



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
CENTRO DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PROPRIEDADE INTELECTUAL E
TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA PARA A INOVAÇÃO

ILDERCLEISON SANTOS DE OLIVEIRA

**CANVAS DO MAPA DE PROCESSO: PROPOSIÇÃO DE UM *FRAMEWORK*
PARA MAPEAMENTO E ANÁLISE DE PROCESSOS NO ÂMBITO DO SERVIÇO
SOCIAL AUTÔNOMO DE ASSISTÊNCIA À SAÚDE DOS SERVIDORES
PÚBLICOS E MILITARES DO ESTADO DE GOIÁS – IPASGO SAÚDE**

Brasília
2024

ILDERCLEISON SANTOS DE OLIVEIRA

**CANVAS DO MAPA DE PROCESSO: PROPOSIÇÃO DE UM *FRAMEWORK*
PARA MAPEAMENTO E ANÁLISE DE PROCESSOS NO ÂMBITO DO SERVIÇO
SOCIAL AUTÔNOMO DE ASSISTÊNCIA À SAÚDE DOS SERVIDORES
PÚBLICOS E MILITARES DO ESTADO DE GOIÁS – IPASGO SAÚDE**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial para
obtenção do título de Mestre em
Programa de Pós-Graduação em
Propriedade Intelectual e Transferência
de Tecnologia para a Inovação –
PROFNIT – Ponto Focal Universidade
de Brasília.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Sônia Marise
Salles Carvalho
Coorientadora: Prof.^a Dr.^a Tânia Cristina
da Cruz Silva

Brasília
2024

ILDERCLEISON SANTOS DE OLIVEIRA

**CANVAS DO MAPA DE PROCESSO: PROPOSIÇÃO DE UM *FRAMEWORK*
PARA MAPEAMENTO E ANÁLISE DE PROCESSOS NO ÂMBITO DO SERVIÇO
SOCIAL AUTÔNOMO DE ASSISTÊNCIA À SAÚDE DOS SERVIDORES
PÚBLICOS E MILITARES DO ESTADO DE GOIÁS – IPASGO SAÚDE**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação – PROFNIT – Ponto Focal Universidade de Brasília.

Aprovada em: 19 de dezembro de 2024

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra. Sônia Marise Salles Carvalho
(Orientadora do Ponto Focal onde o aluno cursou o PROFNIT)

Prof. Dr. Eduardo Antônio Ferreira
(Docente do Ponto Focal onde o aluno cursou o PROFNIT)

Prof. Dr. Genildo Cavalcante Ferreira Júnior
(Docente de outro Ponto Focal do PROFNIT)

Prof. Dr. Rafael Leite Pinto de Andrade
(Membro externo)

Prof. Ma. Magda Rodrigues de Paula
(Membro do Mercado)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à Deus, minha família e amigos.

AGRADECIMENTOS

À minha mãe Luzinete Santos de Oliveira.

Ao meu pai Valdemar Lopes de Oliveira (*in memoriam*).

À minha orientadora e coorientadora Prof.^a Sônia Marise e Prof.^a Tânia Cruz pelo apoio incondicional no desenvolvimento desse projeto.

A Lucimar Mota, Diretora de Planejamento e Finanças do Sesc e Senac Goiás, e Girsei de Paula, Gerente de Planejamento e Orçamento, pelo apoio e liberação para cursar as disciplinas em Brasília/DF.

Ao meu gerente Gabriel Estevam e diretor Rodrigo Gastalho do Ipasgo Saúde pelo apoio para o desenvolvimento do projeto no âmbito do Ipasgo Saúde.

Aos membros da banca examinadora pelas excelentes contribuições para o aperfeiçoamento da minha dissertação e do meu produto tecnológico.

Aos meus colegas e professores do PROFNIT/UnB, cuja colaboração direta e indireta ao longo desses 24 meses de mestrado foi fundamental.

