

GESTÃO POR PROCESSOS

- Apresentar conceitos gerais de Gestão por Processos
- Abordar aspectos práticos de sua aplicação
- Comentar experiências positivas e dificuldades de implantação
- Propor modelos de aplicação prática

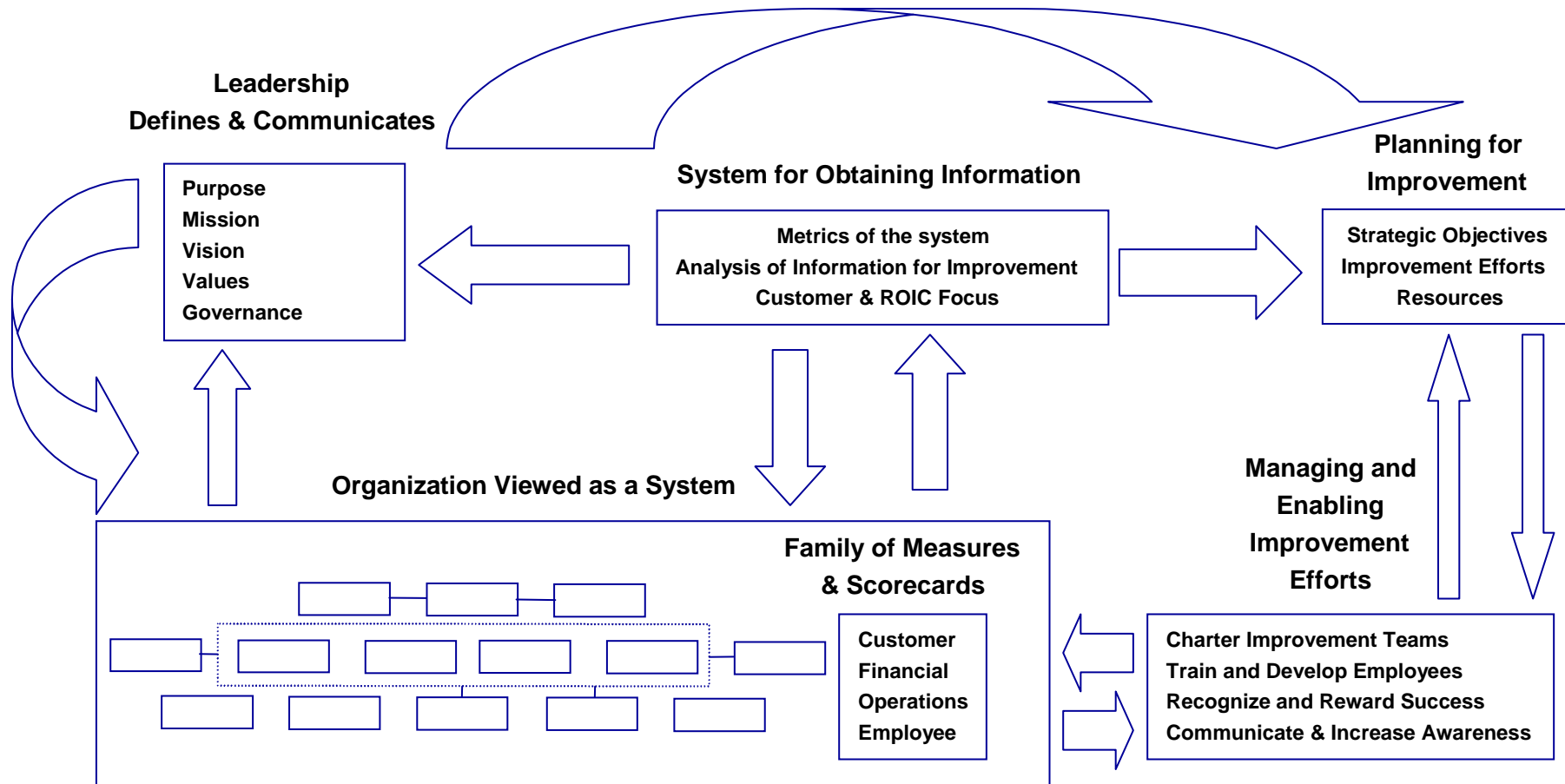
- VISÃO SISTÊMICA
- GESTÃO POR PROCESSOS – CONCEITOS GERAIS
- PROCESSOS CHAVES DO NEGÓCIO
- PLANEJAMENTO DO TRABALHO
- REPRESENTAÇÃO DO PROCESSO
- INDICADORES DE DESEMPENHO
- AVALIAÇÃO DO PROCESSO
- SUMÁRIO

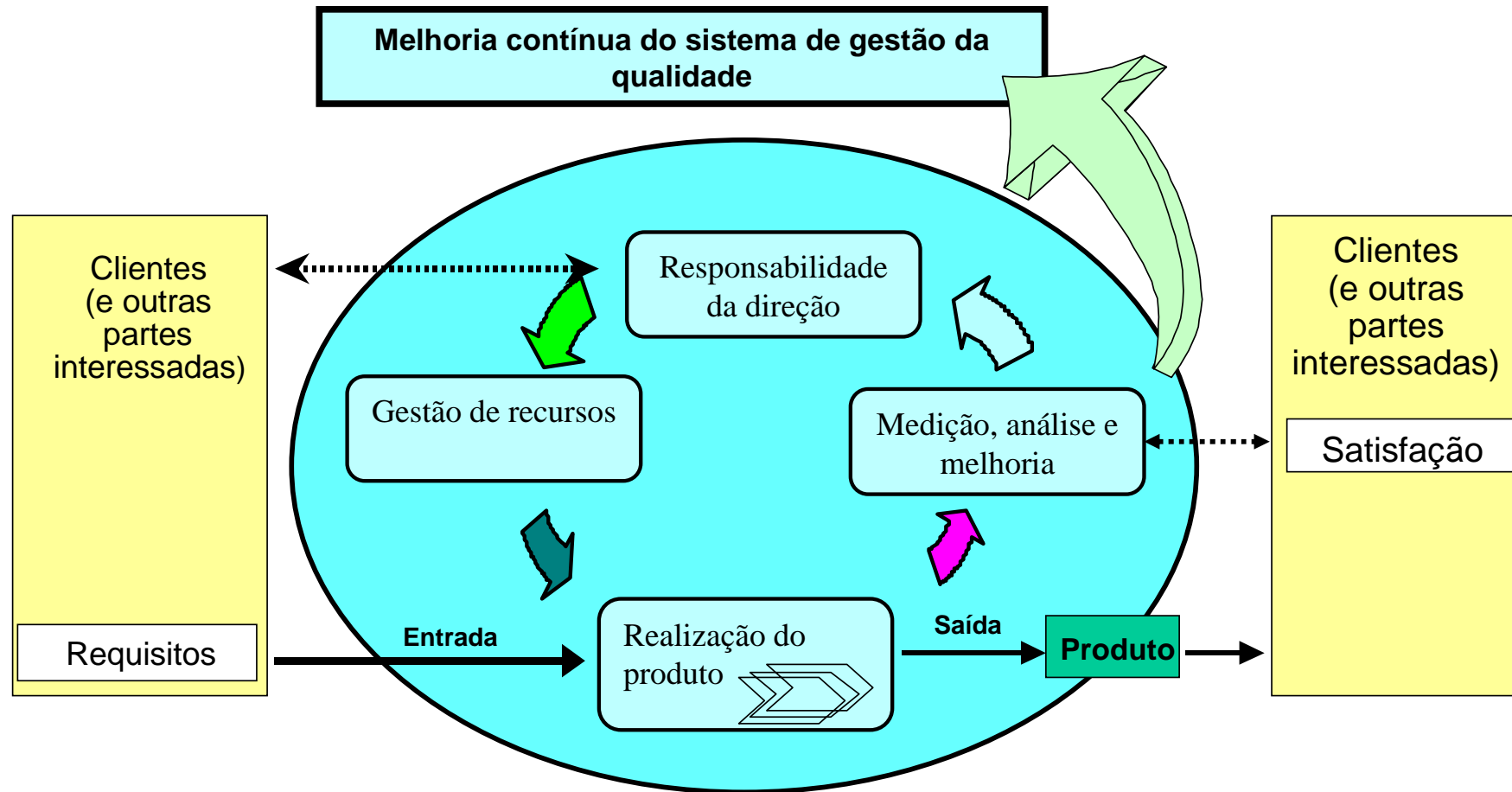
GESTÃO POR PROCESSOS

VISÃO SISTÊMICA

As organizações são constituídas por uma complexa combinação de recursos (capital humano, capital intelectual, instalações, equipamentos, sistemas informatizados, etc.) interdependentes e interrelacionados, que devem perseguir os mesmos objetivos, e cujos desempenhos podem afetar positiva ou negativamente a organização em seu conjunto.

QUALITY AS A BUSINESS STRATEGY



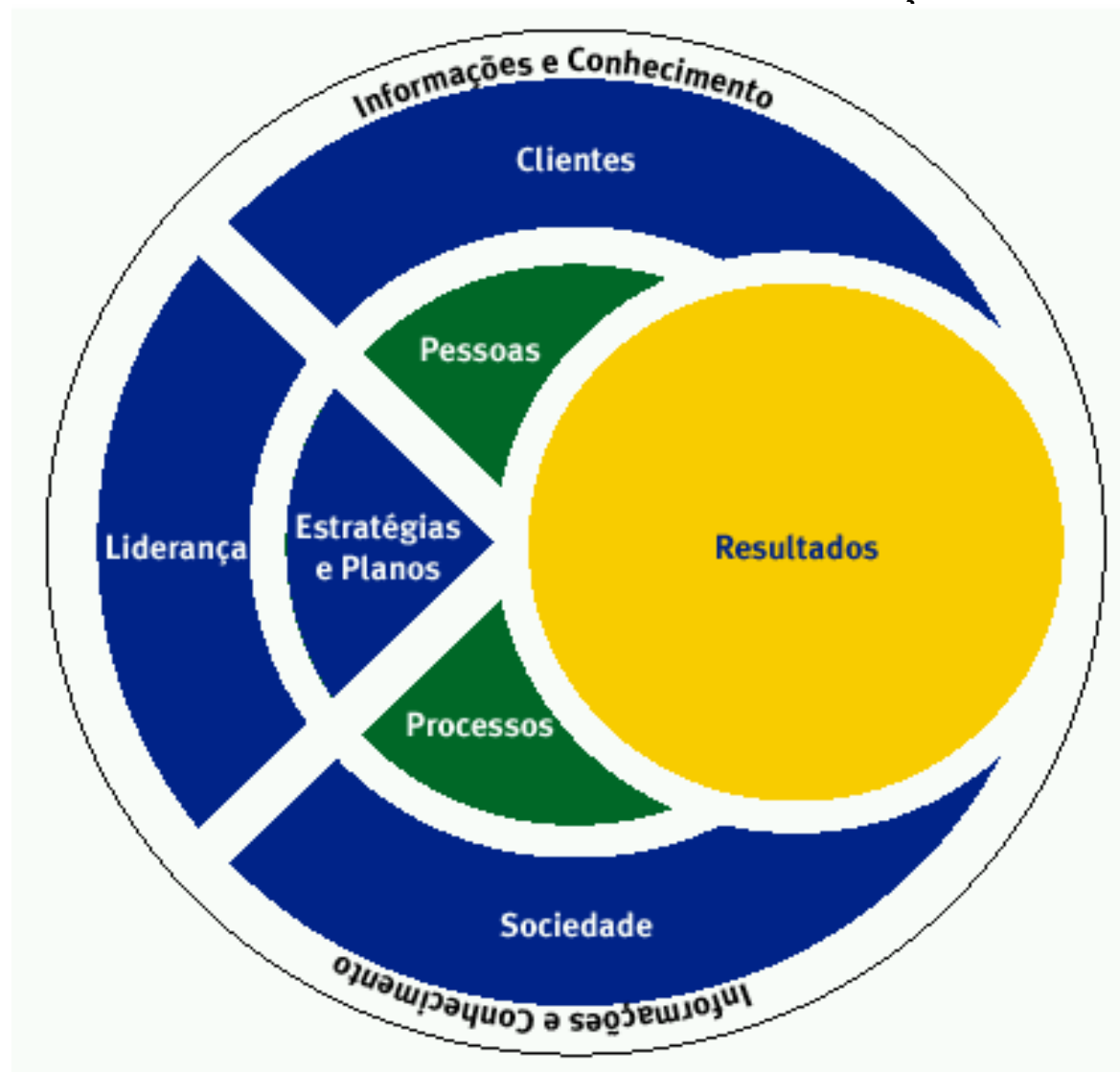


Legenda:

- Atividades que agregam valor
- ⋯→ Fluxo de Informação

Nota: As informações entre parênteses não se aplicam à NBR ISO 9001

VISÃO SISTÊMICA DA ORGANIZAÇÃO



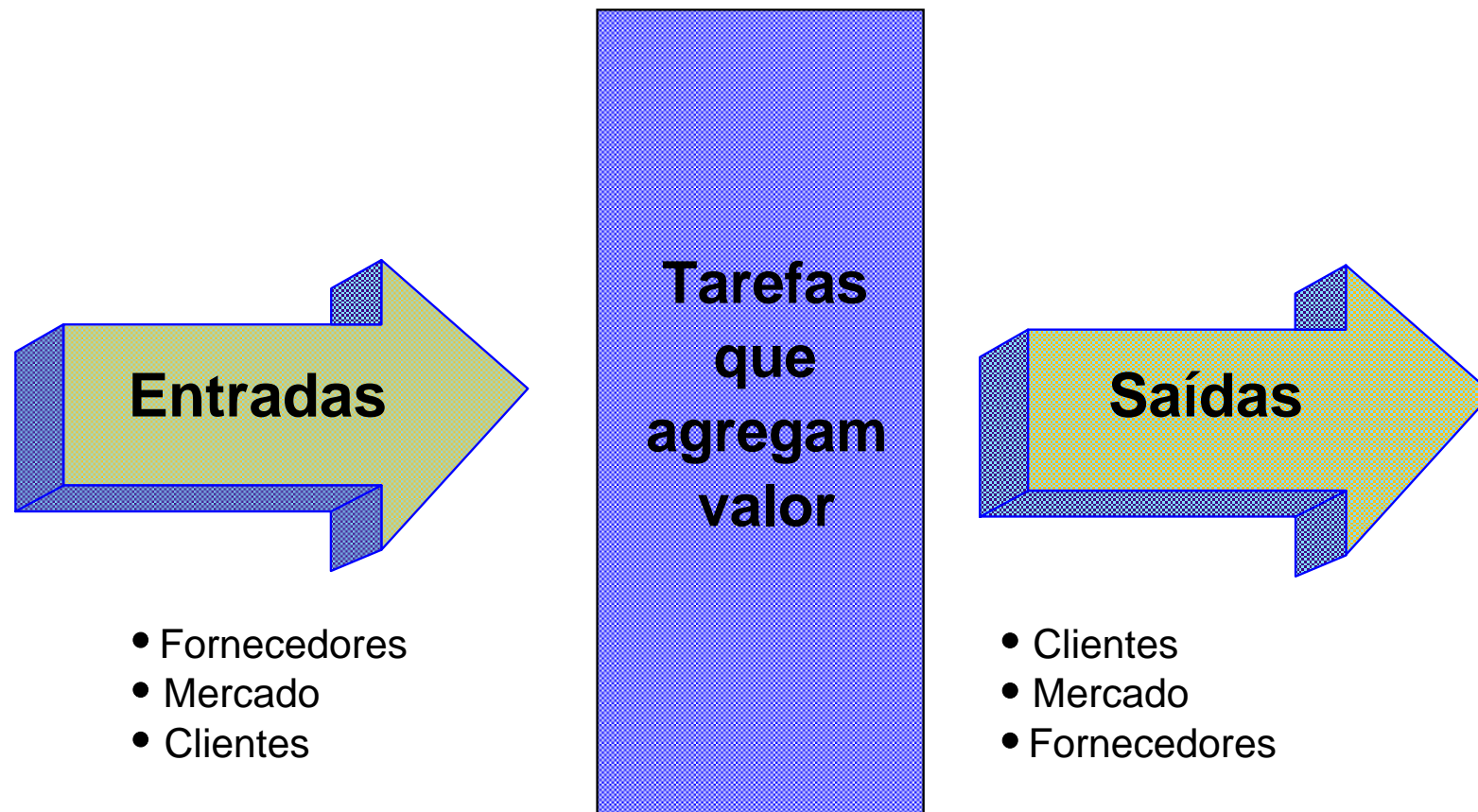
GESTÃO POR PROCESSOS

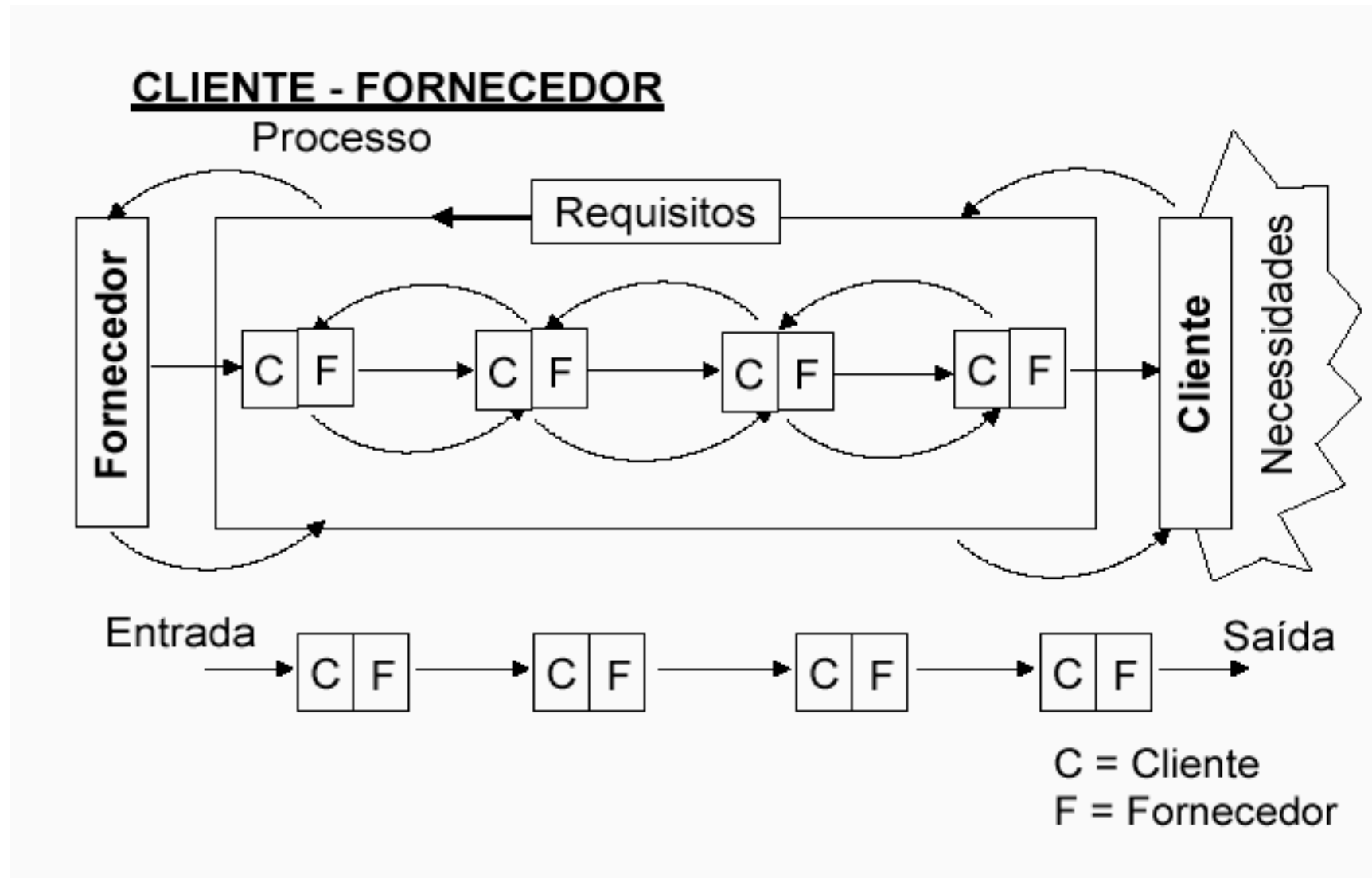
CONCEITOS GERAIS

A excelência do desempenho e o sucesso no negócio requerem que todas as atividades interrelacionadas sejam compreendidas e gerenciadas segundo uma visão de processos.

