



DIREX / EGEPRO

## VAC - 08.02 Aplicar metodologia de melhoria de processos



# MANUAL DE PROCESSOS

Brasília, 10 de Outubro de 2018

## Sumário

1 Versão do Manual.....	3
2 Apresentação.....	4
3 Definições.....	5
4 Simbologia.....	7
5 Macroprocesso 1º nível: VAC - 08.02 Aplicar metodologia de melhoria de processos .....	11
5.1 Processo: 08.02.01 Levantar informações para a modelagem .....	12
5.1.1 Objetivo do Processo .....	12
5.1.2 Fluxograma do processo.....	12
5.1.3 Descrição das Atividades do Processo .....	13
5.1.4 Indicadores .....	14
5.2 Processo: 08.02.02 Mapear a situação atual dos processos (AS-IS).....	15
5.2.1 Objetivo do Processo.....	15
5.2.2 Fluxograma do processo.....	15
5.2.3 Descrição das Atividades do Processo .....	16
5.2.4 Indicadores .....	18
5.3 Processo: 08.02.03 Diagnosticar e Redesenhar processos (TO-BE).....	19
5.3.1 Objetivo do Processo .....	19
5.3.2 Fluxograma do processo.....	19
5.3.3 Descrição das Atividades do Processo .....	20
5.3.4 Indicadores .....	23
5.4 Processo: 08.02.04 Implantar/Oficializar Processos .....	24
5.4.1 Objetivo do Processo.....	24
5.4.2 Fluxograma do processo.....	24
5.4.3 Descrição das Atividades do Processo .....	25
5.4.4 Indicadores .....	26
5.5 Processo: 08.02.05 Monitorar o desempenho dos processos.....	28
5.5.1 Objetivo do Processo .....	28
5.5.2 Fluxograma do processo.....	28
5.5.3 Descrição das Atividades do Processo .....	29
5.5.4 Indicadores .....	30
6 Referências Bibliográficas.....	31

**1 Versão do Manual**

<b>Data</b>	<b>Versão</b>	<b>Autor</b>	<b>Descrição</b>
10/10/2018	1.0	EGEPRO	Versão inicial do manual

## 2 Apresentação

---

O Manual de Procedimentos se caracteriza como um instrumento norteador da operacionalização dos processos com relação ao seu mapeamento, diagnóstico, redesenho ou implantação. Orienta os gestores e executores na implementação dos processos de forma eficaz e efetiva, e compartilha com todos os servidores do DNIT a oportunidade de contribuir com melhorias específicas.

Tem por finalidade, reunir a documentação necessária e suficiente para o pleno entendimento da operação e dos produtos gerados em cada processo, sendo elaborado de forma a padronizar as atividades, otimizar sua execução, eliminando gargalos e tornando o processo mais ágil e efetivo.

Este manual parte da explicitação de um Macroprocesso específico, definido como um conjunto de processos, por meio dos quais a organização exerce sua missão, reflete as funções da organização, desdobrando-se em níveis menores, mantendo sempre correlação com os objetivos organizacionais.

Além dos macroprocessos e seus desdobramentos (processos), o manual apresenta os objetivos do processo, fluxograma, descrição das atividades, indicadores de desempenho, legislação e competências requeridas, devendo todos esses itens serem observados e/ou desenvolvidos em todas as etapas de execução do processo.

É importante ressaltar que o servidor deve ter como referência este manual, porém precisa manter-se continuamente atento às evoluções e alterações que ocorram no contexto da organização. Trata-se de um documento suscetível a mudanças, devendo ser alterado, revisado e atualizado constantemente em busca da melhoria contínua.

Para tanto, se na utilização deste manual surgirem quaisquer propostas de melhorias, seja no seu conteúdo ou na sua forma, favor encaminhá-las para o e-mail **gestao.processos@dnit.gov.br**, que em parceria com a unidade organizacional, analisará a questão, e se adequada, providenciará além da inclusão da melhoria no processo específico, a alteração do manual, e sua nova publicação.

### 3 Definições

---

Este manual se caracteriza como instrumento norteador da operacionalização dos processos e observa um conjunto de conceitos balizadores das ações de órgãos públicos, a saber:

**Cadeia de Valor Agregado – VAC** - é a representação gráfica do encadeamento lógico e da correlação entre os processos dentro do contexto organizacional.

**Atividade** - é a ação executada que tem por finalidade dar suporte aos objetivos da organização. As atividades correspondem a “o quê” é feito e “como” é feito durante o processo.

**Descrição da atividade** – descreve como a atividade deve ser executada.

**Escritório de Processos** - área responsável por desenvolver e compartilhar um conjunto de atividades, métodos, padrões e tecnologias usados para planejar, documentar, disponibilizar e compartilhar os modelos dos processos do negócio, permitindo o gerenciamento destes modelos como patrimônio da organização.

**Fluxo do Processo** - apresenta graficamente o encadeamento lógico de todas as atividades desenvolvidas na operacionalização do processo.

**Gestão de Processos de Negócios (BPM)** - “BPM é uma abordagem metodológica para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar e controlar processos automatizados ou não, para alcançar resultados consistentes e alinhados com os objetivos estratégicos. Permite a melhoria tanto das atividades de uma determinada área, entre áreas ou entre organizações.” (BPM CBOK).

**Gestão de Processos** - diz respeito a uma abordagem sistemática para mapeamento, análise, redesenho, melhoria e gestão de um processo específico.

**Gestão por Processos** - é um conceito mais amplo, uma metodologia que pressupõe estruturar, organizar, mensurar e gerenciar uma organização a partir de seus processos de negócio.

**Gestor do Processo** - também chamado de - *Process Owner*, é o responsável por promover a melhoria constante do processo. Para isso, além de planejar, executar de acordo com o planejado e controlar (padrões) o desempenho dos indicadores deverá ter um

olhar crítico para o processo, sempre com o propósito de identificar melhorias e inovação do processo.

**Indicadores do Processo** – métricas que acompanham o progresso em relação aos objetivos e/ou metas estabelecidos para aquele processo. Representam de forma objetiva quais características do processo que devem ser acompanhadas ao longo do tempo para avaliar e melhorar o seu desempenho.

**Macroprocesso 1º Nível** – são os processos representados na Cadeia de Valor Agregado da Organização.

**Macroprocesso 2º Nível** – refere-se a um desdobramento de um processo específico que por sua vez, constitui-se num conjunto de processos.



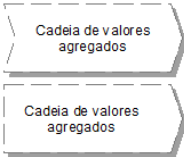
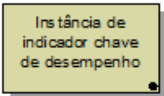
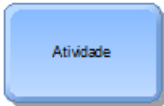

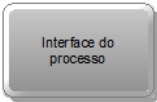
**Objetivo do Processo** - especifica a finalidade do processo cujos procedimentos estão detalhados no manual.





**Processo** - é uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados. Os processos são compostos por atividades inter-relacionadas que solucionam uma questão específica. Essas atividades são governadas por regras de negócio e vistas no contexto de seu relacionamento com outras atividades para fornecer uma visão de sequência e fluxo.

**Risco** - é um evento, interno ou externo, que pode impactar positiva ou negativamente os objetivos estratégicos da organização. O risco é inerente a qualquer atividade, podendo ser até desconhecido, resultando em perdas ou oportunidades.








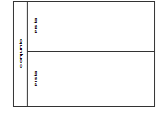


A metodologia de Gestão por Processos (BPM) ora customizada para o DNIT é aderente aos requisitos estabelecidos neste programa.

## 4 Simbologia

Nome do Objeto	Representação Gráfica	Descrição
<b>Diagrama de cadeia de valores agregados</b>		
Cadeia de valores agregados		<p>Indica o macroprocesso (verde) ou processo (amarelo), dependendo do nível de cadeia de valor representado.</p> <p>Representa os processos que não possuem outros processos predecessores, ou seja, que em uma sequência lógica são executados antes deste representado.</p> <p>O nome do macroprocesso/processo deve ser elaborado contendo, preferencialmente, apenas um verbo e que este esteja no infinitivo.</p>
Cadeia de valores agregados		<p>Representa um macroprocesso (verde) ou processo (amarelo). Neste caso o objeto refere-se a um processo que possui predecessor na cadeia de valor agregado.</p> <p>O nome do macroprocesso/processo deve ser elaborado contendo, preferencialmente, apenas um verbo e que este esteja no infinitivo.</p>
Cadeia de Valor Agregado Inativo		<p>Representação gráfica do macroprocesso ou processo que foi identificado pela área de negócio, mas ainda não foi mapeado.</p>
<b>Indicadores de desempenho</b>		
Instância de indicador chave de desempenho		<p>Objeto utilizado para representar o indicador utilizado para medir o desempenho relacionado ao processo da Cadeia de Valor.</p>
<b>Diagrama de processos de Collaboration (BPMN 2.0)</b>		
Atividade		<p>É a ação executada que tem por finalidade dar suporte aos objetivos da organização. As atividades correspondem a “o quê” é feito e “como” é feito durante o processo. A descrição do objeto “atividade” deve seguir o padrão de iniciar a frase com o verbo no infinitivo, ex.: “Atender Demandas”.</p>
Grupo		<p>O grupo permite o agrupamento das atividades que estão dentro da mesma categoria. Esse tipo de agrupamento não influencia a sequência do fluxo de atividades dentro do grupo.</p>
Interface do processo		<p>É a representação de outro processo com o qual o processo que está em estudo tem interface, ou seja, há uma relação entre</p>

