



GUIA GESTÃO DE PROCESSOS

Sumário

1. INTRODUÇÃO	3
2. PRINCIPAIS CONCEITOS DA GESTÃO ORIENTADA A PROCESSOS	3
3. TIPOS DE PROJETOS	5
4. MATRIZ MULTICRITÉRIOS	6
5. PROJETOS DE MAPEAMENTO	7
5.1 TÉCNICAS DE LEVANTAMENTO	8
5.2 DIAGRAMAS E FLUXOGRAMAS	11
6. PROJETOS DE DIAGNÓSTICO (ANÁLISE)	15
7. PROJETOS DE IMPLANTAÇÃO DE MELHORIAS	19
8. PROJETOS DE TRANSFORMAÇÃO BPI	20
8.1 ELABORAÇÃO DO SISTEMA DE MEDIÇÃO	20
8.2 ACOMPANHAMENTO DOS RESULTADOS	23
9. PROJETOS DE IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS DE GESTÃO (SGI)	23
10. CONCEITOS CORRELATOS	24

1) INTRODUÇÃO

Este guia tem a finalidade de orientar os projetos de mapeamento e de análise de processos, na implementação de ciclos de melhorias contínuas, a partir de uma abordagem holística da cadeia de valor da organização.

Os princípios direcionadores do guia poderão ser utilizados tanto para projetos de melhoria de processos em uma unidade organizacional, como para projetos de transformação de processos de negócio da organização.

Qualquer que seja o projeto, o entendimento da cadeia de valor e do fluxo de valor, no qual os processos fazem parte, deve nortear as etapas de planejar, mapear, analisar e melhorar processos, ressaltando-se aspectos de integração entre esses e o alinhamento estratégico.

Este Guia apresenta fundamentos, conceitos e práticas gerais, aplicadas a qualquer empresa e setor.

2) PRINCIPAIS CONCEITOS DA GESTÃO ORIENTADA A PROCESSOS

Processo é qualquer sequência de atividades relacionadas para realizar um trabalho e atingir um objetivo/ meta.

Todos os processos, independentemente de sua complexidade, transformam entradas em saídas com algum tipo de processamento. É no nível operacional dos processos que as atividades são executadas e controladas. Todo processo precisa de um gestor que seja responsável pela sua execução e pelo desempenho a ser alcançado.

Os **Processos de Negócio** são os processos de ponta a ponta. Ou ainda, processos que atravessam a empresa passando, muitas vezes, por setores distintos. Não se limitam, portanto, às fronteiras funcionais. Correspondem a um fluxo de valor.

A **Gestão Orientada a Processos** é um modelo de gestão que integra os três níveis de desempenho organizacional, quais sejam: o desempenho corporativo (ou estratégico), o tático (ou gerencial) e o operacional, numa ótica de processos.

Requer saber desdobrar suas metas corporativas em desempenho esperado de seus Processos de Negócio. Esse desempenho, por sua vez, deve ser expresso com foco no público externo da organização (clientes, consumidores, sociedade) ou público interno. Dessa orientação é que devem ser desdobrados os itens de controle dos processos.

A Gestão Orientada a Processos é, em última análise, um modelo que visa à agregação de valor.

Valor é um conceito atribuído à percepção de qualidade do ponto de vista do cliente do processo.

Cadeia de Valor é uma diagramação que representa a divisão do trabalho da empresa, entre gestores de mais alto nível, numa visão de macroprocessos ou agrupamento de processos, organizados de forma interconectada e interdependente, a fim de gerar valor ao público da empresa e a outras partes interessadas, através de produtos ou serviços. A Cadeia de Valor é o primeiro nível de uma Arquitetura de Processos.

Os processos de uma Cadeia de Valor podem ser categorizados em processos estratégicos ou corporativos, processos principais e processos de apoio.

Os **processos estratégicos ou corporativos** orientam os processos da empresa, com relação a normas, políticas, práticas de gestão, informações de mercado, estratégias entre outras. São exemplos: Gestão do Relacionamento Externo; Gestão Estratégica e Gestão da Qualidade Corporativa.

Os **processos principais** são aqueles que participam dos fluxos de valor que entregam produtos ou serviços ao mercado e partes interessadas. São também considerados como “principais”, os processos que afetam diretamente a percepção de qualidade do cliente, mesmo não sendo o “core business” da empresa, como por exemplo o Atendimento, numa empresa que não seja de *Call Center*.

Os **processos de apoio ou administrativos** oferecem os insumos, recursos e serviços necessários para viabilizar todos os processos da empresa. São exemplos: Gestão Financeira; Gestão Patrimonial e Gestão de Suprimentos.

Uma Diretoria pode ter mais de uma categoria de processos. Exemplo: A Diretoria de RH pode ter um processo corporativo de desenvolvimento de pessoas e ditar as regras sobre essa questão, bem como processos de apoio, tais como: pagamento a colaboradores, recrutamento, seleção e etc.

Arquitetura de Processos é uma diagramação do desdobramento hierárquico dos agrupamentos de processos em processos e subprocessos, criando uma visão sistêmica do relacionamento entre todos esses elementos, verticalmente e horizontalmente.

Um **Sistema de Indicadores** é um conjunto ordenado de indicadores que, escolhidos criteriosamente, refletem com fidelidade o desempenho da organização.

Gatilho é qualquer evento que inicia um dado processo. Os gatilhos podem ser de diferentes tipos, tais como: mensagens recebidas, tempos específicos (todo dia 5 do mês ou de “hora em hora”), resultados de um processo anterior, sinais emitidos, documentos recebidos, solicitações entre outros.

Instância do processo corresponde a sua execução em função de um único gatilho.

A **Diagramação, Mapeamento** e a **Modelagem** são representações dos processos de uma organização que diferenciam somente quanto à quantidade de informações requeridas, símbolos utilizados, nível do processo representado e ao público a que se destinam.

Para a **diagramação** utilizam-se poucos símbolos, em geral quadrados e setas aplicáveis no nível dos processos de negócio e macroprocessos.

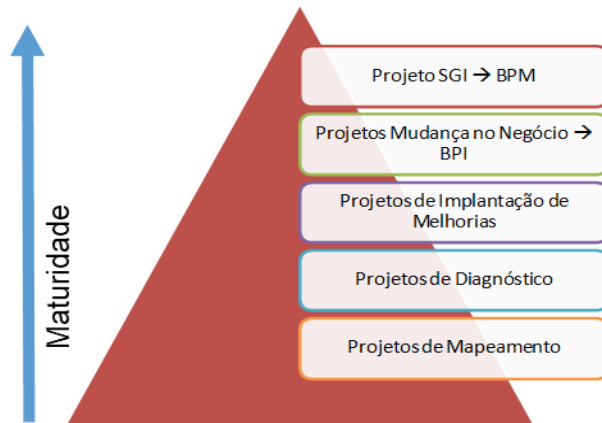
A diagramação é utilizada para a representação da cadeia de valor e para a sua decomposição hierárquica, que é a arquitetura de processos.

O **mapeamento** já é uma representação mais detalhada dos processos da empresa, onde se identificam as atividades e os executores. Para o mapeamento são utilizados mais recursos, tais como decisores, conectores entre outros. O mapeamento é fundamental para o entendimento do processo e para análises preliminares, visando redução de atividades que não agregam valor e racionalização do desenho.

A **modelagem de processos** envolve um número maior de atributos que devem ser levantados. Uma modelagem é realizada em uma ferramenta que vai além da representação dos processos, permitindo a sua execução ou simulação e, possivelmente, a automação de seu gerenciamento, que é o caso do BPMS – *Business Process Management System (or Suit)*. A atividade de modelar está sempre associada ao desenho detalhado e à implantação da solução.