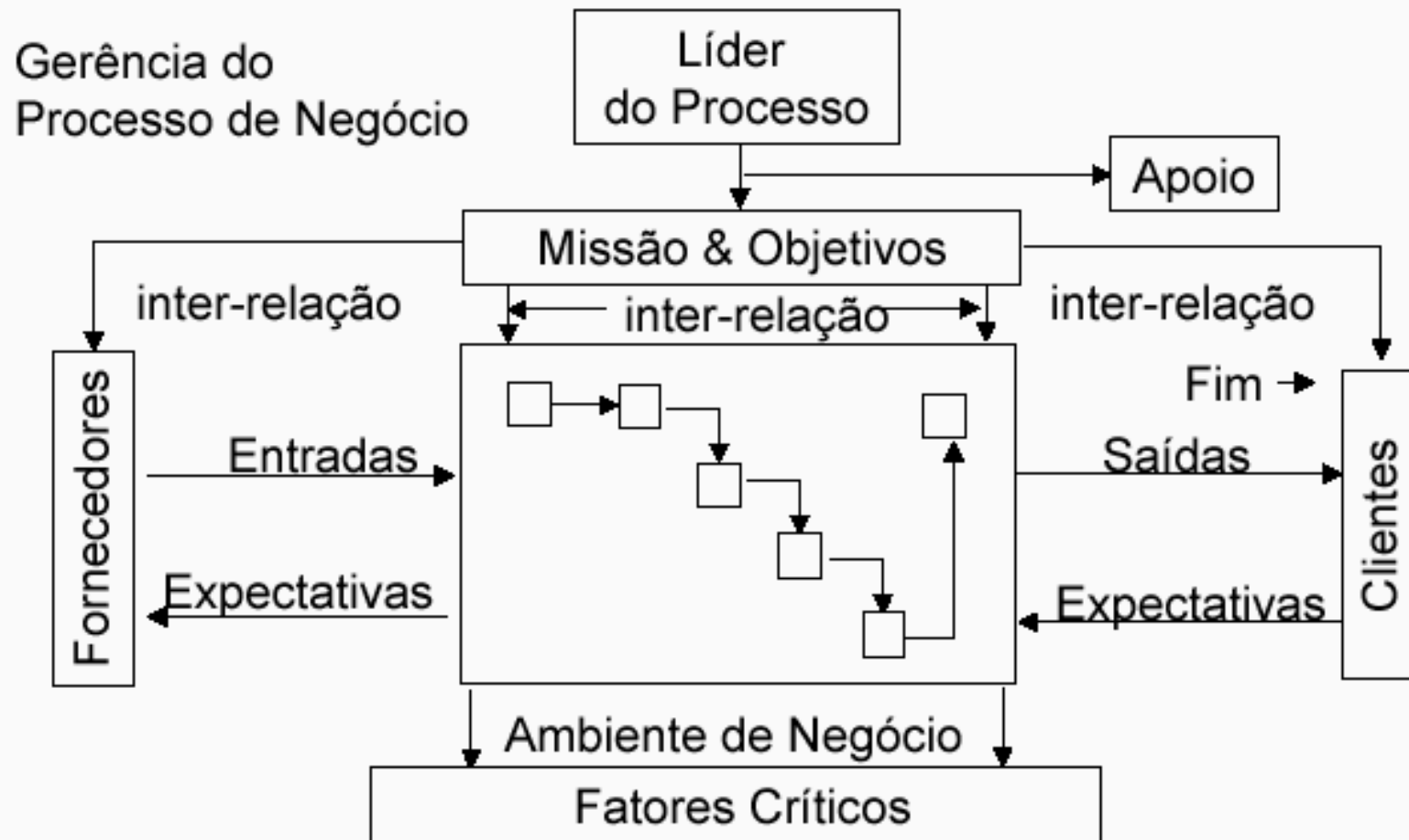
É fundamental que sejam conhecidos os clientes desses processos, seus requisitos e o que cada atividade adiciona de valor na busca do atendimento a esses requisitos

Enfoque administrativo aplicado por uma organização que busca a otimização e melhoria da cadeia de seus processos, desenvolvida para atender necessidades e expectativas das partes interessadas, assegurando o melhor desempenho possível do sistema integrado a partir da mínima utilização de recursos e do máximo índice de acerto.



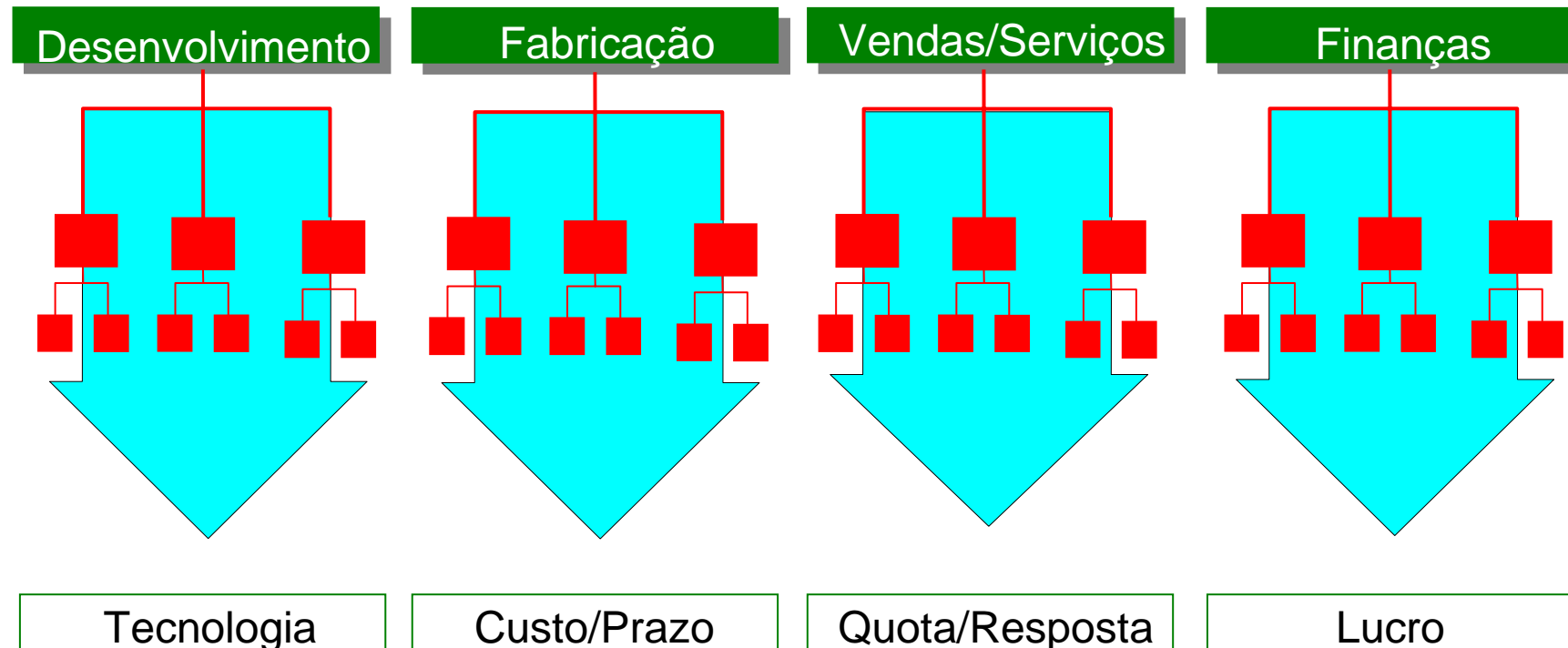


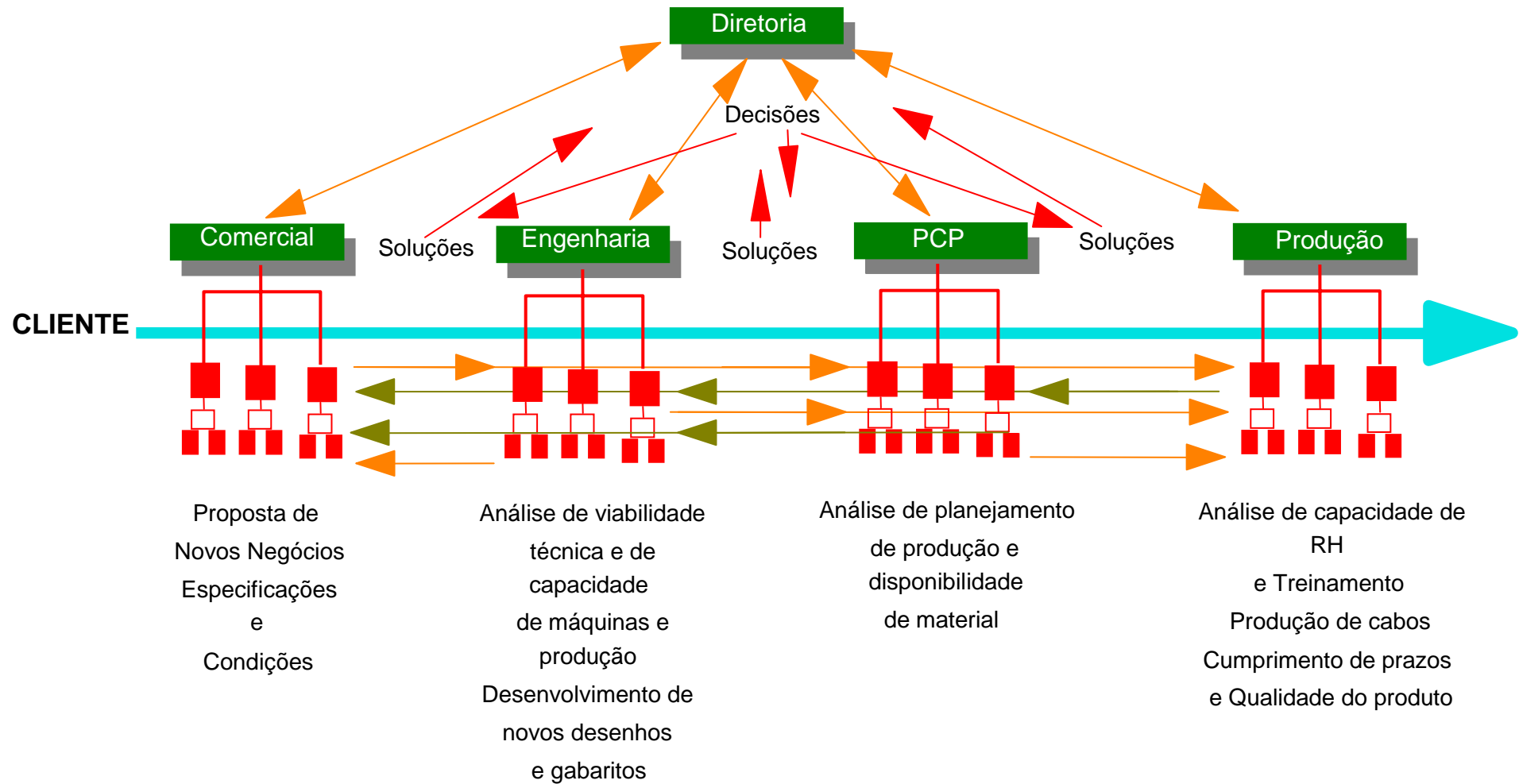
CLIENTE - FORNECEDOR

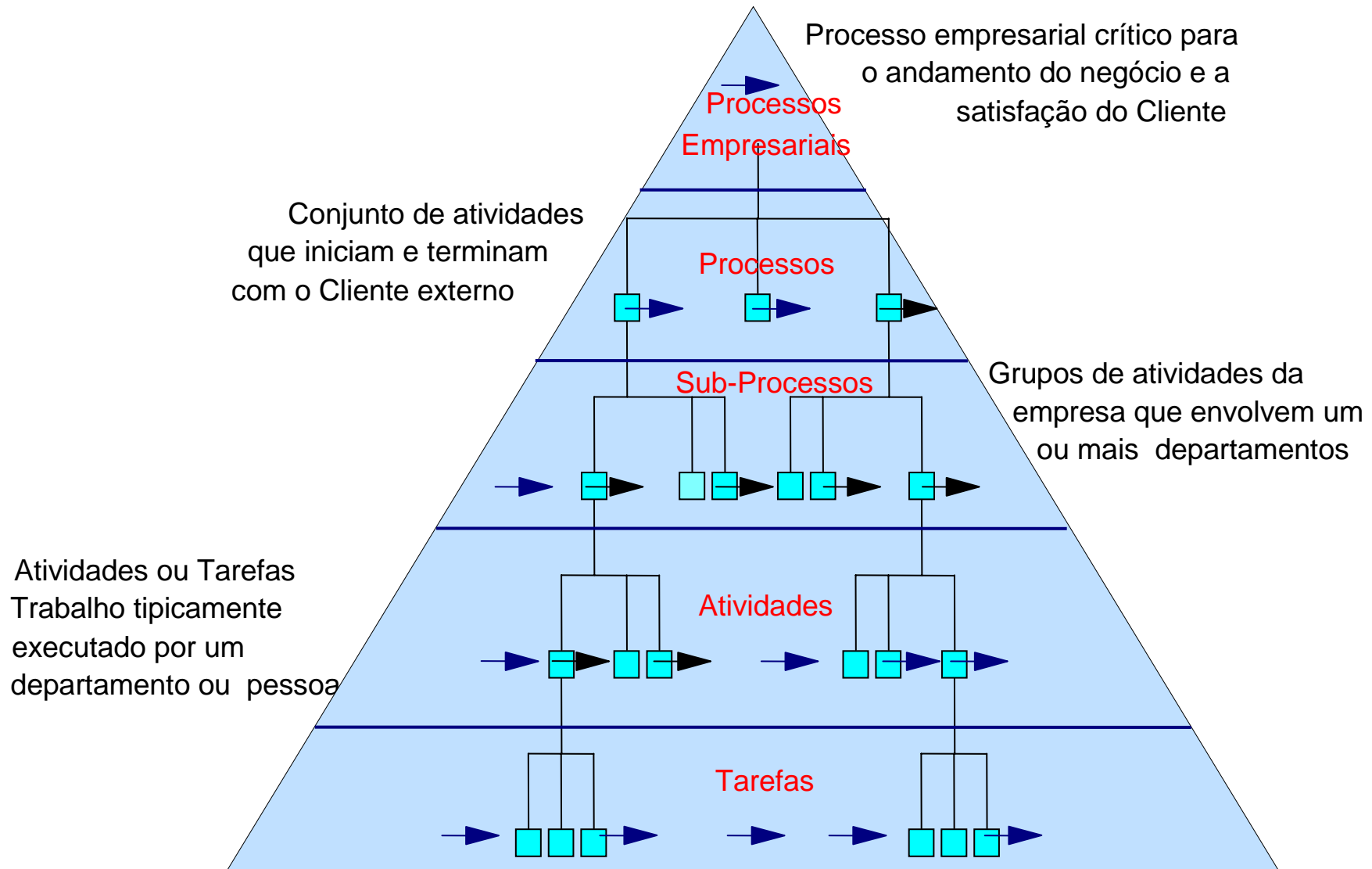


Atributos	Visão Tradicional	Visão de processo
1- Foco	Chefe	Cliente
2- Relacionamento primário	Cadeia de comando	Cliente - Fornecedor
3- Orientação	Hierárquica	Processo
4- Quem toma decisão	Gerência	Todos os participantes
5- Estilo	Autoritário	Participativo

