

BPM

Business Process
Management

na Administração Pública

Case: Defesas e Recursos da Autuação no DETRAN

Ana Dornelles



Ana Carolina P. Dornelles

Consultora Organizacional PROCERGS

CRA/RS n.º 20.681

Consultoria para órgãos públicos do RS como DETRAN, Brigada Militar, Corpo de Bombeiros, utilizando BPM (Business Process Management).

Bacharel em Administração de Empresas - PUC-RS

Especialização MBA em Gestão Organizacional - Fundatec



O que temos para hoje:

1

Gerenciamento de Processos de Negócio
(BPM - Business Process Management)
9 Áreas do Conhecimento do CBOK

2

Case DETRAN: Defesas e Recursos da Autuação

Conceitos: Processos de Negócio & BPM

1

Áreas de Conhecimento do CBOK

1. Gerenciamento de Processos de Negócio
2. Modelagem de Processos (fluxo atual)
3. Análise de Processos
4. Transformação de Processos
5. Desenho de Processos (fluxo proposto)
6. Gerenciamento de Desempenho de Processos
7. Organização do Gerenciamento de Processos
8. Gerenciamento Corporativo de Processos
9. Tecnologias de BPM



**ABPMP - Associação de
Profissionais de BPM**

Área de Conhecimento do BPM
CBOK

Gerenciamento de Processos de Negócio

1

O que é processo de negócio?



Composição
lógica de
atividades

Ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com começo e fim, entradas e saídas claramente identificadas, enfim, uma estrutura para a ação.

fonte: Davenport (1994)

Principais Tipos de Processo

Processos Primários

Detran

Processo de Habilitação
Processo de Autuação

Bombeiros

Processo de Prevenção e
Combate ao Incêndio - PPCI

Processos de Apoio

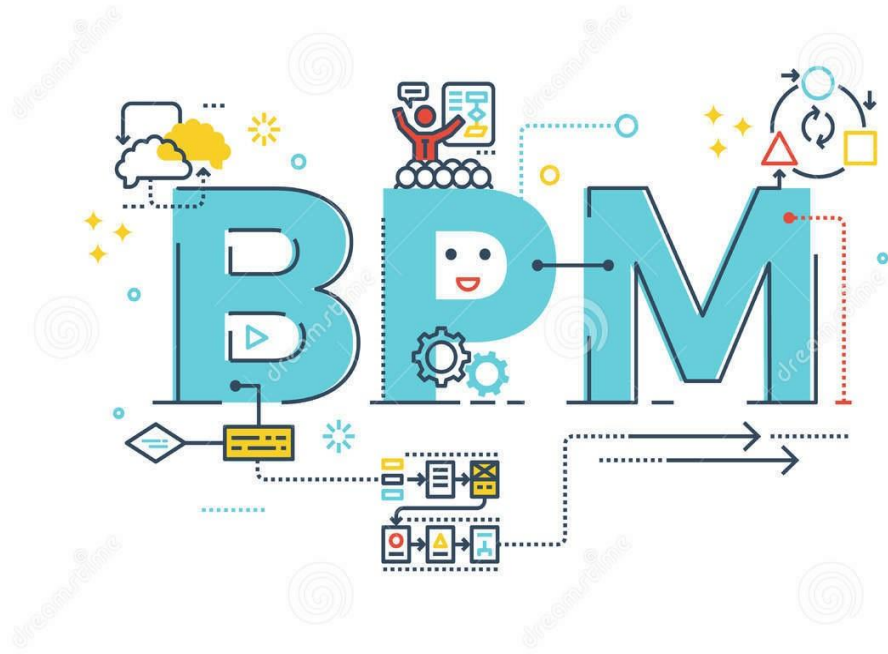
Detran

Solicitação de férias
Aquisição de suprimentos

Bombeiros

Solicitação de férias
Aquisição de suprimentos

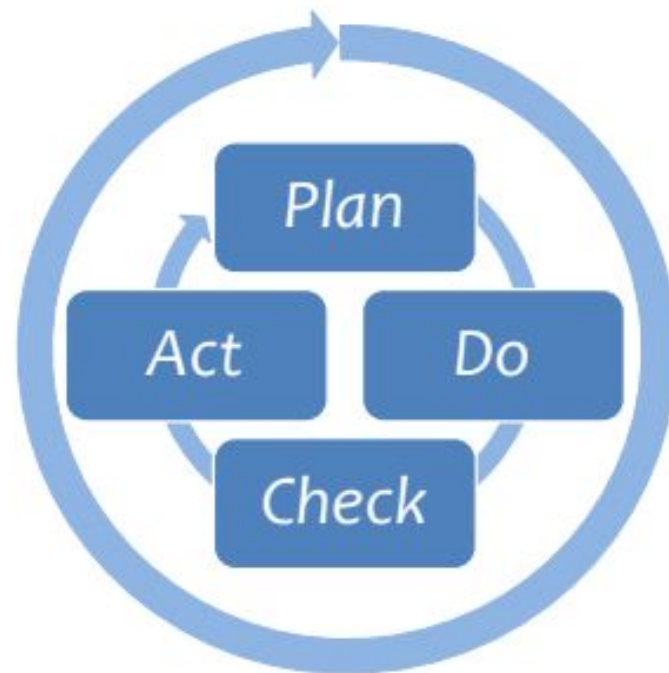
- É uma disciplina gerencial
- Capacidade gerenciar processos (ponta a ponta) e direcionar seus recursos (pessoais e financeiros) conforme sua missão.
- Requer a participação de toda a organização, desde a liderança executiva até o nível operacional.



“Entregar valor para o cliente”.
CBOK V 3.0.



O BPM tem como objetivo conectar a estratégia da organização ao foco do cliente a partir de processos melhores
Wikipedia



Ciclo de Deming
CBOK (2013)



Cliente

- paga por produto ou serviço,
- cultura “sempre tem razão”
- tem opções entre empresas concorrentes

VS.



Cidadão

- se exerce cidadania, possui papel ativo nas decisões públicas: orçamento participativo, accountability
 - paga impostos
- geralmente sem opção (ou adquire serviço em paralelo: segurança privada, plano de saúde, escola privada, etc.)

Área de Conhecimento do BPM
CBOK

Modelagem de Processos

2



Modelagem de Processos (nomenclatura CBOK)

(nomenclatura usual: fluxo atual)

- Criar representação do processo de maneira completa e precisa sobre seu funcionamento;
 - Equipe de trabalho;
 - Utiliza notação BPMN para representar processos de forma padronizada (década 70 = fluxograma);
 - ícones simples e padronizados
 - ícones dispostos em raias que representam os atores do processo (funcionários, organizações, sistemas, quaisquer executores).
-



Equipe de trabalho e papéis específicos (pessoas):

- Donos de Processos (responsável pelo processo)
 - Executores das atividades (áreas envolvidas no processo)
 - Analistas de processos ou Consultor organizacional (facilitador na modelagem situação atual - **as is** e na busca de melhorias organizacionais na situação proposta - **to be**)
 - Equipe de TI (integrações com outros sistemas, melhor uso de BDs)
 - Patrocinador - determina a direção e estratégia do gerenciamento de processos
- 

Esse grupo vai definir...