3) TIPOS DE PROJETOS

Existe mais de um tipo de projeto relacionado a processos numa organização. Cada um deles reflete, de certa forma, o grau de maturidade da empresa na gestão de seus processos. A figura abaixo (figura 1) exemplifica, de forma não exaustiva, a visão evolutiva dos projetos numa organização.



Os **projetos de mapeamento** se limitam a levantar informações sobre o processo e representá-los. Muito úteis para o entendimento do trabalho e, certamente, o primeiro passo para os esforços de gerenciamento de negócio das organizações.

Esses projetos isoladamente, no entanto, não agregam valor algum.

Os **projetos de diagnóstico** são os que realizam a análise da situação existente do processo e identificam os *gaps* ou oportunidades existentes para se alcançar uma situação futura. Os projetos de análise são sempre motivados a alcançar um determinado desempenho ou atender a direcionadores estratégicos. É sempre importante saber qual a motivação da análise para não se perder esforços avaliando causas que, se tratadas, pouco ajudarão a atender as necessidades prioritárias.

Esses projetos isoladamente, também não agregam valor.

Os **projetos de implantação de melhorias** são aqueles onde as oportunidades de melhorias resultantes da análise serão especificadas para a implantação. O escopo desses projetos estão comumente restritos a uma Unidade Organizacional ou a um sistema. Apesar disso, podem ajudar efetivamente a organização a agregar valor às partes interessadas (clientes externos ou clientes internos ou sociedade em geral ou órgãos reguladores etc). Entretanto, existem riscos de perda de valor, sempre que a empresa tiver uma gestão funcional e, conseqüentemente, um baixo nível de maturidade em gestão de processos.

Nessas situações de gestão corporativa não muito evoluída, não há como identificar o ganho de valor, mas é possível contribuir positivamente para o desempenho corporativo, desde que as potenciais melhorias funcionais a serem implantadas sejam avaliadas, por uma equipe

multifuncional, a fim de identificar potenciais impactos da mudança na cadeia de valor, ou pelo menos no fluxo de valor, do qual o processo faz parte.

Os **projetos de melhoria de processos de negócio** ou BPI (*Business Process Improvement*) também são projetos de implantação de melhorias e resultam num conjunto de especificações de uma solução e sua respectiva implantação. Porém, nesse tipo de projeto o escopo é um fluxo de valor de ponta a ponta, o que aumenta muito as chances de se evitar impactos e contribuir para o desempenho corporativo de uma forma consciente e consistente.

Os **projetos de implantação de sistemas de gestão integrada (SGI)** corresponde ao nível de maior maturidade de projetos que uma empresa pode ter, desde que o modelo seja de orientação a processos. Somente esse tipo de gestão corporativa pode garantir a agregação de valor e, conseqüentemente, o desempenho corporativo.

Esse projeto habilita a maturidade da prática de gerenciar processos de ponta a ponta nas empresas. A partir da implantação de um modelo corporativo de orientação a processos, a organização rompe com seu modelo funcional e aumenta enormemente as chances de manter os três níveis de desempenho sob controle, quais sejam: o estratégico (ou corporativo), o tático (ou gerencial) e o nível operacional.

Para desenvolver qualquer um dos projetos acima, eventualmente, será recomendável utilizar uma estrutura de trabalho para selecionar ou priorizar por qual processo começar.

Essa estrutura de trabalho pode ser a Matriz Multicritério, a seguir.

4) MATRIZ MULTICRITÉRIOS

A Matriz Multicritério é uma estrutura de trabalho simples que pode ser utilizada para a priorização de alternativas ou seleção de uma única alternativa. Bastante útil sempre que as decisões envolverem mais de uma área e diferentes atores.

A utilização dessa matriz, portanto, pressupõe a existência de mais de uma opções.

O primeiro passo é a construção da estrutura de trabalho, conforme a figura a seguir. Em seguida, as alternativas devem ser listadas.

O grupo de trabalho deverá, em seguida, escolher os critérios e atribuir a cada um destes um peso, conforme a sua relevância. Os critérios são específicos para cada situação e podem ser de dois tipos:

- Quanto maior melhor. Exemplo: satisfação do cliente.
- Quanto menor melhor. Exemplo: custo do investimento.

Uma vez já acordados os critérios e respectivos pesos a serem utilizados, é preciso atribuir uma nota para cada alternativa, considerando sua avaliação com relação a cada um dos critérios. Dessa forma, cada alternativa terá uma quantidade de notas igual à quantidade de critérios escolhidos

A pontuação final de cada alternativa será uma média ponderada ou simplesmente o somatório de nota do critério x peso do critério.

Por fim, elabora-se uma listagem ordenada de forma decrescente, conforme as pontuações obtidas.

Ao analisar a ordenação, pode ser necessário realizar o ranking forçado, ou seja, uma revisão da nota calculada para ajustar a sequência de itens. É importante destacar que, nesse caso, deve ser justificado e a justificativa deve ficar registrada na matriz multicritérios.

Diretoria/ Processo	Critério 1 - Ex: facilidade de implementação (quanto maior melhor)	Critério 2 - Ex: Tempo (quanto menor melhor)	Critério 3 - EX: Alinhamento estratégico (quanto maior melhor)	Total
	PESO Critério 1	PESO Critério 2	PESO Critério 3	
Processo 1	NOTA Processo 1 c/ relação ao Critério 1	NOTA Processo 1 c/ relação ao Critério 2	NOTA Processo 1 c/ relação ao Critério 3	$\sum_{i=1}^3$ (peso do critério i * nota do critério i, para o processo 1)
Processo 2	NOTA Processo 2 c/ relação ao Critério 1	NOTA Processo 2 c/ relação ao Critério 2	NOTA Processo 2 c/ relação ao Critério 3	$\sum_{i=1}^3$ (peso do critério i * nota do critério i, para o processo 2)

Figura 2 - Matriz Multicritérios

Atenção: o tempo de implementação é do tipo “quanto menor, melhor”. O **menor** tempo de implantação terá a maior nota.

5) PROJETOS DE MAPEAMENTO

Projetos de Mapeamento, numa cultura de orientação a processos, deve começar pela identificação do processo de ponta a ponta, do qual o processo, a ser mapeado, faz parte.

O ideal é que a equipe de projeto conheça a cadeia de valor e sua decomposição hierárquica de processos.

A depender do nível de maturidade em gestão da empresa, nem sempre há uma cadeia de valor oficial, mas não é difícil compreender o fluxo de valor de ponta a ponta. Ou seja: do ponto onde o processo de negócio recebe um gatilho e começa, até o ponto que realiza uma entrega e termina. Essa entrega, no entanto, não é para outro processo e sim para o cliente final ou outra parte de interesse da organização.

O Mapeamento de processos é a representação destes numa sequência de atividades, decisões, documentos e suas inter-relações de forma compreensiva, com os dados estruturados.

Para realizar o mapeamento de um processo é necessário identificar:

- Nível de hierarquia do processo;
- Missão e objetivos;
- Responsabilidades;
- Fronteiras e Interfaces;
- Entradas e Saídas;
- Fornecedores e Clientes;
- Atividades, o sequenciamento e a relação de dependência destas entre si.

a. Técnicas de levantamento

Existem mais de uma técnica de levantamento e sua escolha vai depender de vários fatores, tais como o nível de detalhamento requerido pelo objetivo do mapeamento, disponibilidade dos envolvidos e, até mesmo, limitações de tempo e custo do projeto.

Para elaboração dos fluxogramas, todas as técnicas relacionadas abaixo podem ser utilizadas. Cada qual tem vantagens e desvantagens. A escolha pode se basear no balanceamento dos prós e contras ou simplesmente nas restrições encontradas.

As principais técnicas para levantamento de processos são:

- Entrevistas;
- Reuniões Focais;
- Voz do Cliente;
- Questionários;
- Acompanhamento de Processos (fichas, físico, por média de volume);
- Observação direta;
- Gravação em vídeo.