Organização

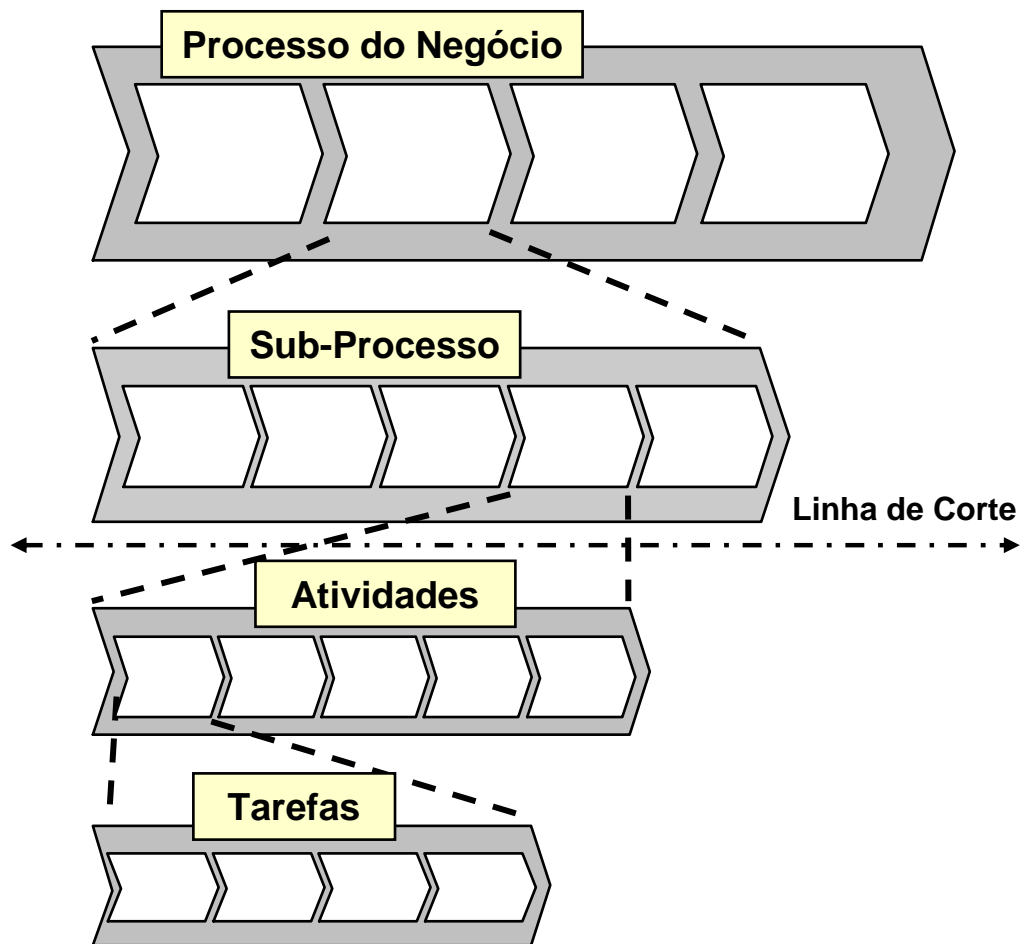






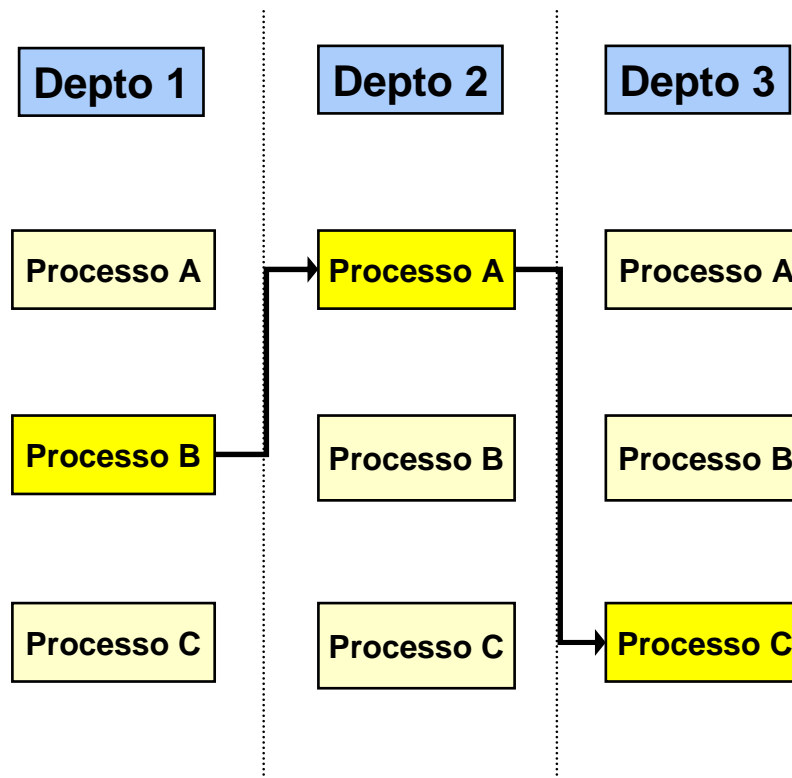
VERTICAL

Do Macro-Processo (nível mais alto)
aos Sub-processos (níveis mais baixos)



HORIZONTAL

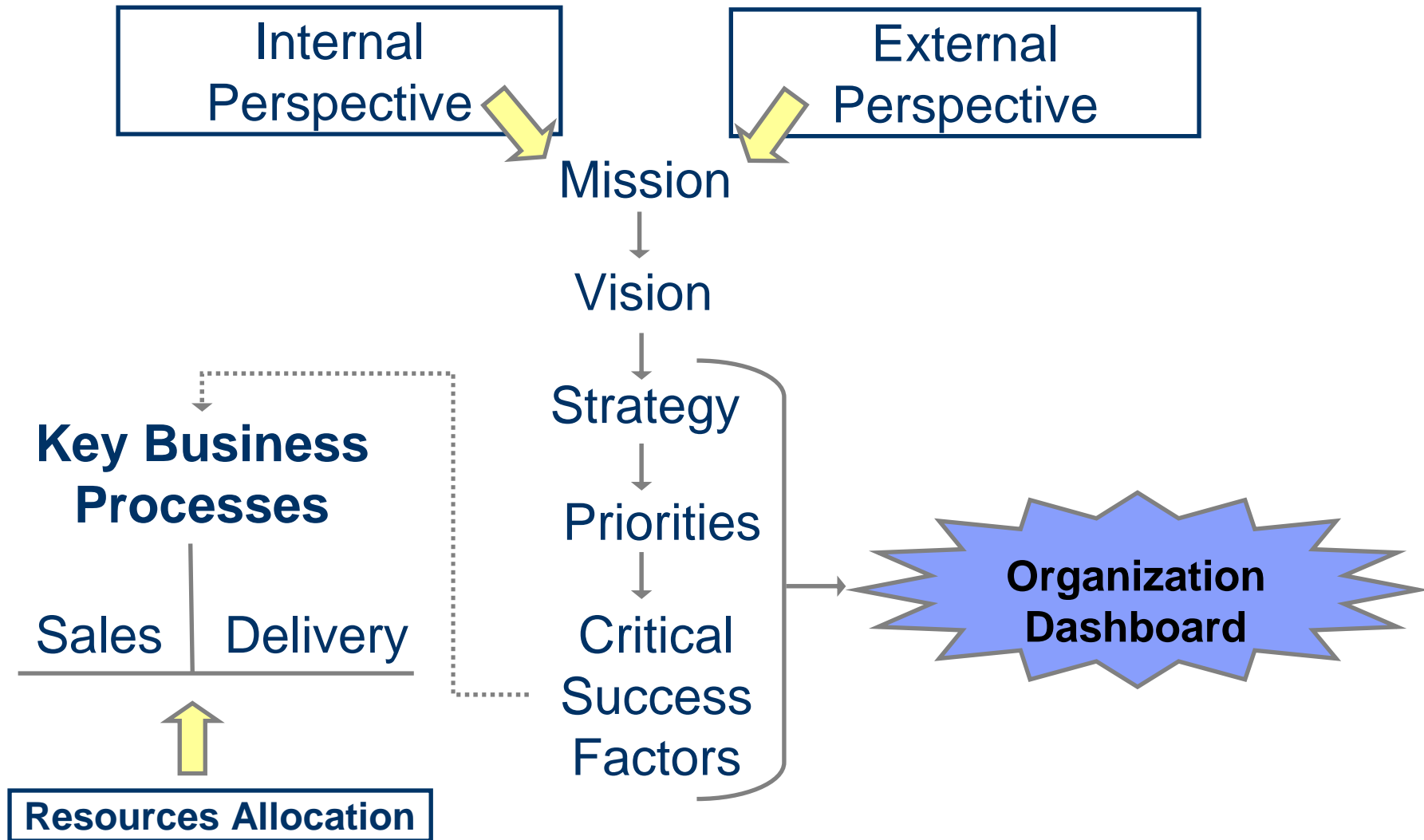
Interfaces entre processos de mesmo nível

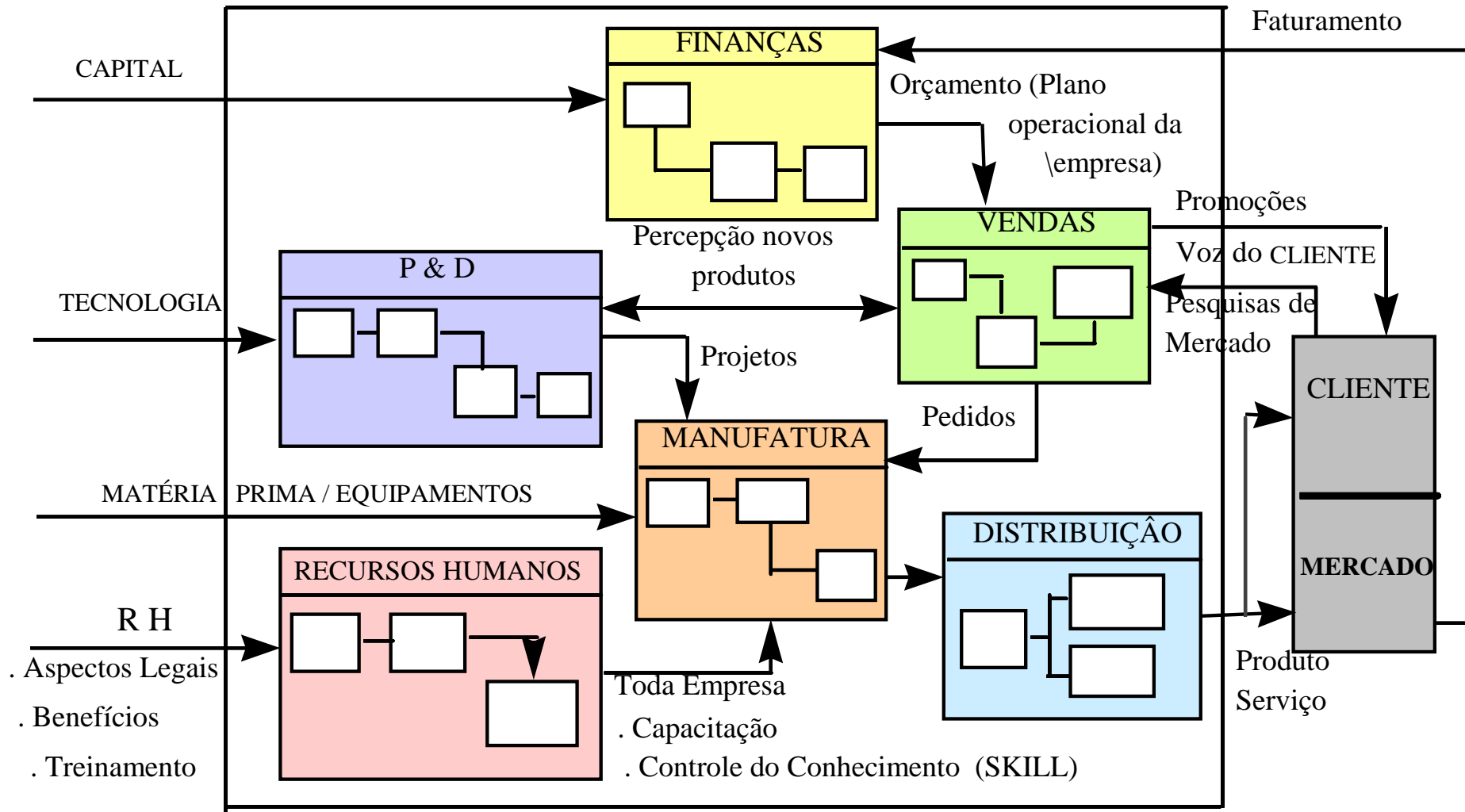


GESTÃO POR PROCESSOS

PROCESSOS CHAVES DO NEGÓCIO

- Representam sérios riscos para a vida humana, para o meio ambiente, e/ou colocam em risco uma grande quantidade de recursos
- Seus resultados produzem alto impacto para os clientes
- Falhas nesses processos comprometem o desempenho de todo o sistema
- São críticos para a consecução da estratégia da organização



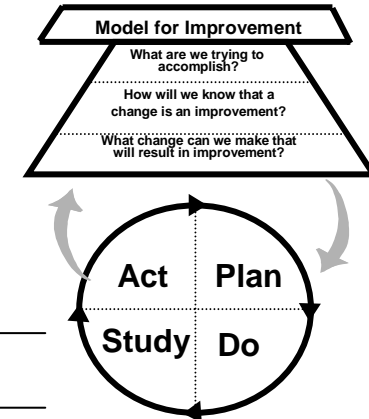


GESTÃO POR PROCESSOS

PLANEJAMENTO DO TRABALHO

- Identificar os processos chaves do negócio
- Estabelecer objetivos e metas que devem ser cumpridas a partir dos esforços de gestão por processos
- Desenvolver um plano de trabalho, contendo os objetivos, as atividades, os recursos necessários, as fases do projeto, os produtos e resultados de cada fase, os prazos de entrega, e equipe de trabalho (sponsor, líder, integrantes, etc.)
- Propor o projeto à Liderança, com o objetivo de obter aprovação, suporte e apoio gerencial, assegurar os recursos necessários e o comprometimento de todas as pessoas da Organização que farão parte da equipe
- Prever análises críticas periódicas e apresentar status do projeto à Liderança de forma programada
- Observar que o mapeamento de processos é um meio e não um fim. O que deve ser atingido de fato são os objetivos e as metas compromissadas
- Não é necessário mapear todos os processos, nem todos os níveis de processo

IMPROVEMENT PLAN



PROJECT NAME: _____ Number: _____

SPONSOR: _____

WHAT ARE WE TRYING TO ACCOMPLISH?

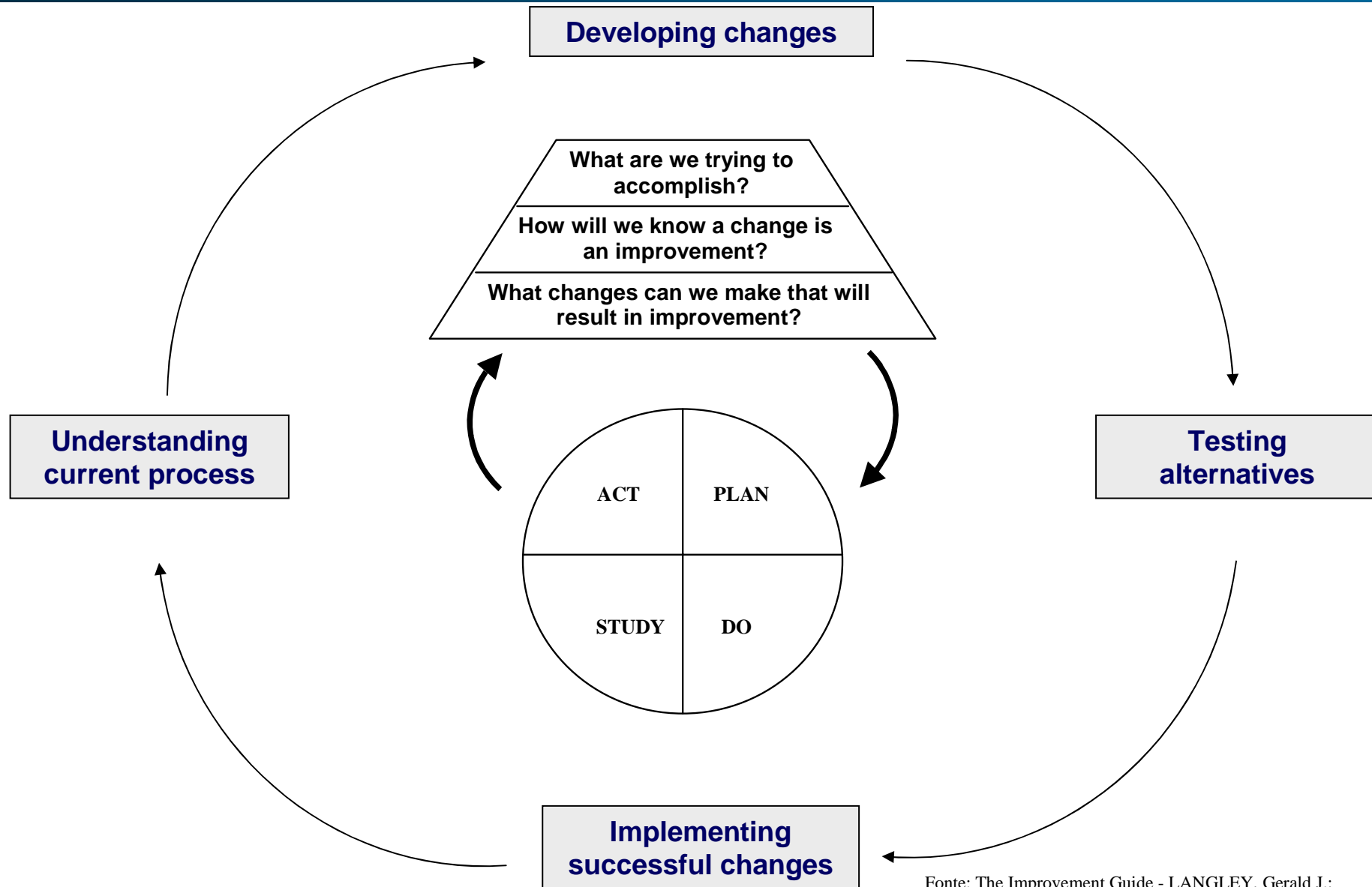
DESCRIPTION OF PROCESS/PROJECT:

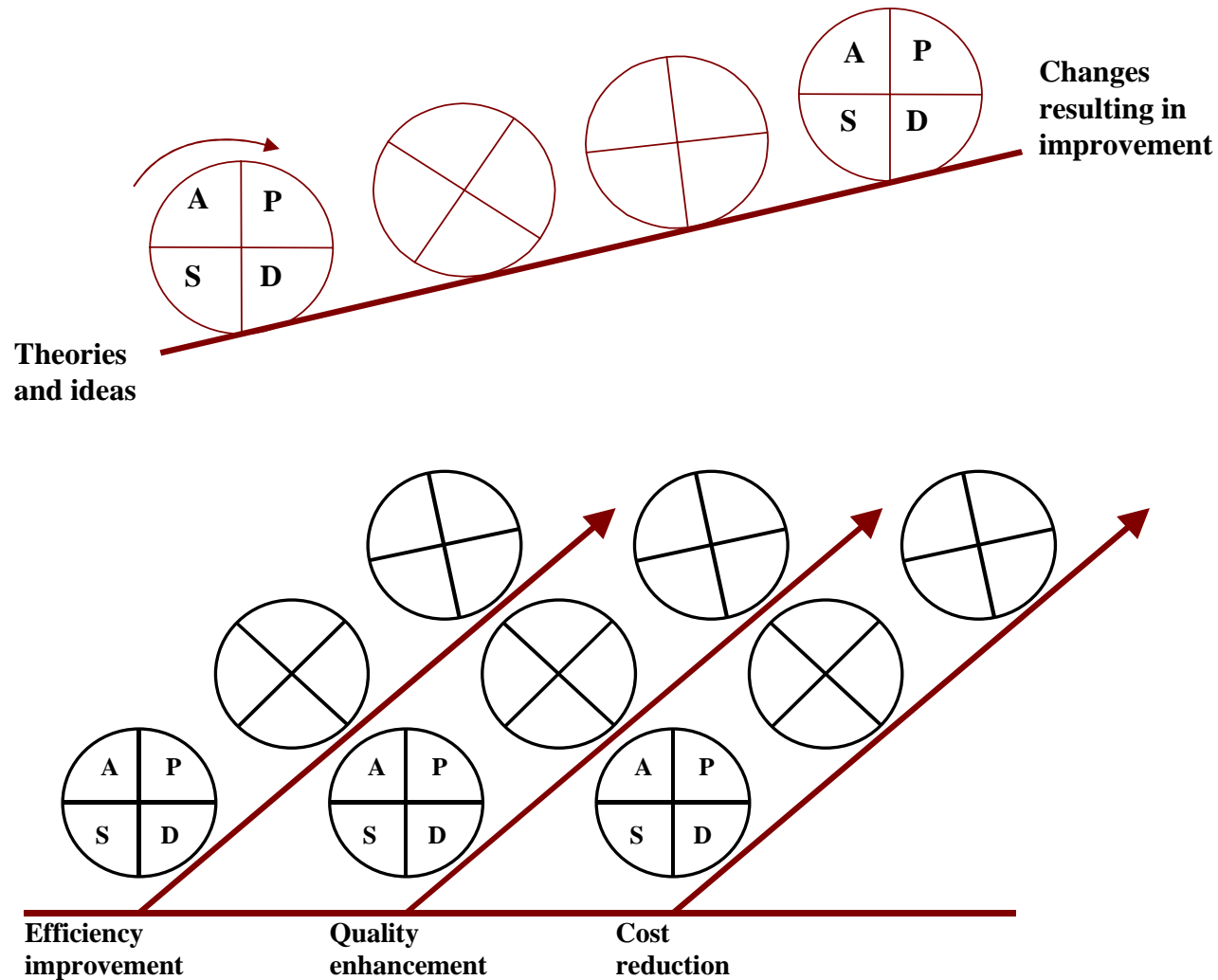
LINK TO CUSTOMER:

IMPROVEMENT OBJECTIVES:

NET COST SAVINGS:

HOW WILL WE KNOW A CHANGE IS AN IMPROVEMENT?	<u>MEASURES: (define)</u>	<u>CURRENT PERFORMANCE:</u>	<u>GOALS:</u>
	<i>Note: measures should be directly related to project description and objectives)</i>		
WHAT CHANGE CAN WE MAKE THAT WILL RESULT IN IMPROVEMENT?	<u>TEAM LEADER:</u>	<u>BLACK BELT:</u>	
	<u>MEMBERS:</u>		
	<u>GUIDANCE (recommend approaches, initial cycles, documentation requirements, boundaries, etc.):</u>		
	<u>REVIEW SCHEDULE:</u> _____	<u>COMPLETION DATE:</u>	





Run Chart

Used to: Monitor performance over time to detect trends.



