser humano trabalhava com a aplicação e inseria inputs e respondia a questões para fornecer ao sistema as informações necessárias ao trabalho. Algo similar é vislumbrado na CMMN.

As regras (ou gerenciamento de decisões, se você preferir) vão servir de base para definir o fluxo entre as tarefas, sendo que, na maioria dos casos, servirão para documentar a lógica e não para automatizar o processo. Isso desconsidera as informações e, frequentemente, a rede semântica que está subjacente ao uso das regras. Até agora, a equipe do CMMN parece estar tentando ignorar isso. Eu não acredito que essa estratégia terá sucesso, suspeito que, conforme a notação evoluir, o grupo descobrirá que quer tratar a maioria das tarefas como uma rede semântica que captura o conhecimento sobre a tarefa. Também podem manter as tarefas como um aval para o fluxo de procedimentos e associar a rede semântica a cada tarefa. Já existe um ícone para essa função, uma página com o canto superior direito dobrado para baixo, que poderia servir a esse propósito se fosse desenvolvido. Os desenvolvedores terão que especificar as redes semânticas de qualquer maneira, para definir formalmente todos os objetos e atributos usados nas regras de conhecimento, e eu desconfio que a longo prazo valerá a pena incluí-las na notação e nos softwares que suportem a notação CMMN.

Francamente, eu não gosto da ideia de desenvolver a CMMN como uma notação separada. Eu criei as figuras 1 e 3 para destacar que a visualização geral do processo

poderia ser desenvolvida utilizando a notação BPMN. Eu prefiro incluir tarefas dentro de processos em BPMN porque, assim, posso representar tanto processos de um alto nível de abstração quanto subprocessos mais concretos e dinâmicos. Para mim é muito razoável criar um tipo especial de notação de processo para indicar que aquele processo ou atividade incluiria regras e tarefas. No entanto, não estou na força tarefa e não fui envolvido nas discussões, então posso estar desconsiderando vários fatores.

Tudo isso me lembra de um argumento que eu apresentei em um Advisor (BPTrends.com) em outubro. Estamos começando a criar diagramas de processo que incluem elementos procedimentais e declarativos e, não importa como o façamos, modelar será mais complexo. Precisaremos de ferramentas que nos permitam desenhar fluxos de alto nível, de regras que nos permitam escolher os próximos passos dentre centenas ou milhares de possíveis tarefas, de redes semânticas que descrevam o vocabulário usado nessas regras e de dados usados para instâncias específicas.

No momento, a maioria das organizações não está tentando definir estes processos dinâmicos, ou então, o faz sem uma notação formal. Entretanto, precisamos dessa notação e de uma metodologia para usá-la quando tentamos formalizar o conhecimento que os trabalhadores usam para resolver problemas em um ambiente de negócio cada vez mais complexo. Então, como sugeri anteriormente, finalmente está na hora de começarmos a pensar como ela seria.

Notas:

Case Management Model and Notation (CMMN).  
OMG Specification. FTF Beta 1. Document Number  
dtc/2013-01-01

Para analisar um sistema especializado com milhares de regras que resolveram problemas de diagnósticos médicos veja: Buchanan, Bruce G. and Edward H. Shortliffe. Rule-Based Expert Systems: The Mycin Experiments of the Stanford Heuristic Programming Project. Addison-Wesley, 1984.





### **José Davi Furlan** Vice-Presidente da ABPMP

O problema das organizações não é a tecnologia do século XXI que utilizam, mas as práticas de gestão do século XX (e também do século XIX) que ainda empregam. Muitas vezes as organizações têm buscado perpetuar modos obsoletos por meio de tecnologias melhoradas.

De acordo com pesquisas nos EUA e Brasil, em torno de 80% dos colaboradores estão infelizes no trabalho. De outro lado, 64% dos clientes estão infelizes ou indiferentes com suas experiências de consumo. Então, que organizações são essas que estamos criando? Em que os colaboradores estão infelizes, os clientes estão infelizes e o meio ambiente ainda é destruído. Estamos obcecados por gerar PIB em vez de melhorar a qualidade de vida! Se isso valia para o século XX, não vale mais para o século XXI.