De todas as técnicas para levantamento, a entrevista individual talvez seja a mais comum. Tem como vantagem o contato pessoal, que enriquece a troca de informações. É preciso, no entanto, tomar cuidado com a quantidade de informações levantadas e com a própria orientação das entrevistas, que pode perder facilmente o foco.

A entrevista requer um planejamento para aumentar as chances de seu sucesso. O preparo da entrevista deve incluir:

- Conhecimento prévio de quem será entrevistado (nome, cargo, função etc);
- Definir como será realizada a anotação;
- Decidir as perguntas e seu sequenciamento (vide roteiro mais abaixo);
- Identificar até onde se deseja chegar, ou seja: o que é preciso realmente levantar.

Nas entrevistas é importante evitar perguntas cuja resposta seja do tipo sim ou não. As abertas são preferíveis. E independentemente das perguntas estruturadas no planejamento, os questionamentos são bem vindos.

Os questionários, por sua vez, têm como vantagem não depender de agenda. Porém, dependem de interpretações das perguntas e depois, das respostas. Além disso, não há garantias de respostas, no prazo planejado.

Utilizar reuniões focais acelera muito o levantamento e diminui o viés pessoal das entrevistas individuais. Quando possível, é uma alternativa que deve ser selecionada. O problema de agendamento, no entanto, pode se agravar por conta do número de participantes. Uma vez resolvido, no entanto, pode encurtar o prazo planejado para a etapa de levantamento.

O levantamento a partir do cliente do processo deve sempre ser empregado de forma complementar, apenas para investigar a entrega e sua satisfação com relação a este resultado.

As demais técnicas de levantamento envolve o acompanhamento do processo de alguma forma. Pode ser por observação direta, gravação em vídeo ou ainda acompanhamento físico do processo. Ou seja: fichas da produção, relatórios de desempenho entre outros registros. De uma forma geral, o acompanhamento deve ser utilizado como técnica complementar também. É possível perder o foco da análise, atrapalhando o entendimento do processo em meio às demandas do fluxo de trabalho do setor.

A fim de entender o processo a ser mapeado e desdobrá-los em suas atividades, pode-se utilizar um roteiro de perguntas. Essas perguntas servirão de base para entrevistar os colaboradores que participam do processo. O roteiro deve ser adaptado conforme necessidade.

LEVANTAMENTO INICIAL

Nome

Cargo/Função

Área/Departamento

Contato (ramal / e-mail)

Processo:

1. Qual área? Qual a localização no organograma da PUC-Rio? Quantas pessoas na área? Como se dá a liderança?

Resposta:

2. Há controle de desempenho na área? Há indicadores? Como se dá a medição?

Resposta:

3. As deficiências dos processos são identificadas? Como se dá a implementação das ações corretivas na área?

4. Em ordem de criticidade, quais são as atividades/processo da área? Quantas pessoas/processo?

Resposta:

5. Qual objetivo de cada processo/atividade?

Resposta:

6. Quais as principais atividades do processo? Em que sequência elas ocorrem? Qual periodicidade? Descreva as interações atuais entre sistemas e usuários.

Resposta:

7. Qual a sua responsabilidade na(s) atividade(s)/processo (s)?

Resposta:

8. Existe algum tipo de documentação dessas atividades / processos (levantamentos realizados, fluxogramas)? Solicitar.

Resposta:

9. Existe norma para estes processos? Os processos estão conforme essa norma? Existe algum problema com as normas?

Resposta:

10. Que outras áreas participam de cada processo? Como ocorrem as atividades de interface? Quais são as formas de contato com as áreas?

Resposta:

11. Há dificuldades nas interfaces? Quais os principais problemas?

Resposta:

12. Qual a infraestrutura utilizada (sistema, pessoal, espaço físico)? Em sua opinião está adequada?

Resposta:

13. O sistema apoia estes processos? Existe algum problema com o sistema? Que suporte o sistema oferece e o que deveria oferecer?

Resposta:

14. Como os processos são controlados? Há indicadores de desempenho? Qual o processo de coleta de dados?

Resposta:

15. Existe alguma meta ou resultado a ser alcançado?

Resposta:

16. Existem reclamações sobre estes processos? Quais? Quem reclama, quem recebe e quem trata as reclamações?

Resposta:

17. Em sua opinião, quais são as oportunidades de melhorias dos processos já existentes na área?

Resposta:

18. Quais são os riscos destes processos (perda de estoque, fraudes e etc)? Em que pontos estes riscos podem acontecer? Como esses riscos são tratados?

Resposta:

b. Diagramas e Fluxogramas

O nível de hierarquia do processo a ser mapeado é mais facilmente identificado, a partir do conhecimento da arquitetura de processos da organização.

A decomposição hierárquica de uma arquitetura contempla agrupamentos de processo no nível 1, cuja diagramação é a cadeia de valor. Em seguida, o desdobramento dos macroprocessos da cadeia de valor do nível 1 são desdobrados em processos do nível 2.

Dependendo do tamanho da empresa, essa decomposição pode continuar até o nível onde os processos serão desdobrados em suas atividades simples ou atividades compostas. É nesse nível que a representação do processo passa a ser um **fluxograma**.

Entende-se por atividades compostas aquelas que agrupam uma sequência de atividades simples. Uma atividade composta nada mais é do que um subprocesso de um processo maior.

É uma boa prática representar este agrupamento em **fluxogramas**, quando essa sequência tem um gestor, (em geral um supervisor) que precisa conhecer onde começa e onde termina sua responsabilidade, ou para deixar o desenho do processo mais fácil de entender (desenho mais limpo).

Após o levantamento das informações, é importante estruturar o desenho de cima para baixo, para preservar o entendimento do desdobramento hierárquico do processo. Entendimento esse, bastante importante para a definição de objetivos, resultados e indicadores, ainda que essas definições não sejam objetivo do projeto de mapeamento.

A título de exemplificação, as figuras abaixo apresentam as diagramações que podem compor uma documentação do mapeamento de um dado processo.

No nível 1, que é o da Cadeia de Valor, aparecem somente os macroprocessos ou agrupamento de processos (Fig. 3). Trata-se de uma Diagramação.

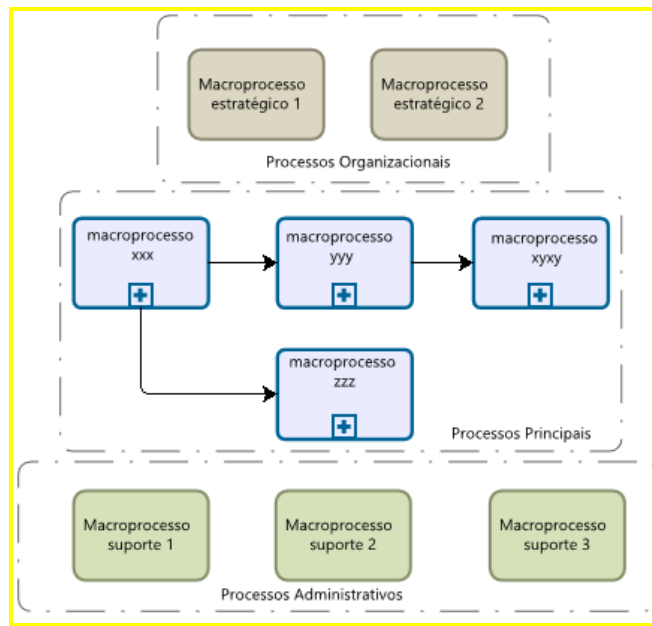


Figura 3 - Modelo de Cadeia de Valor

No nível 2, a representação pode ser de um diagrama de blocos e pode estar contida em uma piscina com o nome do macroprocesso representado (Fig. 4). O processo mapeado deve fazer parte desse fluxo.