- Entradas e saídas: ex.: Requisição -> certidão; alvará
- cliente do processo
- legislação relacionada ao processo
- níveis de qualidade do produto ou serviço
- atividades e sua sequência de execução
- áreas envolvidas
- regras de negócio para andamento do processo

**- ENTREVISTAS MÁX. 2h.
- MÁX 2 ENTREVISTAS
POR SEMANA
- OBSERVAÇÃO DIRETA**

...para representar um processo através de BPMN

Notação BPMN 2.0

Business Process Modeling Notation



Início



Evento
intermediário



Fim



rota
exclusiva



rota
paralela



rota inclusiva



sequência de
fluxo



atividade
manual



atividade no
sistema



atividade
automatizada

atividade
recorrente



Sequência de fluxo
entre entidades



atividade envio
de msg



atividade
recebimento de
msg



Regras de
Negócio

subprocesso



Representação de um macroprocesso (ou diagrama)

Composição
lógica de
atividades

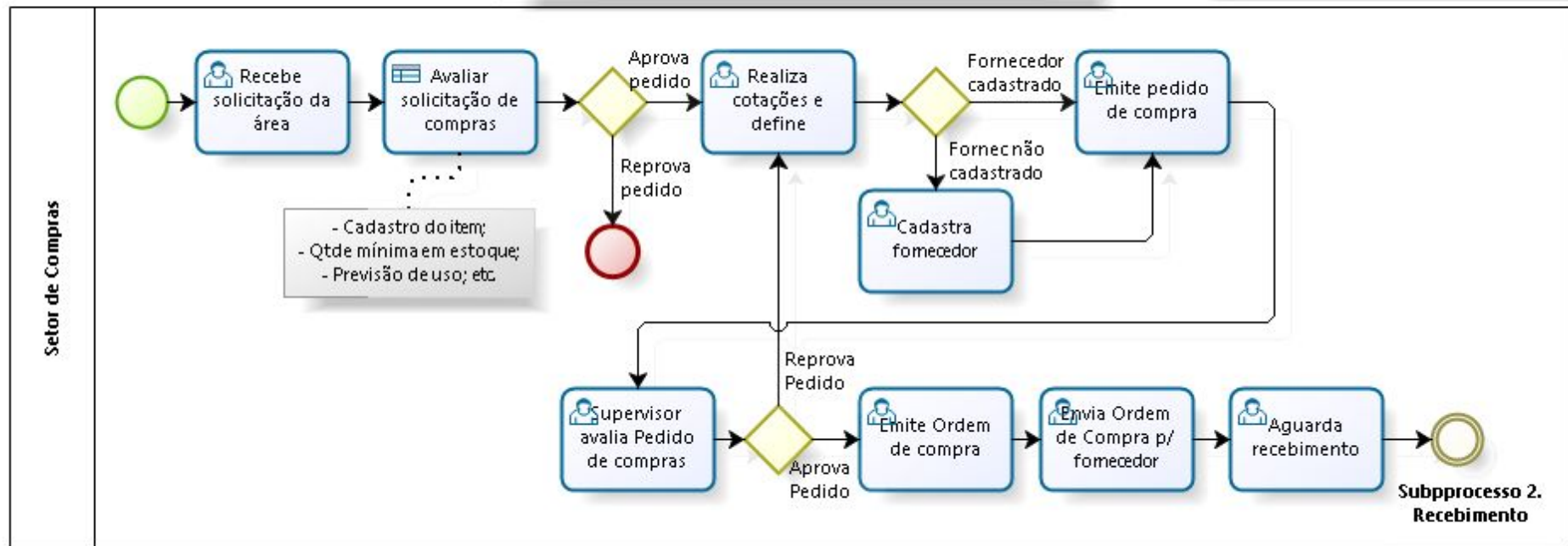
Processo de Compras
macroprocesso - situação atual -