OLIVEIRA, Ildercleison Santos de. **Canvas do mapa de processo: proposição de um *framework* para mapeamento e análise de processos no âmbito do Serviço Social Autônomo de Assistência à Saúde dos Servidores Públicos e Militares do Estado de Goiás – Ipasgo Saúde**. 2024. 96 f. (Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação) – Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico. Universidade de Brasília, Brasília, 2024.

RESUMO

Em ambientes de negócios complexos, altamente dinâmicos e regulados, que exigem constante adaptação por parte das organizações, a inovação em processos torna-se uma estratégia essencial. Para que essa inovação ocorra é necessário um mapeamento e análise dos processos que permita a identificação de problemas, e assim, a proposição de melhorias. Esse cenário tem sido potencializado pelo uso crescente de ferramentas visuais para planejamento, modelagem e gerenciamento. Apesar da existência de diversas ferramentas propostas na literatura e amplamente difundidas por consultorias e profissionais de gestão, seu uso e aplicação prática ainda são limitados. Diante disso, este estudo tem como objetivo propor um *framework* integrador para o mapeamento e análise de processos, inspirado no *Business Model Canvas*. A proposição desse modelo buscou alinhar-se às boas práticas e normas de gerenciamento de processos, além de incorporar elementos da abordagem do *design thinking* tendo como base teorias do design. Para alcançar esse objetivo, a pesquisa caracterizou-se como aplicada, qualitativa, exploratória, descritiva e explicativa. Quanto aos procedimentos, adotou-se o método de estudo de caso, com a utilização de pesquisa bibliográfica, documental e de ação participante, além do emprego de fontes de dados secundárias. A ferramenta denominada Canvas do Mapa de Processo (CAMP) foi testada e validada em uma operadora de saúde de grande porte por meio de workshops com nove turmas, totalizando 89 participantes, incluindo gerentes, coordenadores e analistas-chave do negócio. O CAMP se mostrou uma ferramenta inovadora para mapear e analisar processos de negócios. Por meio de seus elementos estruturais, a ferramenta não apenas contribuiu para um aprofundamento no mapeamento e análise dos processos, mas também para a identificação e captura de valor dos processos para o cliente, ampliando a visão dos processos ponta a ponta e suas interrelações e impactos. Conclui-se que o Canvas do Mapa de Processo, ora proposto, se apresenta como um *framework* inovador, aplicável a qualquer modelo de negócio e a diferentes áreas da empresa, oferecendo uma solução robusta e integrada para apoiar gestores, analistas e profissionais na área de gestão de processos de negócios. Como resultado final da proposição da ferramenta, foi desenvolvido um guia orientativo para seu preenchimento.

Palavras-Chave: Cadeia de Valor; Mapeamento; Processo; Canvas; Inovação

OLIVEIRA, Ildercleison Santos de. **Process Map Canvas: proposing a framework for mapping and analyzing processes within the Autonomous Social Service for Health Care for Public Servants and the Military of the State of Goiás – Ipasgo Saúde**. 2024. 96 f. Course Conclusion Work (Master's Degree Intellectual Property and Technology Transfer for Innovation) – Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico. Universidade de Brasília, Brasília, 2024.

ABSTRACT

In complex, highly dynamic and regulated business environments, which require organizations to constantly adapt, process innovation has become an essential strategy. For this innovation to take place, processes need to be mapped and analyzed so that problems can be identified and improvements proposed. This scenario has been enhanced by the growing use of visual tools for planning, modeling and management. Despite the existence of various tools proposed in the literature and widely disseminated by consultancies and management professionals, their use and practical application are still limited. In view of this, this study aims to propose an integrative framework for mapping and analyzing processes, inspired by the Business Model Canvas. The proposition of this model sought to align with good practices and standards in process management, as well as incorporating elements of the design thinking approach based on design theories. To achieve this objective, the research was characterized as applied, qualitative, exploratory, descriptive and explanatory. In terms of procedures, the case study method was adopted, using bibliographical, documentary and participant action research, as well as secondary data sources. The tool called Canvas do Mapa de Processo (CAMP) was tested and validated in a large healthcare operator through workshops with nine groups, totaling 89 participants, including managers, coordinators and key business analysts. CAMP proved to be an innovative tool for mapping and analyzing business processes. Through its structural elements, the tool not only helped to deepen the mapping and analysis of processes, but also to identify and capture the value of processes for the client, broadening the view of end-to-end processes and their interrelationships and impacts. The conclusion is that the Canvas do Mapa de Processo proposed here is an innovative framework, applicable to any business model and different areas of the company, offering a robust and integrated solution to support managers, analysts and professionals in the area of business process management. As a final result of the tool's proposal, a guide was developed for its completion.