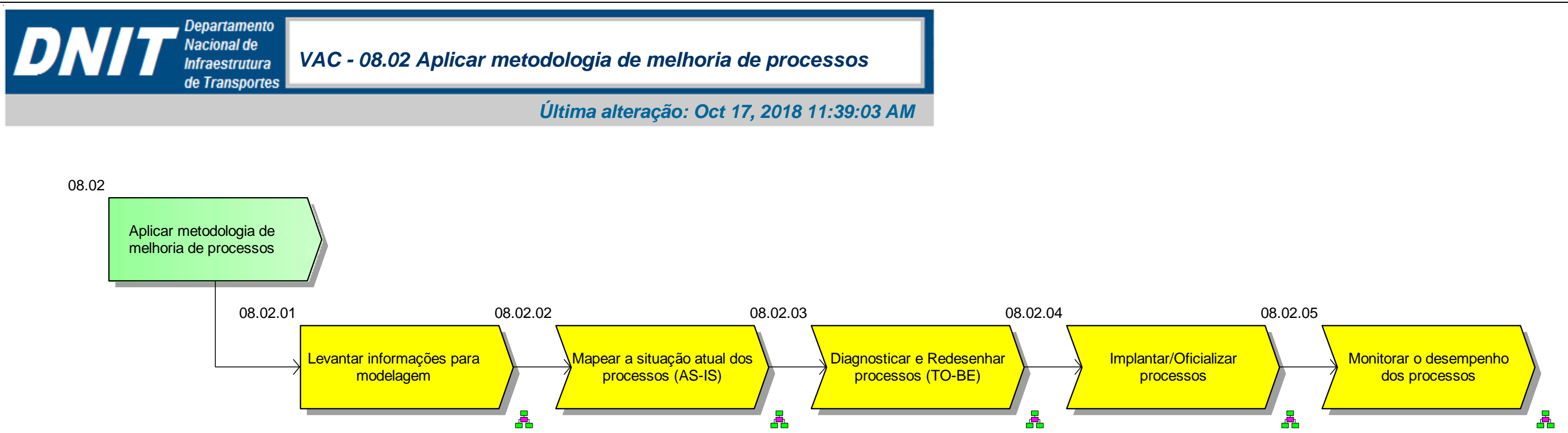
		<p>esses dois processos. Essa relação pode ser, por exemplo, de entrega de um produto de um processo para outro ou apenas de informação.</p> <p>Caso o processo referenciado seja desconhecido ou não tenha sido mapeado na cadeia de valor o objeto de interface do processo precisa ser desativado.</p> <p>É possível ainda, que um processo seja iniciado ou finalizado por meio de uma interface de processo.</p>
Objeto de dados		Representa as informações ou produtos gerados e consumidos pelas atividades.
Armazenar dados		Representa um repositório de informações de qualquer espécie (banco de dados, sistema de arquivos etc) que pode ser consultado ou atualizado no decorrer da realização de alguma tarefa.
Anotação de texto		Utilizada para registrar informações relevantes sobre o processo.
Evento inicial	 Evento inicial	<p>O evento inicial indica quando um processo começa.</p> <p>O processo pode ser iniciado/disparado por vários motivos, como tempo, ou alguma situação ou consequência de ações externas.</p> <p>Se necessário esses disparadores são explicitados por meio do atributo nome, posicionado abaixo do símbolo.</p>
Evento inicial de cronômetro	 Evento inicial	O evento inicial de cronômetro sinaliza que o processo se inicia por uma condição de tempo ou data relativa.
Evento inicial de múltiplo	 Evento inicial	O processo é iniciado por mais de uma forma. Exemplo: Por e-mail, telefone, por SMS. Basta que um destes gatilhos seja disparado para que o processo inicie. Importante destacar que o gatilho acionado cancela os demais.
Evento intermediário	 Evento intermediário	<p>O evento intermediário pode ser disparado por vários motivos.</p> <p>Esses disparadores são representados graficamente por meio do atributo Nome, posicionado abaixo do símbolo.</p> <p>Deve ser utilizado para representar resultados de ações (atividade) ou ocorrências resultantes delas. Pode representar também temporalidade. Indica "quando fazer".</p>



Evento intermediário de cronômetro	 Evento intermediário	O evento intermediário de cronômetro indica que o processo deve aguardar uma condição de tempo ser atendida para continuar.
Evento intermediário de Mensagem de entrada	 Evento intermediário	Evento intermediário de mensagem é utilizado para recebimento de mensagem. Se o evento é de entrada, o fluxo deve aguardar até a mensagem ser recebida.
Evento intermediário de Mensagem de saída	 Evento intermediário	Evento intermediário de mensagem é utilizado para envio de mensagem.
Evento intermediário de Link de entrada	 Evento intermediário	O evento intermediário de link é um mecanismo para conectar duas seções de um processo. Ele pode ser usado para criar situações cíclicas ou para evitar longas linhas de fluxo de sequência. Para cada evento intermediário de link de entrada obrigatoriamente deverá existir pelo menos um evento intermediário de link de saída. Todo evento de link de entrada deverá receber pelo menos um fluxo de entrada.
Evento intermediário de Link de saída	 Evento intermediário	O evento intermediário de link é um mecanismo para conectar duas seções de um processo. Ele pode ser usado para criar situações cíclicas ou para evitar longas linhas de fluxo de sequência. Para cada evento intermediário de link de entrada obrigatoriamente deverá existir pelo menos um evento intermediário de link de saída.
Evento final	 Evento final	Indica onde o processo será finalizado. Se necessário explicitar o resultado, esse é representado por meio do atributo Nome, posicionado abaixo do símbolo.
Conjunto ou Piscina		Também conhecido como <i>pool</i> . Neste objeto é identificado o escopo organizacional do fluxo representado. Geralmente composto pelo nome da organização ou empresa que o executa.
Pista ou Raia		Também conhecido como <i>lane</i> . Este objeto representa a área, departamento ou executores das atividades contidas neste objeto.
Gateway paralelo (E)		Conector que representa a função matemática “E”, na qual todas as alternativas são executadas obrigatoriamente.
Gateway exclusivo (OU)		Conector que representa a função matemática “OU”, na qual apenas uma das alternativas é executada.

<p>Gateway de inclusão (E/OU)</p>		<p>Conector que representa a função matemática “E/OU”, na qual ao menos uma das alternativas é executada.</p>
---------------------------------------	---	---

5 Macroprocesso 1º nível: VAC - 08.02 Aplicar metodologia de melhoria de processos



**5.1 Processo: 08.02.01 Levantar informações para a modelagem**

**5.1.1 Objetivo do Processo**

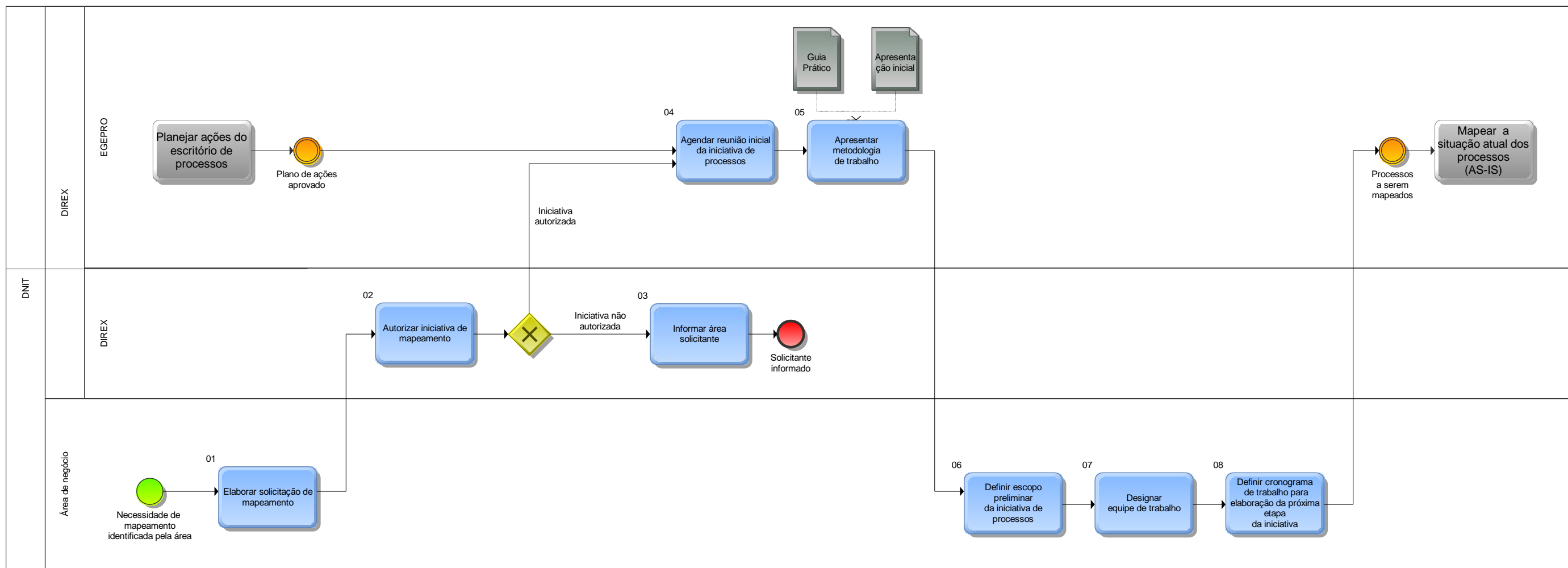
Levantar informações para planejar e iniciar as ações de modelagem dos processos.

