



METODOLOGIA BPM

Coordenadoria de Apoio à Gestão de TIC - CGTIC

Assessoria de Gestão Estratégica - AGE

Versão 1.0 - 06/01/2020

Autores

Heitor Miranda Faria (CGTIC)

Natalya Alberti Marcelino (CGTIC)

Raphael Eustáquio Alves Vilela (CGTIC)

Wagner Donizete Guedes (CGTIC)

Consultoria em BPM e revisão

Fábio Gomes Amorim de Souza (AGE)

Apoio e contribuições específicas

Heber Augusto Guerreiro de Moraes (CGTIC)

Lucas Leonardo Cazalli Xavier (CGTIC)

Luiz Fernando Moreira de Medina Coeli (CGTIC)

Coordenação dos trabalhos

Aderbal Rogerio Bergamaschi (CGTIC)

Luiz Antonio Faria (CGTIC)

Licença de uso

Você tem o direito de adaptar, copiar e redistribuir esta publicação desde que respeite os seguintes termos:

- Você DEVE dar o crédito apropriado e indicar se mudanças foram feitas.
- Você NÃO PODE aplicar termos jurídicos ou medidas de caráter tecnológico que restrinjam outros de fazerem algo que esta licença permita.
- Você pode reproduzir a publicação tal como está, porém **você não pode reproduzir** partes do BPM CBOK utilizadas na publicação sem autorização prévia por escrito da ABPMP.

Sumário

1	Introdução.....	5
1.1	Terminologia utilizada	6
1.2	Conceitos importantes	6
1.3	Classificações de Processos de Trabalho	8
1.4	Hierarquia de Processos de Trabalho.....	8
2	Princípios do BPM	10
2.1	Gerar valor ao cliente	10
2.2	A perspectiva do cliente	11
2.3	Simplicidade	12
3	Fases do BPM	13
3.1	Fase Planejamento do Processo.....	16
3.2	Fase Mapeamento do Processo.....	19
3.3	Fase Otimização do Processo	20
3.4	Fase Monitoramento e Refinamento.....	22
4	Convenções do TRT15	24
4.1	Processo de Trabalho Crítico	24
4.2	Processo de Trabalho Mapeado.....	24
4.3	Processo de Trabalho Otimizado.....	25
4.4	Processo de Trabalho Obsoleto	25

5	Papéis e responsabilidades no BPM	26
5.1	Escritório de Processos	26
5.2	Patrocinador do Processo	27
5.3	Gerente do Processo.....	28
5.4	Executor do Processo.....	29
6	Glossário e Acrônimos	31
7	Referências Bibliográficas	32

1 Introdução

Esta publicação tem o objetivo principal de fornecer subsídios que capacitem, estimulem e provoquem o desenvolvimento de ações padronizadas para o Gerenciamento de Processos de Trabalho ou BPM (*Business Process Management*), gerando efetivamente mudanças nas atividades organizacionais.

São propósitos desta metodologia:

- Em relação ao Gerenciamento de Processos de Trabalho:
 - Fornecer uma orientação conceitual.
 - Estabelecer um conjunto de melhores práticas.
 - Padronizar procedimentos e rotinas dentro do TRT15.
- Em relação aos resultados de Processos de Trabalho:
 - Aumentar a entrega de valor aos clientes do processo.
 - Reduzir custos, riscos e prazos.

Através dessa metodologia é possível entender e executar os principais passos de uma Gestão de Processos de Trabalho eficiente, buscando uma permanente melhoria no desempenho destes.

1.1 Terminologia utilizada

A publicação ABPMP CBOOK versão 3.0 é o principal guia para o Gerenciamento de Processos e fornece o conhecimento fundamental para construção desta metodologia.

Entretanto, o TRT15 utiliza em seu cotidiano alguns termos que apresentam outra nomenclatura dentro do CBOOK, nos quais se destacam:

- Processo de Trabalho: equivalente a “Processo de Negócio” no CBOOK.
- Patrocinador do Processo: equivalente a “Dono do processo” no CBOOK.
- BPM: acrônimo de Gerenciamento de Processos de Trabalho.