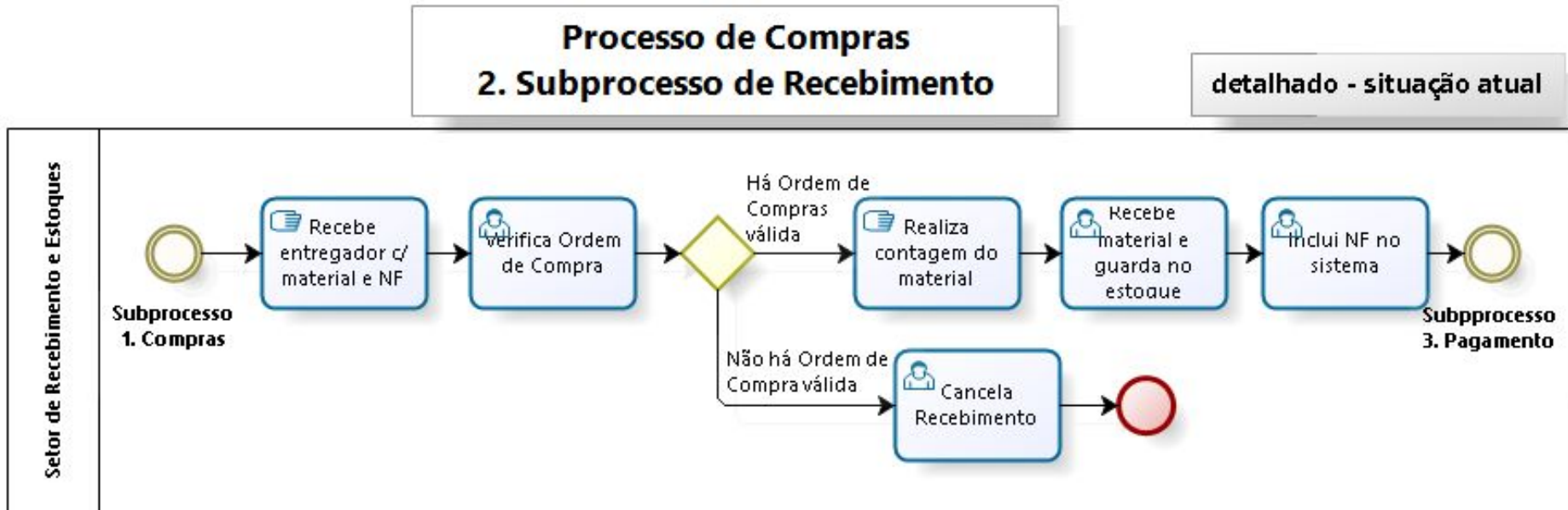
Representação de um processo detalhado

Processo de Compras 1. Subprocesso de Compra

detalhado - situação atual



Representação de um processo detalhado



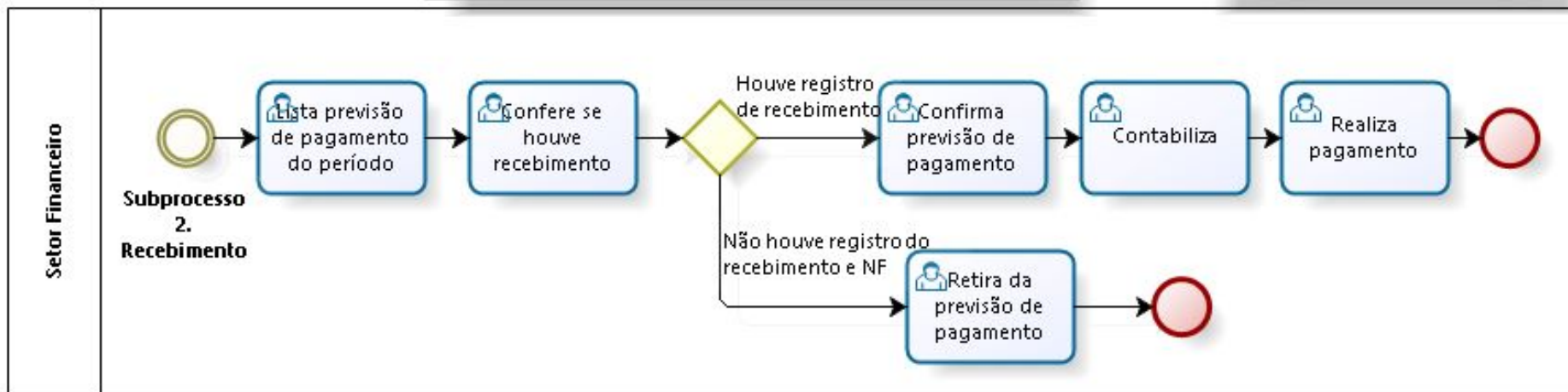
Uso de 1 verbo na 3ª pessoa
por atividade



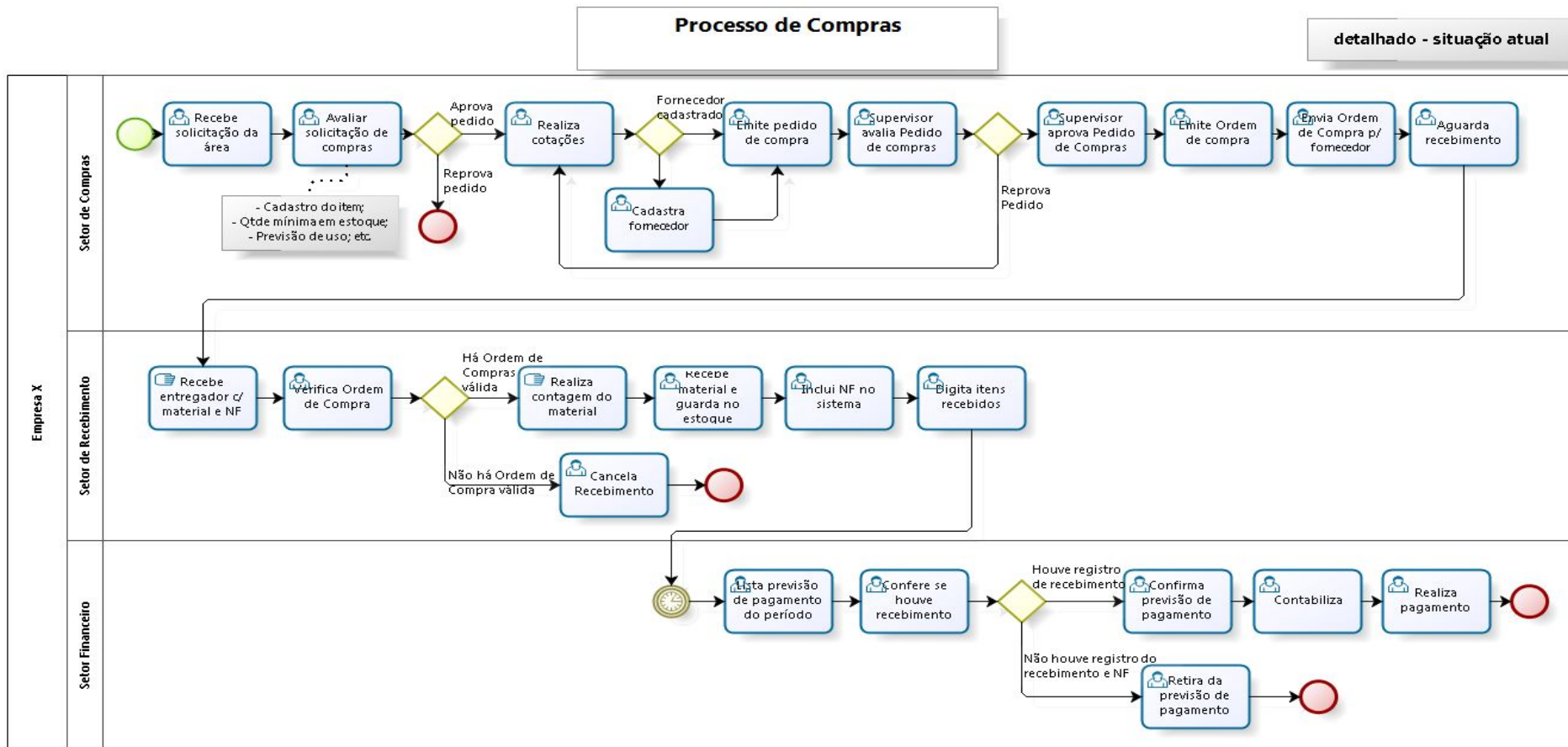
Representação de um processo detalhado

Processo de Compras 3. Subprocesso de Pagamento

detalhado - situação atual



Representação de um processo detalhado - atual





Metodologia 5W 1H (CBOK)

Conforme o nível de detalhamento do mapeamento



O que (What)	Quem (Who)	Quando (When)	Onde (Where)	Porque (Why)	Como (How)	Quanto (How much)

Área de Conhecimento do BPM
CBOK

Análise de Processos

3

Análise do processo na situação atual (as-is)

Analisar:

- Criar entendimento comum do as-is
 - Regras de negócio
 - Inconsistências a corrigir no processo proposto
 - Identificar handoffs
 - Atividades passíveis de automatização, adoção de novas tecnologias
 - Gargalos, necessidade de recursos, de pessoal
 - Custos
 - Legislação pertinente
-
- levantamento ocorre geralmente durante o mapeamento, e não após
 - Benchmarking (com outros órgãos do mesmo segmento)
ex. DETRAN-SP, CBM-SC (busca de melhores práticas)



**Gerar valor
para cidadão**

Análise: Quadro Diagnóstico

Esses itens coletados no as-is serão analisados de forma mais consistente, se entrarão ou não no desenho do processo proposto.