**5.1.2 Fluxograma do processo**

**DNIT** Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes

**08.02.01 Levantar informações para a modelagem**

Etapa de elaboração: AS IS Última alteração: Sep 5, 2018 6:00:22 PM



### 5.1.3 Descrição das Atividades do Processo

Nº	Atividade	Descrição da Atividade	Comentário/exemplo	Executor
01	Elaborar solicitação de mapeamento	A área de negócio deverá elaborar solicitação de mapeamento assinada pelo Diretor da área e encaminhar à DIREX via SEI para que o EGEPRO seja acionado.		Área de negócio
02	Autorizar iniciativa de mapeamento	O Diretor Executivo deverá tomar ciência da solicitação de mapeamento da área e autorizar que o EGEPRO inicie o trabalho de mapeamento de processos.		DIREX
03	Informar área solicitante	Informar área solicitante o motivo da não autorização do mapeamento.		DIREX
04	Agendar reunião inicial da iniciativa de processos	A reunião inicial será agendada entre o EGEPRO e a área de negócios contando com a participação do Coordenador Geral da área de negócio, quem ele indicar e pelo menos um representante do EGEPRO. Esta reunião inicial tem a finalidade de apresentar a metodologia, definir o escopo dos processos a serem mapeados, definir um cronograma de trabalho e as equipes envolvidas.		
05	Apresentar metodologia de trabalho	O gestor de processos do EGEPRO, ou o analista de processos do EGEPRO responsável pela iniciativa, apresenta na reunião as etapas e os artefatos a serem produzidos, no qual são formalizados o escopo e os compromissos de reuniões de trabalho programadas para a próxima etapa, de modelagem da situação atual dos processos. Esta apresentação está no formato Power Point, disponível e atualizada para toda equipe do EGEPRO. Será entregue à área de negócios o KIT contendo mais informações sobre mapeamento de processos.		
06	Definir escopo preliminar da iniciativa de processos	No transcorrer da reunião, devem ser discutidos pontos específicos da iniciativa. O gestor de processos da área de negócio e sua equipe deverão questionar aspectos, tais como: ajustes de prazos na execução das atividades, papéis dos envolvidos, detalhes metodológicos e, sobretudo, o escopo das ações a serem empreendidas, delimitando-se os processos abordados e também o que não será considerado, se for o caso.	Normalmente, os gestores possuem plena noção das rotinas de trabalho desempenhadas em sua área, facilitando a identificação dos processos a serem focalizados. No entanto, nos casos em que encontrar dificuldades, deverão solicitar ao técnico do EGEPRO responsável pelo acompanhamento da iniciativa, que os auxiliem nessa identificação através da matriz SIPOC que auxilia na identificação dos processos da área de negócio, de modo a alcançar um entendimento sobre o conjunto dos processos, a partir das atribuições da área. Essa definição dos processos componentes do escopo, neste momento, é preliminar e poderá ser ajustada ao longo do trabalho, sem prejuízos ou necessidade de retornar e repetir atividades já realizadas.	Área de negócio
07	Designar equipe de trabalho	Após o entendimento e a definição de escopo pelos membros da equipe técnica da área de negócio, o gestor de processos, responsável pela iniciativa na unidade interessada, deve designar os integrantes da área de negócio que irão participar das ações para modelagem e melhoria de processos, segundo a experiência e conhecimento de cada um acerca dos processos a serem trabalhados.	A definição desta equipe é fundamental para o desenho da situação atual, diagnóstico e para a formulação de propostas de melhorias. Portanto, a equipe deve ser composta de técnicos que conheçam bastante a realidade dos processos abordados. Um processo organizacional pode abranger várias áreas ou setores do DNIT, logo, pode ser necessário mobilizar pessoas de outras áreas para que se alcance sucesso pretendido na proposição e implantação das melhorias.	Área de negócio
08	Definir cronograma de trabalho para elaboração da próxima etapa da iniciativa	A partir da identificação preliminar dos processos componentes da iniciativa e informações gerais apresentadas na reunião, é definida pela equipe técnica da unidade e pelo gestor do processo, a(s) reunião(ões) para conclusão do levantamento de informações, bem como a agenda de reuniões programadas para a modelagem dos processos atuais.	Por experiência prévia, estima-se a necessidade de uma reunião de modelagem, de meio período de trabalho, para cada processo identificado preliminarmente, prevendo-se o quantitativo de reuniões para a conclusão do mapeamento dos mesmos.	Área de negócio

### 5.1.4 Indicadores

NOME DO INDICADOR		
Quantidade de processos identificados		
OBJETIVO (O que o indicador mede, reflete ou avalia)	Unidade Organizacional (unidade responsável pelo indicador)	
Mensurar a quantidade de processos que compõe o inventário do DNIT em um determinado mês. O inventário é dinâmico e pode variar a medida que novos processo forem identificados.	EGEPRO	
MÉTODO DE CÁLCULO (Fórmula utilizada para calcular o indicador, com definição precisa dos elementos que o compõem, numerador e denominador)	UNIDADE (Unidade de medida do indicador)	PERIODICIDADE DE COLETA (periodicidade de coleta dos dados do indicador)
Qtd processos levantados + Qtd processos em mapeamento + Qtd processos em redesenho + Qtd de processos em implantação + Qtd de processos implantados.	Unidade	Mensal

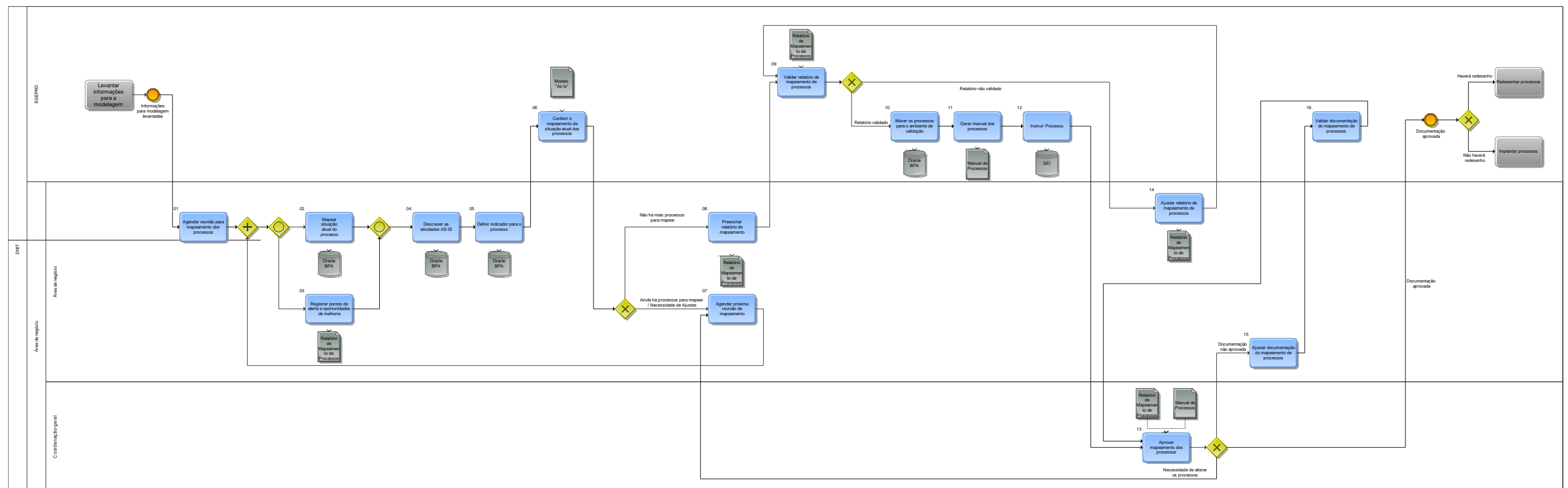
## 5.2 Processo: 08.02.02 Mapear a situação atual dos processos (AS-IS)

### 5.2.1 Objetivo do Processo

Mapear a situação atual (AS IS) de cada um dos processos identificados no escopo da iniciativa, conforme informações levantadas anteriormente.