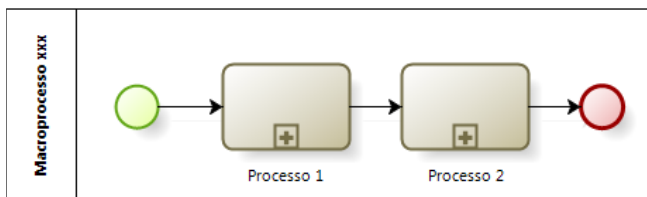


Figura 4 - Diagramação de macroprocessos desdobrados no nível 2

Se os processos forem muito complexos essa diagramação continua até que a decomposição de processos chegue ao fluxograma das atividades levantadas. Supondo que seja o caso do nível 3 abaixo.

No nível 3, as atividades do processo são representadas em um fluxograma funcional, conforme a figura abaixo. São utilizadas piscinas, para identificar o processo e raias para informar cargos ou nome das áreas funcionais envolvidas.

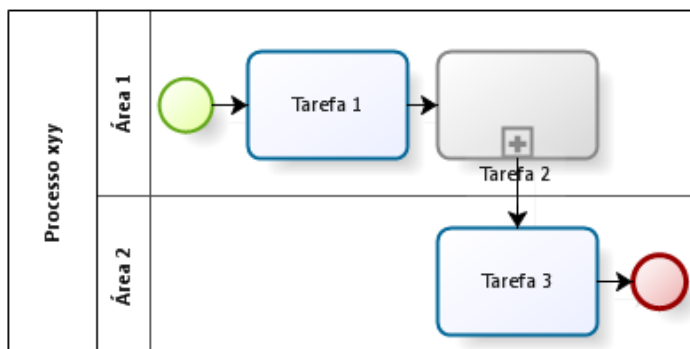


Figura 5 - Fluxograma de um processo no nível 3

No nível 4, que corresponde ao desdobramento das atividades composta do nível 3, não há piscinas e nem raias. Em geral, são atividades realizadas por uma mesma pessoa ou área/setor. Se necessário, no entanto, para melhorar o entendimento, as piscinas e as raias devem ser consideradas.

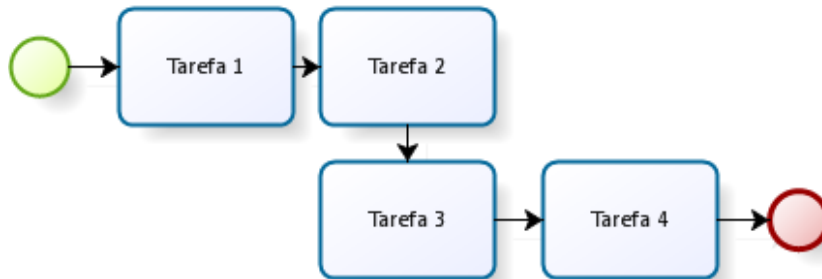


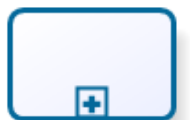
Figura 6 - Fluxograma de um subprocesso (atividade complexa)

É uma boa prática representar fluxogramas de processos utilizando-se a notação BPMN, sem precisar conhecer exhaustivamente seus ícones, em projetos de mapeamento.

Os Principais símbolos do BPMN, com utilização prática para mapeamento são:

As atividades são representadas em retângulos, podendo ou não apresentar “marcadores”, para promover um melhor entendimento da natureza da tarefa, conforme legenda a seguir.

Os subprocessos ou atividades compostas também são representados em retângulos, mas apresentam a seguinte forma:



nome do processo

Figura 7 - Processo ou Subprocesso ou Atividade Composta

Os Processos Ad Hoc (subprocessos) correspondem a um conjunto de atividades que podem ou não ocorrer numa dada instância do processo. Essas atividades não possuem um sequenciamento padrão. Ou seja: não guardam entre si um relacionamento lógico.

Esses processos ou subprocessos são representados da seguinte forma:



nome do processo

Figura 8 - Processo ou Subprocesso Ad Hoc

Conforme mencionado, as atividades compostas são decompostas em atividades simples no nível seguinte.

A seguir, exemplo de uma legenda básica para projetos de mapeamento.

Legenda BPMN – Business Process Management Notation



















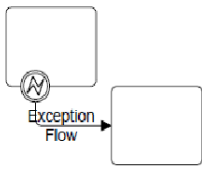





Atividade / Processo	Evento de Início/ Fim	Evento Intermediário
 Processo ad hoc	 Início Comum	 Duração da Atividade ou tempo de espera entre atividades
 Atividade Comum	 Iniciar com o recebimento de uma mensagem	 Receber ou enviar mensagem no meio do fluxo do processo
 Atividade de Interface com Sistemas	 Iniciar de forma periódica (exemplo: mensalmente)	 Receber alguma sinalização no meio do fluxo de processo
 Atividade realizada por Sistemas	 Iniciar a partir do recebimento de um sinal (saída de algum outro processo)	 Link para continuidade do fluxograma
 Atividade em looping .Se repete até a alcançar uma determinada condição	 Início múltiplo (mutuamente excludente. Somente um dos gatilhos inicia o processo)	 Evento intermediário qualquer
	 Início paralelo. Todas os gatilhos são necessários para dar início ao processo	 Indica um desvio no curso normal do processo por causa de erro
	 Término comum	
	 Término com envio de mensagem	
Controle de Fluxo		
 Cursos de processo mutuamente excludentes	 Um, alguns ou todos os cursos de processos podem ocorrer	
 Cursos de processo em paralelo	 Cursos mutuamente excludentes, conforme a ocorrência de eventos.	

Figura 9 - Notação BPMN

Os Processos devem ser formalizados ainda por um documento descritivo, que sempre partirá da visão *Top-Down*. Ou seja: cada processo é apresentado dentro de seu contexto sistêmico, para facilitar o entendimento da natureza hierárquica ou não de suas relações. Dessa forma, ficam evidenciados quais os processos que fazem parte de um mesmo fluxo de valor e, por isso mesmo, guardam entre si uma estreita relação.

O entendimento dessas relações é fundamental para definição de resultados compartilhados entre processos, em projetos BPI, e como também para a avaliação de impactos em projetos de análise.

Esses documentos podem ser chamados de Manuais Operacionais e contemplam, além do fluxograma, um registro com informações complementares, tais como:

- Finalidade: descrever o objetivo do processo.
- Entradas: informar insumos e recursos.
- Saídas: informar todos os resultados/produto do processo.
- Responsabilidade: o gerente ou o dono do processo, conforme a definição corrente na organização. O termo “dono de processo” é comumente utilizado nas organizações orientadas a processos, para os responsáveis pelo processo de negócio como um todo (fluxo de valor ponta – ponta).
- Participantes: todos os agentes que executam o processo e os que se relacionam com estes em suas interfaces. Os participantes que executam as atividades podem ser chamados também de “atores” do processo.

6) PROJETOS DE DIAGNÓSTICO (ANÁLISE)

Com os processos já mapeados, é possível realizar uma análise com a finalidade de criar entendimento sobre o estado atual desses processos e seu alinhamento com os objetivos do negócio.

Um projeto de análise pode incluir o mapeamento dos processos a serem analisados. Essa atividade somente não estará no escopo do projeto de análise, caso o mapeamento já tenha sido realizado e encontra-se atualizado.

Vale lembrar que analisar processos nem sempre se dá por meio de um projeto estruturado. Os gestores, no dia a dia, devem analisar as causas de problemas ocorridos, bem como de resultados aquém do esperado. Para tanto, podem utilizar as mesmas ferramentas sugeridas para projetos de análise.