1.2 Conceitos importantes

Processo (ABPMP CBOOK v3, 2014): É uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados.

Processo de Trabalho (ABPMP CBOOK v3, 2014): É um trabalho que entrega valor aos clientes ou apoia/gerencia outros Processos de Trabalho.

Gerenciamento de Processos de Trabalho (ABPMP CBOOK v3, 2014): Disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos que abrangem uma ou mais áreas da organização.

Gerenciamento de Processos de Trabalho (Gart Capote): Abordagem disciplinada para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar Processos de Trabalho (automatizados ou não) para alcançar resultados pretendidos, consistentes e alinhados com as metas estratégicas de uma organização.

Gestão por Processos (MPF - Manual de Gestão de Processos, 2013): É uma orientação conceitual que visualiza as funções de uma organização com base nas sequências de suas atividades.

Processo Atual: É um termo usado para referenciar o Processo de Trabalho como é executado hoje.

Visão de Futuro: **É um termo usado para referenciar um estado de processo em que o Processo Atual foi melhorado a ponto de alcançar os resultados esperados pelo cliente.**

1.3 Classificações de Processos de Trabalho

Um bom entendimento sobre os Processos de Trabalho é dependente de como eles estão organizados. Existem 3 principais classificações que auxiliam na organização de Processos de Trabalho:

Processos de Trabalho Primários: São processos que entregam diretamente valor aos

clientes.

Exemplo: Resolução de conflitos nas relações de trabalho no TRT15.

Processos de Trabalho de Suporte: São processos que suportam Processos de Trabalho Primários.

Exemplo: Administração da folha de pagamento dos Servidores do TRT15.

Processos de Trabalho Gerenciais: São processos com o objetivo de coordenar atividades dos Processos de Trabalho Primários e de Suporte.

Exemplo: Planejamento Estratégico Institucional do TRT15.

1.4 Hierarquia de Processos de Trabalho

Processos de Trabalho também podem ser decompostos, o que permite uma compreensão detalhada sobre a execução do processo:



Ilustração 1: ABPMP CBOK v3 - Hierarquia de Processos

Enquanto as atividades representam uma visão física do trabalho efetivamente realizado e a forma de fazê-lo, os processos representam uma visão lógica dessas atividades.

2 Princípios do BPM

Diversos princípios norteiam o Gerenciamento de Processos de Trabalho. Os mais importantes são apresentados a seguir.

2.1 Gerar valor ao cliente

Identificar se uma atividade gera valor ao cliente é a base para construção de processos eficientes.

“Não importa se a organização tem ou não fins lucrativos, seja pública ou privada, de micro, pequeno, médio ou grande porte, o propósito principal de uma organização é gerar valor para o cliente, por meio de seus produtos e serviços. Esse é o princípio que deve direcionar todos os objetivos organizacionais.” (ABPMP CBOK v3, 2014)

Uma atividade GERA VALOR AO CLIENTE quando:

- é percebida e valorizada pelos clientes do processo.
- é requerida por legislação vigente.
- reduz riscos ao negócio.
- promove oportunidades ao negócio.
- aproxima o processo de seu objetivo.

Uma atividade NÃO GERA VALOR AO CLIENTE quando:

- gera ou representa algum tipo de retrabalho.
- pode ser removida sem gerar impactos aos resultados do processo.

São causas que podem originar atividades que não geram valor:

- **Defeitos:** atividades que não atendem às necessidades dos clientes.
- **Espera:** atrasos para começar uma nova atividade.
- **Produção excessiva:** elaboração de serviço além do estritamente necessário para uso imediato.
- **Estoque:** qualquer trabalho em processamento que excede as quantidades requeridas pelo usuário.
- **Transporte:** movimentação desnecessária de materiais em processamento, serviços e informações.
- Subutilização: **pessoas/máquinas com potencial não explorado.**

2.2 A perspectiva do cliente

A perspectiva do cliente é um dos princípios centrais do Gerenciamento de Processos de Trabalho. Entender como o cliente enxerga e interage com o processo é o caminho mais curto para atendê-lo bem.