### 5.2.2 Fluxograma do processo

**DNIT** Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes  
08.02.02 Mapear a situação atual dos processos (AS-IS)  
Etapa de elaboração: AS IS Última alteração: Sep 21, 2018 10:39:12 AM



**5.2.3 Descrição das Atividades do Processo**

Nº	Atividade	Descrição da Atividade	Comentário/exemplo	Executor
01	Agendar reunião para mapeamento dos processos	Para iniciar o mapeamento de processos, o gestor de processos na unidade de negócio interessada deverá convocar os demais integrantes da equipe para uma reunião com o objetivo de desenhar os processos da área na ferramenta Oracle BPA.	Embora a atividade seja responsabilidade do gestor de processos envolvido, a equipe do EGEPRO poderá induzir a realização dessa reunião, solicitando sua realização ao gestor de processos da unidade, caso perceba a possibilidade de demora para sequência dos trabalhos por parte da área de negócio.	Área de negócio
02	Mapear situação atual do processo	Observando-se as técnicas e os padrões adotados para modelagem de processos, os participantes da sessão de trabalho devem colaborar para a elaboração do diagrama representativo do encadeamento de ações realizadas na operação do processo, registrando-o na ferramenta Oracle BPA utilizada durante a sessão, buscando explicitar interfaces, eventos, insumos recebidos e produtos gerados pelas atividades, além das regras de nomes e clareza de entendimento de cada objeto componente do modelo.	A reunião de modelagem deve basear-se na premissa do consenso, ou seja, todos os envolvidos devem estar de acordo com a solução desenhada para que haja o envolvimento efetivo dos participantes. Deve-se procurar representar o processo com seus detalhes e limitações. Algumas vezes há um receio em documentar e expor as fraquezas reconhecidas, mas isso é muito importante para o entendimento pleno e diagnóstico do processo. Embora esta atividade seja de responsabilidade da área de negócios, o analista do EGEPRO poderá auxiliar nos primeiros desenhos, até que tenham confiança na execução dos trabalhos.	Área de negócio
03	Registrar pontos de alerta e oportunidades de melhoria	Durante o mapeamento do processo os participantes devem relatar os pontos de alerta e a possibilidade de melhorias registrando-as no Relatório de Mapeamento de Processos.	É comum que ao se falar dos pontos de alerta, já se apontem também os caminhos para solução. Assim, o gestor de processos deve incentivar o debate durante a sessão de modelagem para captar a visão de possíveis soluções por parte dos usuários, tomando o cuidado para não se alongar no tema e comprometer a conclusão do trabalho de modelagem.	Área de negócio
04	Descrever as atividades AS-IS	Após a conclusão da sessão de modelagem, a equipe de trabalho da área de negócio deve descrever cada atividade do processo, preenchendo o atributo Descrição/Definição com informações que deixem claro o entendimento do que se executa. Mais tarde, essas descrições irão compor o manual de procedimentos do processo. Sempre que possível, deve-se também preencher o campo Comentário/Exemplo associado, de modo a melhor explicar o sentido da atividade, expondo exemplos que particularizem casos mais representativos ou exceções, além de referências que contribuam para compreensão do que se faz.	É sempre importante que a descrição não repita simplesmente o que o nome da atividade já revela. Pode-se agregar, na descrição ou nos comentários, informações relativas a quem executa, quando, que recursos são utilizados para execução, ou que produtos, intermediários ou não, são gerados. Essa etapa é muito importante e posteriormente deverá ser validada pelo analista do EGEPRO de modo a obter-se o melhor resultado possível.	Área de negócio
05	Definir indicador para o processo	Cada processo deverá ter pelo menos 01 indicador. O indicador são métricas que acompanham o progresso em relação aos objetivos e/ou metas estabelecidos para aquele processo. Representam de forma objetiva quais características do processo que devem ser acompanhadas ao longo do tempo para avaliar e melhorar o seu desempenho. Serve também para no caso de um possível redesenho, medir se houve ou não melhora no processo. Os indicadores devem ser definidos com base em dados que possam ser medidos pela área.		Área de negócio
06	Conferir o mapeamento da situação atual dos processos	A equipe do EGEPRO deve analisar o modelo "AS-IS" no sentido de verificar se não há problemas de notação ou de encadeamento de atividades, mas sobretudo avalia a compreensão da lógica do processo, segundo o entendimento do negócio captado ao longo do trabalho desenvolvido.	É importante frisar que a representação do processo atual é muito importante e deve expressar o que pensam os participantes do trabalho pela unidade de negócio interessada. Assim, a intervenção do EGEPRO deve se restringir, principalmente, aos aspectos semânticos do padrão de modelagem adotado, questionando, quando for o caso, situações específicas que possam ser melhor representadas, mas sem alterar a percepção por parte dos reais "donos" do processo.	EGEPRO
07	Agendar próxima reunião de mapeamento	Havendo novo processo a mapear, a área de negócio deve verificar e confirmar a programação estabelecida com os participantes do trabalho a serem envolvidos no novo mapeamento de processo.	Recomenda-se o envio de email aos participantes como lembrete para o trabalho programado.	Área de negócio
08	Preencher relatório de mapeamento	Não havendo mais processos a mapear, a equipe técnica da área de negócio deve concluir o preenchimento do Relatório de Mapeamento de Processos, que compõe um quadro		Área de negócio



		analítico da situação atual dos processos abordados e que será o ponto de partida para a proposição do redesenho dos processos, se for o caso. O Relatório deverá ser encaminhado pelo coordenador geral ou coordenador setorial ao EGEPRO via o e-mail gestão.processos@dnit.gov.br, para validação.		
09	Validar relatório de mapeamento de processos	O EGEPRO realiza a avaliação do "Relatório de Mapeamento de Processos", que marca o encerramento desta etapa.		EGEPRO
10	Mover os processos para o ambiente de validação	Mover os processos para o ambiente de validação no Oracle BPA para que os processos não sejam alterados até a emissão da Nota Técnica e versiona-los.	Local: DNIT Desenvolvimento -> 1-Processos -> Validação	EGEPRO
11	Gerar manual dos processos	Exportar o manual dos processos da área de negócios no Oracle BPA.	Documentação detalhando como exportar o manual se encontra no <a href="http://gestaoestrategica.dnit.gov.br/processos/modelos-de-documentos-egepro">http://gestaoestrategica.dnit.gov.br/processos/modelos-de-documentos-egepro</a>	EGEPRO
12	Instruir Processo	O analista do EGEPRO deverá instruir o Processo no SEI com as atas de reunião(se for o caso), o Relatório de Mapeamento, o Manual de Processos e o despacho para a área de Negócios solicitando a aprovação do Coordenador Geral.		EGEPRO
13	Aprovar mapeamento dos processos	O Coordenador-geral da área de negócio deve avaliar o trabalho elaborado por sua equipe, manifestando, segundo seu entendimento, eventuais ajustes e correções necessárias para a plena compreensão da representação e análise dos processos abordados na iniciativa.		Coordenação-geral
14	Ajustar relatório de mapeamento de processos	Caso concorde com as recomendações do analista de processos do EGEPRO, o gestor de processos da área de negócio procede às alterações sugeridas para o relatório de mapeamento de processos.	Em caso de discordância, cabe ao gestor de processos convocar o analista de processos do EGEPRO para debater os pontos de divergência até encontrarem os termos de consenso necessário.	Área de negócio
15	Ajustar documentação do mapeamento de processos	Ajustar documentação do mapeamento de processos conforme solicitação do Coordenador Geral da área de Negócios.	Em caso de discordância, cabe ao gestor de processos convocar o analista de processos do EGEPRO e a equipe envolvida para debater os pontos de divergência até encontrarem os termos de consenso necessário.	Área de negócio
16	Validar documentação do mapeamento de processos	Validar documentação do mapeamento de processos conforme solicitação do Coordenador Geral da área de Negócios.	Em caso de discordância, cabe ao analista de processos do EGEPRO debater os pontos de divergência com o Gestor da área de Negócios até encontrarem os termos de consenso necessário.	EGEPRO