N.º	Subprocessos ou atividades	Problemas ou Sugestões de Melhorias	Enfoque			
			Processo	Infraestr	Gestão	Sistema
1	atividade exemplo 1	Ocorrência de gargalo em razão de falta de pessoal no atendimento		x		x
2	atividade exemplo 1	Necessidade de conferência dos documentos recebidos	x			x
3	atividade exemplo 2	Ocorrência de gargalo em razão de falta de pessoal no recebimento do processo		x	x	

Área de Conhecimento do BPM
CBOK

Transformação de Processos

4

Transformação de Processos

“Encontrar a melhor maneira de o processo realizar seu trabalho”

Amplitudes de impacto da transformação:

- **Melhorias de processos** - evolução incremental
- **Redesenho de processos** - perspectiva + ampla, considera ponta a ponta
- **Reengenharia de processos** - começar do zero, desenho radical com página em branco, processo enxuto
- **Mudança de paradigma** - quebrar convenções

Nível de radicalismo da transformação: depende da análise da situação atual, da necessidade, da coragem, da legislação, etc.

Transformação de Processos

Princípios:

- Inversão de enfoque: Foco na solução e não mais nos problemas
- Aumentar produtividade
- Redução de tempo, custos e desperdícios
- Inovar, pensar fora da caixa
- Gerar valor ao cidadão
- Participação e comprometimento da equipe organizacional e gerencial
- Limitações financeiras, tecnológicas, sistema legados, etc.

Resistência: Quanto maior o número de envolvidos no processo atual participando na definição do processo proposto, maiores as possibilidades de reconhecimento e aceitação do trabalho.

Área de Conhecimento do BPM
CBOK

Desenho de Processos

5



Desenho de Processos (nomenclatura CBOK)

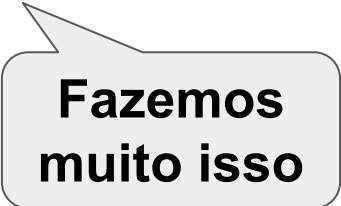
(nomenclatura usual: fluxo proposto)

- Definição e representação da nova organização das atividades necessárias para produzir o resultado desejado.
 - Alinhamento com estratégia, envolvimento da liderança.
 - Buscar aumento de produtividade, padronização de atividades, maior eficiência, etc.
 - Assegurar a aplicabilidade das regras de negócio e da legislação.
 - Padronização de atividades (copia e cola).
 - Identificação dos documentos, dos formulários, fontes de dados -> para dimensionar solução de TI.
 - Simplificar processos (diminuição de hand-offs, eliminar atividades desnecessárias)
-



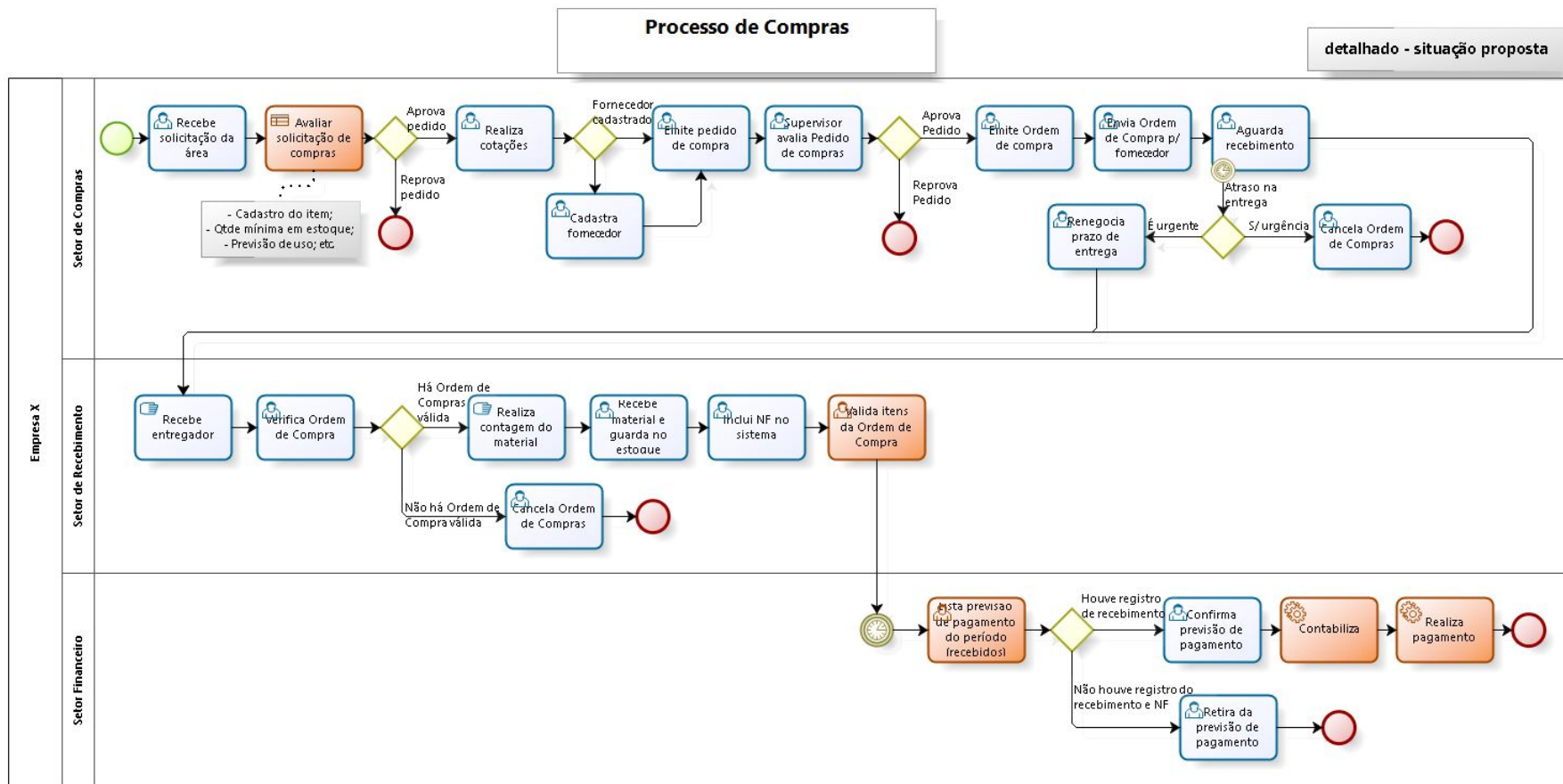
Desenho de Processos (nomenclatura CBOK) (nomenclatura usual: fluxo proposto)