Scatter Plot

Used to: Visually display relationships between two independent variables.



Affinity Diagram

Used to: Organize and group data.



Brainstorming

Used to: Generate creative solutions to a problem.



Pareto Chart

Used to: Focus an improvement effort on areas having the greatest impact.



Process Mapping

Used to: Understand and/or improve a work process.



Cause-and-Effect Diagram

Used to: Identify causes for a problem



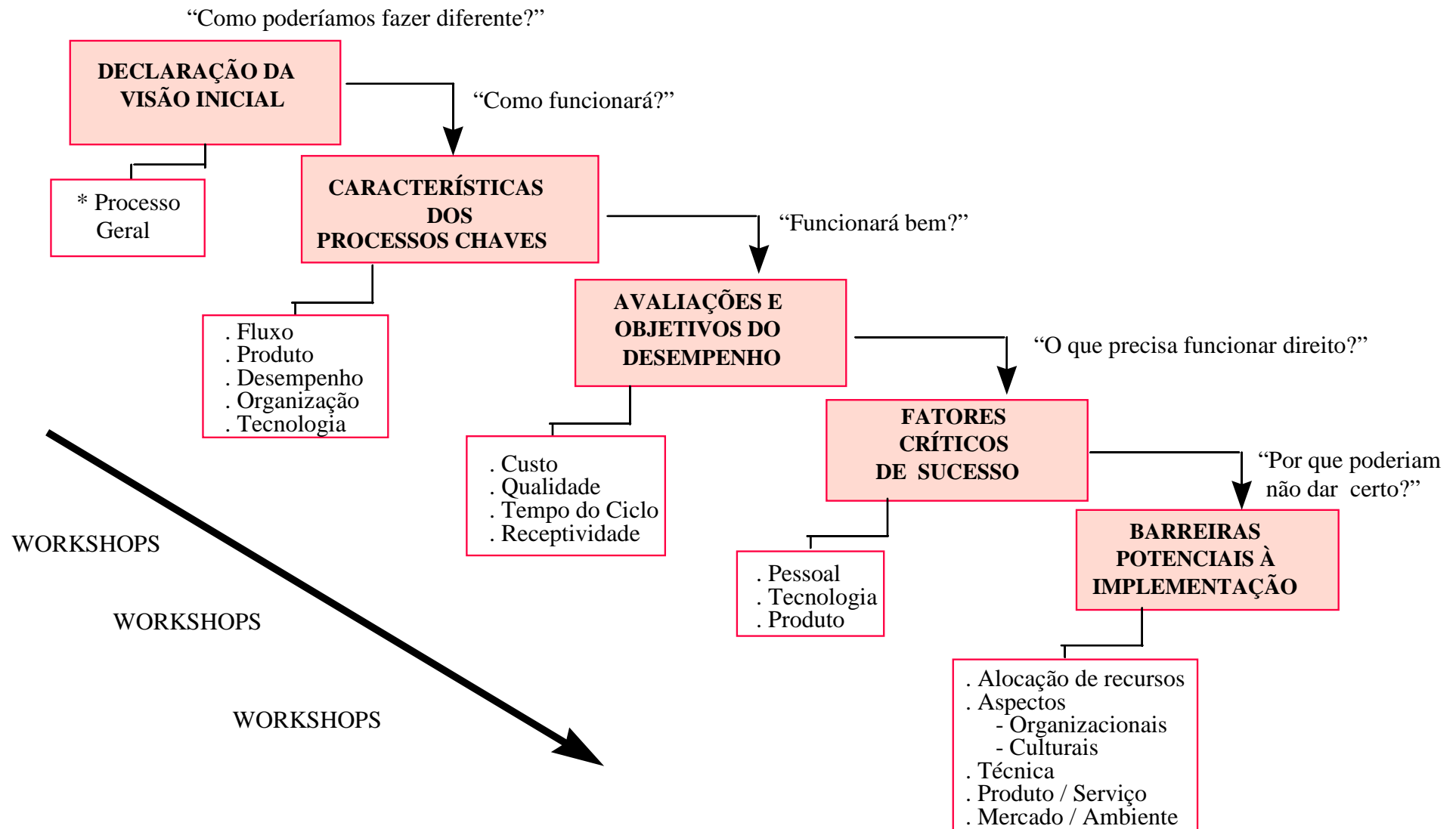
Force Field Analysis

Used to: Identify driving and restraining forces.



Ferramentas diferentes para situações diferentes





GESTÃO POR PROCESSOS

REPRESENTAÇÃO DO PROCESSO

MISSÃO DO PROCESSO

- ▶ Propósito, função e/ou incumbências do processo

ONDE O PROCESSO COMEÇA

- ▶ Qual é o limitador do processo, limites de sua abrangência

O QUE ELE CONTÉM

- ▶ Quais as atividades principais desenvolvidas pelo processo

ONDE TERMINA O SEU PROCESSO

- ▶ O que determina o final do seu processo, limites de sua abrangência

O QUE ELE NÃO CONTÉM

- ▶ Atividades fora de seus limites de abrangência, mesmo sendo relacionadas e/ou compatíveis com o processo

QUAIS SÃO OS OBJETIVOS DO PROCESSO

- ▶ Alvo ou fim que se quer atingir com a missão do processo
 - Níveis de qualidade de produto ou serviço
 - Índices de satisfação de Clientes
 - Atendendo as necessidades do negócio
 - Competitividade e custos

QUAIS OS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

- ▶ Áreas onde o negócio não pode falhar.
- ▶ Atividades dentro do processo que têm que dar certo ou todo processo falha

PONTOS CHAVES DO PROCESSO

- ▶ São pontos do processo que asseguram o sucesso dos F.C.S.

QUAIS SÃO OS SUPORTES CRÍTICOS AO PROCESSO

- ▶ Todas as atividades de suporte ao processo (inspeção, informática, limpeza, outros processos, etc)

Características

Geralmente é um líder que:

- Tem perfeito conhecimento do que está sendo requerido e desejado pelos Clientes
- Tem o conhecimento adequado do processo para identificar os impactos e as novas direções
- Pode influenciar em mudanças de procedimentos e políticas que afetam o processo

Critérios de Identificação

- Quem faz a maior parte do trabalho
- Quem é mais afetado
- Quem influencia mais o processo
- Quem é mais cobrado pelos resultados do processo

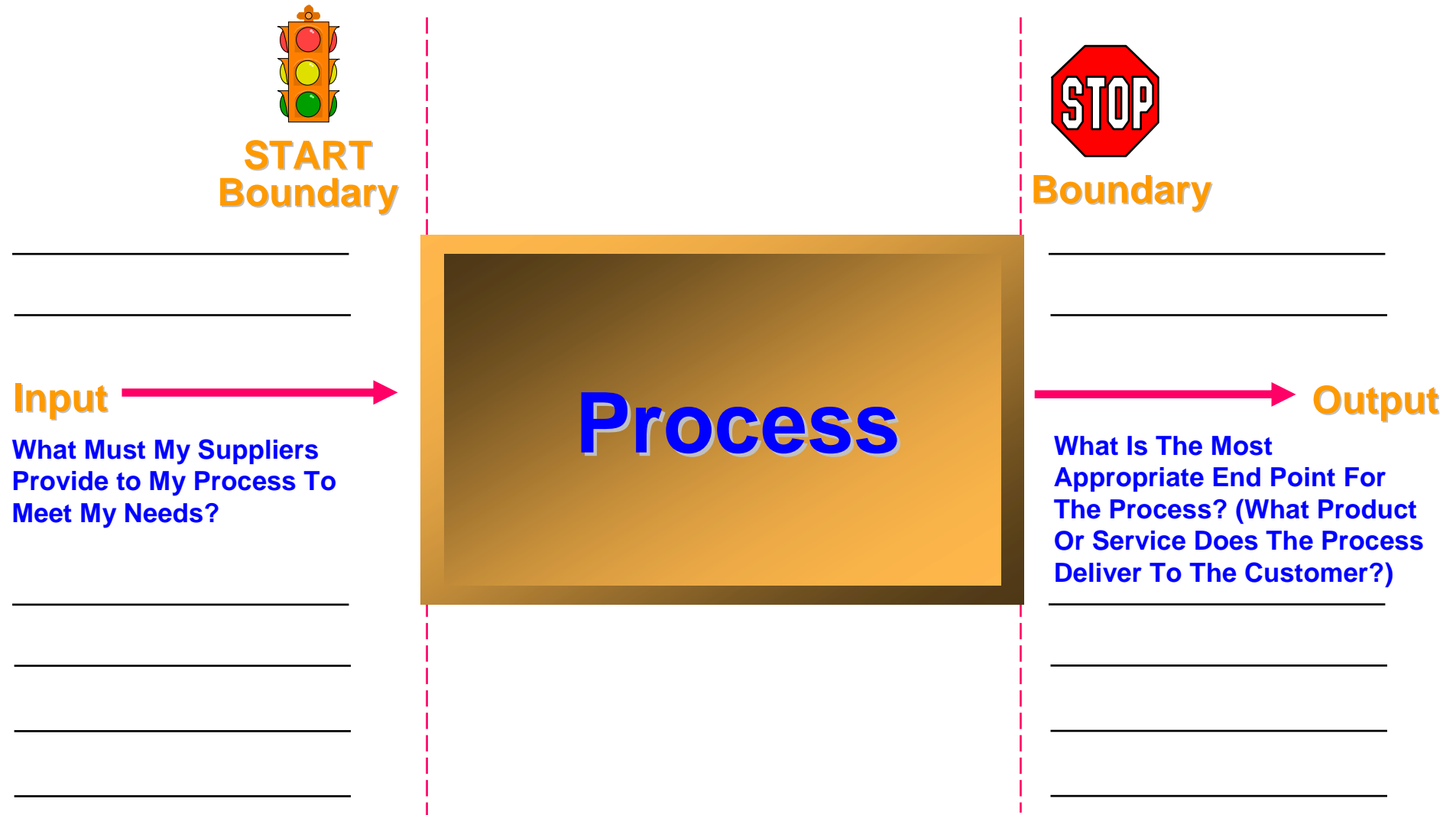
- Definir o sistema de gerenciamento do processo
- Definir:
 - Missão e objetivos
 - Escopo e Limites
 - Entradas e saídas
 - Dependências e relacionamentos com outros processos
- Assegurar a efetividade e a eficiência do processo
- Implementar os indicadores de Qualidade

- Objetivos e fatores
 - ⇒ O que deve ser documentado e o nível de detalhe requerido
- Facilidade de uso
 - ⇒ Tanto na elaboração como no uso
- Representação existente
 - ⇒ É a familiaridade que irá pesar na escolha
- Manutenibilidade
 - ⇒ Facilidade de manutenção e de mudanças
- Intensidade de trabalho
 - ⇒ Esforço necessário para desenvolver e manter um processo
- Subjetividade
 - ⇒ Os critérios subjetivos definindo qual melhor técnica

- Representação sintonizada com as necessidades
- Representação com maior facilidade de uso
- Uso de símbolos deve ser limitado
- Texto dos diagramas deverá ser claro e conciso
- Os diagramas devem ter organização visual clara

- O mapeamento provê uma estrutura para que processos complexos possam ser avaliados de forma simples
- A equipe pode “ver” o processo completo
- É possível visualizar mudanças no processo que provocarão grandes impactos
- Áreas e etapas que não agregam valor podem ser facilmente identificadas
- Os tempos de ciclo de cada etapa podem ser estimados

- Estabelecer os pontos de início e fim de um processo é um ponto de partida crucial no mapeamento:
 - Ajuda a equipe a identificar as etapas importantes, eventos e operações que constituem o processo
 - Tipicamente, o ponto inicial de um processo é o primeiro que recebe inputs de fornecedores
 - Normalmente, o ponto final é a entrega do produto principal ou serviço ao cliente do processo



Adquirir clara visibilidade e conhecimento a respeito da definição de um processo:

- Nível hierárquico do processo
- Missão e Objetivos
- Responsabilidades
- Fronteiras e Interfaces
- Inputs e Outputs
- Fornecedores e Clientes

Realizar análise crítica a respeito do processo

- Este processo é realmente necessário? Agrega valor?
- Qual é o impacto do processo para a empresa?
- Como está seu desempenho? Como devemos medir sua performance (eficiência e eficácia)?
- Poderia ser melhor? O processo é capaz de atender aos objetivos definidos?
- Existem gargalos, sub-processos ou atividades-chave? As responsabilidades estão definidas?
- Quem são os clientes do processo e quais são suas expectativas?
- Quais são as interfaces com outros processos e como estão funcionando?
- Quais são os fatores críticos de sucesso? Como estão desempenhando?
- Que ferramentas são utilizadas? Elas são eficientes e contribuem para o desempenho do processo?
- Qual é o entendimento a respeito do processo? Existem atividades duplicadas ou não executadas?

Utilizar como baseline para melhorias ou para reengenharia

- Como podemos redesenhar o processo para melhorar seu desempenho?
- Há processos similares que podem ser utilizados como referência (benchmarking)?

Para definir o ponto de partida: melhorar em relação a que?

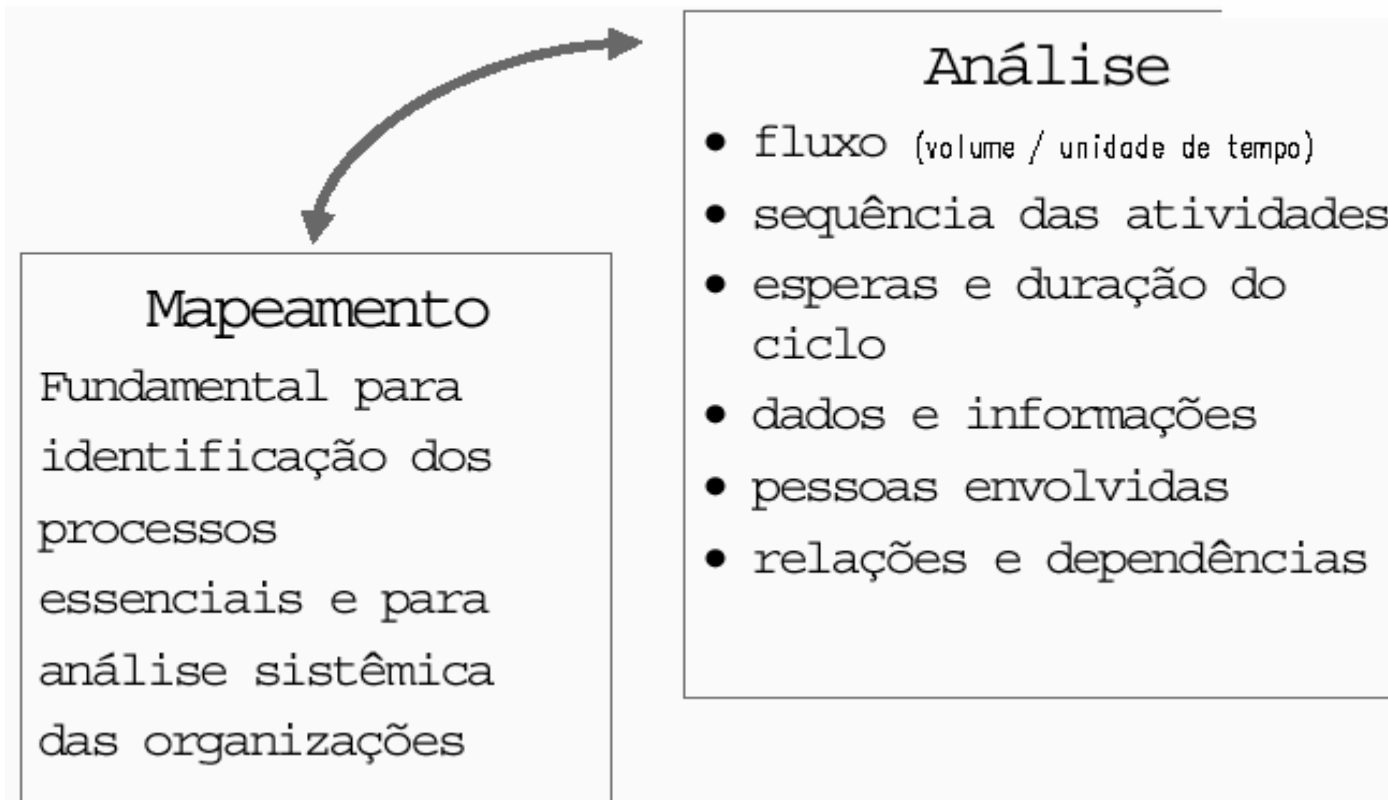
Relevancia do Mapeamento

Possibilita

- Desenhar / representar sequências de processos, subprocessos, atividades, tarefas

Para

- Entender
- Documentar
- Medir



Um fluxograma vale mais do que mil procedimentos.