### 5.2.4 Indicadores

NOME DO INDICADOR		
Quantidade de processos em mapeamento		
OBJETIVO (O que o indicador mede, reflete ou avalia)		Unidade Organizacional (unidade responsável pelo indicador)
Mensurar a quantidade de processos do DNIT que estão em fase de mapeamento		EGEPRO
MÉTODO DE CÁLCULO (Fórmula utilizada para calcular o indicador, com definição precisa dos elementos que o compõem, numerador e denominador)	UNIDADE (Unidade de medida do indicador)	PERIODICIDADE DE COLETA (periodicidade de coleta dos dados do indicador)
Quantidade de processos em fase de mapeamento	Unidade	Mensal

NOME DO INDICADOR		
Quantidade de processos mapeados		
OBJETIVO (O que o indicador mede, reflete ou avalia)		Unidade Organizacional (unidade responsável pelo indicador)
Mensurar a quantidade de processos do DNIT que estão mapeados		EGEPRO
MÉTODO DE CÁLCULO (Fórmula utilizada para calcular o indicador, com definição precisa dos elementos que o compõem, numerador e denominador)	UNIDADE (Unidade de medida do indicador)	PERIODICIDADE DE COLETA (periodicidade de coleta dos dados do indicador)
Quantidade de processos mapeados	Unidade	Mensal

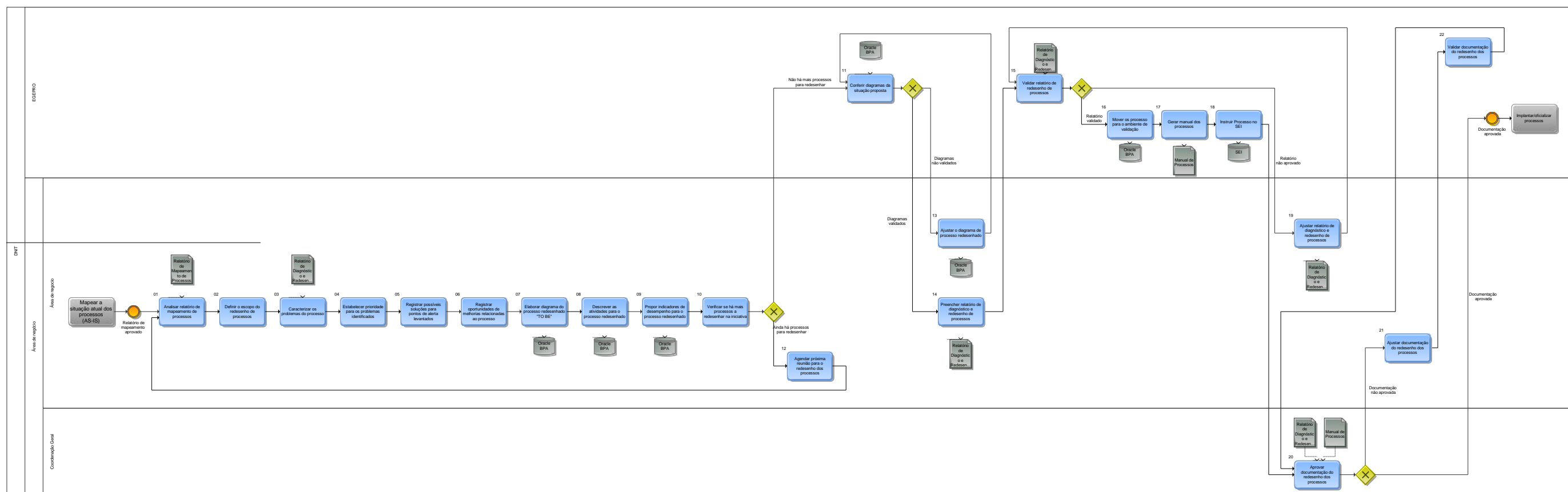
### 5.3 Processo: 08.02.03 Diagnosticar e Redesenhar processos (TO-BE)

#### 5.3.1 Objetivo do Processo

A partir da modelagem e do diagnóstico dos processos atuais representados no segundo evento da iniciativa focalizada, sugerir melhorias - dirimindo gargalos e entraves, e produzir o redesenho dos processos elaborando os novos modelos (TO BE).

#### 5.3.2 Fluxograma do processo

**DNIT** Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes  
08.02.03 Diagnosticar e Redesenhar processos (TO-BE)  
Etapa de elaboração: AS-IS Última alteração: Sep 21, 2018 10:39:10 AM



### 5.3.3 Descrição das Atividades do Processo

Nº	Atividade	Descrição da Atividade	Comentário/exemplo	Executor
01	Analisar relatório de mapeamento de processos	Finalizado o mapeamento da situação atual "AS IS" dos processos, o gestor do processo da área de negócio envolvida, analisa o Relatório de Mapeamento de Processos com o objetivo de avaliar a viabilidade das melhorias a serem implementadas no redesenho dos processos, considerando os pontos de alerta apontados e as respectivas sugestões indicadas anteriormente.	A busca de melhorias é uma atribuição permanente do gestor de processos, mas no momento de redesenho, o analista do EGEPRO pode participar, debatendo e compartilhando experiências observadas em outros processos, de modo a colaborar com o esforço de redesenho na área de negócio focalizada, se a área de negócios necessitar.	Área de negocio
02	Definir o escopo do redesenho de processos	A área de negócio com base nos processos mapeados e implantados anteriormente definirá quais processos serão redesenhados, examinando: os gargalos, o tempo, mudança nas normas, implantação de novos sistemas e diagnosticando todos os problemas apresentados durante a execução destes processos.		Área de negocio
03	Caracterizar os problemas do processo	A equipe da área de negócio procederá uma análise minuciosa dos processos a serem redesenhados, registrando todos os pontos de alerta identificados no documento "Relatório de Diagnóstico e Redesenho de Processos" no item: "Matriz de Pontos de Alerta".	É comum que os mesmos problemas surjam nos diferentes processos da área, justificando-se uma única reunião da equipe para abordar o diagnóstico do conjunto dos processos. De toda forma, é importante que os problemas existentes sejam, de fato, apontados, classificados e detalhados, de acordo com os atributos contidos na Matriz de Pontos de Alerta, procurando-se descrevê-los com cuidado, assim como suas causas raiz e as consequências advindas de sua ocorrência.	Área de negocio
04	Estabelecer prioridade para os problemas identificados	A priorização dos problemas decorre naturalmente da construção da "Matriz GUT", que deve ser elaborada pela equipe técnica da área de negócio.	A matriz GUT é uma ferramenta de auxílio para priorização e resolução de problemas e serve para classificá-los observando-se pela ótica da Gravidade (do problema), da Urgência (de resolução dele) e da Tendência (dele piorar com rapidez ou de forma lenta), segundo uma pontuação atribuída pela equipe técnica da unidade de negócio para os fatores GUT observados em cada problema, ou ponto de alerta registrado.	Área de negocio
05	Registrar possíveis soluções para pontos de alerta levantados	O Gestor do processo, a partir do levantamento de pontos de alerta e problemas anteriormente levantados, deverá formular e registrar possíveis soluções específicas para os esses pontos, com vistas à proposição do modelo de redesenho a ser elaborado para cada processo da iniciativa.	Este registro deve ser feito no Relatório de Diagnóstico e Redesenho de Processos, como decorrência da proposição de um novo modelo para o processo, onde serão inseridas novas atividades, novos sistemas e recursos necessários para resolução dos problemas ou pontos de alerta identificados.	Área de negocio
06	Registrar oportunidades de melhorias relacionadas ao processo	Considerando as informações do diagnóstico e após analisar os processos, deve-se registrar as possíveis melhorias, ou inovações, entendidas como viáveis para o redesenho dos processos abordados na iniciativa.	As melhorias devem ser representadas no novo fluxo proposto. Podem tratar da inclusão ou exclusão de atividades, alteração na ordem de execução, inserção de novos recursos ou sistemas de informação. Alguns elementos podem não ser representáveis no diagrama do processo, tais como novas metodologias, referências de conhecimento, layouts de documentos ou envolvimento de mais pessoas, mas, ainda assim, devem ser citadas nas descrições das atividades ou na caracterização dos próprios processos no relatório.	Área de negocio
07	Elaborar diagrama do processo redesenhado "TO BE"	Com base nas informações levantadas anteriormente, elaborar na ferramenta Oracle BPA, o novo desenho dos processos, tomando como base as melhorias e soluções propostas aos problemas identificados no diagnóstico, expressar as melhorias entendidas como viáveis a partir das análises e debates acerca dos fluxos de trabalho vigentes.	Em princípio, essa atividade deve ser realizada pelo gestor de processos, que, após chegar a um modelo que considere adequado e viável, deve compartilhá-lo com a equipe técnica da área de negócio, no sentido de validar e agregar consistência ao novo modelo. Devido à falta de experiência usual das áreas em desenvolver tal atividade, os analistas do EGEPRO podem apoiar o gestor nessa elaboração, quando demandado por ele.	Área de negocio
08	Descrever as atividades para o processo redesenhado	A equipe de trabalho da área de negócio envolvida, complementa e detalha as descrições das atividades que serão desempenhadas para a realização do processo, segundo o novo desenho elaborado e validado.	Em geral, são necessárias novas descrições apenas quando se inserem novas atividades. As atividades anteriormente descritas no mapeamento AS IS que permanecem devem ser revisadas e adequadas, quando for o caso.	Área de negocio