- Processo **To-be ideal**, mesmo que não seja possível a implementação no momento.
- Pode-se desenhar to-be parciais, **conforme implementação possível**



**Fazemos
muito isso**

Representação de um processo detalhado - proposto



Área de Conhecimento do BPM
CBOK

Gerenciamento de Desempenho de Processos

6



Desempenho de Processos

“Rendimento do processo em termos de extrapolações de tempo, custo, capacidade e qualidade.”

(Definição do CBOK)

Tabela:

1. O que será medido?
2. Por que será medido?
3. Qual o parâmetro de comparação?
4. Como medir?

Suporte para definir quais Relatórios de sistema ou Business Intelligence

**“O que não pode ser medido,
não pode ser gerenciado”
William Deming**



Desempenho de Processos

**Visão “de fora para dentro”,
medir no processo o que irá
gerar valor para o cidadão**

Simulação do processo no BPMS

- *as-is* ou *to-be*
 - permite variar o cenário
 - estabelecer parâmetros desejados de tempo e custo, e ajustá-los até atingir o desempenho desejado
 - economia de tempo ao testar processo novo no software antes de implementar na organização
-

Área de Conhecimento do BPM
CBOK

Organização do Gerenciamento de Processos

7

Organização orientada por processos:

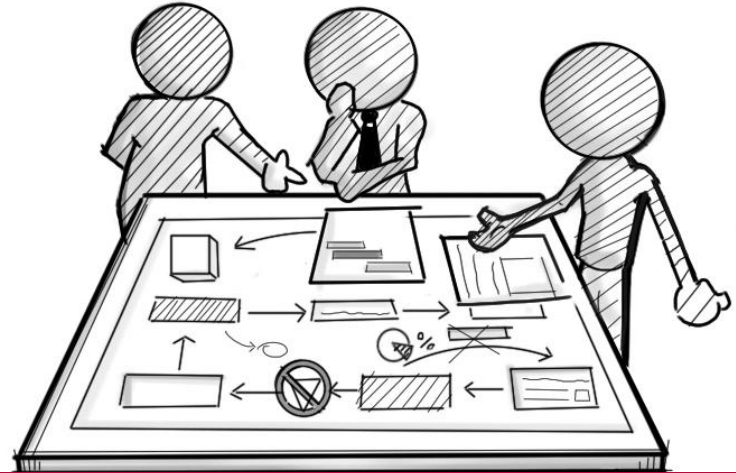
É uma organização estruturada, organizada, mensurada e gerenciada em torno de seus processos de negócio.



Business Process Management

- Comprometimento da organização inteira com a prática de BPM

VS.



Iniciativas de Melhoria de Processos

- projetos isolados que proporcionam evoluções incrementais, melhorias específicas ou ajustes a implementar nos processos

Estrutura tradicional,
funcional



Estrutura de desempenho interfuncional,
orientada por processos ponta a ponta que
entregam valor para o cidadão.

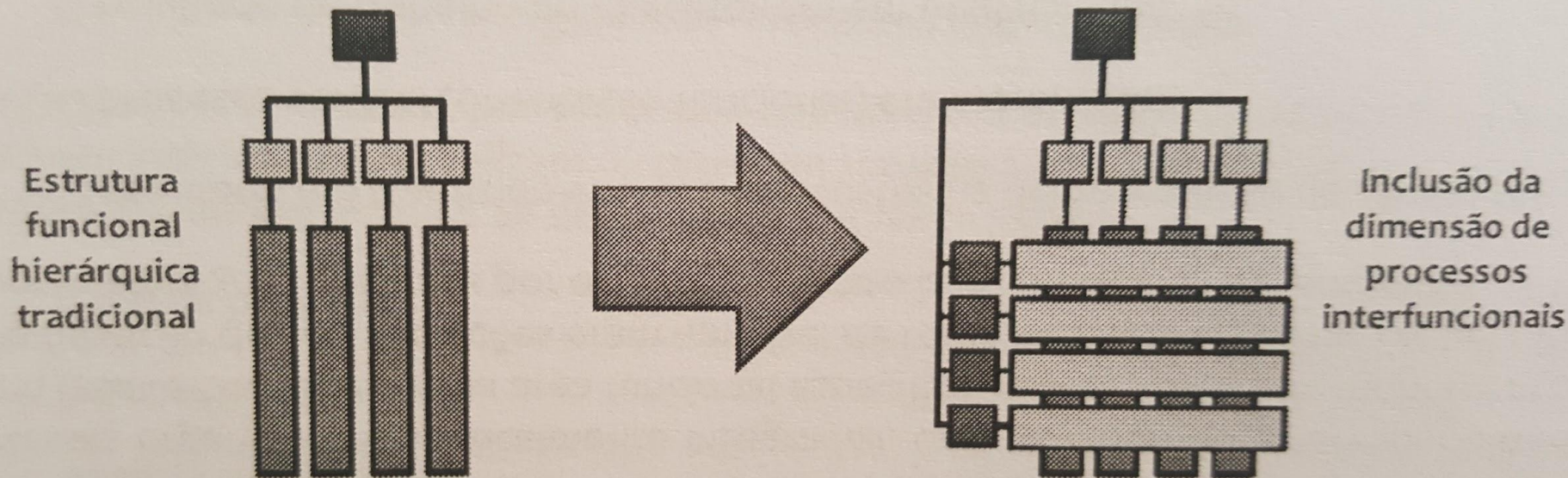


Figura 8.2 – Inclusão da dimensão de processos sobre a estrutura funcional

Organização funcional

Não entende como uma visão interfuncional de processos pode trazer benefícios à organização

Foco primário é no gerenciamento do departamento

Apoia iniciativas isoladas de BPM

Entende que processo é importante pelos problemas que causa

Pode possuir alguns processos modelados

Estrutura da organização reflete departamentos

Mentalidade de punição

Funcionalidades não cruzam departamentos

Recompensas com base em metas departamentais

Organização orientada a processo

Entende a importância dos processos para atingir objetivos estratégicos e rompe a visão intrafuncional