A finalidade de um projeto de diagnóstico, de forma geral, é buscar alternativas para atender expectativas de resultados. Toda a análise deveria ter uma motivação baseada nessa expectativa do desempenho que o processo deveria alcançar. Dessa forma, o esforço da análise estaria bem direcionado.

É possível, no entanto, identificar oportunidades de melhorias, ainda que não estejam associadas a um resultado ou meta. Essa é uma situação bastante usual, quando o modelo da gestão corporativa é funcional e o escopo da análise limita-se a uma única área ou departamento.

A equipe de analistas deve decidir qual metodologia e ferramentas serão utilizadas na análise. Não há uma única maneira de se realizar um estudo, pois depende das informações disponíveis na organização e da natureza do trabalho. É fator-crítico de sucesso utilizar somente as técnicas e

metodologias que façam sentido para o processo e para a organização. Excesso de análise pode dificultar a sua conclusão.

Toda análise procura identificar causas que restringem um melhor resultado. Essas causas costumam ser os problemas crônicos das empresas. São esses que mantêm o nível atual de seus resultados (**medidos ou não**). Esses fatores são aleatórios. Em geral, os resultados são afetados por uma combinação de problemas crônicos que atuam aleatoriamente.

A primeira análise que a equipe de analistas deve realizar é a **análise do fluxograma** do processo. Além de fornecer o entendimento de suas atividades, esta análise preliminar possibilita a identificação de atividades que não agregam valor e a racionalização do fluxo.

Esta análise requer pouca ou nenhuma interação com os atores do processo, somente a habilidade e conhecimento dos analistas de processo.

Todas as atividades que não sejam de transformação / produção do produto ou serviço não agregam valor. São exemplos: atividades repetidas por mais de um ator do processo, retrabalhos, controles excessivos, atividades burocráticas e atividades manuais. As atividades manuais muitas vezes são inerentes à produção, mas não agregam valor quando aumentam o custo da produção, desnecessariamente, com relação à concorrência.

A **análise das causas** que provocam as falhas, retrabalhos e problemas, em geral, é realizada após a análise do fluxograma. O objetivo é identificar as causas que restringem o desempenho que o processo deveria ter. É necessário identificar as causas mais relevantes que serão tratadas através de ações ou iniciativas estruturantes e garantir que causas não são apenas sintomas e sim, causas-raízes.

Uma boa forma de realizar esta análise é por meio de um workshop, para levantamento de problemas e suas causas. Além dos atores do processo em análise é uma boa prática chamar outros colaboradores, que possam contribuir. Os participantes necessários são facilmente identificados ao se identificar quais os processos que se relacionam com o que está em estudo.

Dessa forma, fica mais fácil discutir as causas oriundas de outros processos, que possam estar afetando o desempenho do processo em análise.

Nessa análise das causas, a Espinha de Peixe de Ishikawa (abaixo) pode ser utilizada para ajudar na identificação das causas. Da mesma forma, é possível utilizar uma simples planilha Excel.

O importante é categorizar os tipos de causas, para facilitar as discussões.

A ineficiência do processo levantado na análise de fluxograma já é uma causa a ser considerada nesta análise.

- ✓ **Diagrama de Causa e Efeito** (ou Espinha de Peixe): É uma forma estruturada de levantar e organizar as causas dos problemas ou resultados indesejados, em categorias.

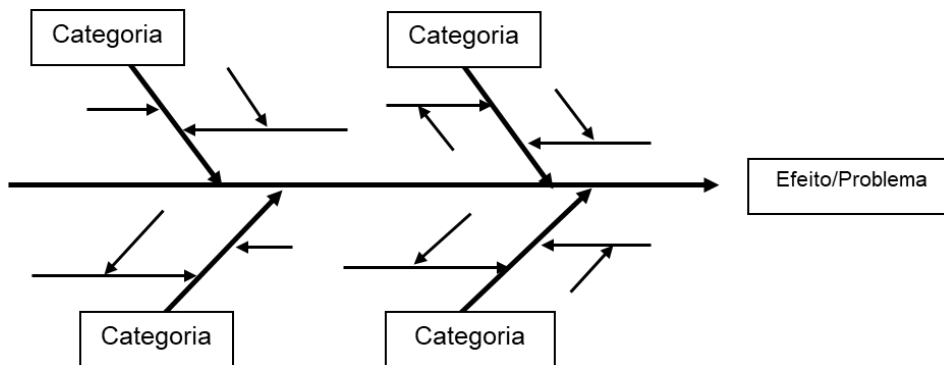


Figura 10 - Diagrama de Causa e Efeito

Essas “categorias” são escolhidas pela equipe de projeto, para adequá-las à natureza do processo em análise. Na Espinha de Peixe original, as categorias eram mais adequadas a um processo fabril, tais como: **M**ateriais, **M**áquinas, **M**ão-de-obra, **M**eio-Ambiente, **M**edidas e **M**étodos. Essas eram conhecidas como as **6Ms**.

Na adequação, pode-se pensar em ineficiência do processo ou de procedimentos, políticas, layout, fornecedores (internos ou externos) etc.

Após a identificação das causas, é necessário ainda verificar seus desdobramentos até chegar à causa-raiz. É sobre a causa raiz que um plano de ação deve ser traçado.

- ✓ A “**Técnica dos 5 Porquês**” é muito útil e simples para se chegar a causa-raiz. Basta fazer perguntas sobre o porquê da existência de uma determinada causa, apontada no levantamento. Chega-se assim a uma nova causa originária da anterior. Esse procedimento se repete até chegar à causa fundamental. A causa não deve sair da abrangência da organização. Essas causas raízes podem ser representadas nas ramificações da Espinha de Peixe. É possível, também, utilizar uma simples planilha em Excel.
- ✓ Outra técnica que pode ajudar a identificar as causas mais relevantes é a Regra dos 80/20 ou Diagrama de Pareto. Essa técnica está baseada na premissa que 20% das causas provocam 80% dos problemas ou desempenho abaixo do desejado. O gráfico de barras do Pareto indica, em ordem decrescente, a contribuição relativa de cada item sobre o efeito total. A contribuição relativa pode ser baseada no número de ocorrências ou no custo associado a cada item, ou em outras medidas de impacto sobre o efeito total. Uma linha de frequência cumulativa é usada para mostrar a contribuição cumulativa dos itens.

A escala do lado esquerdo deve ser calibrada na unidade de medição e sua altura deve ser igual à soma da magnitude de todos os itens. A escala do lado direito tem que possuir a mesma altura sendo calibrada de 0% a 100%.

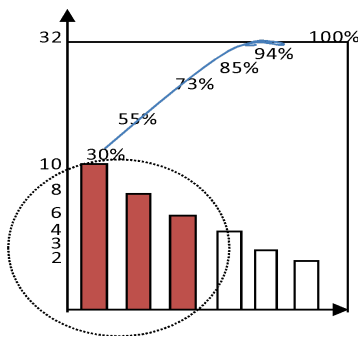


Figura 11 - Diagrama de Pareto

Para construir o gráfico de barras, conforme abaixo, será necessário ter dados ou coletar dados. Por essa razão, a utilização do gráfico de Pareto pode ser mais adequada para a priorização dos problemas, cujas causas devem ser levantadas e tratadas, do que propriamente para priorizar as causas relevantes. Algumas causas importantes podem não envolver frequência, tal como a ineficiência de processos.

- ✓ Outra técnica de análise também comum em projetos de diagnóstico é a **análise de dados**. Assim como para aplicar o Diagrama de Pareto, será necessário obter os dados de uma base já existente ou levantar os dados. Essa análise é muito utilizada para, após um levantamento de possíveis causas, buscar a confirmação dessas hipóteses.

O histograma mostra a distribuição dos dados obtidos ou coletados. Todos os eventos repetitivos produzem resultados que variam com o tempo ou com o sistema produtivo. O histograma revela quanto de variação existe em qualquer processo e comunica visualmente a informação sobre seu comportamento.