A elaboração de fluxogramas, também chamada de diagramação lógica ou de fluxo, é uma ferramenta inestimável para se entender o funcionamento interno e os relacionamentos entre os processos empresariais.

Define-se um fluxograma como um método para descrever graficamente um processo existente, ou um novo processo proposto, usando símbolos simples, linhas e palavras, de forma a apresentar graficamente as atividades e a sequência no processo.

- Mostram como os elementos se relacionam
- Permitem comparação com o processo real
- Determinam como melhorar a atividade
- Elemento-chave no Aperfeiçoamento de Processos Empresariais
- Facilitam a comunicação

Fluxogramas são Ferramentas

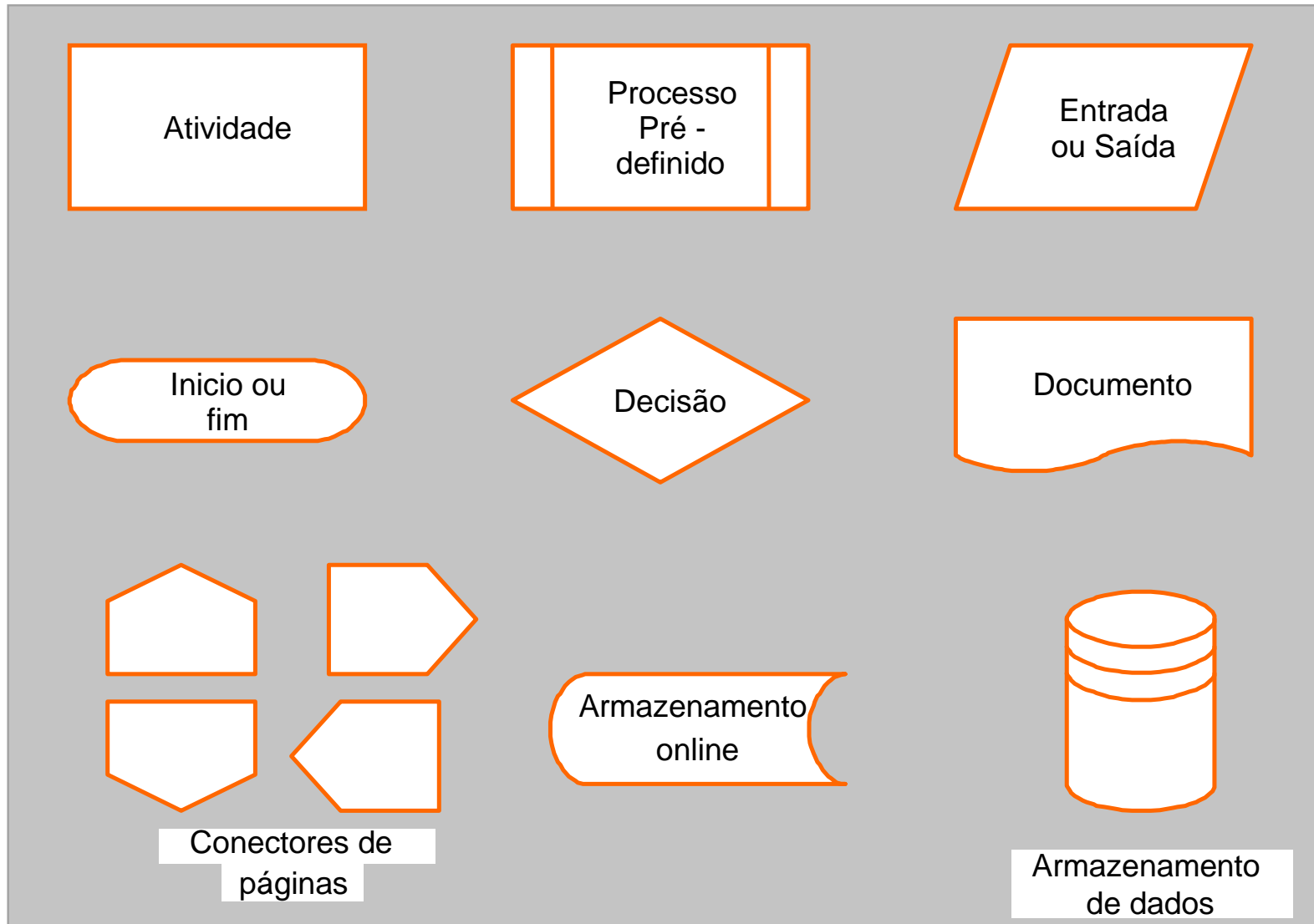
O objetivo de fazer e analisar um fluxograma é adquirir conhecimento sobre o processo, para definir e implementar processos de aperfeiçoamento.

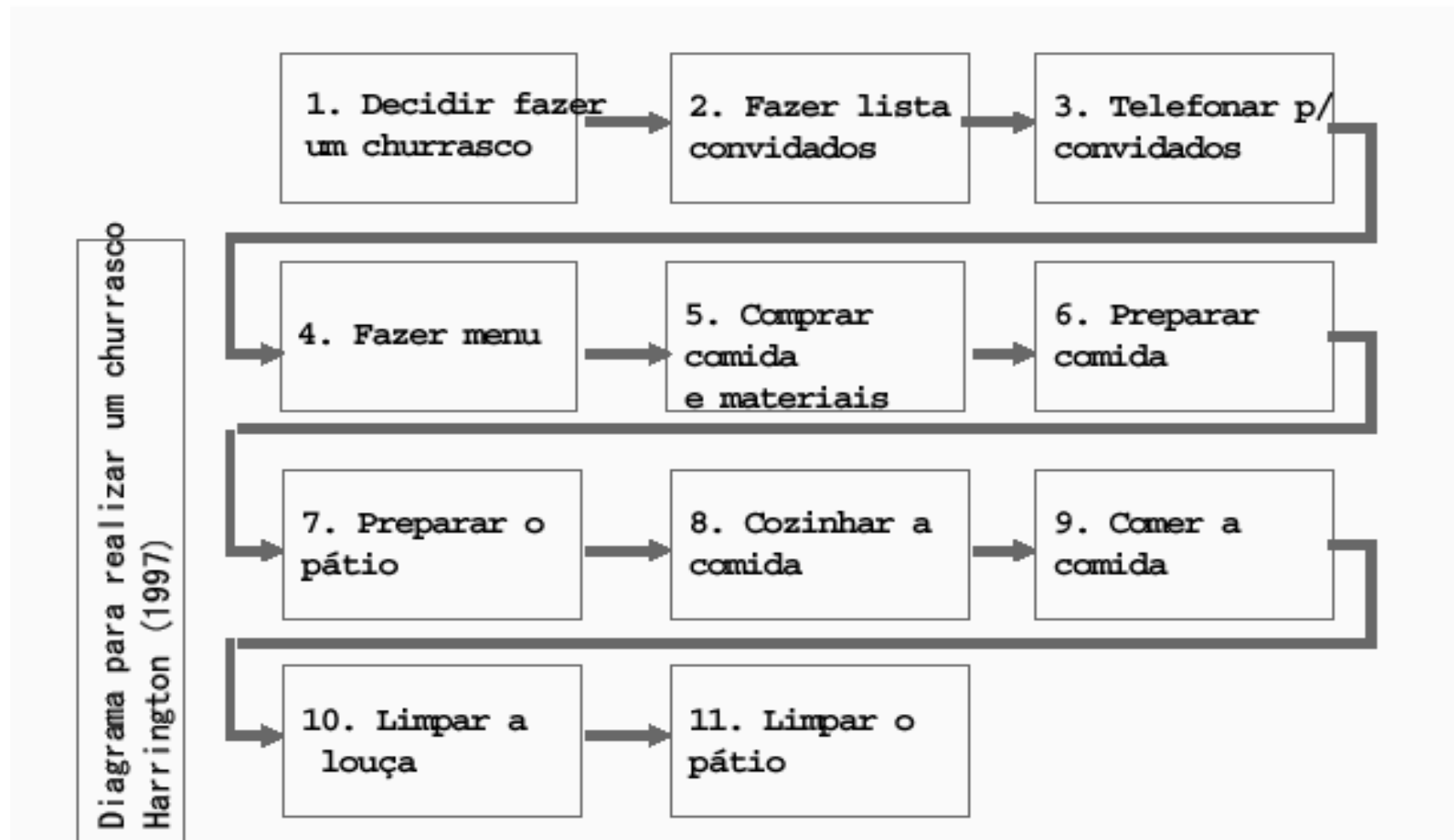
- Diagrama de Blocos
rápida noção do processo
- Fluxograma Padrão (ANSI)
analisa inter-relacionamentos
detalhados
- Fluxogramas Funcionais
mostram fluxo entre organizações ou
áreas
- Fluxogramas Geográficos
mostram fluxo entre localidades

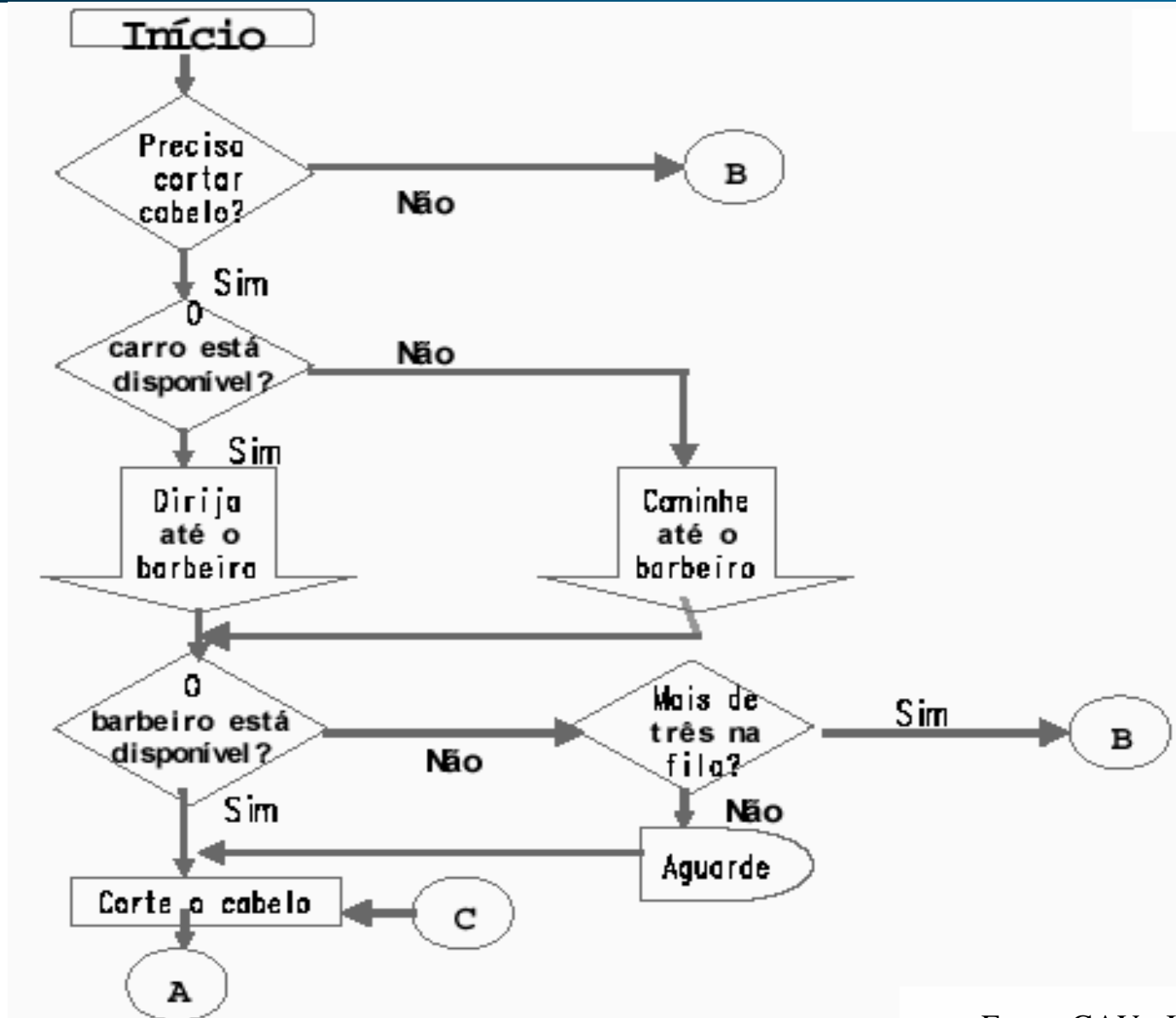


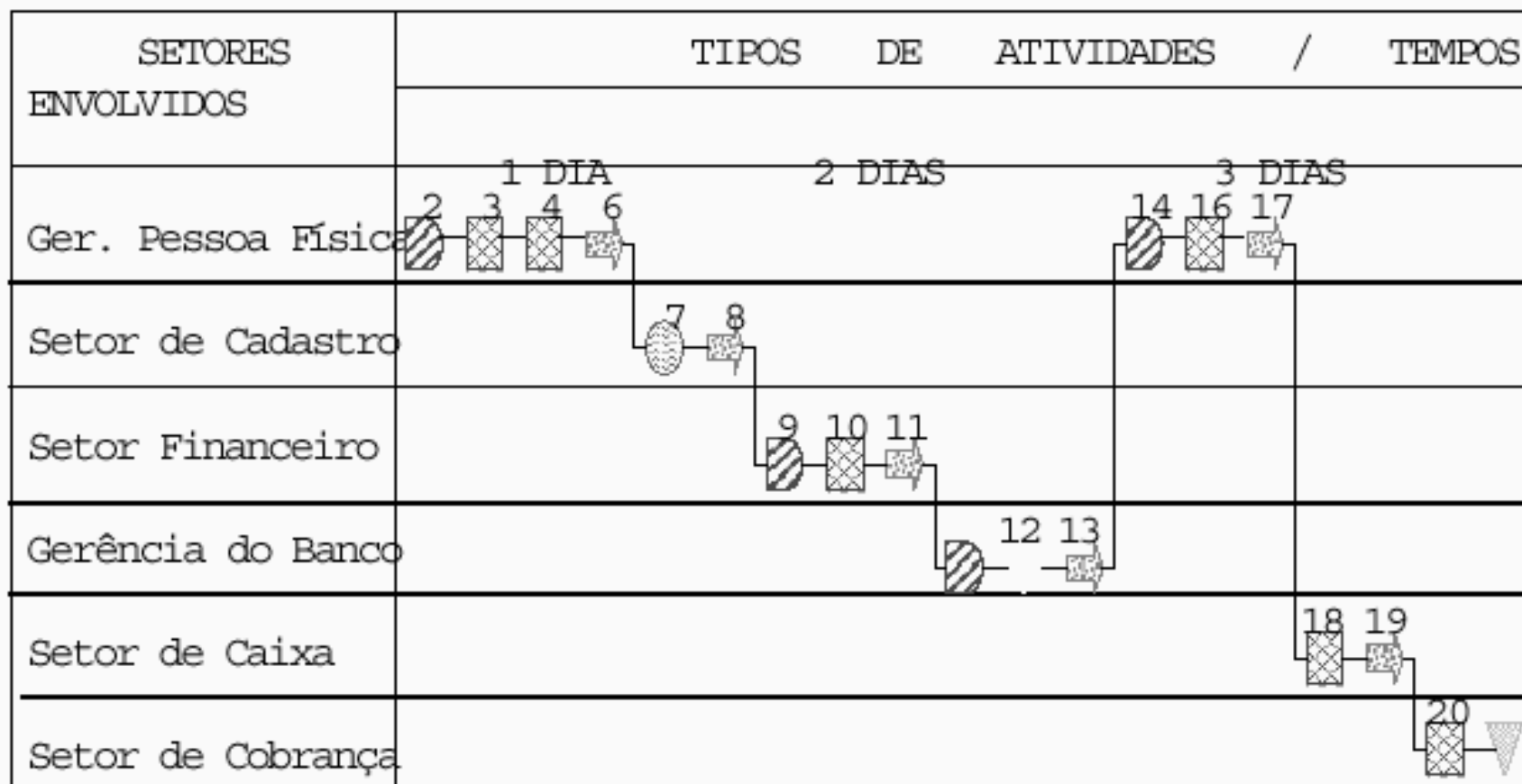
Glossário

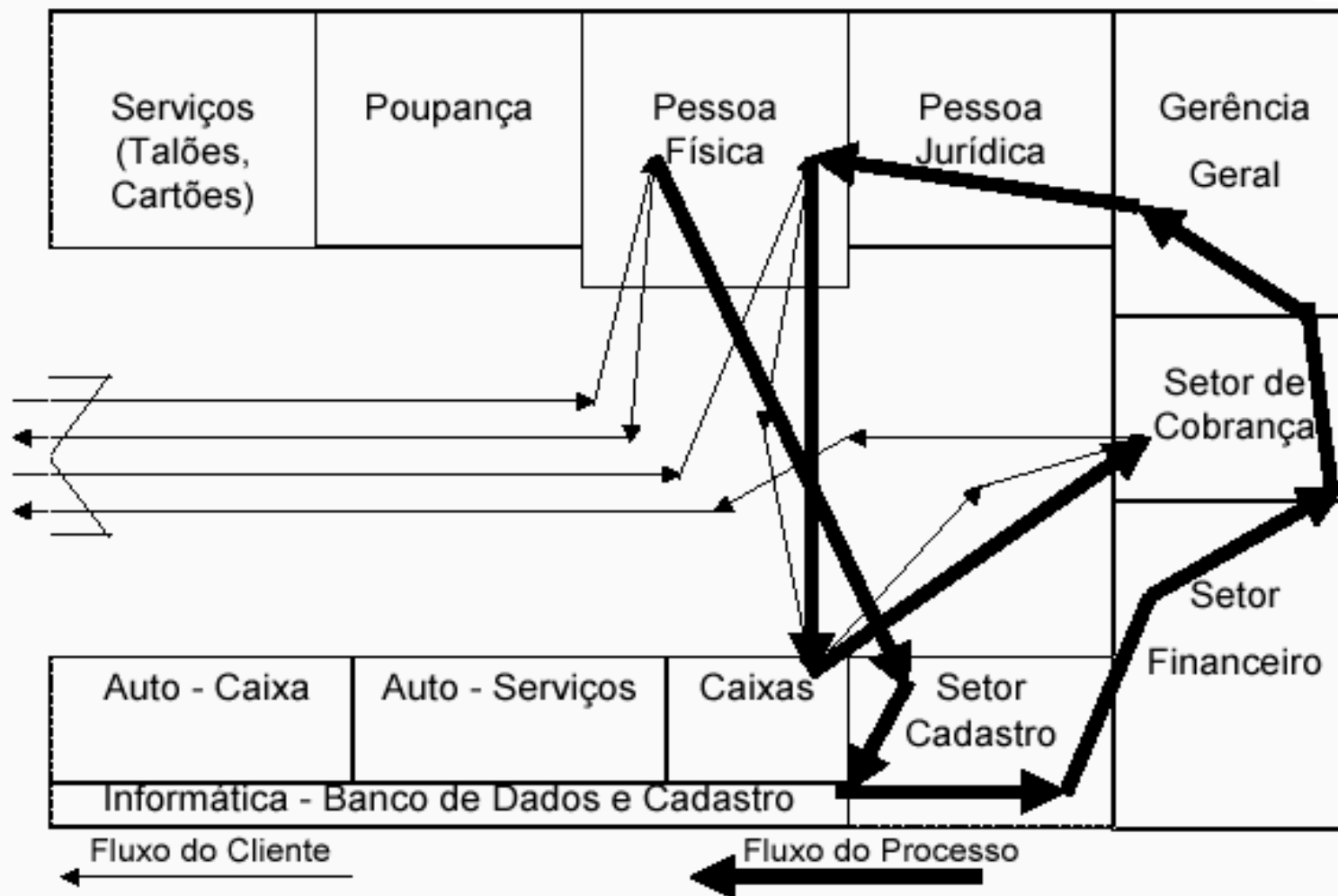
ANSI - American International Standards Institute