Em geral, organizações públicas e privadas têm adotado uma estratégia de negar ação e transferir para longe os problemas atuais; buscam garantir retornos sólidos hoje condenando o futuro. Muitas organizações não sabem por que existem (o processo de identificação da missão se deteriorou ao ponto de se tornar um exercício de redação de slogan), qual é seu retrato do futuro, que legado pretendem deixar, quem são seus clientes e que valor entregam.

Não acompanharam as transformações da sociedade e o único foco é arrecadar, lucrar, gerar circulação financeira. Buscam fabricar remédios, mas esquecem que a verdadeira riqueza é não precisar de remédios. No mercado existem organizações "contadoras de história" e as "fazedoras de história". As que contam histórias se concentram em propa-

ganda empurrando uma mensagem de que o caminho para a felicidade passa por adquirir cada vez mais seus produtos e serviços. Quando se busca dinheiro e poder, em vez de um valor genuíno a oferecer, o ilusionismo é uma poderosa ferramenta. Muitas organizações dizem "os clientes em primeiro lugar", mas na realidade, o que é medido e recompensado é o dinheiro que entra na organização, não o cuidado com os clientes.

Estamos nos deslocando da era dos "produtos e serviços" para a era da "experiência do cliente" na qual produtos e serviços são apenas "meios" para obter a experiência. O que as pessoas consomem conta uma história, quando dizem "preciso de um refrigerador" buscam, na realidade, "cerveja gelada e conservação de alimentos". Produtos ou serviços são meios para alcançar objetivos e não fins em si próprios – são as organizações com pensamento de dentro para fora (inside out) que acreditam que produtos e serviços são fins em si próprios. A maioria das organizações, no entanto, continua vendendo produtos e serviços, o marketing fazendo publicidade de produtos e serviços e o PIB se baseando em produtos e serviços. Praticamente tudo que existe no meio organizacional e econômico é focado nos "meios" e no sentido monetário e não nos fins e na geração da verdadeira riqueza. A estrutura mental está obsoleta.

Assim, gostaríamos de deixar o convite aos gestores que estudem menos história da administração e mais como construir organizações baseadas em novos paradigmas. Mudem paradigmas. Contamos com os senhores.

## BPM Day

### RIO DE JANEIRO



O BPM Day Rio, realizado dia 03 de Abril, contou com a participação de aproximadamente 400 pessoas. De maneira geral, a gestão por processos conquistou seu espaço, mas ainda encontra muitas barreiras. O apoio da alta gestão tem sido o mais frequente deles, os profissionais da área encontram grande resistência para começar a implantar BPM. O evento ocorreu na FIRJAN, tendo como organizador a ABPMP Brasil, apoiado pela EloGroup, Dismore Compass e Gauss; e patrocinado pelas empresas FGV, TOTVS, Fluig, T4 Log, Iprocess, SoftExpert e Orquestra.

### BRASÍLIA



O BPM Day Três Poderes, realizado dia 19 de março, contou com a participação de aproximadamente 400 pessoas, o que reforçou o já esperado crescimento de aceitação do serviço público às práticas de Gestão de Processos de Negócio como ferramenta de transformação de processos e consequentemente um instrumento de melhora de serviços para sociedade. O evento ocorreu no auditório JK da Procuradoria Geral da República – PGR, tendo como organizador a ABPMP Brasil, apoiado pela EloGroup e patrocinado pelas empresas iProcess e SoftExpert.

### PRÓXIMOS EVENTOS

**Campos dos Goytacazes** – 30/05/2014

**Campinas** – 27/08/2013

**Pernambuco** – 02/09/2014

**Ribeirão Preto** – 08/10/2014

O evento é **gratuito** e apresenta casos práticos em organizações públicas e privadas.