Foco primário é no gerenciamento do processo

Envolve BPM na estratégia

Alta administração possui foco em processos

Possui clara visão de seus processos e há donos de processos designados

Estrutura da organização reflete processos

Mentalidade de melhorar o processo e treinar pessoas

Dono de processo com responsabilidade interfuncional

Recompensas com base em metas de processos

fonte: FNQ - Fundação Nacional da Qualidade

Área de Conhecimento do BPM
CBOK

Gerenciamento Corporativo de Processos

8

Gerenciamento Corporativo de Processos

- Repositório de processos centralizado
- Fazer rápido o as-is
- Consciência do nível de maturidade em processos
 - ad-hoc
 - definido
 - controlado, arquitetado
 - gerenciado proativamente



Escritório de Processos:

- *Donos de processos;*
- *Gerente de processos;*
- *Analista de processos;*
- *Designer de processos;*
- *Arquiteto de processos.*



Área de Conhecimento do BPM
CBOK

Tecnologias de BPM

9

Tecnologias de BPM

BPM requer uma integração entre tecnologia e negócio:

- Desenhar processos (atual e proposto)
- Inserir Regras de negócio
- Simular processos
- Automação de processos: Rodar o processo, criar formulários
- Acompanhamento de desempenho
- Monitoramento e controle de atividades.

bizagi
Modeler




Bonitasoft

 **camunda**
the business process company

Tecnologias de BPM

Ferramenta para
definir e documentar
processos de negócio.
Simulação.

Ferramenta mais
sofisticada para
automação dos
processos (construir um
aplicativo web).

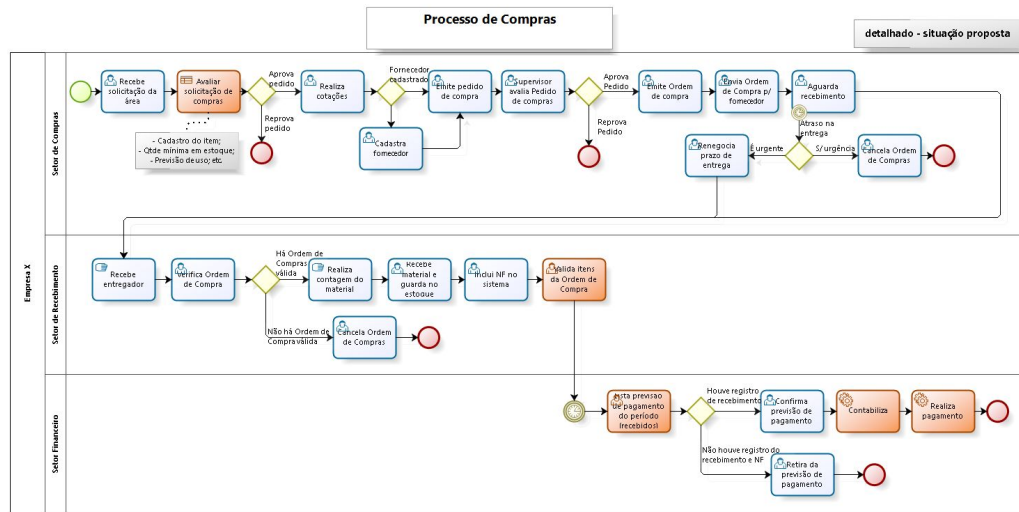
Ferramenta para
executar processos
(integração BD,
sistemas legados, etc.).



A partir do fluxo proposto



bizagi
Modeler



BPMS para simular e automatizar a gestão do processos de negócio



Scrum

HTML



Equipe de Projeto de Desenvolvimento Sistemas

Powered by
bizagi
Modeler

Case: Defesas e Recursos de Autuação

DETRAN

2

BPM Business Process Management



Processo de Autuação

1ª Modelagem 2014

2ª Modelagem 2016



2014 e 2016

Modelagem do processo atual

- fluxo atual - *as is*
- análise - identificação de problemas, ineficiências
- indicadores de desempenho, atividades de controle e auditoria
- participação dos executores das tarefas

2014 e 2016

Modelagem do processo proposto

- fluxo proposto - *to be*
- participação do executores, nível gerencial e Equipe TI
(empresa pública geralmente atendida por SERPRO, PROCERGS, PROCEMPA)

2016

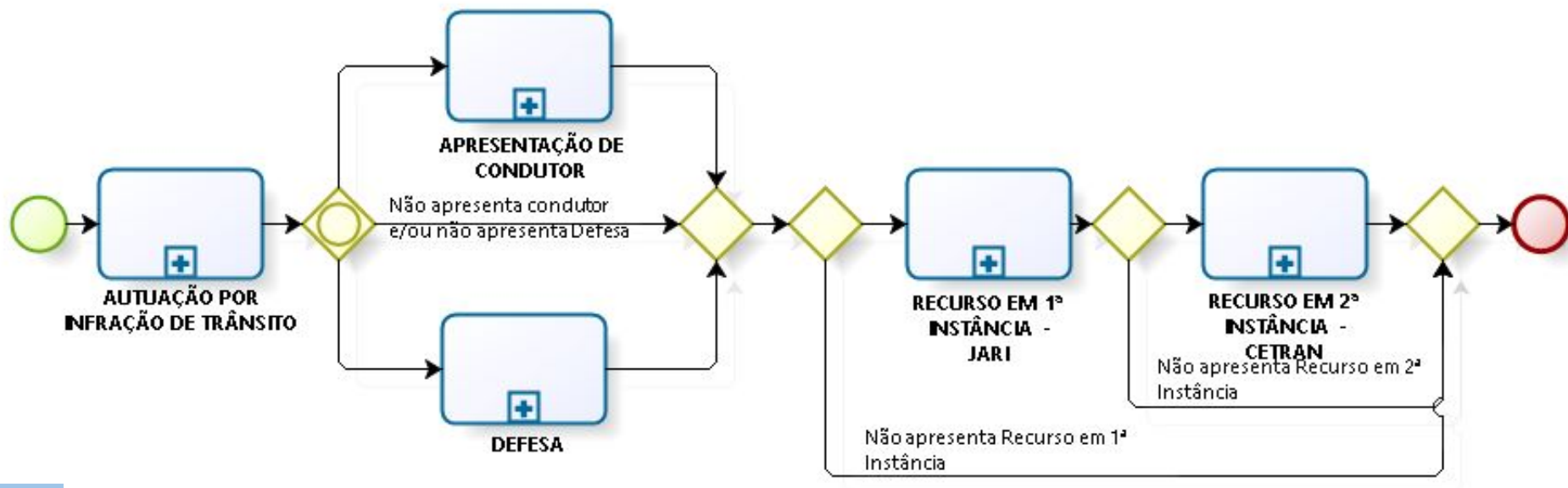
Implementação

- impactos: maior vs. menor volume; início; etc.
- ferramenta BPMS ou outras tecnologias (projeto de desenvolvimento de sistemas)