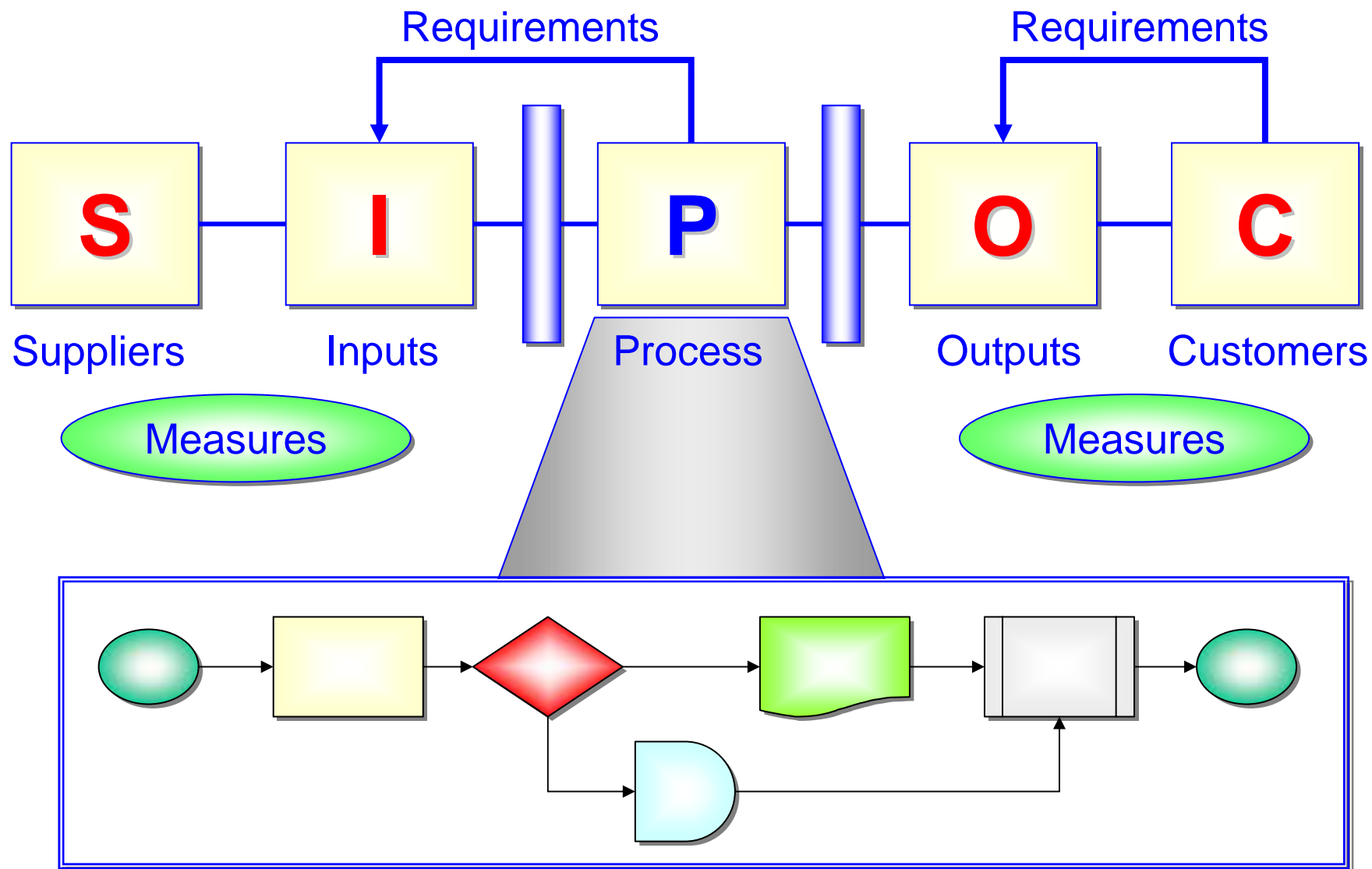


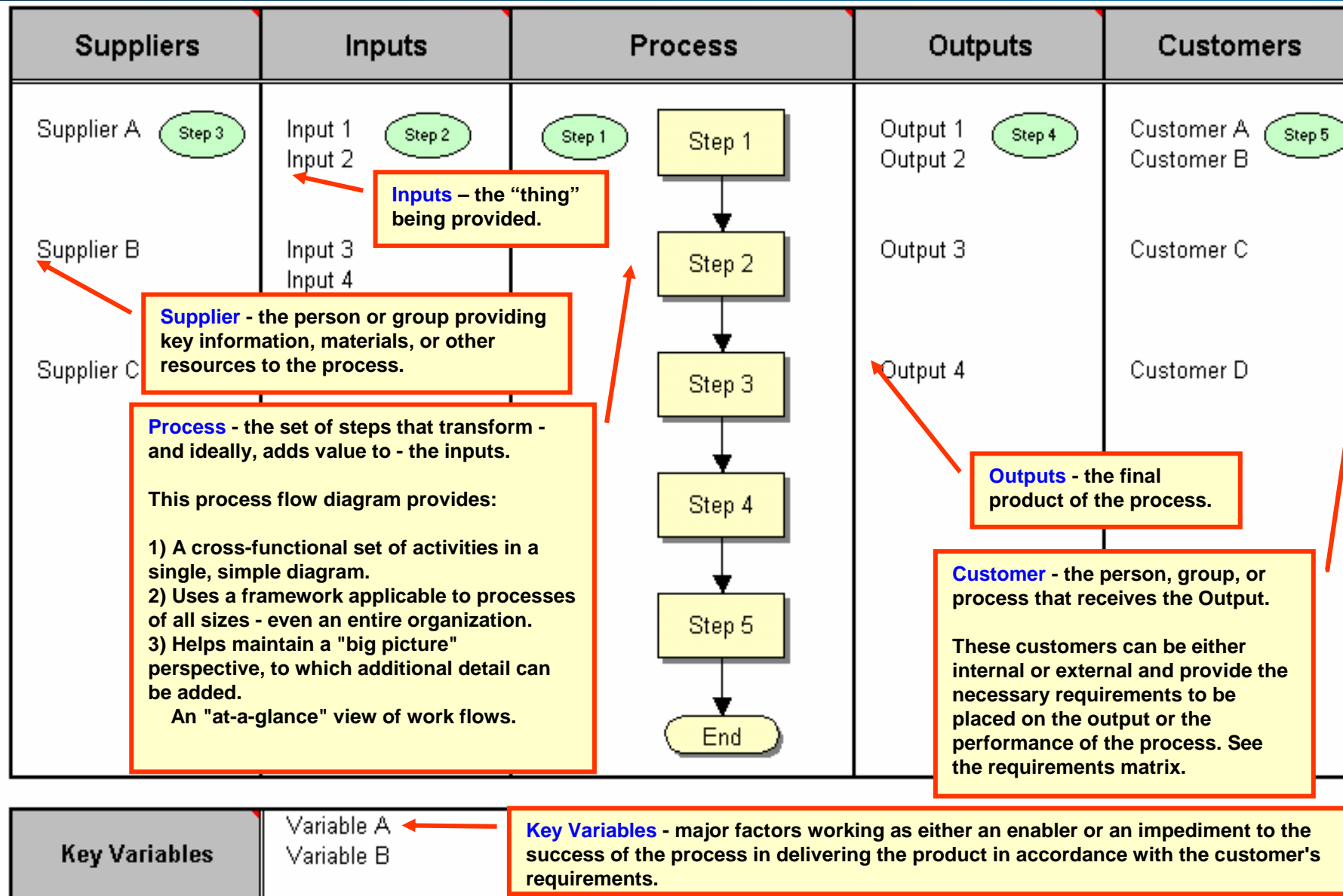












PROCESSO DE LANÇAMENTO DE NOVOS PRODUTOS

ATIVIDADE	FUNÇÃO	APROVA	COORDENA	EXECUTA	PARTICIPA	SUPOORTA	NÃO ATUA
1- Avaliação da adequação do produto às necessidades de mercado	Gerente de Produto						
	Marketing						
	Finanças						
	Eng do Produto						
	Service Readiness						
	Operações						
	Local Agency Coordinator						
	Qualidade						
2- Estudo de mercado local para o produto (forecast de ordens, revenue, margem)	Gerente de Produto						
	Marketing						
	Finanças						
	Eng do Produto						
	Service Readiness						
	Operações						
	Local Agency Coordinator						
	Qualidade						
3- Decisão de comercialização local do produto	Gerente de Produto						
	Marketing						
	Finanças						
	Eng do Produto						
	Service Readiness						
	Operações						
	Local Agency Coordinator						
	Qualidade						
4- Avaliação de capacity para atender à demanda	Gerente de Produto						
	Marketing						
	Finanças						
	Eng do Produto						
	Service Readiness						
	Operações						
	Local Agency Coordinator						
	Qualidade						

Enfoque Horizontal:

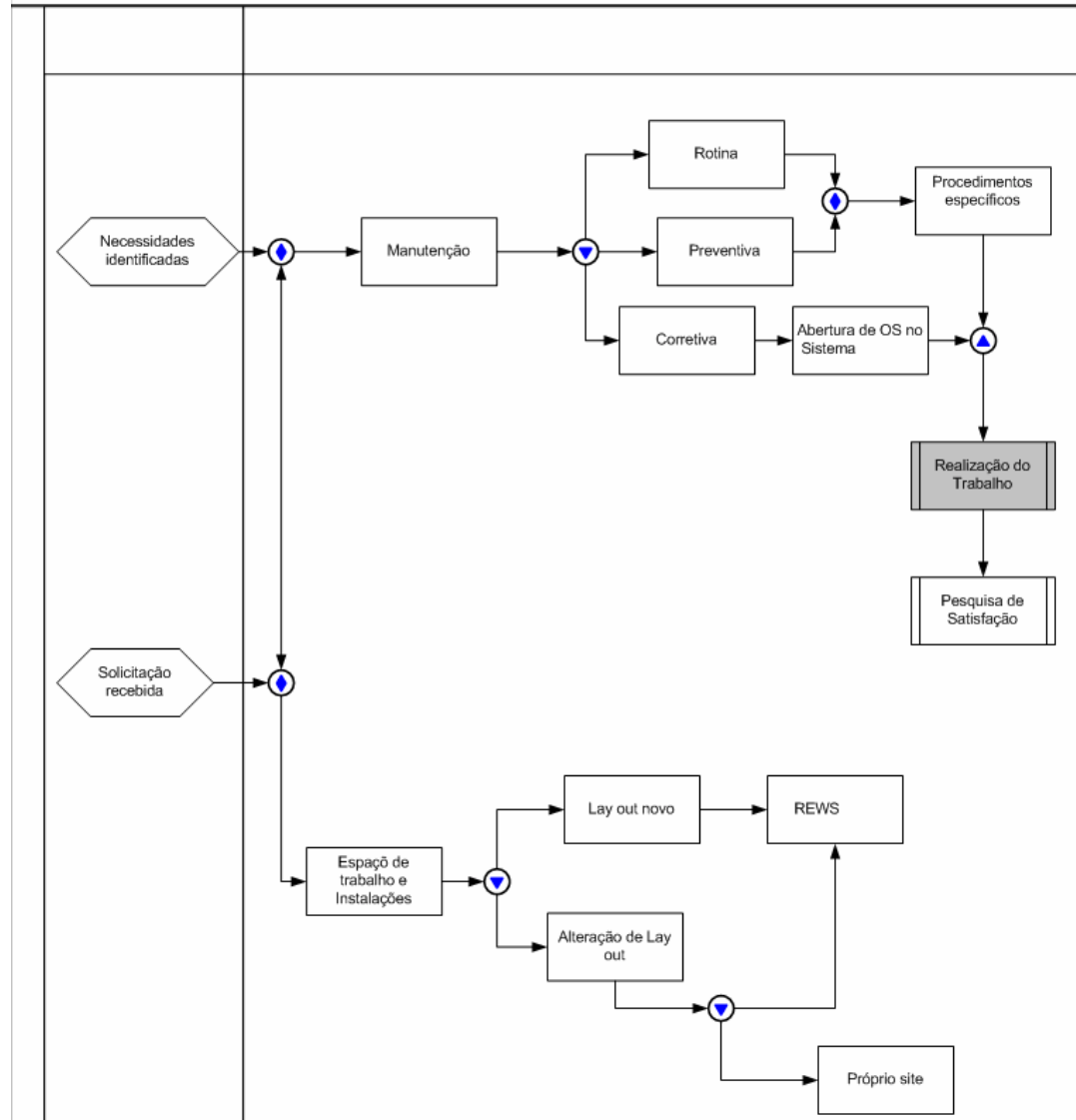
Fluxograma padronizado:

SIPOC:

Avaliação do Processo:

Descrição Geral:

Processo geral de tratamento da Infra-estrutura



Enfoque Horizontal:

Fluxograma padronizado:

SIPOC:

Avaliação do Processo:

Descrição Geral:

SIPOC

Limites do Processo -- Infra Estrutura				
Início			Término	
Fornecedor	Entradas	Processo	Saídas	Cliente
Rews	Necessidade de planejamento	Manutenção preventiva	PL realizada	Organização
Participante do SGS	Solicitação de conexão	Manutenção corretiva	Trab realizado	Participação de SGQ (solicitação)
Usuário (Gerente)	Solicitação de alteração de espaço (Lay out)	Lay out (Alterado)	Lay out alterado, ou justificativa do não atendimento da solicitação.	Solicitação
Solicitação	Solicitação de projeto de lay out	Lay out novo	Projeto implantado	Solicitação

Avaliação do Processo

Enfoque Horizontal:

Fluxograma padronizado:

SIPOC:

Avaliação do Processo:

Descrição Geral:

Requisito de Entrada		Critérios de Aceitação	
Processo Fornecedor	Qualidade de entrada	Qualidade de saída	Processo Cliente
Qualquer participante do SGQ	Registro no aplicativo padrão	Atendimento da necessidade identificada	Participante do SGQ (solicitante)

Fator crítico de Sucesso (processo/atividade mais importante)

Indicadores do Processo			
Título	Meta (SLA)	Periodicidade	Forma de Cálculo
Tempo de realização	Implementação do processos	Mensal	

Registros da Qualidade

Identificação:	Registro da solicitação		
Armazenamento:	Sistema corporativo com acesso livre para cadastramento de solicitações	Proteção:	Livres para solicitação, restrito para as demais funções. À área de REWS – com Backup padrão corporativo
Tempo de retenção:	Indefinido	Destino após retenção:	Não Aplicável
Recuperação:	Indexado por nº de OS e/ou solicitante		

Enfoque Horizontal:

Fluxograma padronizado:

SIPOC:

Avaliação do Processo:

Descrição Geral:

Título:	
Histórico	
Rev.	Mudanças

0. ÍNDICE

[1. OBJETIVO](#)

[2. GLOSSÁRIO](#)

[3. DOCUMENTOS ASSOCIADOS](#)

[4. RESPONSABILIDADES](#)

[5. INFORMAÇÕES ADICIONAIS DO PROCESSO](#)

[6. INSPEÇÃO DO PROCESSO \(MÉTODO E EQUIPAMENTOS NECESSÁRIOS\)](#)

1. OBJETIVO

Garantir em pleno funcionamento todas as instalações (ar condicionado, elétrica, hidráulica, civil, mecânica, telefônica e dados) da Organização, bem como alojar as pessoas adequadamente para realizarem um bom trabalho, em ambiente confortável e seguro.