09	Propor indicadores de desempenho para o processo redesenhado	O gestor do processo deve formular os indicadores de desempenho para o processo redesenhado, que deverão ser mensurados para aferição dos resultados efetivamente alcançados a partir da operação do novo processo.	Em geral, quando já existem indicadores, eles são mantidos ou ajustados ao contexto dos novos processos, mas cabe ao gestor do processo decidir pela criação de novos indicadores, conforme seu entendimento. A elaboração desses novos indicadores deve estar alinhada às práticas estabelecidas no plano da gestão estratégica, observando-se orientações acerca das propriedades dos indicadores e metodologias aplicáveis.	Área de negocio
10	Verificar se há mais processos a redesenhar na iniciativa	O gestor de processos verifica se existe mais algum processo no escopo da iniciativa a ser redesenhado, encaminhando as ações de redesenho, se for o caso.	Assim como na etapa anterior de modelagem dos processos atuais, o gestor de processos pode optar por elaborar os novos modelos, antes de detalhar as demais informações para redesenho - descrições, indicadores, e recomendações para implantação - deixando para elaborá-las após a conclusão dos desenhos de processos.	Área de negocio
11	Conferir diagramas da situação proposta	O analista do EGEPRO responsável pela iniciativa conferi o novo diagrama (TO BE) elaborado pela área de negócio, no sentido de avaliar se a representação está adequada aos princípios metodológicos e padrões de modelagem adotados, além de considerá-lo sob a perspectiva lógica de encadeamento das ações, além dos objetivos de negócio do processo.	Essa conferencia representa a chancela do EGEPRO ao trabalho de redesenho elaborado. Assim, o analista de processos deve ter capacidade analisar e, se for o caso, indagar sobre detalhes da lógica do negócio, atentando para os aspectos ligados às interfaces com outros processos e produtos recebidos e fornecidos.	EGEPRO
12	Agendar próxima reunião para o redesenho dos processos	O gestor de processos deve verificar no cronograma qual o próximo processo a ser redesenhado e agendar as reuniões de trabalho necessárias com a área de negócio.	Em geral, o gestor de processos elabora previamente um modelo com as melhorias que entende relevantes, apresentando-o em seguida à equipe em reunião(ões) programada(s) e confirmadas no início da etapa.	Área de negocio
13	Ajustar o diagrama de processo redesenhado	Ajustar o processo com base nas recomendações feitas pelo analista do EGEPRO, lembrando que o objetivos desses ajustes é garantir que o processo se encontra dentro dos padrões de modelagem propostos pelo EGEPRO		Área de negocio
14	Preencher relatório de diagnóstico e redesenho de processos	Com todos os processos componentes da iniciativa redesenhados, elaborar o relatório de redesenho, complementando as informações relativas aos modelos TO-BE elaborados, caracterizando as melhorias, indicadores e diretrizes para implantação.	O relatório é o documento revelador das ações empreendidas e deve ser elaborado com o rigor adequado. Para isso, o EGEPRO deve apoiar a área de negócios para o pleno entendimento de seus componentes e descrição dos objetos demandados e definidos no modelo de referência - template do relatório.	Área de negocio
15	Validar relatório de redesenho de processos	O analista do EGEPRO analisa o Relatório de Diagnóstico e Redesenho de Processos encaminhado pelo gestor de processos da área de negócio, avaliando os elementos descritos para todos os processos redesenhados, fazendo recomendações para aprimoramento do documento, se for o caso.		EGEPRO
16	Mover os processo para o ambiente de validação	Mover os processos para o ambiente de validação no Oracle BPA para que os processos não sejam alterados até a emissão da Nota Técnica e versiona-los.	Local: DNIT Desenvolvimento -> 1-Processos -> Validação	EGEPRO
17	Gerar manual dos processos	Exportar o manual dos processos da área de negócios no Oracle BPA.	Documentação detalhando como exportar o manual se encontra no <a href="http://gestaoestrategica.dnit.gov.br/processos/modelos-de-documentos-egepro">http://gestaoestrategica.dnit.gov.br/processos/modelos-de-documentos-egepro</a>	EGEPRO
18	Instruir Processo no SEI	O analista do EGEPRO deverá instruir o Processo no SEI com as atas de reunião(se for o caso), o Relatório de Diagnóstico e Redesenho de Processos, o novo Manual de Processos gerado após o redesenho e o despacho para a área de Negócios solicitando o "De acordo" do Coordenador Geral.		EGEPRO
19	Ajustar relatório de diagnóstico e redesenho de processos	O gestor de processos da área de negócio avalia as sugestões e procede às alterações solicitadas pela equipe do EGEPRO, se entender serem procedentes.	Se houver alguma discordância, o gestor de processos deve pedir uma reunião para avaliação conjunta com o analista de processos do EGEPRO para decidirem sobre o encaminhamento das sugestões apresentadas.	Área de negocio
20	Aprovar documentação do redesenho dos processos	O Coordenador-geral da área de negócio deve avaliar o trabalho elaborado por sua equipe, manifestando, segundo seu entendimento, eventuais ajustes e correções necessárias para a plena compreensão da representação e análise dos processos abordados na iniciativa.		Coordenação Geral

21	Ajustar documentação do redesenho dos processos	Ajustar documentação do redesenho dos processos conforme solicitação do Coordenador Geral da área de Negócios.	Em caso de discordância, cabe ao gestor de processos convocar o analista de processos do EGEPRO e a equipe envolvida para debater os pontos de divergência até encontrarem os termos de consenso necessário.	Área de negocio
22	Validar documentação do redesenho dos processos	Validar documentação do redesenho dos processos conforme solicitação do Coordenador Geral da área de Negócios.	Em caso de discordância, cabe ao analista de processos do EGEPRO debater os pontos de divergência com o Gestor da área de Negócios até encontrarem os termos de consenso necessário.	EGEPRO

### 5.3.4 Indicadores

NOME DO INDICADOR		
% de processos otimizados		
OBJETIVO (O que o indicador mede, reflete ou avalia)		Unidade Organizacional (unidade responsável pelo indicador)
Mensurar o percentual de processos implantados que foram redesenhados		EGEPRO
MÉTODO DE CÁLCULO (Fórmula utilizada para calcular o indicador, com definição precisa dos elementos que o compõem, numerador e denominador)	UNIDADE (Unidade de medida do indicador)	PERIODICIDADE DE COLETA (periodicidade de coleta dos dados do indicador)
Qtd processos redesenhados / Qtd processos implantados *100	%	Mensal

NOME DO INDICADOR		
Quantidade de processos em fase de redesenho		
OBJETIVO (O que o indicador mede, reflete ou avalia)		Unidade Organizacional (unidade responsável pelo indicador)
Mensurar a quantidade de processos do DNIT que estão em fase de redesenho		EGEPRO
MÉTODO DE CÁLCULO (Fórmula utilizada para calcular o indicador, com definição precisa dos elementos que o compõem, numerador e denominador)	UNIDADE (Unidade de medida do indicador)	PERIODICIDADE DE COLETA (periodicidade de coleta dos dados do indicador)
Qtd processos em redesenho	Dias	Mensal

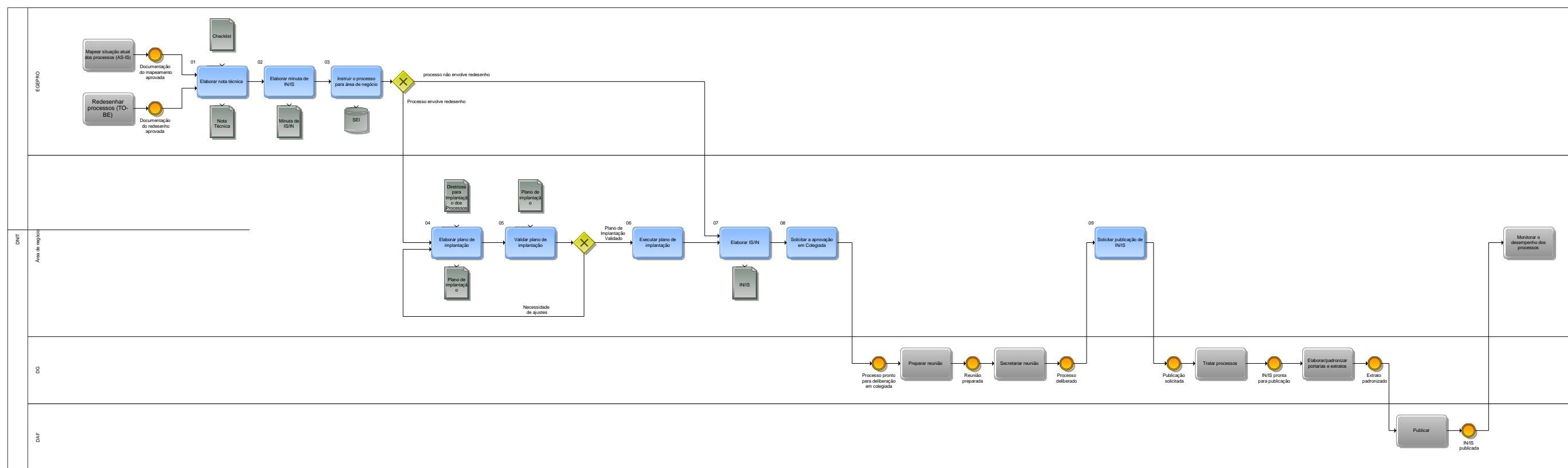
### 5.4 Processo: 08.02.04 Implantar/Oficializar Processos

#### 5.4.1 Objetivo do Processo

Desenvolver o plano de implantação para orientar as ações de implantação dos processos redesenhados.