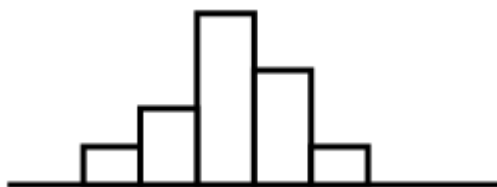


Figura 12 - Histograma

Antes de finalizar a análise das causas a serem tratadas, a equipe de analistas pode fazer uma rápida verificação, utilizando o check list abaixo, para garantir os principais pontos de questionamentos.

Check List para a análise de processos:

- Atividades que não agregam valor;
- Atividades em duplicidade;
- Excesso de burocracia;
- Gargalos que interrompem o fluxo das atividades;
- Possibilidade de redução do tempo de ciclo do processo;
- Layout não atende a necessidade de segurança e/ou eficiência do processo;

- Regras que não fazem mais sentido ou ausência de regras que poderiam ajudar a controlar a variabilidade do processo;
- As legislações e regulamentos não estão contemplados no processo;
- Necessidades de automação;
- Falta de registros adequados;
- Falta de identificação dos pontos críticos e de pontos de coletas de dados;
- Equipes subdimensionadas;
- Equipes despreparadas;
- Equipamentos ou ferramentas desatualizadas ou subdimensionadas;
- Não cumprimento de requisitos de segurança, meio ambiente, entre outros;
- Oportunidades de redução de custo (evidências de desperdícios).

Após as análises, os mesmos participantes devem novamente se reunir para a definição das oportunidades de melhorias. Nessa etapa, a participação da equipe de TI também é muito importante, uma vez que há potencialmente melhorias a serem feitas nos sistemas operacionais e/ou de gestão da empresa. Além disso, uma equipe multifuncional ajuda a evitar impactos que uma possível solução possa causar em outros processos do mesmo fluxo de valor ou em fluxos de trabalho das áreas. Dessa forma, mesmo num projeto de diagnóstico realizado numa área funcional é possível evitar a perda de valor no negócio da organização, ainda que não haja métricas para se comprovar esse fator de eficiência.

✓ A técnica comumente utilizada nessa reunião é a de *Brainstorm* (tempestade de ideias). O *Brainstorm* é uma técnica de estimulação da criatividade de uma equipe, para gerar e esclarecer uma série de idéias, problemas ou questões.

Sessão de *Brainstorm*

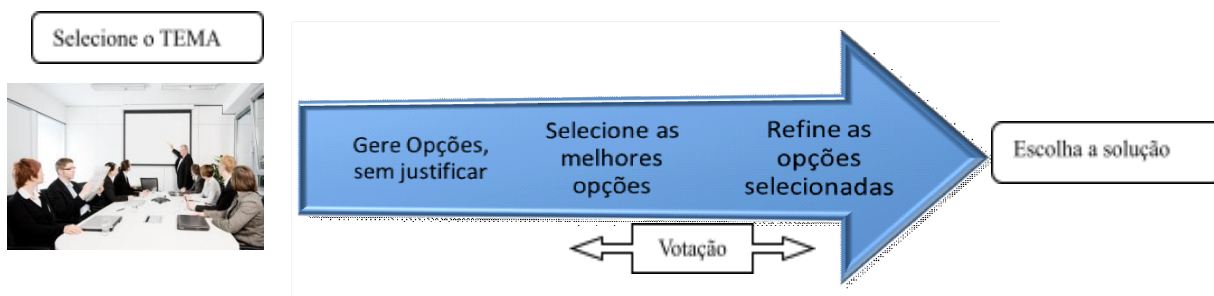


Figura 13 - Sessão de *Brainstorm*

As soluções identificadas devem ser debatidas com os envolvidos no processo até que se obtenha consenso.

As oportunidades de melhorias de processos podem ser formalizadas em Plano de Ação, conforme figura abaixo. Posteriormente, os planos de ação devem ser detalhados pelos seus respectivos responsáveis e os projetos devem ser planejados, após aprovados, conforme as melhores práticas de gerenciamento de projetos.

Problema	Processo	Ação	Responsável	Data Início	Data Fim	Status

Figura 14 - Modelo de Plano de Ação

7) PROJETOS DE IMPLANTAÇÃO DE MELHORIAS

Os projetos de implantação de melhorias é o que vem logo após o projeto de análise e se refere a especificar a solução, contemplando todas ou parte das oportunidades de melhorias identificadas na análise, conforme escopo a ser definido.

Esse projeto, em geral, se limita a uma área funcional, assim como o projeto de análise que lhe é correspondente. Mais uma vez será necessária a participação de uma equipe multifuncional (de preferência a mesma do projeto anterior), para facilitar a identificação de possíveis impactos, com relação à forma pela qual as oportunidades de melhorias válidas e aprovadas serão implementadas.

É importante ressaltar que o projeto de implantação não pode ficar muito distante do projeto de análise, sob pena de se ter que repetir não somente a análise, mas também todo mapeamento de processos relacionados.

A partir deste tipo de projeto, as organizações melhoram seus processos e possivelmente agregam valor ao cliente final. Porém, implementar iniciativas isoladamente em projetos funcionais, mesmo que seja para alcançar um resultado funcional, não há como identificar o ganho que, porventura, tenha sido gerado para o processo de negócio (ponta a ponta). Essa avaliação somente é possível em projetos BPI (Business Process Improvement), onde o fluxo de valor é o escopo do projeto.

É por causa desse tipo de projeto, tão usual, que muitas empresas acabam perdendo valor, ao especificar e implantar soluções, que afetam o resultado de outros processos de sua cadeia de valor.

Para que um projeto de implantação de melhorias seja bem sucedido, a avaliação de impactos precisa ser realizada por uma equipe multifuncional. A solução a ser desenhada deve considerar essas situações de contorno ou possíveis restrições ou requerimentos, resultantes dessa avaliação.

Vale ressaltar que um gestor pode alcançar a sua meta, após um projeto de implementação de melhorias, e provocar, no entanto, uma perda de valor para a empresa. O “como” implementar as oportunidades de melhoria (do projeto de análise) pode fazer toda a diferença.

8) PROJETOS DE TRANSFORMAÇÃO BPI

Os projetos de melhoria dos processos de negócio são os únicos que podem garantir o ganho de valor, como resultado da implantação das oportunidades de melhorias identificadas na análise.

Para os projetos BPI, o escopo considerado é o do fluxo de valor como um todo, desde o mapeamento e análise subsequente.

As equipes são naturalmente multifuncionais e os colaboradores se envolvem nas análises e nas especificações das soluções, para qualquer um dos processos do fluxo de valor.

A colaboração, engajamento e a comunicação são fatores críticos de sucesso para garantir a agregação de valor final.

Após a conclusão do mapeamento, é importante definir objetivos de desempenho para o processo do negócio como um todo e, de preferência, quantificar a sua situação atual. Esse objetivo de desempenho deverá estar associado ao direcionamento estratégico da organização para o negócio em questão.

A implantação de um projeto BPI pode envolver um planejamento faseado, onde após uma etapa com determinado escopo entregue, planeja-se a próxima etapa de implantação até a conclusão definitiva do projeto.

As primeiras etapas sempre serão os projetos de mapeamento e de análise de todos os processos do fluxo de valor.

Como este tipo de projeto envolve um ganho, ou seja: uma variação positiva de uma ou mais medida de desempenho relacionadas à entrega final de um processo de negócio, será necessária uma etapa, possivelmente a última do projeto BPI, que envolverá o planejamento de objetivos, resultados, indicadores e metas, bem como os processos de medição, conforme abaixo.

a. Elaboração do Sistema de Medição

Os resultados do processo de negócio (fluxo de valor) e seus desdobramentos devem ser monitorados e controlados, a partir de um sistema de medição de desempenho ligado à estratégia organizacional.