PARA REFLEXÃO: É possível entender o que deixa o cliente insatisfeito sem perguntá-lo?

Em alguns casos é possível, porém perguntar diretamente ao cliente é a saída mais rápida e assertiva para entender sua posição. Por causa disso, no BPM, os processos são modelados a partir da perspectiva do cliente, o que também é denominado de “fora pra dentro”.

2.3 Simplicidade

De Leonardo Da Vinci: *“Simplicidade é a sofisticação máxima”* até o Manifesto Ágil: *“Simplicidade é a arte de maximizar a quantidade de trabalho que não precisou ser feito”*, criar coisas simples tem sido um direcionador em muitas iniciativas e também o é para o Gerenciamento de Processos.

2.3.1 Abordagem da Teoria do Um

O CBOK apresenta a “Teoria do Um” como uma abordagem aplicável à simplificação do processo, que tem início com um questionamento: por que não se pode entregar o produto ou serviço com apenas uma atividade, com apenas uma pessoa, ou até sem intervenção humana, em apenas um lugar, em apenas um tempo? Se não for possível, um recurso é adicionado e o processo é refeito.

3 Fases do BPM

O guia CBOK, não define fases para o Gerenciamento de Processos de Trabalho, porém apresenta o ciclo de vida ao lado como uma referência.

Contudo, independente das fases e dos rótulos utilizados para descrever essas fases, a maioria das instituições empregam representações do ciclo PDCA de Deming para gerenciar seus Processos de Trabalho.

O ciclo PDCA é um método gerencial para a promoção da melhoria

contínua, baseado em um ciclo recorrente de planejamento, execução, checagem e correção dos problemas identificados.

O TRT15 convencionou o uso de um ciclo de vida coerente com o ciclo sugerido pelo CBOK, que também é compatível com o ciclo PDCA.