#### 5.4.2 Fluxograma do processo

**DNIT** Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes  
08.02.04 Implantar/Oficializar Processos  
Etapa de elaboração: AS-IS Última alteração: Sep 5, 2018 5:33:07 PM





### 5.4.3 Descrição das Atividades do Processo

Nº	Atividade	Descrição da Atividade	Comentário/exemplo	Executor
01	Elaborar nota técnica	Elaborar nota técnica de acordo com modelo da área.		EGEPRO
02	Elaborar minuta de IN/IS	Elaborar minuta de IN/IS de acordo com o modelo da área.		EGEPRO
03	Instruir o processo para área de negócio	O Analista responsável pela emissão da Nota Técnica, deverá instruir o processo no SEI com a Nota Técnica, a Minuta da IS/IN e as diretrizes para implantação dos processos de negócio. Se os processo de negócio não passaram pela fase de redesenho e o objetivo for apenas normatizar os processos existentes, a área envolvida deverá prosseguir para a atividade de elaboração da IN/IS. Caso os processo tenham sido redesenhados, as melhorias deverão ser implantadas antes da oficialização e a equipe deve prosseguir coma a elaboração do plano de implantação.		EGEPRO
04	Elaborar plano de implantação	Caso a oficialização do processo envolva um redesenho, o gestor de processos da área de negócio deve desenvolver o plano, com devido cronograma e responsáveis, fazendo as devidas customizações para o caso da implantação especificamente focalizada.		Área de negócio
05	Validar plano de implantação	Após a elaboração, o Plano deverá ser submetido à apreciação pela Coordenação-Geral da área de negócio, de modo a obter a aprovação e envolvimento de patrocinadores de mais elevada hierarquia.		Área de negócio
06	Executar plano de implantação	Executar a implantação dos processos de acordo com as diretrizes encaminhadas pelo EGEPRO no SEI		Área de negócio
07	Elaborar IS/IN	Elaborar IS/IN conforme minuta enviada pela equipe do EGEPRO no SEI		Área de negócio
08	Solicitar a aprovação em Colegiada	Encaminhar relato via SEI para aprovação na Colegiada		Área de negócio
09	Solicitar publicação de IN/IS	Solicitar publicação de IN/IS		Área de negócio

### 5.4.4 Indicadores

NOME DO INDICADOR		
% de evolução dos mapeamentos		
OBJETIVO (O que o indicador mede, reflete ou avalia)		Unidade Organizacional (unidade responsável pelo indicador)
Mensurar o percentual dos processos do DNIT que foram implantados por meio da publicação de IN ou IS		EGEPRO
MÉTODO DE CÁLCULO (Fórmula utilizada para calcular o indicador, com definição precisa dos elementos que o compõem, numerador e denominador)	UNIDADE (Unidade de medida do indicador)	PERIODICIDADE DE COLETA (periodicidade de coleta dos dados do indicador)
(processo confirmado * 0.05 + processo desenhado * 0.2 + processo desenhado e descrito * 0.4 + indicador definido * 0.6 + note técnica de validação emitida * 0.8 + processo implantado) / Total de processos em todas as etapas * 100	%	Mensal

NOME DO INDICADOR		
% de processos implantados		
OBJETIVO (O que o indicador mede, reflete ou avalia)		Unidade Organizacional (unidade responsável pelo indicador)
Mensurar o percentual dos processos do DNIT que foram implantados por meio da publicação de IN ou IS		EGEPRO
MÉTODO DE CÁLCULO (Fórmula utilizada para calcular o indicador, com definição precisa dos elementos que o compõem, numerador e denominador)	UNIDADE (Unidade de medida do indicador)	PERIODICIDADE DE COLETA (periodicidade de coleta dos dados do indicador)
	%	Mensal



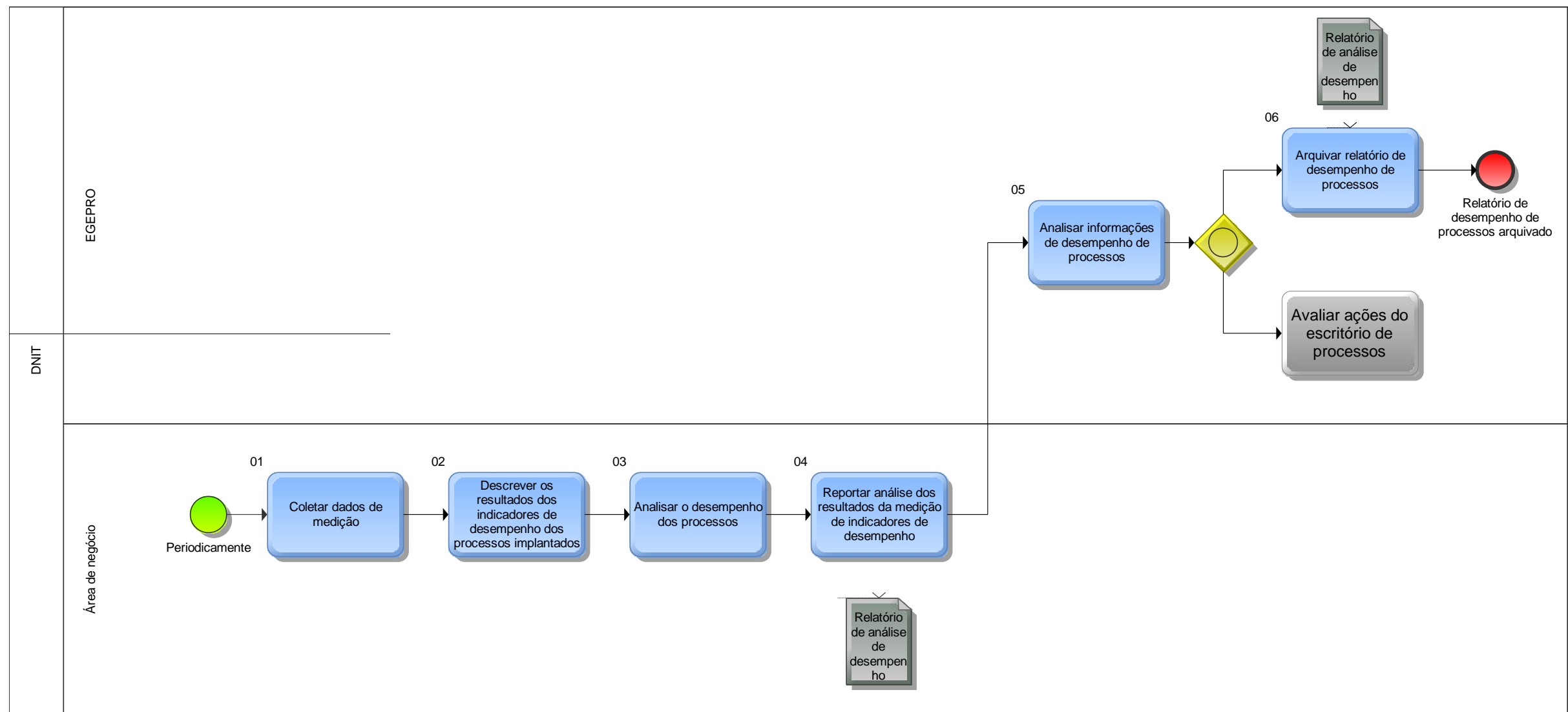
**5.5 Processo: 08.02.05 Monitorar o desempenho dos processos**

**5.5.1 Objetivo do Processo**

Incentivar e acompanhar a mensuração dos indicadores de desempenho pelas áreas de negócio, registrando as informações sobre o desempenho dos processos, a fim de avaliar a necessidade de promoção de ajustes em um novo ciclo de melhorias.