[\[Retornar ao topo\]](#) [\[Retornar ao índice\]](#)

2. GLOSSÁRIO

- REWS – Real States Workplaces Solution

[\[Retornar ao topo\]](#) [\[Retornar ao índice\]](#)

3. DOCUMENTOS ASSOCIADOS

Outros documentos relacionados com o processo (outros processos, formulários, manuais, instruções, etc)

Nº Doc	Título	Atividade/Processo ao qual o doc se aplica
	Check List	

[\[Retornar ao topo\]](#) [\[Retornar ao índice\]](#)

Manual do Sistema de Gestão da Qualidade

Lista de Processos do(a) Diretoria

Código	Última Rev.	Título
ORG.00.029	9/27/02	Macro Processo Organizacional
ORG.01.065	1/16/03	Business Plan
ORG.01.063	1/16/03	Interação com o Cliente

Lista de Processos do(a) Operações

Código	Última Rev.	Título
ADM.03.153	8/11/03	Processo de Infra-estrutura

Lista de Processos do(a) Procurement

Código	Última Rev.	Título
AQS.01.099	5/12/03	Macro Processo de Procurement

Lista de Processos do(a) Atendimento

Código	Última Rev.	Título
CSC.02.035	12/20/02	Atendimento ao Cliente - Macro Processo

Ajuda on-line pode ser útil

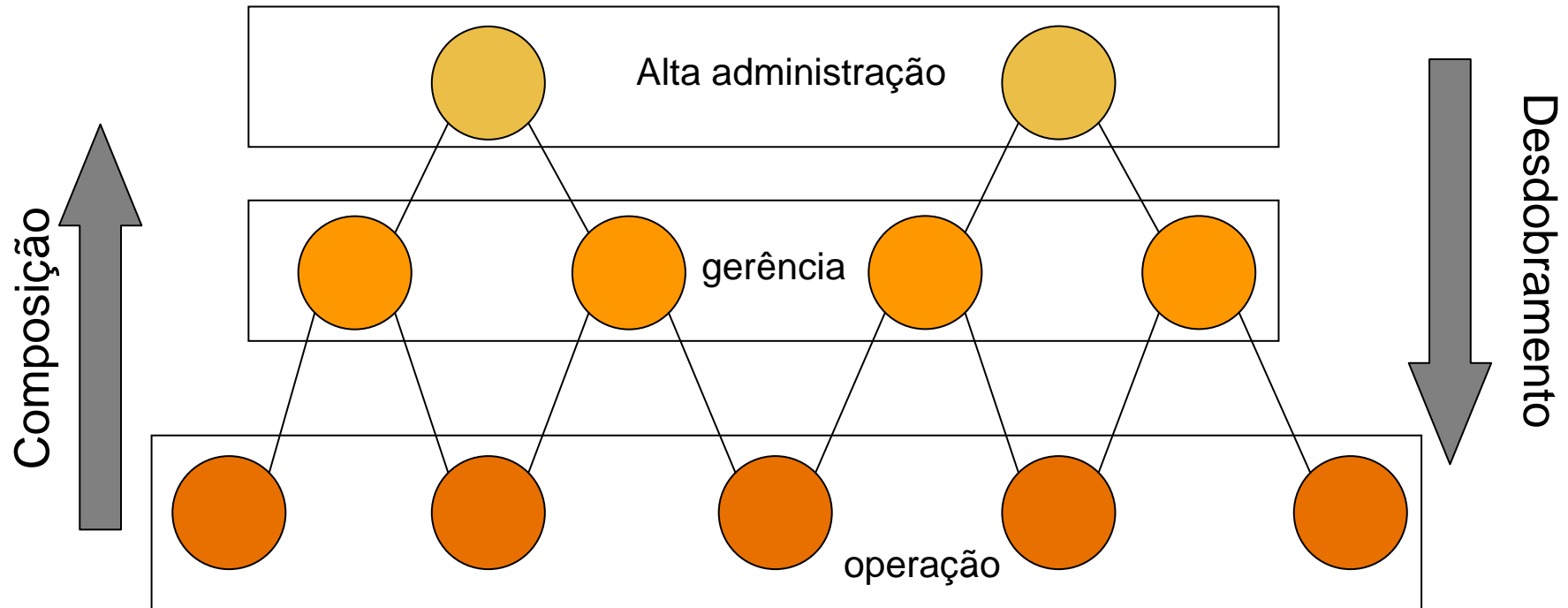


Enfermeira, acesse a internet, vá até cirurgia.com e clique no ícone 'Você está totalmente perdido'.

GESTÃO POR PROCESSOS

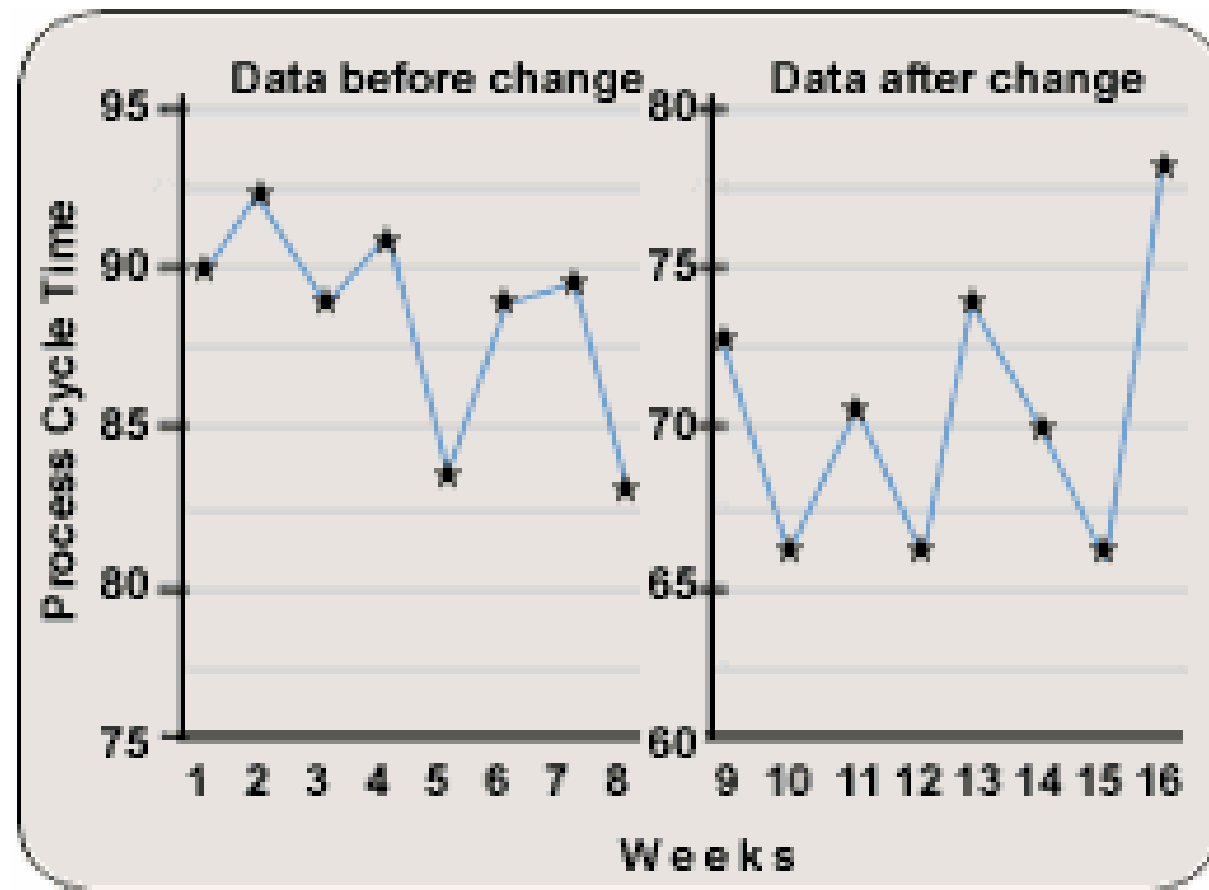
INDICADORES DE DESEMPENHO

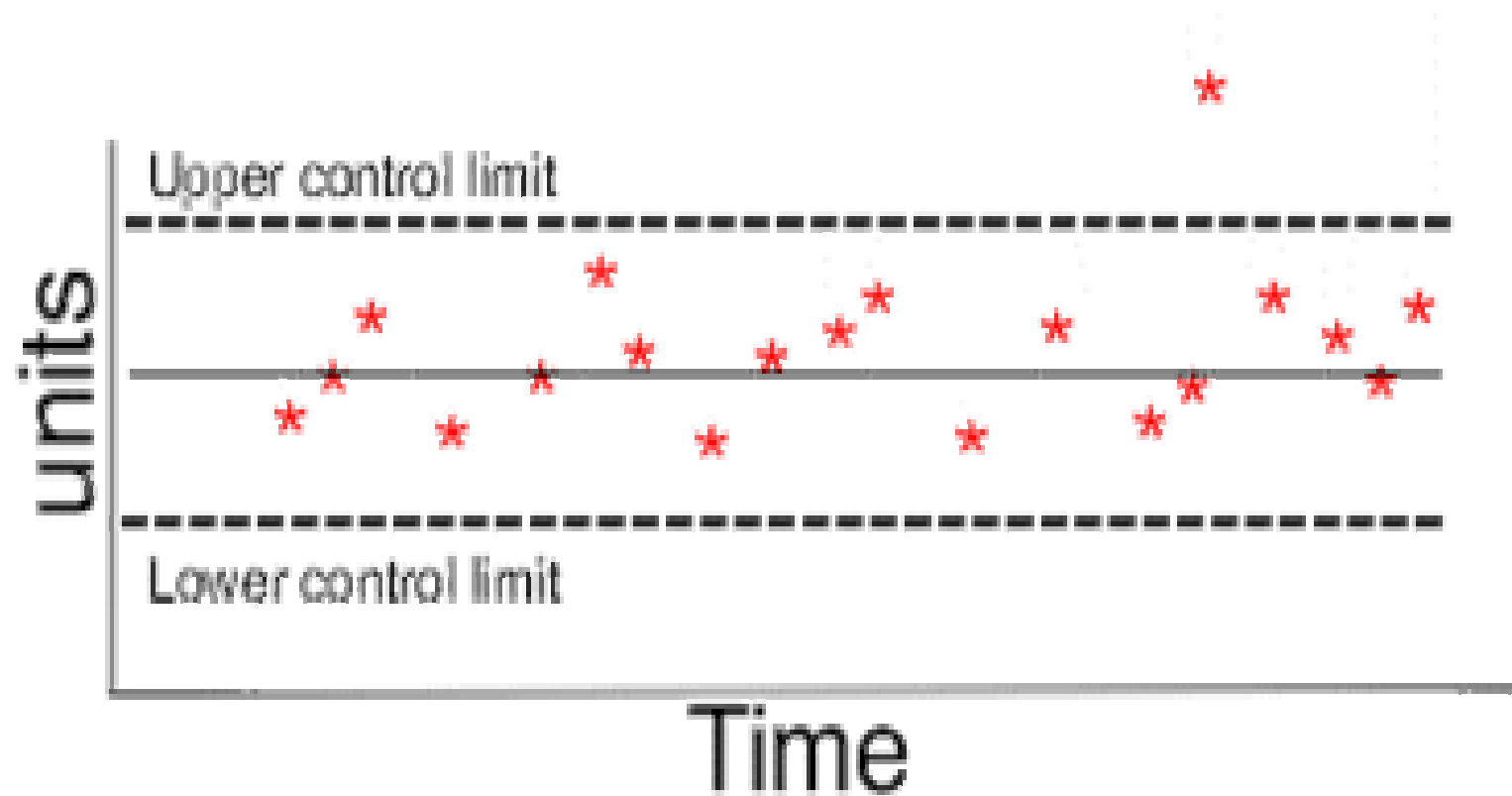
Nível do Indicador	Nível da Organização	Abrangência	Detalhe
Macro	Alta Direção	Grande	Pequeno
Intermediário	Diretoria, gerência, etc.	Média	Médio
Elementar	Operações	Pequena	Grande



TIPO		ENFOQUE	EXEMPLO
Prazo	Eficiência	Qual é o tempo de ciclo do processo?	Tempo para que a ordem do cliente seja processada e concluída
Custo		Quais recursos são necessários para que o processo execute sua missão?	Pessoas, material, sistemas, transporte
Qualidade	Eficácia	Qual é o nível de atendimento às expectativas e necessidades dos clientes?	Integridade dos produtos entregues ao cliente

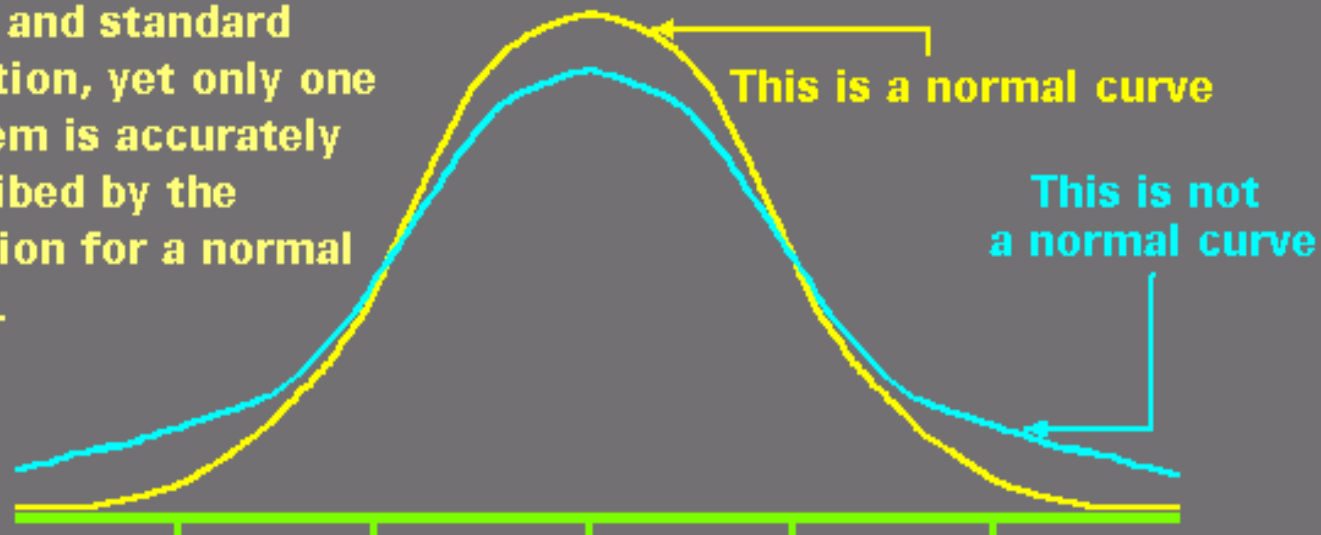


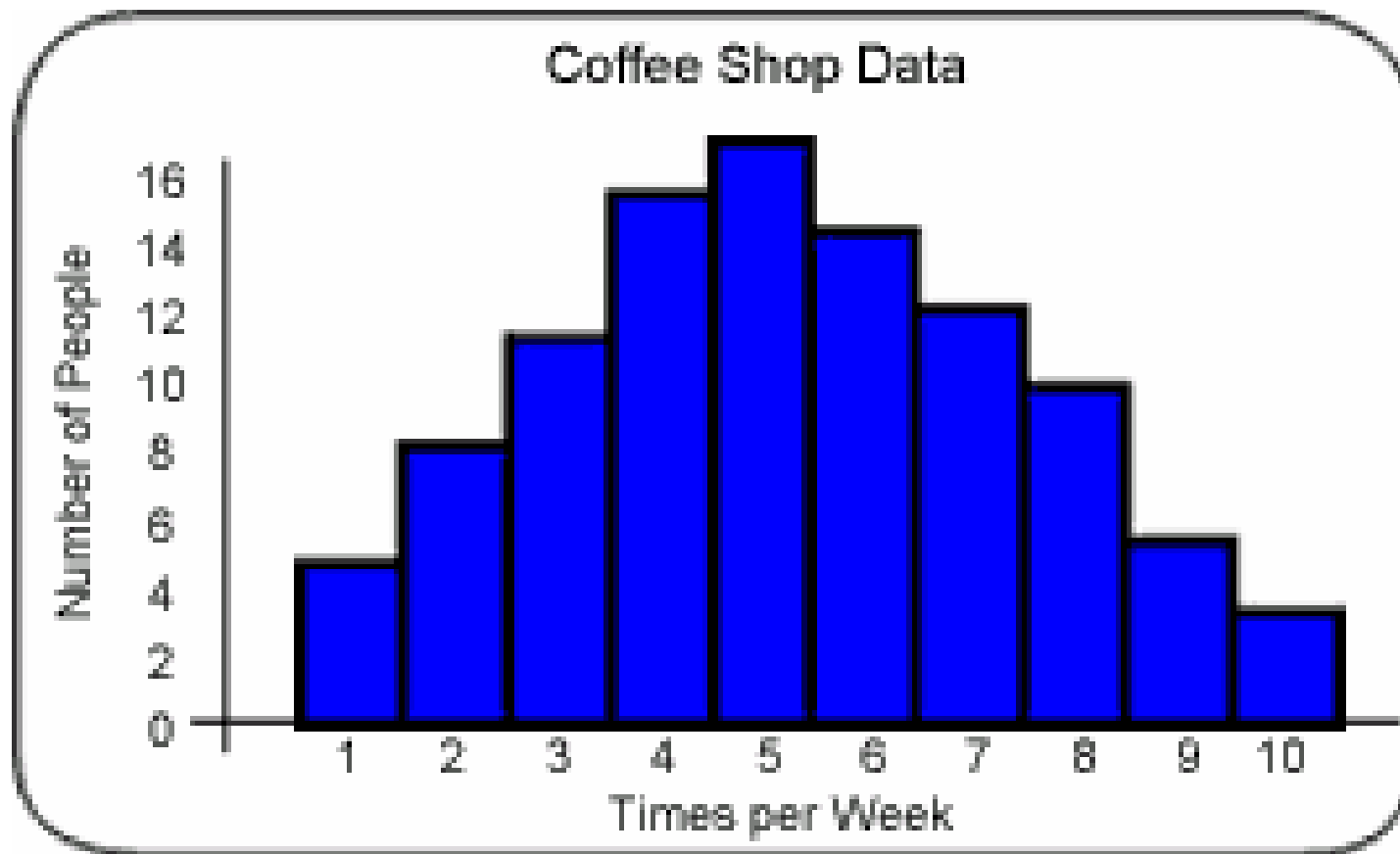




$$Y = N i \left[\frac{1}{\sigma_x \sqrt{2 \pi}} \right] e^{-\frac{1}{2} \left[\frac{(X - \mu_x)}{\sigma_x} \right]^2}$$

In this illustration both curves have the same mean and standard deviation, yet only one of them is accurately described by the equation for a normal curve.