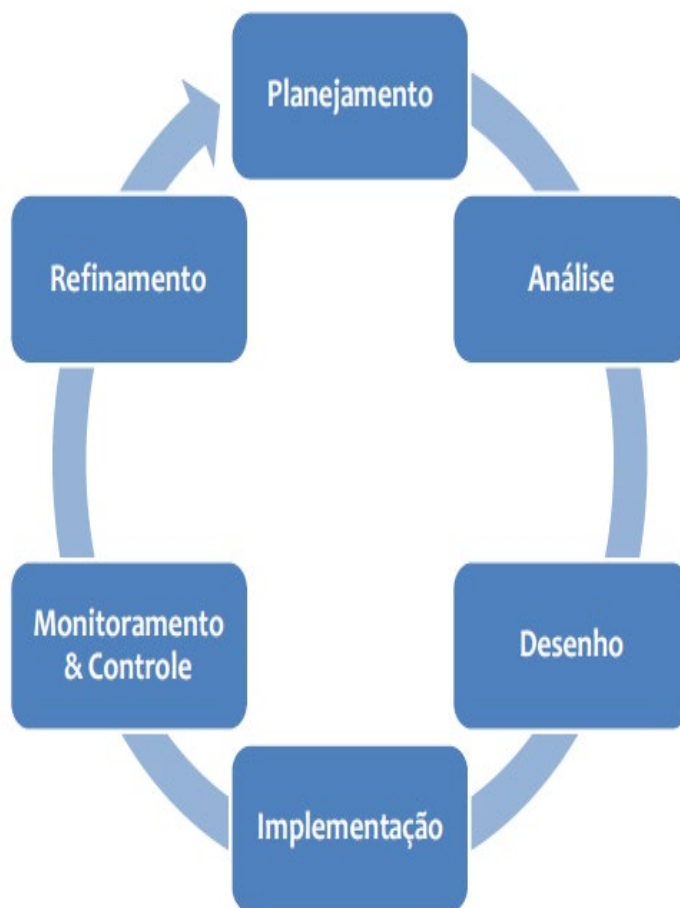


Ilustração 2: ABPMP CBOK v3 - Ciclo de Vida

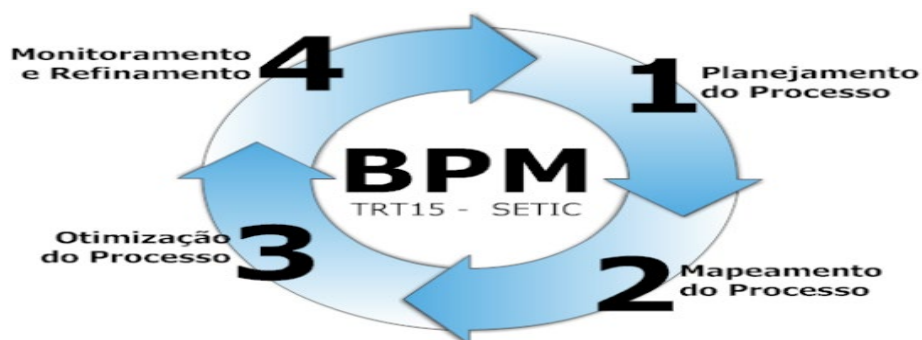


Ilustração 3: Fases do Gerenciamento de Processos - TRT15

Ao comparar o ciclo sugerido pelo CBOK, o ciclo PDCA e o ciclo adotado pelo TRT15, temos a seguinte correspondência:

PDCA	CBOK	TRT15
Plan	Planejamento	Planejamento do Processo
Do	Análise (Processo Atual)	Mapeamento do Processo
	Desenho (Visão de Futuro)	Otimização do Processo
	Implementação (Visão de Futuro)	
Check	Monitoramento & Controle	Monitoramento e Refinamento
Act	Refinamento	

O diagrama a seguir permite visualizar, de forma macro, como cada ciclo de Gerenciamento de Processo de Trabalho funciona:

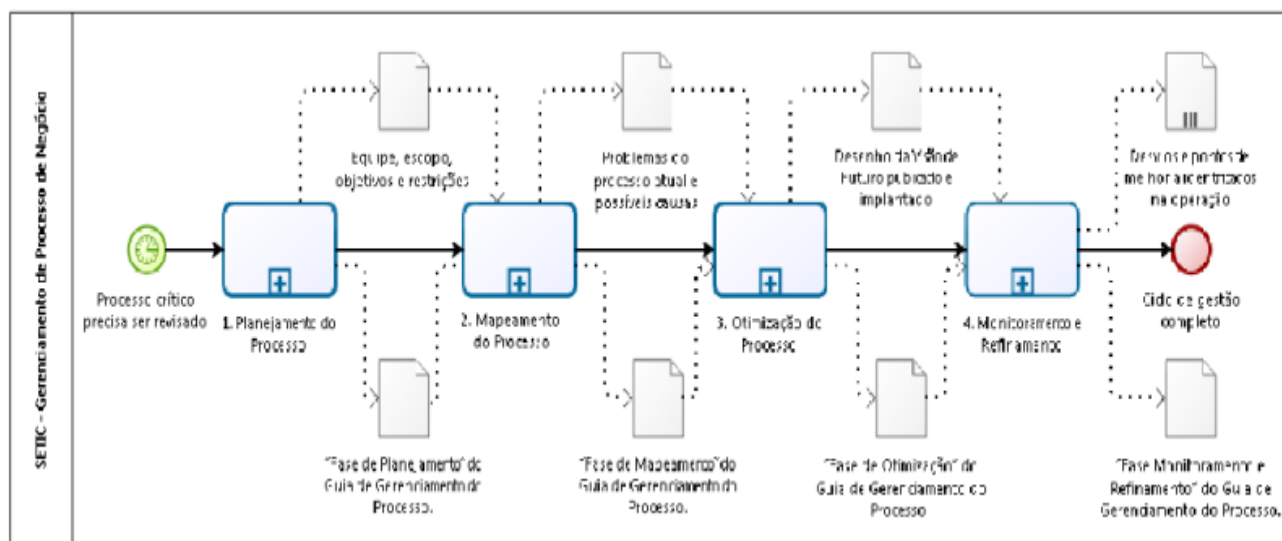


Ilustração 4: Fluxo Geral do BPM

Em termos práticos, o preenchimento do *Anexo 05 - Guia de Gerenciamento do Processo* – conduz a execução do processo por todas as fases do Gerenciamento de Processos de Trabalho.