Após a definição de um objetivo de desempenho esperado para o negócio, expresso em termos de um resultado final a alcançar, inicia-se a primeira etapa de desdobramento. Nessa etapa, os gestores funcionais dos macroprocessos ou processos do mesmo fluxo de valor deverão definir seus respectivos objetivos funcionais, de forma a contribuir para o resultado final do negócio.

Esses objetivos deverão ser expressos em resultados, levando também em consideração a integração entre os processos do fluxo de valor. Dependendo do tamanho do fluxo de valor, é possível que os resultados funcionais tenham que ser desdobrados ainda em itens de controle num nível de gestão mais abaixo, onde acontece o gerenciamento da rotina. Ou seja: os resultados devem ser desdobrados até o nível da realidade das empresas.

Cabe aos gestores estabelecerem quais serão as métricas (indicadores) e os processos de medição para cada um de seus resultados compartilhados e respectivos desdobramentos.

Os indicadores podem ser dos seguintes tipos:

- Indicadores de resultado: Indicam o alcance dos resultados finais dos processos;
- Indicadores de tendência: Indicam o alcance de resultados intermediário, quando há pontos de controle no meio dos processos;

- Indicadores de verificação: Controlam as causas que afetam negativamente os resultados planejados;
- Indicadores de conformidade: Indicam o atendimento a padrões de processos, procedimentos gerenciais ou normas e regulamentos.

Além dos indicadores de resultados, baseado nos objetivos que precisam alcançar, os gestores também devem definir indicadores de tendência e verificação (quando possível), para garantir o alcance de seus resultados.

Os indicadores de conformidade somente farão sentido, caso haja metas associadas ao cumprimento de padrões a serem seguidos, na execução ou na gestão dos processos.

Os indicadores de resultado e de tendência são itens de controle e estão relacionados diretamente ao processo ou macroprocesso. De forma geral, esses dois itens podem ter uma das seguintes dimensões, conforme a definição da empresa:

- Qualidade: controla a satisfação do cliente ou uma característica do serviço na entrega (prazo, por exemplo) ou o seu desempenho;
- Produtividade: controla o nível de aproveitamento dos recursos disponíveis (resultado/recurso);
- Pessoal: indicadores relacionados à qualificação e motivação das pessoas;
- Financeiros: controlam o custo do processo;
- Legal: indicam o atendimento a requisitos legais;
- ESG - *Environmental, Social and Governance* (Ambiental, Social e de Governança) atendem a requisitos de sustentabilidade.

Após as definições dos indicadores para o processo do negócio (nível 1) e para os macroprocessos e/ou processos, nos níveis mais desdobrados, deve ser elaborado um **Mapa de Indicadores**, semelhante à figura abaixo (exemplo):

PROCESSO	TIPO DE INDICADOR	OBJETIVO	RESPONSÁVEL	PERIODICIDADE	MÉTODO/LOCAL	META
Processo do Negócio (nível 1)	Indicador de resultado					
Processo 1 (nível 2)	Ind. De resultado					
	Indicador de Tendência					
Processo 2 (nível 2)	Ind. De resultado					
	Ind. de tendência					

Figura 15 - Exemplo de Mapa de Indicadores

Os Mapas de Indicadores registram informações sobre como o processo será monitorado e controlado:

- Indicador: informar qual o tipo de indicador e nome;
- Objetivo: para que serve o indicador;

- Responsável: quem responde pelo resultado;
- Periodicidade: período ou frequência do processo de medição;
- Método/Local: qual a forma de apuração;
- Meta: Nível de desempenho pretendido por um determinado período de tempo.

A definição de objetivos, resultados, metas e indicadores pode ser facilitada por uma técnica que identifica as relações de entrada e saída entre os processos. A partir desse levantamento, os gestores acordam entre si os requisitos de qualidade de entrada dos resultados que recebem de outros processos. Esses resultados são as saídas desses processos. A definição das metas ou acordos de serviços podem ser estabelecidos dessa forma com a participação de todos.

✓ A técnica acima mencionada chama-se SIPOC – formado pelas iniciais de Supplier, Input, Process, Output e Customer.

A técnica apresenta uma noção do fluxo das atividades de cada processo que será analisado, mas o principal foco é definir requisitos de entrada e saída entre os processos.

Fornecedores e Clientes podem ser externos, mas principalmente internos, pois tratam-se dos processos que se relacionam entre si.

A diagramação do SIPOC é livre, basta compreender sua utilidade para as definições acima e estruturar a ferramenta da melhor maneira possível.

Cada processo do fluxo de valor deverá ter o seu SIPOC discutido numa reunião com os gestores dos processos do fluxo de valor.


S	I	P	O	C
Supplier	Input	Process	Output	Customer
Fornecedores	Insumos Recursos Materiais Informações	Processo 	Produtos Serviços Resultados	Clientes

Figura 16 - SIPOC

Embora o Projeto BPI se encerre após a implantação das oportunidades de melhoria e do sistema de indicadores para a medição dos resultados esperados, a avaliação de sucesso do projeto dependerá do acompanhamento dessas métricas, para avaliar o ganho obtido.

É importante lembrar que a implantação pode envolver treinamentos de equipes em novos procedimentos (automatizados ou não), bem como acompanhamento *on the job* ou por meio de interações programadas e gestão da mudança.

b. Acompanhamento dos resultados

Os indicadores de cada processo deverão ser acompanhados pelo gestor funcional e sua respectiva equipe. Periodicamente, os resultados como um todo devem ser analisados pela equipe de

gestores, a fim de identificar ajustes a serem feitos, caso o desempenho do negócio não tenha sido atingido.

Nessa etapa, podem ser elaborados planos de ação corretiva ou preventiva, conforme o caso, sempre que os resultados planejados não forem alcançados. Esses planos podem estar relacionados a um ou mais processos funcionais e serão conduzidos pelos gestores com suas próprias equipes funcionais.

O acompanhamento pode ser feito por relatórios com a ajuda de sistemas de apoio ou não. Quanto maior a organização, maior a necessidade de sistemas para apoio à decisão.

Segue abaixo um modelo de relatório de acompanhamento.

PLANILHA DE ACOMPANHAMENTO DE ITENS DE CONTROLE																		
ITEM DE CONTROLE	UNID		Exercício 2003												Acum. até o mês	Valores Limites		
			JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ		Vd	Am	Vm
		P														≤ meta	101% a 105% meta	>105% meta ou 3 am
		R														≤ meta	101% a 105% meta	>105% meta ou 3 am
		P														≤ meta	101% a 105% meta	>105% meta ou 3 am
		R														≤ meta	101% a 105% meta	>105% meta ou 3 am
		P														≤ meta	101% a 105% meta	>105% meta ou 3 am
		R														≤ meta	101% a 105% meta	>105% meta ou 3 am

Evolução dentro do previsto (Manter)	Evolução fora do previsto (Atuar)	Processo fora de controle (Atuar/Corrigir)
--------------------------------------	-----------------------------------	--

Figura 17 - Modelo de Relatório de acompanhamento de indicadores (do tipo quanto menor, melhor)

Na coluna “Item de Controle” colocar os indicadores que se quer acompanhar, e suas respectivas unidades. Nas linhas relativas aos meses, colocar os valores planejados e os medidos. A evolução do desempenho é obtido comparando-se com os valores limites, de acordo com a legenda de cores.

9) PROJETOS DE IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS DE GESTÃO (SGI)

A implantação de um sistema de gestão corporativa envolve os processos de gestão no nível estratégico e seu desdobramento em práticas gerenciais.

Trata-se de um projeto de maior maturidade em gestão, que habilita a consolidação das práticas BPM numa organização.