Keywords: Value Chain; Mapping; Process; Canvas; Innovation

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Value Chain (Cadeia de Valor).....	18
Figura 2 – Modelo genérico de Cadeia de Valor	20
Figura 3 – Cadeia de Valor da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS).....	21
Figura 4 – Cadeia de Valor da Postal Saúde	22
Figura 5 – Hierarquia de Processos (adaptada).....	24
Figura 6 – Diagrama de macroprocessos	25
Figura 7 - Representação esquemática dos elementos de um processo individual ..	26
Figura 8 – Etapas do <i>Design Thinking</i>	31
Figura 9 – Conceitos, abordagens, modelos e <i>frameworks</i> integrados ao CAMP.....	33
Figura 10 – O Quadro de Modelo de Negócios	36
Figura 11 – Processo de Planejamento Estratégico aplicado no SIPOC	45
Figura 12 – Triangulação de teorias utilizadas para esse estudo de caso	47
Figura 13 – Matriz de Validação / Amarração	48
Figura 14 – Primeira versão do protótipo CAMMP	56
Figura 15 - Processo finalístico: Gerir Atendimento	57
Figura 16 – Processo de suporte: Recrutamento e Seleção de Pessoas	58
Figura 17 - Processo gerencial: Investigação Corporativa	58
Figura 18 – Versão final do Canvas do Mapa de Processo – CAMP	59

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceito dos níveis da Cadeia de Valor.....	25
Quadro 2 – Descrição das fases do processo de <i>design thinking</i>	31
Quadro 3 – Os 9 Componentes do Quadro de Modelo de Negócios	34
Quadro 4 – Análise das ferramentas visuais	41
Quadro 5 – Ferramenta SIPOC.....	44
Quadro 6 – Síntese da Metodologia da Pesquisa	47
Quadro 7 – Componentes e as perguntas / descrição dos campos	55

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – <i>Frameworks</i> propostos a partir do Business Model Canvas.....	37
Tabela 2 – <i>Frameworks</i> com foco no mapeamento e análise de processos	39

Tabela 3 – Análise comparativa das ferramentas visuais de mapeamento e análise de processos e o CAMP	52
Tabela 4 – Componentes e perguntas/descritivos de cada bloco do CAMP e as referências utilizadas.....	60

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABP	Aprendizagem Baseada em Problemas
ABPMP International	Association of Business Process Management Professionals
ALI	Agente Local de Inovação
ANS	Agência Nacional de Saúde Suplementar
BMC	Business Model Canvas
BPA	Business Process Analysis
BPC	Business Process Canvas
BPM	Business Process Management
CAMP	Canvas do Mapa de Processo
CAMMP	Canvas do Modelo do Mapa de Processo
COESQ	Coordenação de Estratégia e Qualidade
CONIG®	Converged Information Governance
COPRO	Coordenação de Projetos e Processos
CPN	Canvas do Processo de Negócio
CPV	Canvas da Proposta de Valor
DL	<i>Deep Learning</i>
ECP	Escritório Central de Processos
EPC	Essential Process Canvas
ESG (Governança)	<i>Environmental</i> (Ambiental), <i>Social</i> (Social) <i>and Governance</i>
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
GEGOV	Gerência de Governança
GEORG	Gerência de Estratégia e Desenvolvimento Organizacional
HBC	Harvard Business School
IA	Inteligência Artificial
IPASGO SAÚDE Servidores Públicos e Militares do Estado de Goiás	Serviço Social Autônomo de Assistência à Saúde dos
ISC	Institute for Strategy & Competitiveness
ISO	International Organization for Standardization
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais
MFV	Mapeamento do Fluxo de Valor