3.1 Fase Planejamento do Processo

O objetivo dessa fase é assegurar o alinhamento dos Processos de Trabalho com as necessidades do cliente e os Objetivos Estratégicos do TRT15. Isso é realizado através da compreensão do escopo do processo, em que, minimamente, devem ser conhecidos:

- O cliente do processo e o objetivo do processo.
- A saída do processo e como ela está alinhada com a missão estratégica.
- As entradas do processo e suas principais atividades.
- A existência de controles e regulamentações que influenciam o processo.

Durante o Planejamento do Processo, as necessidades do cliente são elucidadas e transformadas em objetivos realistas, através dos Indicadores de Desempenho.

ATENÇÃO: Em respeito ao princípio [Perspectiva do Cliente](#), é recomendado que um dos Indicadores de Desempenho do Processo avaliem a satisfação do cliente sobre o processo e seus resultados.

Ao término da Fase de Planejamento do Processo, a seção “Fase de Planejamento do Processo” do *Anexo 05 - Guia de Gerenciamento do Processo - deve estar* preenchida.

3.1.1 Indicadores de Desempenho do Processo

Indicador de Desempenho do Processo é um conjunto de regras, construído a partir do objetivo do processo, que descreve como a execução do processo é avaliada.

“Peter Drucker dizia que “se não podemos medir algo, não podemos gerenciá-lo”, mas também sabemos que “se medimos errado, gerenciamos errado”. O resultado, todavia, é que “tudo que não é gerenciado deteriora.” (ABPMP CBOK v3, 2014)

É esperado que processos tenham **no mínimo um** e **no máximo três** Indicadores de Desempenho. Todos eles com metas realistas e preenchidos assim:

Indicador	<p>Nome do indicador, construído através de um termo que indique a forma de medição (tempo, percentual, número), concatenado com a descrição sucinta do que será medido. Veja exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Duração média da fase “Estudos Preliminares”. • Percentual de sucesso da atualização do Pje-JT. • Número de clientes não atendidos no mês.
O que mede	Descrição sucinta do que o indicador mede.
Quando medir	Quando será medido.
Como medir	A fórmula usada na medição.
Quem coleta	Qual papel coleta dados utilizados pelo indicador.
Quem consolida	Qual papel consolida e armazena os dados coletados.
Meta	<p>Expressão matemática que indique o resultado esperado pelo cliente. Veja exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de backups com sucesso IGUAL A 2. • Percentual de satisfação do cliente MAIOR QUE 80%.

3.1.2 Indicadores como ferramenta motivacional

Ao avaliar Indicadores de Desempenho, entende-se que o desempenho do processo conta uma história e, como toda história, está sujeita a interpretações pessoais.

PARA REFLETIR: Imagine a situação em que um funcionário não concorde com a meta de vender 15 produtos por dia e já considere um ótimo resultado vender 10 produtos por dia. A meta será atingida?

Provavelmente a meta não será atingida e ainda teríamos um quadro de frustração do funcionário e da empresa. Nesse caso a meta do Indicador de Desempenho atuou como uma ferramenta de desmotivação.

Entretanto, se o funcionário entendesse os motivos que levaram a definição do Indicador de Desempenho, seu nível de comprometimento seria maior. Isso aumentaria chances de sucesso do Processo e a motivação da equipe.

ATENÇÃO: É necessário que o [Patrocinador do Processo](#) apresente os motivos e a importância dos Indicadores de Desempenho para os Executores do Processo. Em contrapartida, os [Executores do Processo](#) têm a obrigação de apresentar sua posição quando não concordarem com um Indicador de Desempenho.

3.2 Fase Mapeamento do Processo

Nesta publicação foi estabelecido que “mapear um processo” significa “analisar o estado atual do processo”, ou seja, criar um entendimento comum da execução e do desempenho do Processo Atual. É importante entender como o processo cumpre seus objetivos, além de identificar rupturas que interferem no desempenho do processo.