**5.5.2 Fluxograma do processo**

 Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes	<b>08.02.05 Monitorar o desempenho dos processos</b>
	Última alteração: Oct 22, 2018 2:25:05 PM



### 5.5.3 Descrição das Atividades do Processo

Nº	Atividade	Descrição da Atividade	Comentário/exemplo	Executor
01	Coletar dados de medição	O responsável pela área de negócios deverá coletar os dados para medição dos indicadores de desempenho estabelecidos para os processos, conforme a periodicidade estabelecida.	A mensuração de indicadores é parte fundamental no ciclo de vida dos processos nas organizações. A partir deles se institui, de fato, o ciclo de melhoria contínua para o processo.	Área de negócio
02	Descrever os resultados dos indicadores de desempenho dos processos implantados	O gestor da área de negócios deverá fazer um relato acerca dos valores obtidos com as medições realizadas para os indicadores de desempenho sob sua responsabilidade, a ser encaminhado para o Escritório de Gerenciamento de Processos.	É importante destacar que o objetivo de apresentar os resultados ao EGEPRO não é de avaliar a gestão ou as pessoas envolvidas, mas sim, a necessidade e possibilidade de agregar melhorias.	Área de negócio
03	Analisar o desempenho dos processos	O gestor da área de negócios deverá analisar os indicadores coletados, comparar os atuais frente aos anteriores, para reportar ao EGEPRO o desempenho alcançado pelos processos pelos quais responde.	O gestor de processos responsável pela mensuração deve analisar os resultados obtidos, diante da série histórica existente, apresentando, em documento a ser enviado ao EGEPRO, seus comentários e esclarecimentos importantes para entendimento do contexto e dos próprios resultados.	Área de negócio
04	Reportar análise dos resultados da medição de indicadores de desempenho	A área de negócios deve elaborar um relatório de análise dos resultados aferidos com a medição dos indicadores de desempenho para enviar ao escritório de processos, expressando as ponderações relevantes para o pleno entendimento do desempenho dos processos.	É importante enfatizar que o objetivo de apresentar os resultados ao EGEPRO não é de avaliar a gestão ou as pessoas envolvidas, mas sim, a necessidade e possibilidade de agregar melhorias.	Área de negócio
05	Analisar informações de desempenho de processos	O analista de processos do EGEPRO deve avaliar as informações encaminhadas pela área de negócio acerca do desempenho dos processos, considerando a necessidade de propor melhorias para os processos e compartilhando com a equipe técnica do escritório os resultados para avaliação da iniciativa de processos realizada.	Essa análise refere-se a processos implantados a partir de uma iniciativa conduzida com a participação do EGEPRO. Assim, é importante que o próprio escritório avalie, a partir dos indicadores medidos, o grau de efetividade das ações empreendidas com o apoio do EGEPRO.	EGEPRO
06	Arquivar relatório de desempenho de processos	O relatório de desempenho dos indicadores mensurados pela área de negócio deve ser arquivado no acervo do EGEPRO.		EGEPRO

### 5.5.4 Indicadores

NOME DO INDICADOR		
Quantidade de processos monitorados		
OBJETIVO (O que o indicador mede, reflete ou avalia)		Unidade Organizacional (unidade responsável pelo indicador)
Medir a quantidade de processos monitorados por ano. - Representa a permeabilidade das ações do EGEPRO no DNIT.		EGEPRO
MÉTODO DE CÁLCULO (Fórmula utilizada para calcular o indicador, com definição precisa dos elementos que o compõem, numerador e denominador)	UNIDADE (Unidade de medida do indicador)	PERIODICIDADE DE COLETA (periodicidade de coleta dos dados do indicador)
Quantidade de processos monitorados	Quantidade	Anual

## 6 Referências Bibliográficas

---

ALMEIDA, Marcelo Calvalcanti. Auditoria: um curso moderno e completo. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1996

ATTIE, William. Auditoria: conceitos e aplicações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

AUGUSTE, Wilhelm Scheer: Software – From Business Process to Application System. 3. edition, Berlin et al. 1998.

DETTMER, H. W. The Logical Thinking Process: A Systems Approach to Complex Problem Solving. 2 ed. Amer Society for Quality, 2007

GARIMELA, Kiran .BPM Basis for Dummies.

GONÇALVES, J.E.L. As empresas são grandes coleções de processos. RAE: São Paulo, jan./mar. 2000

GONÇALVES, J.E.L. Processo, que processo?. RAE: Revista de Administração de Empresas, São Paulo, ou./dez. 2000.

HAMMER, M. A agenda: O que as empresas devem fazer para dominar esta década. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York: Harperbusiness, 1993.

HEHN, H. F. Peopleware: Como trabalhar o fator humano nas implementações de sistemas integrados de informação (ERP). São Paulo: Gente, 1999.

JOSUTTIS, N. M. Soa na Prática. São Paulo: Alta Books, 2008.

PROGRAMA GESPÚBLICA - [www.gespublica.gov.br](http://www.gespublica.gov.br)

KLÜCKMANN J. On the Way to SOA. Business process as a guideline. Germany, set. 2006

Michael Hammer - Maturity Model.

MIKOP Matsumura . SOA adoption for Dummies.

NEWCOMER, E ; LOMOW, G. Entendendo SOA com Web Services. Addison-Wesley: Professional, 2004.

PIDD, M. Modelagem Empresarial: Ferramentas para a Tomada de Decisão. Porto Alegre: Bookman, 1998.

PIEMONTE, Luis. Gestão para inovar.

PORTER, M. E. A Vantagem Competitiva das nações. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

REVISTA RAE. LINKING STRATEGIC OBJECTIVES TO OPERATIONS - IBM China Research Laboratory, FGV,v.41, n.1, jan./mar. 2001.

ROBERT S. Kaplan; DAVID P. Norton, Align Process Improvement Programs.

RONALD G. Ross. Principles Of Business Rule Approach Aw Professional, 2003

RAE - Revista de Administração de Empresas . Jan./Mar. 2001 - . v. 41 . n. 1 . Jan./Mar. 2001

SCHEER, A. Business Process Excellence in Agility & Execution Driven by ARIS Business Process Management. Rio de Janeiro: IDS Scheer.

Software AG - Business Process Transformation Roadmamp

SORDI, J.O. Gestão por Processos: Uma abordagem da moderna administração. São Paulo: Saraiva, 2005.

STEVEN M Bragg – Business Ratios & Formulas

A gestão de competência nas organizações, disponível em:  
[http://www.assesc.edu.br/download/3\\_jornada\\_cientifica/gestao\\_competencias\\_organizacoes.pdf](http://www.assesc.edu.br/download/3_jornada_cientifica/gestao_competencias_organizacoes.pdf)

<http://www.fnq.org.br>

<http://www.iso.org>

<http://www.portaldeauditoria.com.br/artigos>

[http://www.panoratio.com/fileadmin/files/download/SOA\\_Forum\\_CPM-Corporate\\_Performance](http://www.panoratio.com/fileadmin/files/download/SOA_Forum_CPM-Corporate_Performance)



<http://www.psclipper.com/index.asp?pgid=124>

<http://www.sas.com/success/standardlife.html>

<http://www.serhcm.com/noticia/28/gestao-de-competencia>

<http://empresasefinancas.hsw.uol.com.br/six-sigma3.htm>

<http://hbr.org/hbrg-main/resources/pdfs/hbr-articles/2007/04/hammer-assessing-worksheet.pdf>

[http://transition-support.com/Process-Auditing\\_Technique.htm](http://transition-support.com/Process-Auditing_Technique.htm)

[http://uni.com.br/knowledge\\_base](http://uni.com.br/knowledge_base) <http://www.ebizq.net/topics/cep/features/6596.html>

[http://venturaemarketing.blogspot.com/2010\\_02\\_07\\_archive.html](http://venturaemarketing.blogspot.com/2010_02_07_archive.html) -

<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-importancia-da-gestao-de-competencias-para-inteligencia-competitiva/13870/>

<http://www.bptrends.com/publicationfiles/10-04%20ART%20BP%20Maturity%20Model%20-%20Fisher.pdf>

<http://www.captureplanning.com/articles/79375.cfm?>

<http://www.dspanel.com/?gclid=CJnNye-Z5acCFcrt7QodymEpjg>

<http://www.emblemsvag.com/abc.htm>

<http://www.enterprise-dashboard.com/2006/12/31/>

<http://www.humsyn.be/OCI-Ericsson.pdf>

<http://www.investopedia.com/terms/r/returnoninvestment.asp>

[ftp://public.dhe.ibm.com/software/solutions/soa/pdfs/gartner\\_mq\\_bpm2010.pdf](ftp://public.dhe.ibm.com/software/solutions/soa/pdfs/gartner_mq_bpm2010.pdf)