MEG®	Modelo de Excelência da Gestão
MGISP	Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos
ML	<i>Machine Learning</i>
MP	Mapeamento de Processo
PAMC	Process Analysis Model Canvas
PBL	<i>Problem-Based Learning</i>
PMC	Process Model Canvas
PROFNIT	Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação
PUC GOIÁS	Pontifícia Universidade Católica de Goiás
SEBRAE NACIONAL	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEBRAE/GO	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de Goiás
SEGER/ES	Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos do Governo do Estado do Espírito Santo
SENAI/GO	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial do Estado de Goiás
SI	Sistema de Informação
SIPOC	<i>Suppliers</i> (Fornecedores), <i>Inputs</i> (Entradas), <i>Process</i> (Processo), <i>Outputs</i> (Saídas) e <i>Customers</i> (Clientes).
SSA	Serviço Social Autônomo
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
TCE-GO	Tribunal de Contas do Estado de Goiás
TI	Tecnologia da Informação
UNIAMÉRICA	Centro Universitário União das Américas
VPD	Value Proposition Design
VSM	Value Stream Mapping

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO	11
2 INTRODUÇÃO	12
3 JUSTIFICATIVA	13
3.1 Lacuna a ser preenchida pelo TCC	13
3.2 Aderência ao PROFNIT	13
3.3 Impacto.....	14
3.4 Aplicabilidade	14
3.5 Inovação.....	14
3.6 Complexidade	14
4. OBJETIVOS	15
4.1 Objetivo Geral	15
4.2 Objetivos Específicos	15
5 REFERENCIAL TEÓRICO	15
5.1 Inovação em processos.....	15
5.2 Cadeia de Valor.....	17
5.3 Gestão por Processos de Negócio	23
5.4 Teoria do design sobre ferramentas visuais.....	29
6 METODOLOGIA.....	45
7 RESULTADOS	49
7.1 O Canvas do Mapa de Processo – CAMP	49
8 DISCUSSÃO	63
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
REFERÊNCIAS	68
APÊNDICE A – Matrix FOFA (SWOT)	74
APÊNDICE B – Modelo de Negócio CANVAS	75
APÊNDICE C – Artigo submetido ou publicado	76
APÊNDICE D – Produto técnico-tecnológico	77
ANEXO A – Comprovante de submissão/publicação de artigo	94
ANEXO B – Declaração/ofício de apoio do demandante	95

1 APRESENTAÇÃO

Sou Ildercleison Santos de Oliveira, bacharel em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC Goiás, com MBA em Gestão de Projetos e Metodologias Ágeis pelo Centro Universitário União das Américas – UNIAMÉRICA. Minha trajetória no ecossistema de inovação começou em 2011, quando assumi a Coordenação de Serviços Técnicos e Tecnológicos no Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI). Em seguida, atuei no Programa ALI como Agente Local de Inovação (ALI) no Sebrae Goiás e, posteriormente, no Sebrae Nacional, no âmbito do Programa ALI Moda.

O interesse pela inovação em processos surgiu durante minha capacitação no Programa ALI do Sebrae Goiás. Essa experiência proporcionou uma compreensão aprofundada das diversas tipologias de inovação presentes no mercado, como inovação em produto, processo, marketing e modelo de negócio.

A inovação em processos tem se tornado cada vez mais presente nas organizações, independentemente do setor de atuação. Essa prática contribui de diversas formas, incluindo um melhor entendimento do modelo de negócio, aumento da produtividade e aprimoramento da experiência do cliente, entre outros benefícios.