Toda essa análise do processo atual utilizará informações de alto nível para entender o estado atual do processo. Detalhes do nível de execução serão evitados com intuito de promover o foco nos principais problemas.

“Mapeamento do Processo é um meio, não um fim. Um erro frequente é gastar tempo demais analisando o Processo Atual, sendo que a entrega de valor ocorre realmente na fase de Otimização do Processo.” **(Texto adaptado do ABPMP CBOK v3, 2014)**

Ao término da Fase de Mapeamento do Processo, a equipe de Gerenciamento do Processo entende a execução do Processo Atual e a seção “Mapeamento do Processo” do *Anexo 05 - Guia de Gerenciamento do Processo - deve estar preenchida.*

3.3 Fase Otimização do Processo

O objetivo dessa fase é projetar e implementar melhorias que permitam ao Processo de Trabalho alcançar o objetivo do processo. Isso é realizado através das etapas [Desenho da Visão de Futuro](#) e [Implementação da Visão de Futuro](#).

ATENÇÃO: Para execução dessa fase deve ser utilizado o *Anexo 02 - Guia de Desenho de Processos* – que estabelece padrões de Desenho do Processo e os procedimentos de revisão e publicação dele.

Ao término da Fase de Otimização do Processo, o Desenho da Visão de Futuro deve estar publicado e a seção “Otimização do Processo” do *Anexo 05 - Guia de Gerenciamento do Processo* - deve estar preenchida.

3.3.1 Desenho da Visão de Futuro

Visão de Futuro é um termo usado para referenciar um estado de processo em que o Processo Atual foi melhorado a ponto de alcançar os resultados esperados pelo cliente.

O **Desenho da Visão de Futuro** é o modelo de processo que descreve a Visão de Futuro. Ele é baseado na ideia de que o estado atual deve ser desafiado e que o processo precisa ser melhorado.

Problemas identificados no Mapeamento de Processo precisam ser considerados no Desenho da Visão de Futuro, eliminando-os ou mitigando-os, mas a primeira opção deve ser sempre a de eliminá-los. Somente isso já traria importantes benefícios, mas quaisquer

outras oportunidades de melhoria também devem ser exploradas para alcançar os resultados esperados pelo cliente.

“Nesse momento, nenhuma parte da operação deve ficar fora de questionamento. Tudo deve ser analisado como oportunidade para reduzir esforço, melhorar a qualidade, eliminar problemas, aumentar a produtividade, eliminar desperdícios e defeitos.” (ABPMP CBOK v3, 2014)

3.3.2 Implementação da Visão de Futuro

O objetivo dessa etapa é efetivamente colocar o [Desenho de Visão de Futuro](#) em execução.

O que normalmente depende das seguintes atividades:

- Revisão da Visão de Futuro realizada pelo [Escritório de Processos](#).
- Aprovação da Visão de Futuro realizada pelo Patrocinador do Processo.
- Publicação do Desenho de Visão de Futuro.
- Treinamento dos [Executores do Processo](#).

Caso a Implementação da Visão de Futuro seja complexa, é sugerida a abertura de um projeto para sua implantação.

3.4 Fase Monitoramento e Refinamento

O objetivo desta fase é garantir a entrega de valor esperada pelo cliente através de recorrentes análises sobre os [Indicadores de Desempenho do Processo](#) e de intervenções que corrijam desvios identificados.

O termo monitoramento se refere ao constante esforço de verificar se a direção e a velocidade do processo estão corretos. Já o termo refinamento se refere à promoção de pequenas melhorias que corrigem problemas e desvios encontrados durante o monitoramento.

Ao término da Fase de Monitoramento e Refinamento, deve ser evidenciado:

- A coleta e a publicação dos Indicadores de Desempenho do Processo na periodicidade prevista.
- A análise sobre os desvios dos Indicadores de Desempenho do Processo.
- A publicação de versões incrementais do Processo com melhorias que corrijam desvios identificados nas análises.