O Diagnóstico Corporativo é uma análise imprescindível para iniciar o projeto.

A partir de entrevistas com a Cúpula Estratégica da empresa, são levantadas informações sobre seu perfil, histórico, modelo de negócio, direcionamento estratégico, arquitetura de processos, cultura, maturidade em gestão, liderança em todos os níveis, práticas de gestão existentes, infraestrutura, recursos humanos e sistemas existentes.

A partir do Diagnóstico, evidencia-se os gaps de processos de gestão, no nível estratégico ao operacional, que vão nortear as alterações no modelo de processos da empresa.

Os processos de gestão corporativa, a serem desenvolvidos, vão orientar as práticas de gestão no nível do gerenciamento da rotina, promover o sincronismo empresarial e desenvolver um sistema de indicadores eficiente.

As práticas de gestão deverão ser uniformes entre os gestores e, entre outras destaca-se a avaliação de impactos, a fim de evitar perda de valor, como resultado das intervenções nos processos.

O Sincronismo Empresarial é o alinhamento entre modelo de negócio, modelo de processos, estrutura organizacional e modelo operacional. O modelo operacional e a estrutura organizacional precisam suportar o modelo de processos e este, por sua vez, suporta o modelo de negócio, que é a forma de atuação da empresa. A definição, revisão e alteração do modelo de negócio é uma decisão estratégica.

O sistema de indicadores eficiente, aliado à uma gestão à vista em todos os níveis (estratégico, gerencial e operacional), garante a eficiência operacional, que significa, em última análise, manter a empresa sob controle em todos os níveis.

Essa característica somente é obtida a partir de processos de gestão organizacional, no nível estratégico, a fim de preparar a empresa para implementar suas estratégias e alcançar suas metas corporativas, na perspectiva financeira (sustentabilidade, lucro...) e de crescimento de mercado.

Esses três aspectos são os fatores críticos de sucesso empresarial. Qualquer que seja seu futuro desejado, o seu tamanho e complexidade é o sistema de gestão de orientação a processos que vai garantir o desempenho operacional necessário para se chegar onde se deseja.

É no nível operacional que se encontra a realidade de qualquer organização.

Informações mais detalhadas desse tipo de projeto não são foco deste guia em Gestão de Processos.

10) CONCEITOS CORRELATOS

A seguir, alguns conceitos complementares em ordem alfabética.

Ação corretiva é ação para eliminar a causa de uma não conformidade identificada ou outra situação indesejável, de modo a impedir a sua reincidência. ISO 9001:2015

Ação de melhoria é uma expressão genérica que se refere a uma alteração visando melhorar o desempenho.

Ação preventiva é uma “ação para eliminar a causa de uma não conformidade identificada ou outra situação potencialmente indesejável”, de modo a evitar a sua ocorrência. ISO 9001:2015

Ameaças são os modos de falha que afetam adversamente o nível de controle que se tem sobre um determinado risco, criando oportunidades para que resulte na sua consequência final.

Análise Crítica é a atividade realizada para determinar a pertinência, adequação e eficácia do que está sendo examinado para alcançar os objetivos estabelecidos.

Auditoria “é o processo sistemático, documentado e independente, para obter evidência e avaliá-la objetivamente, a fim de determinar a extensão na qual os critérios auditados são atendidos”. ISO 19011:2018

Benchmarking é a identificação de processos e resultados que representam as melhores práticas e desempenho para atividades similares, dentro ou fora do setor de atuação da organização.

Controle da qualidade é a parte da gestão da qualidade que aborda a medição de indicadores, focada no atendimento de requisitos.

Controle do risco é a medida que modifica o risco, por meio de política, processo, prática, barreira, dispositivo, ou ações que reduzem o nível de risco.

Critério de desempenho é o requisito ou conjunto de requisitos que possibilitam avaliar quantificações do desempenho obtidas por meio de métricas (ver "meta").

Cultura são os valores e crenças compartilhados, cuja interação com as estruturas e sistemas de controle de uma organização direciona comportamentos, condutas e decisões.

Eficácia é a extensão na qual as atividades planejadas são realizadas e os resultados planejados são alcançados.

Eficiência é a relação entre o resultado alcançado e os recursos usados (utilizá-los da melhor forma possível, sem perdas ou desperdícios).

Efetividade é a eficiência e eficácia durante um período de tempo especificado.

Especificação é um documento que estabelece requisitos.

Fonte de risco é o elemento que isoladamente ou em combinação tem o potencial intrínseco de originar um risco.

Garantia da Qualidade é a parte da gestão da qualidade focada em prover confiança de que os requisitos serão atendidos.

Gestão da Qualidade são atividades coordenadas para dirigir e controlar o grau no qual características inerentes satisfazem a requisitos.

Gestão de risco são atividades coordenadas para dirigir e controlar o efeito da incerteza sobre os objetivos. Consistem basicamente na identificação e avaliação do risco e na especificação, implantação e garantia do desempenho dos controles necessários para obter um nível de risco residual aceitável.

Indicador de desempenho é a métrica por meio da qual o desempenho pode ser quantificado.

Inspecção é a avaliação da conformidade por meio de observação e julgamento, acompanhada, se necessário, de medição, ensaio ou comparação com padrões.

Insumo é o material, serviço ou informação que é transformado em produto por meio das atividades de um processo.

Meta é o nível de desempenho pretendido por um determinado período de tempo. (Critérios de Excelência: FNQ 2002).

Não conformidade é o não atendimento a um requisito relativo a normas internas ou externas (processo, procedimentos ou políticas).

Padrão é qualquer referência normativa, de natureza técnica ou administrativa, acordado pelas partes interessadas. Inclui normas, procedimentos e especificações, dentre outros.

Parte interessada é o indivíduo ou grupo de indivíduos com interesse comum no desempenho da organização e no ambiente em que opera. A maioria das organizações apresenta as seguintes partes interessadas: Os clientes, a força de trabalho, os acionistas e os proprietários, os fornecedores e a sociedade. A quantidade e a denominação das partes interessadas podem ser várias em função do perfil da organização. (Critérios de Excelência: FNQ 2007).

Plano é o documento que especifica quais as iniciativas e recursos associados devem ser aplicados, por quem e quando, a um empreendimento, produto, processo ou contrato específico.

Plano de Ação é o plano que integra ações de melhoria e indica os responsáveis e os prazos para conclusão, verificação e validação de cada ação.

Política é o conjunto de interações ou diretrizes globais de uma organização, formalmente expressas pela Alta Direção, a fim de padronizar decisões em determinados cenários ou escopos de trabalho.

Procedimento é a forma especificada de executar uma atividade ou um processo. Pode ser um conjunto de tarefas.

Produto é o resultado de um processo. Pode ser tangível ou intangível (serviço).

Qualidade é o grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos.

Rastreabilidade é a capacidade de recuperar o histórico, a aplicação ou a localização daquilo que está sendo considerado.

Registro é o documento que apresenta resultados obtidos ou fornece evidências de atividades realizadas, a fim de prover rastreabilidade.

Requisito é a necessidade ou expectativa que é expressa, geralmente, de forma implícita ou obrigatória.

Risco é o efeito da incerteza sobre os objetivos.

Risco residual é o risco remanescente após o tratamento do risco.

Sistema de Gestão é a rede de atividades coordenadas e interdependentes para dirigir e controlar uma organização, a fim de realizar seus objetivos.

Sistema de Indicadores é um conjunto ordenado de indicadores que, escolhidos criteriosamente, refletem com fidelidade o desempenho da organização.

Tratamento do risco é o processo que modifica o risco. Inclui a remoção da fonte do risco ou a redução da probabilidade e/ou da severidade das consequências, por meio da especificação de controles do risco.

Nível ou severidade de risco é a magnitude de um risco expressa em termos de uma combinação de consequências e sua probabilidade.