Nesse contexto, o presente projeto de pesquisa tem como objetivo propor um *framework* para mapeamento e análise de processos no âmbito do Serviço Social Autônomo de Assistência à Saúde dos Servidores Públicos e Militares do Estado de Goiás – Ipasgo Saúde. O intuito é compreender o cenário atual da organização em sua transição de autarquia pública estadual para uma empresa privada sem fins lucrativos, na modalidade de Serviço Social Autônomo (SSA) e de autogestão multipatrocinada.

Para isso, busca-se desenvolver um modelo estruturado de mapeamento e análise de processos, fundamentado em conceitos como *design thinking* e na ferramenta *Business Model Canvas* (BMC) para a modelagem de negócios. O objetivo é alcançar uma melhor compreensão dos processos organizacionais da instituição, que anteriormente funcionava como autarquia pública e agora atua como uma entidade privada, regulada pela Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS.

Espera-se que a aplicação desse *framework* amplie a visão e a compreensão dos processos, tanto para os gestores quanto para os funcionários que os executam diariamente em suas rotinas de trabalho.

2 INTRODUÇÃO

Em um contexto marcado pela competitividade e pela constante necessidade de aprimoramento dos serviços prestados, a inovação assume um papel crucial para a sustentabilidade e o sucesso das organizações. Reconhecendo a importância estratégica da inovação, o Ipasgo Saúde busca implementar um modelo de gestão eficaz que impulse a cultura inovadora dentro da instituição.

A operadora tem se destacado como um relevante ator no cenário da saúde suplementar do Estado de Goiás. O plano de assistência foi criado pela Lei nº 4.190, de 22 de outubro de 1962, e teve sua personalidade jurídica alterada em 20 de abril de 2023 pela Lei nº 21.880/2023, passando de uma autarquia estadual para um Serviço Social Autônomo (SSA), uma entidade privada e sem fins lucrativos, conforme determinação do Tribunal de Contas do Estado de Goiás (TCE-GO). Atualmente, o Ipasgo Saúde oferece uma ampla rede credenciada de profissionais, clínicas, laboratórios e hospitais, atendendo mais de 590 mil beneficiários.

Considerando a problemática de aperfeiçoar a gestão de seus processos, especialmente no que se refere à conformidade com as normativas da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), a inovação em processos surge como uma estratégia eficaz. Essa abordagem visa aprimorar os processos da operadora, que agora devem atender a requisitos legais e normativos, como prazos para consultas, exames e procedimentos, entre outras necessidades identificadas.

Além disso, com a transição do Ipasgo Saúde de autarquia para empresa privada, uma das áreas mais impactadas foi a de processos da operadora, em função das mudanças em sua estrutura organizacional, nos seus processos e no escopo do negócio. Dessa forma, a questão de pesquisa que se coloca é a seguinte: **em um cenário de transição do seu modelo de negócio, como a operadora pode criar valor para seus clientes por meio do mapeamento e análise de seus processos?**

Nesse contexto, torna-se essencial a proposição de uma ferramenta de mapeamento e análise de processos que atenda às necessidades e expectativas de todas as partes interessadas, como beneficiários, gestores e a equipe de atendimento, que executa esses processos diariamente. Essa iniciativa tem por finalidade ampliar a visão sistêmica dos gestores e da equipe sobre o novo modelo de negócio do Ipasgo Saúde, com ênfase na adequação dos processos que passarão a ser regulados pela

ANS.

Para alcançar essa finalidade espera-se que a presente pesquisa contribua significativamente para o aprimoramento da gestão de processo no Ipasgo Saúde, impulsionando a competitividade da organização, a qualidade dos serviços prestados e a satisfação dos seus beneficiários e demais partes interessadas.

3 JUSTIFICATIVA

3.1 Lacuna a ser preenchida pelo TCC

Existem muitas ferramentas e técnicas de mapeamento e análise de processos propostos na literatura, entretanto, um modelo com foco em saúde suplementar não há pesquisas ou estudos que abordam essa análise nesse ambiente de negócio. Muitas ferramentas visuais foram desenvolvidas a partir do modelo Business Model Canvas (BMC) proposto por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2010).