4 Convenções do TRT15

Com o objetivo de padronizar e simplificar a incorporação do Gerenciamento de Processos de Trabalho na cultura do TRT15 convencionou-se:

4.1 Processo de Trabalho Crítico

Processo de Trabalho Crítico é um processo que afeta o resultado operacional ou provoca gargalos em sua execução ou afeta as metas do Planejamento Estratégico.

4.2 Processo de Trabalho Mapeado

Um Processo de Trabalho é considerado Mapeado quando foi concluída a [Fase Mapeamento do Processo](#) estabelecida por esta metodologia, o que evidenciado através da existência de:

- Escopo e objetivo do processo formalizados.
- Indicadores de Desempenho que representem o objetivo do processo.
- Entendimento claro sobre como o processo cumpre seus objetivos.
- Lista de problemas que interferem no desempenho do processo.
- Documento *Anexo 05 – Guia de Gerenciamento de Processos* - preenchido até Fase de Mapeamento do Processo.

4.3 Processo de Trabalho Otimizado

Um Processo de Trabalho é considerado Otimizado quando foi concluída a [Fase Otimização do Processo](#) estabelecida por esta metodologia, o que evidenciado através da existência de:

- Uma proposta de melhoria para cada um dos problemas levantados durante o Mapeamento de Processo.
- Lista de proposta de melhorias aprovadas pelo Patrocinador do Processo.
- Desenho da Visão de Futuro contemplando todas as melhorias aprovadas e seguindo as definições previstas no *Anexo 02 - Guia de Desenho de Processos*.
- Revisão do Desenho pelo Escritório de Processos do TRT15.
- Correção das não-conformidades levantadas pelo Escritório de Processos.
- Formalização do início da Implantação da Visão de Futuro pelo Patrocinador do Processo.
- Execução das atividades previstas na implantação da Visão de Futuro.
- **Documento Anexo 05 – Guia de Gerenciamento de Processos preenchido até Fase de Otimização do Processo.**

4.4 Processo de Trabalho Obsoleto

Um Processo de Trabalho é considerado Obsoleto quando esse é um Processo de Trabalho Otimizado no qual a Visão de Futuro não é seguida ou existe um atraso superior a 2 meses na coleta dos [Indicadores de Desempenho](#).

5 Papéis e responsabilidades no BPM

O Gerenciamento de Processos de Trabalho depende da atuação consistente de pessoas ou grupo de pessoas que conhecem suas responsabilidades e estão preparadas para executá-las, conforme abaixo:

5.1 Escritório de Processos

Identificam, apoiam, consolidam e relatam a situação aferida nos diversos projetos de otimização de processos pela organização. É focado em como os processos são gerenciados.

5.1.1 Responsabilidades Gerais

- Estabelecer, implementar e melhorar a Metodologia BPM.
- Prover insumos (treinamentos, padrões, normas, políticas e *templates*) utilizados no Gerenciamento de Processos de Trabalho.
- Prover consultoria para o TRT15 sobre a utilização da Metodologia BPM.
-

5.1.2 Responsabilidades Específicas

- [Fase Otimização do Processo](#)
 - Revisar o Desenho de Visão do Futuro para garantir aderência a Metodologia BPM.
- [Fase Monitoramento e Refinamento](#)
 - Monitorar a execução do processo e a coleta dos Indicadores pelo Gerente de Processos, acionando o seu superior hierárquico em caso de desvios.

5.2 Patrocinador do Processo

O Patrocinador do Processo é uma pessoa ou um grupo de pessoas com autoridade para implementação do Gerenciamento de Processo de Trabalho.

5.2.1 Responsabilidades Gerais

- Garantir o desempenho do Processo de Trabalho.
- Fornecer a visão do cliente sobre o Processo de Trabalho.