Variância de uma variável aleatória é um número não negativo que expressa o grau de distribuição de valores dessa variável. Assim, quanto maior a variância, mais espalhados estão os valores observados em relação à média

As causas de variância em um processo podem ser:

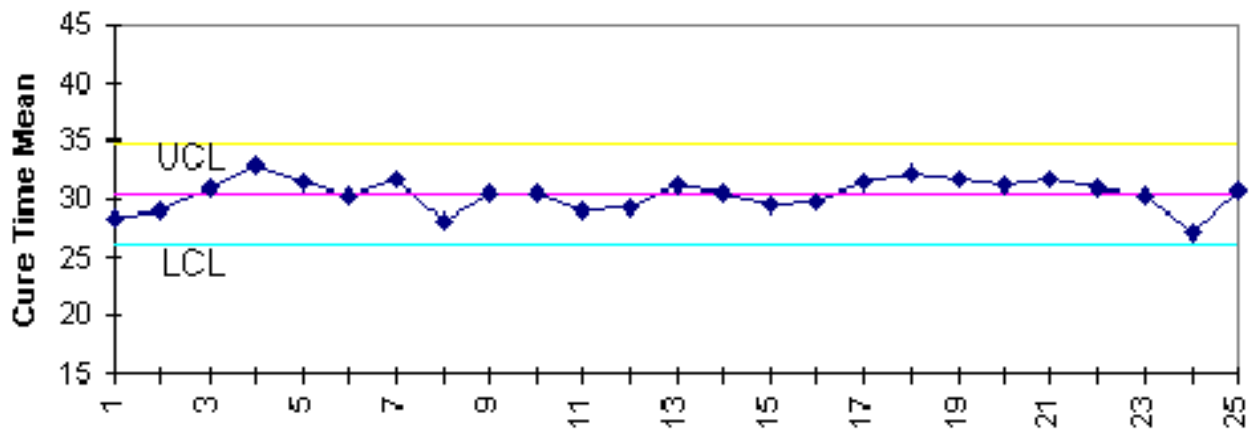
Comuns: aquelas que são inerentes ao próprio processo

Ex: diferença de personalidades e habilidades entre atendentes de uma central telefônica

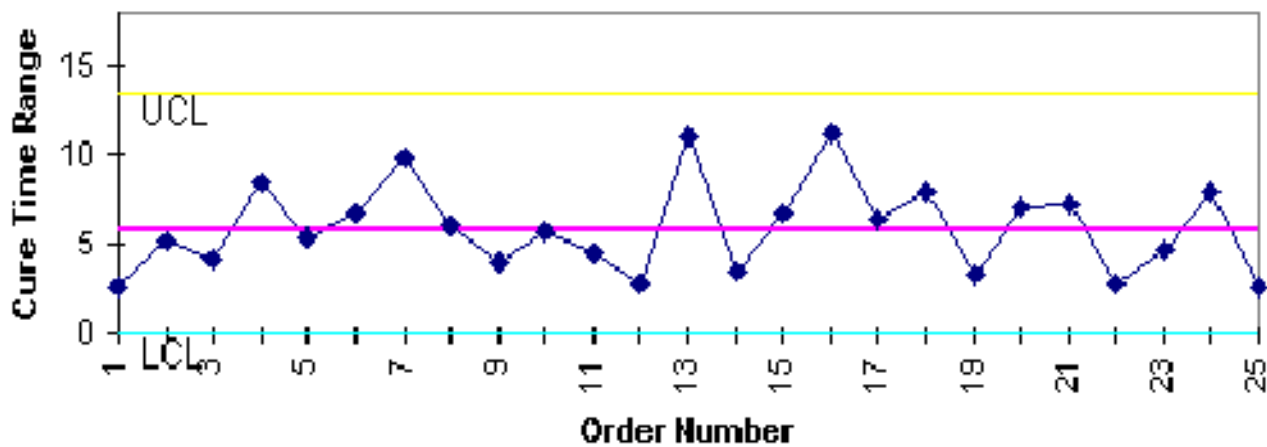
Especiais: aquelas que não correspondem ao conjunto de fatores que compõem o processo

Ex: queda de energia em uma central telefônica

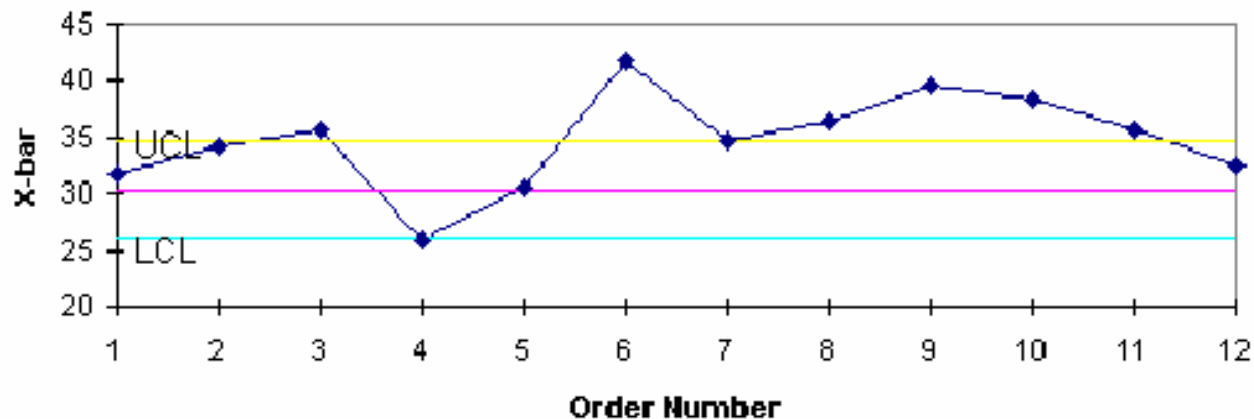
Control Chart (X) for Cure times



Control Chart (R) for Cure Times



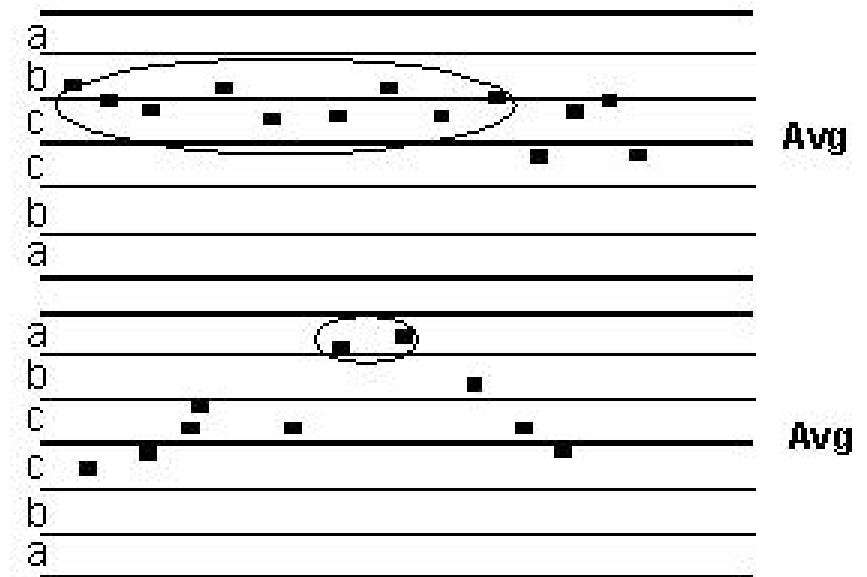
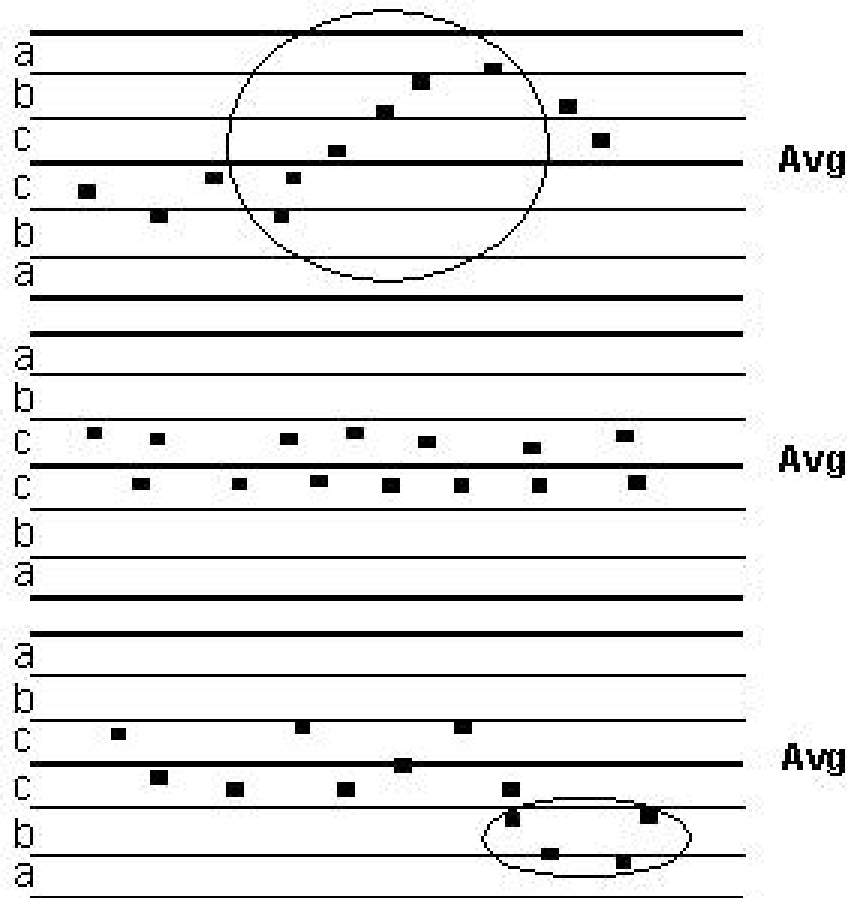
X-bar Control Chart for Curetime

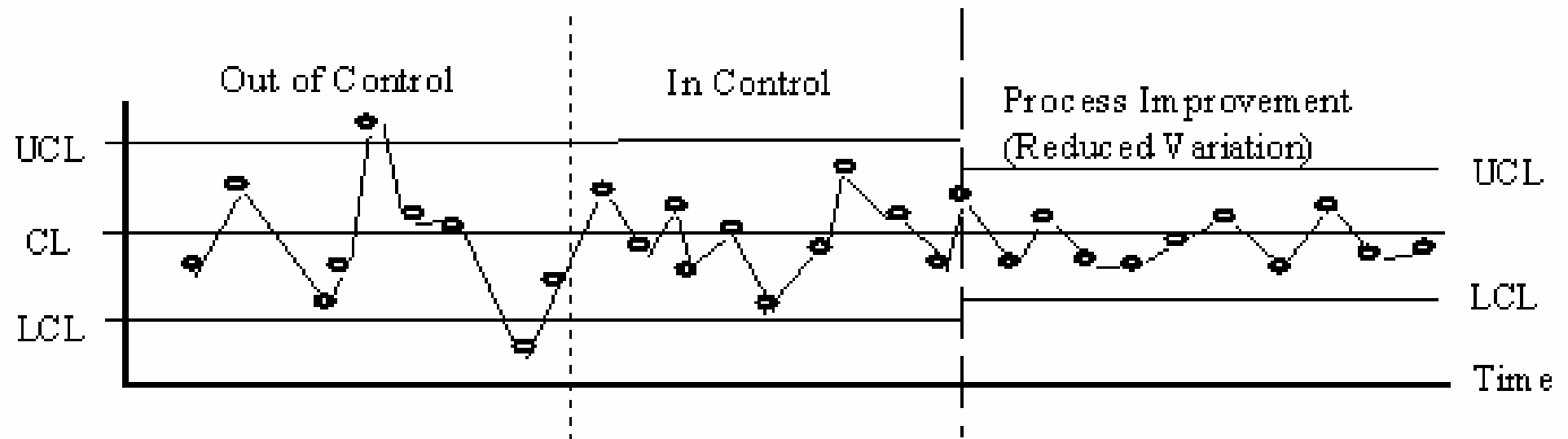


R Control Chart for Curetime



Example X-R Control Chart of Telephone Response Times





- **Carta por Variáveis** – utilizada quando as medições são quantitativas

Ex: altura, peso ou espessura.

Um tipo de carta de controle por variável é a carta X-R.

- **Carta por Atributo** – utilizada quando as medições são qualitativas

Ex: por exemplo, aceite / rejeição, bom / ruim.

Os tipos de carta por atributos são:

- np – para medições que representam contagens. Ex: Quantidade de peças defeituosas
- p – para medições percentuais. Ex: Percentual de peças defeituosas
- c – para medir defeitos em unidades de tamanho constante. Ex: Quantidade de imperfeições em chapas de vidro
- u – para medir defeitos em unidades de dimensão variável. Ex: Quantidade de imperfeições em pedaços de pano

Quando o processo está sob controle estatístico, somente existe atuação de “causas comuns” em sua variabilidade.

Portanto, seu desempenho é previsível, pois sua distribuição é aleatória e simétrica em torno da média, e existe uma probabilidade de 99,7% de que sua performance esteja contida no intervalo compreendido entre (média-3 Sigma) e (média+3 Sigma)

Previsão e otimização podem ser complexas



Matemática não é tudo



GESTÃO POR PROCESSOS

AVALIAÇÃO DO PROCESSO

PROCESSO DE LANÇAMENTO DE NOVOS PRODUTOS CHECK LIST DE VERIFICAÇÃO

ITEM DE VERIFICAÇÃO	CLOSED	PENDING	DUE DATE
1- Avaliação da adequação do produto às necessidades de mercado			
1.1 - Quais são as necessidades de Mercado atendidas pelo produto?			
1.2 - Como o produto responde a essas necessidades de Mercado?			
2- Estudo de mercado local para o produto (forecast de ordens, revenue, margem)			
2.1 - Qual é a previsão de ordens mensal, trimestral e anual?			
2.2 - Como essa previsão foi elaborada (com base em que critérios)?			
2.3 - Qual é o preço de mercado para o produto?			
2.4 - Qual é o break down dos custos associados (impostos, garantia, distribuição, manufatura, etc.)			
2.5 - Qual é a margem unitária?			
2.6 - Qual é a previsão de revenue e margem (mensal, trimestral e anual)?			
2.7 - Qual é o investimento p/ comercializar o produto localmente (campanhas,agency,manuais,configuração,etc.)?			
2.8 - Como esse investimento será amortizado / pago?			
3- Decisão de comercialização local do produto			
3.1 - Quais são os riscos envolvidos na comercialização local do produto?			
3.2 - Com base em que análise e critérios a decisão de comercialização local foi tomada?			
4- Avaliação de capacity para atender à demanda			
4.1 - Qual é a capacidade de vendas (força direta e canais) para atender à demanda local?			
4.2 - Qual é a capacidade de logística de opcionais (disponibilidade, lead time, distribuição)?			
4.3 - Qual é a capacidade de logística de produto (disponibilidade, lead time, distribuição)?			
4.4 - Em caso de produção local, qual é a capacidade de manufatura?			
5- Exigências do mercado local (manuais, imagem, configuração, garantia)			
5.1 - Como estão sendo atendidas as exigências quanto aos manuais (tradução,clareza,objatividade,user friend)?			
5.2 - Como estão sendo atendidas as exigências quanto à imagem de sw (tradução, drivers, compatibilidade)?			
5.3 - Como estão sendo atendidas as exigências quanto à configuração (teclado, modem, DVD, etc.)?			
5.4 - Como estão sendo atendidas as exigências quanto à garantia (certificado de garantia local)?			

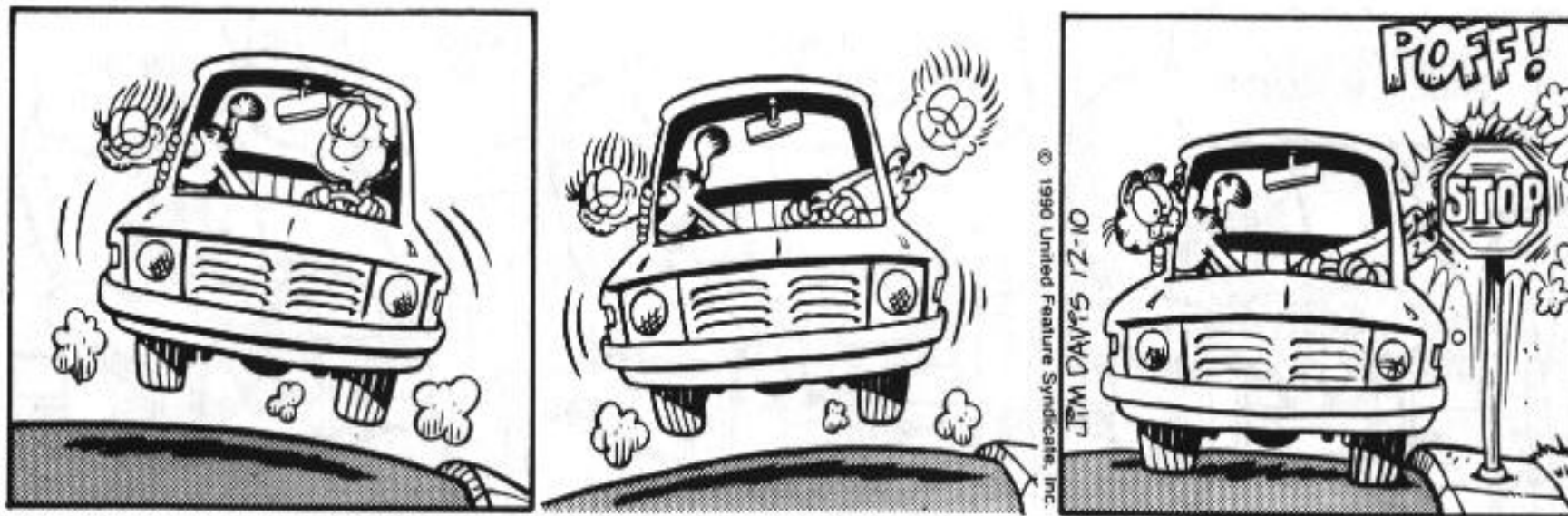
Bom cliente: aquele que cobra as melhorias e o pronto atendimento, informando ao fornecedor as suas necessidades.

Bom fornecedor: aquele que melhora continuamente, consulta as necessidades dos clientes e procura satisfazê-lo

Alcançar a satisfação total do cliente, requer avaliar o que fazemos, sob o ponto de vista dele.



O que serve para um cliente pode
não servir para o próximo



Gargalos de Processo correspondem a etapas ou atividades que “ditam o ritmo” do processo. Para melhorar a eficiência do processo, é preciso identificar quais são seus gargalos, e eliminá-los, ou transferí-los para outro ponto.

Ex: Normalmente, atividades de alimentação manual de dados em sistemas informatizados representam gargalos, pois “represam” o fluxo normal do processo.

Em alguns casos, os gargalos são visíveis (como em linhas de produção). Em outros, é preciso realizar uma intensa pesquisa para que sejam descobertos (como normalmente ocorre em processos administrativos).

Melhoria Contínua: atingida aos poucos, de forma gradativa, com baixo investimento e pequeno risco, normalmente como resultado de mudanças sutis realizadas a partir do processo atual

Break Through: ruptura brusca no desempenho, resultando em grande salto no patamar de performance, normalmente como resultado de uma reengenharia total no processo, realizada a partir de alto investimento e envolvendo elevado nível de risco.

Experiência em simulações ajuda



GESTÃO POR PROCESSOS

SUMÁRIO

- A organização precisa identificar seus processos críticos a partir da estratégia e gerenciá-los com base em um enfoque sistêmico e integrado
- Os esforços de mapeamento devem ser concentrados nos processos críticos, partindo dos macro-processos e descendo até os níveis de sub-processos adequados para que sejam identificadas oportunidades de melhoria significativas
- Mapeamento de processo é um meio e não um fim. O que realmente importa é o cumprimento dos objetivos e metas estabelecidos
- Os processos críticos devem ser gerenciados por um proprietário, que assume a responsabilidade por seus resultados
- Indicadores de desempenho devem ser utilizados para avaliar e monitorar a performance dos processos
- Melhorias em processos devem ser atingidas a partir de abordagens estruturadas, que possibilitem o desenvolvimento e a implementação de mudanças que produzam efeitos benéficos e sustentáveis ao desempenho do processo