Processo de Autuação

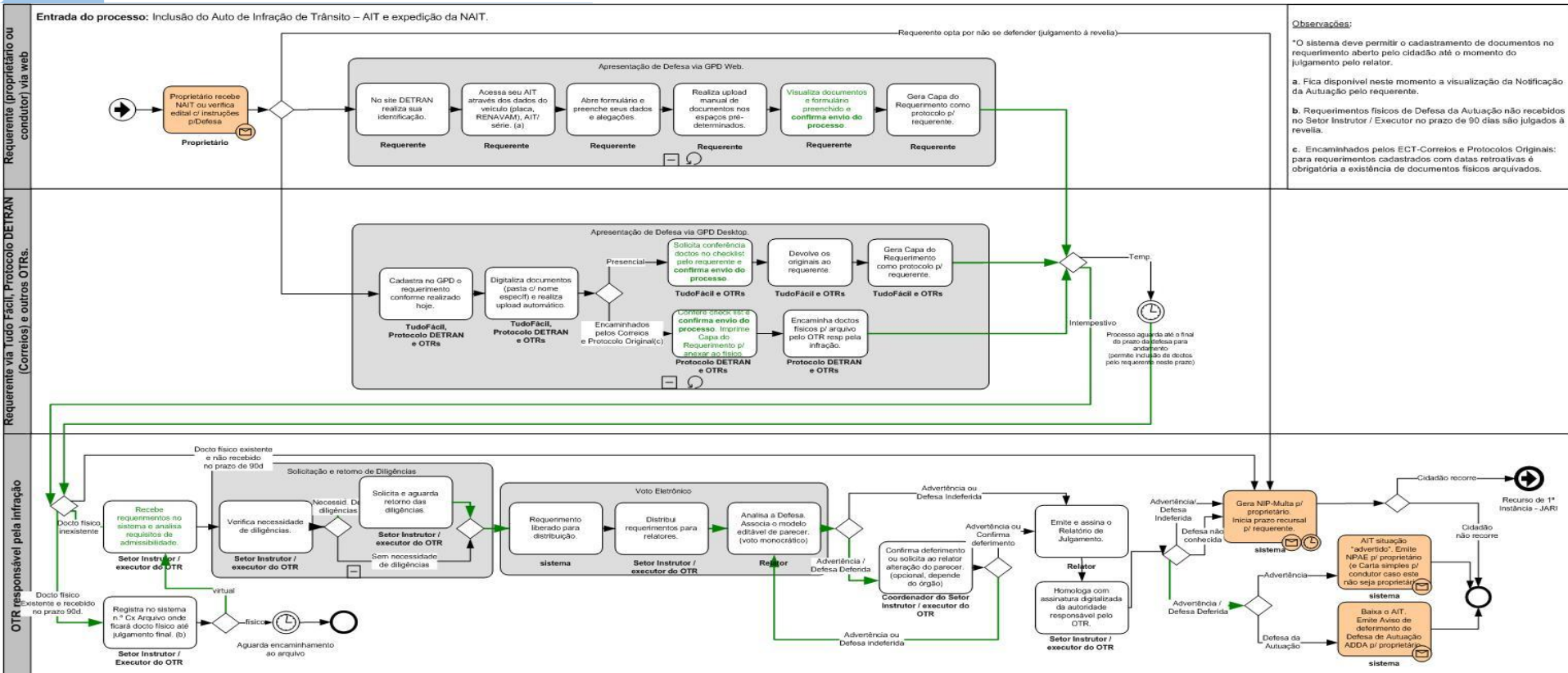
Modelagem atual 2014 - macro

Processo em papel suportado por sistema



Processo de Autuação - Subprocesso **Defesa**

Modelagem atual 2014 - detalhada





Principais questões diagnosticadas em 2014

- **Forma de acesso pelo cidadão:** correios ou Tudo Fácil, cópias CNH, RG, etc.
- **Infraestrutura:** processo em papel suportado por sistema (controle prazos).
Papel podia ser perdido
- **Tabela de temporalidade:** falta de espaço físico para guarda documentos
- **Requerimentos intempestivos:** sim
- **Assinatura do cidadão:** em formulários de papel
- **Assinatura do servidor:** em documentos em papel
- **Assinatura PJ:** formulários em papel com cópia contrato social



Virtualização de processos
Desburocratização
Facilidade para o cidadão
Entrada única de dados

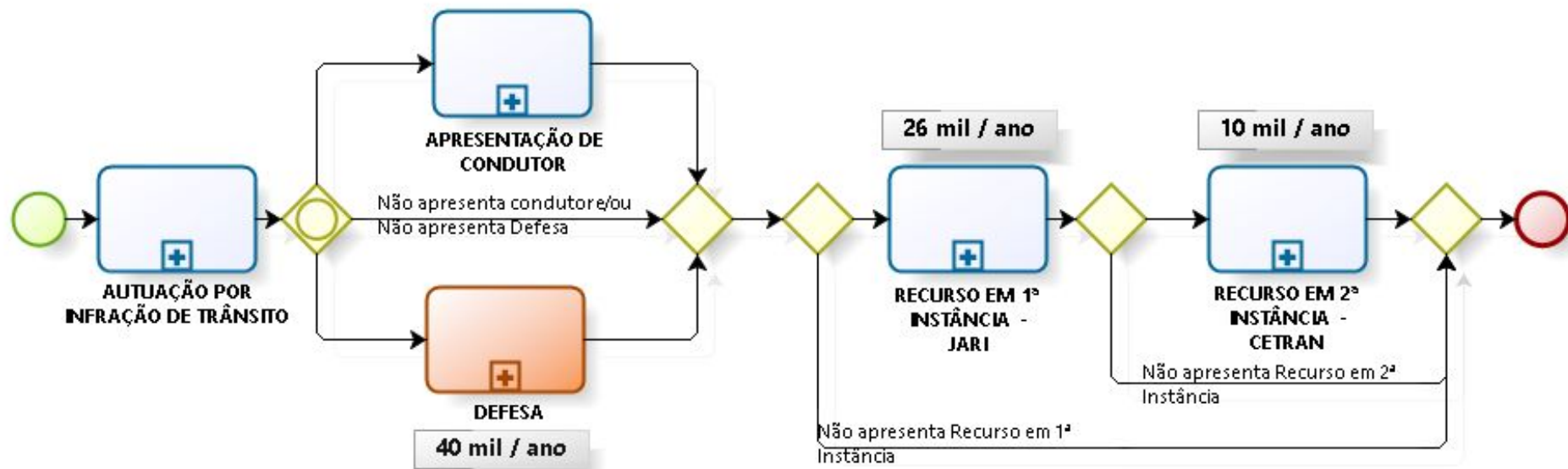
Questões para desenhar a solução proposta (discutidas no Quadro Diagnóstico)