5.2.2 Responsabilidades Específicas

- [Fase Planejamento do Processo](#)
 - Estabelecer os Indicadores de Desempenho do Processo.
 - Garantir que a equipe de execução entenda os motivos e a importância dos Indicadores de Desempenho do Processo.
- [Fase Mapeamento do Processo](#)
 - Fornecer informações sobre a execução e resultados do Processo atual.
- [Fase Otimização do Processo](#)
 - Validar as melhorias que serão incorporadas na Visão de Futuro.
 - Aprovar o início da Implementação da Visão de Futuro.
- [Fase Monitoramento e Refinamento](#)
 - **Analisar criticamente os resultados das coletas de indicadores.**

- **Garantir a execução de melhorias que corrijam os desvios identificados.**

5.3 Gerente do Processo

Gerencia o desempenho dos processos no dia a dia. Esse papel deve ser assumido apenas por alguém envolvido diretamente com o cotidiano do Processo de Trabalho.

5.3.1 Responsabilidades Gerais

- Monitorar e controlar o desempenho de um Processo de Trabalho.
- Liderar iniciativas de Otimização em um Processo de Trabalho.

5.3.2 Responsabilidades Específicas

O Gerente do Processo é responsável por todas as atividades listadas a seguir, porém pode delegar a execução de parte das atividades a outros colaboradores, o que não isenta sua responsabilidade sobre a execução das mesmas.

- [Fase Planejamento do Processo](#)
 - Registrar os papéis envolvidos na execução e no gerenciamento do Processo, levantar e registrar as necessidades do cliente, o alinhamento estratégico, os Indicadores de Desempenho do Processo, o escopo do processo, as premissas, restrições e orientações aplicáveis ao Processo.
- [Fase Mapeamento do Processo](#)
 - Coletar os [Indicadores de Desempenho](#) do Processo Atual.
 - Analisar a eficiência das principais atividades do Processo Atual.

- [Fase Otimização do Processo](#)
 - Levantar as melhorias aplicáveis ao Processo Atual.
 - Solicitar aprovação de melhorias ao Patrocinador do Processo.
 - Elaborar Desenho da Visão de Futuro.
 - Solicitar aprovação do Patrocinador do Processo para início da implantação da Visão de Futuro.
 - Implantar Visão de Futuro.

- [Fase Monitoramento e Refinamento](#)
 - Coletar os Indicadores de Desempenho na periodicidade prevista.
 - **Levantar e implantar melhorias que corrijam os desvios identificados.**

5.4 Executor do Processo

É qualquer pessoa que execute o trabalho necessário para que o processo entregue seus resultados.

Aquele que assume este papel deve possuir uma visão geral do Processo de Trabalho, uma visão detalhada sobre as atividades do qual é responsável, além de compreender bem os [Indicadores de Desempenho do Processo](#).

5.4.1 Responsabilidades Gerais

- Fornecer informações sobre a execução e resultados do Processo.

- Sugerir melhorias do processo ao Gerente de Processos.

5.4.2 Responsabilidades Específicas

- [Fase Otimização do Processo](#)
 - Participar do treinamento sobre a Visão de Futuro.
- [Fase Monitoramento e Refinamento](#)
 - Executar o processo de acordo com o Desenho de Visão de Futuro.

6 Glossário e Acrônimos

ABPMP: *Association of Business Process Management Professionals.*

AGE: Assessoria de Gestão Estratégica.

BPM: Gerenciamento de Processos de Trabalho.

CBOK: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio – Corpo Comum de Conhecimento - ABPMP CBOK V3.0, 2014.

CGTIC: Coordenadoria de Apoio a Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação.

TRT15: 15ª Região do Tribunal Regional do Trabalho.

7 Referências Bibliográficas

1. ABPMP Brasil, CBOK V3.0, 2014 - Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio – Corpo Comum de Conhecimento.
2. Princípios por trás do manifesto ágil, 2001 - Manifesto para o desenvolvimento ágil de software: <http://www.manifestoagil.com.br/>.
3. Ministério Público Federal - MPF, Manual de Gestão por Processos, 2013 - <http://www.modernizacao.mpf.mp.br/bpm/publicacoes/manual-de-gestao-por-processos.pdf>
4. Gart Capote, Presidente da ABPMP Brasil, <https://www.linkedin.com/in/gartcapote>
5. TCU, Curso de mapeamento de Processos de Trabalho com BPMN e Bizagi, 2013.