Para se inscrever acesse  
<http://www.abpmp-br.org/>



## COMO TORNAR 'PROCESSOS' UMA PRIORIDADE PARA OS NEGÓCIOS?

Muitas empresas estão experimentando frustrações ao não alcançar resultados significativos com a adoção do gerenciamento de processos. O que está acontecendo de errado?

Para ajudar a esclarecer dúvidas como essa, Leandro Jesus e André Macieira discutem, em seu novo livro, as limitações das abordagens atuais e apresentam boas práticas para evolução da disciplina de BPM (Business Process Management).

O livro é fruto de mais de 10 anos de experiência dos sócios e consultores da EloGroup com a aplicação de BPM, no Brasil e no exterior e tem como objetivo demonstrar que a orientação por processos deve ser entendida como base para se otimizar a gestão de qualquer negócio, visando a entrega de melhores produtos e serviços aos clientes.

“A EloGroup tem se envolvido em inúmeros projetos bem sucedidos de BPM por todo o Brasil. Sua visão, liderança de pensamento, excelência operacional e forte desejo de entregar resultados sustentáveis, por meio de metodologias baseadas em processos, são características impressionantes em escala global”.

Prof. Michael Rosemann, Queensland University of Technology

Prof. Jan vom Brocke, University of Liechtenstein

“Leandro Jesus e André Macieira, referências mundiais em BPM, compartilham neste livro a experiência de 10 anos da EloGroup em consultoria e capacitação em processos. A todos aqueles interessados em transformar as organizações brasileiras em classe mundial, convidamos a ler este livro e se engajar na ativa e vibrante comunidade de processos no Brasil”

José Davi Furlan, Vice-Presidente da ABPMP Brasil

## MEDIÇÃO DE VALOR DE PROCESSOS PARA BPM (2013)

Por meio de teoria simplificada e da aplicação de exercícios, o antecipado livro de Gart Capote ensina como fazer a Modelagem da Verdade com BPMN 2.0 e como calcular corretamente Tempo, Custo, Capacidade e Qualidade dos processos das organizações.

Se você entende a importância de um bom diagnóstico para a definição do mais efetivo tratamento, então, este livro é para você. Ele grandes inovações conceituais e práticas, que podem ajudar a revolucionar a compreensão dos processos e descobrir novas oportunidades de melhoria.

São novas Perspectivas, Ferramentas e Métodos para Maximizar o Verdadeiro Valor dos Processos.

A obra contribui diretamente para a capacitação de Analistas e Gestores de Processos de Negócio conforme a disciplina de BPM e está totalmente alinhada aos mais recentes conceitos preconizados pelo BPM CBOK da ABPMP International.



# Automatize processos com BPM Case Management e ganhe eficiência na gestão

coopera



Modele seus processos de forma simples. Não é preciso ser especialista em TI para gerar resultados.

Colabore com a sua equipe na execução de processos e obtenha o registro automático do conhecimento gerado.

Confiam na Intelie:

globo.com

Walmart



dimension data



BR PETROBRAS

MERCANTIL DO BRASIL



oi INTERNET



contato@intelie.com.br  
www.intelie.com.br

+55 11 9 5766 9992  
+55 21 2240 1193

Intelie

# ACOMPANHE A GENTE



Conheça o novo portal online que trará para vocês as principais novidades em BPM. Lá você encontra todas as edições.

[www.bpmglobaltrends.com.br](http://www.bpmglobaltrends.com.br)



Que ter informações extras sobre as publicações nesta revista? Nos acompanhe através do nosso grupo no facebook!

[www.facebook.com/BPMglobaltrends](http://www.facebook.com/BPMglobaltrends)



Quer receber ou indicar essa revista para alguém?  
Quer sugerir temas, cases e entrevistas para as próximas edições?

**Escreva pra gente:**  
[contato@bpmglobaltrends.com.br](mailto:contato@bpmglobaltrends.com.br)