	2014	2016
• Forma de acesso pelo cidadão:	CFC	web/mobile
• Infraestrutura:	scanners	web/mobile
• Tabela de temporalidade	arquivo físico	espaço disco
• Requerimentos intempestivos	sim	não
• Assinatura digital do cidadão:	Cert. Digital	Login/senha
• Assinatura digital do servidor:	Cert. Digital	Login/senha
• Assinatura digital PJ:	Cert. Digital	Cert. Digital

Processo de Autuação

Modelagem proposta 2016 - macro

Processo virtualizado suportado por sistema



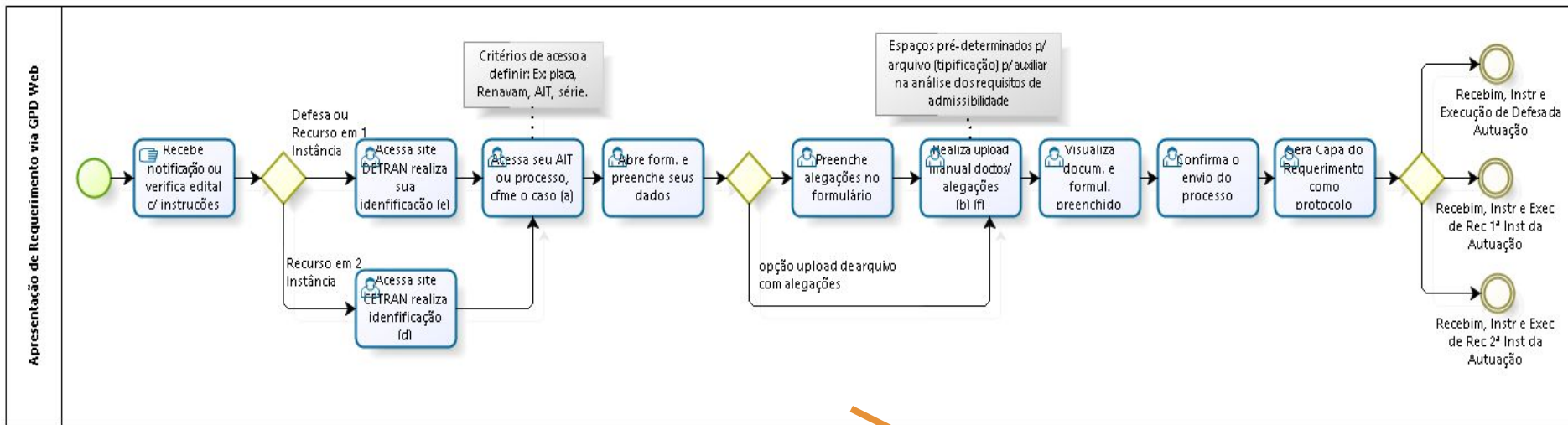
Processo de Autuação

Modelagem proposta 2016 - detalhada



Apresentação de Requerimento

Defesa, Recurso em 1ª Instância ou em 2ª Instância de Autuação



Equipe de Projeto de Desenvolvimento Sistemas PROCERGS

Forneça uma legenda / descrição para o arquivo e clique no botão **Upload**.

Donec utamcorper placerat dui ut utamcorper. Proin id posuere eu. Proin mauris dolor, pretium sit amet scelerisque tincidunt, bibendum volutpat tellus.

Mauris ornare scelerisque purviver. Sed efficitur lectus ut sodales imperdiet. In ut libero a nisi maximus tristique vitae sit amet nulla.

Inclusa em 16/05/2017 às 13:30:41

Documentos de Auxílio à Defesa

São documentos que podem ser importantes para sua defesa, tais como: fotos, depoimentos, descrição e etc. Não é necessário enviar cópia da Notificação de atuação da Chefia/Carteira Nacional de Habilitação e do CNH/Certificado de registro e licenciamento de veículo.

Importante: É possível fazer upload de até 4 arquivos com no máximo 2Mb cada, nas extensões JPEG, JPG, GIF, PNG e PDF.

Upload de Documentos e Arquivos

Legenda/Descrição do arquivo

Upload

Requerer Defesa

Legislação Federal



- **LEI FED. n.º 12.527/11** – Lei de Acesso à informação.
- **LEI FED. n.º 12.682/12** - Elaboração e arquivamento de documentos em meios eletromagnéticos.
- **DECR. FED. n.º 8.539/15** - Processo administrativo eletrônico no âmbito dos órgãos federais.
- **DECR. FED. n.º 9.094/17** - Simplifica o atendimento dos serviços públicos, dispensa o reconhecimento de firma e a autenticação em documentos produzidos no País. Carta de Serviços ao Usuário.

Legislação Estadual



- **LEI EST. n.º 12.469/06** – Cria Autoridade Certificadora do RS.
- **DECR. EST. n.º 43.803/05** - Regulamenta atividades de protocolo de expedientes administrativos no Estado.
- **DECR. EST. n.º 52.715/15** – Processo Administrativo Eletrônico no âmbito do Poder Executivo Estadual.
- **DECR. EST. n.º 53.928/18** – Identificação Digital integrada para Poder Executivo no RS.
- **DECR. EST. n.º 53.927/18** – Compartilhamento de dados na Administração Pública Estadual.

Fontes bibliográficas



- ABPMP. **CBOK – Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio. Versão 3.0** 2013
- FILHO, Alécio Fiel; FERREIRA, M. das Graças; KANAANE, Roberto. **Gestão Pública – Planejamento, Processos, Sistemas de Informação e Pessoas.** Ed. Atlas 2010
- D’ASCENÇÃO, Luiz Carlos M. **Organização, Sistemas e Métodos – Análise, Redesenho e Informatização de Processos Administrativos.** Ed. Atlas 2007

Links importantes



Links:

- Gespública <http://www.gespublica.gov.br>
- Govlab - www.govlab.elogroup.com.br
- <http://www.gartcapote.com/>
- <http://mauriciobitencourt.com/>
- <http://www.bpminstitute.org/>
- <http://www.crars.org.br/cgp/>
- <http://www.abpmp-br.org/>

Ferramentas:

- <https://www.bizagi.com/pt>
- <https://camunda.org/>
- <https://www.bonitasoft.com/>

Muito Obrigada!

Perguntas?

ana-dornelles@procergs.rs.gov.br

anacpdornelles@gmail.com