Diversos autores adaptaram o BMC para diferentes contextos, como planejamento de carreira (CLARK, OSTERWALDER, PIGNEUR, 2012), planejamento de projetos (FINOCCHIO, 2013), modelagem estratégia (AZEVEDO, 2018), pesquisa científica (KETCHIN, BERGH, BOYD, 2019) e até mesmo projetos de TI e Inteligência Artificial (FEY, 2022; NURCAHYO, SUROSO, WANG, 2022; BOTELHO, 2024). No entanto, uma lacuna evidente na literatura é a ausência de estudos do mapeamento e análises de processos de forma aprofundada, com foco na criação de valor para os processos, integração e adequação de boas práticas e normas para gerenciamento de processos de negócio e com foco no setor de saúde suplementar.

3.2 Aderência ao PROFNIT

Este trabalho está alinhado com as linhas de pesquisa do PROFNIT da seguinte forma. No campo da inovação a partir dos estudos dos modelos e práticas de inovação em processos, com foco em métodos e técnicas.

A proposta do produto tecnológico por meio do relatório técnico conclusivo tem por objetivo a proposição de um *framework* de mapeamento e análise de processos no Ipasgo Saúde, a partir da utilização da ferramenta *Business Model Canvas* e do *Design Thinking* encontrados na literatura, das boas práticas de gestão de processos que poderão ser incorporadas ao modelo de gestão da instituição.

3.3 Impacto

O objetivo específico inicial desse projeto é que ele seja experimental, entretanto, há a possibilidade de sua aplicação prática também tanto para a instituição bem como, para outros modelos de negócios nessa área específica.

A produção impactará a Gerência de Estratégia e Desenvolvimento Organizacional (GEORG) a partir da implementação da ferramenta de mapeamento e análise de processos que permitirá uma melhor visão e compreensão dos processos internos bem como, sua visão de futuro, melhorias e inovações.

Após uma reestruturação interna do Ipasgo Saúde em julho de 2024, a GEORG passou a se chamar Gerência de Governança (GEGOV). De acordo com o Regimento Interno do Ipasgo Saúde, a GEGOV é responsável por gerir a integridade e proteção de dados, a estratégia, ESG, inovação, gestão da qualidade, gestão de projetos e, por fim, a gestão de processos, que é o foco deste trabalho no contexto institucional.

3.4 Aplicabilidade

Essa produção técnica pode ser empregada no levantamento de boas práticas de inovação em processos e na disponibilização dessas informações para o mercado.

A abrangência será em nível local, com possibilidade de alcance nacional considerando todo o mercado de operadoras de planos de saúde do Brasil.

Há a possibilidade de replicação do estudo por outros pesquisadores, considerando o protocolo de pesquisa existente.

A partir da elaboração de um Relatório Técnico e posteriormente um artigo científico para submissão em revista científica com fator de impacto a partir do Qualis B1.

3.5 Inovação

Essa produção se caracteriza inovação de abrangência média por tratar-se de uma produção técnica com possibilidade de aplicação na prática empresarial.

3.6 Complexidade

Considera-se como de baixa complexidade a produção desse projeto, pois, os resultados de desenvolvimento serão baseados em alteração/adaptação de conhecimento existente e estabelecido sem, necessariamente, a participação de diferentes atores.

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo Geral

- Inovar o mapeamento e a análise dos processos de negócio do Ipasgo Saúde.

4.2 Objetivos Específicos

- Avaliar o fluxo de levantamento dos processos de mapeamento e análise do Ipasgo Saúde, visando aperfeiçoá-los;
- Identificar os problemas nos processos de mapeamento e de análise de processos que possam direcionar na definição dos componentes ou blocos estruturantes da ferramenta Canvas;
- Propor um *framework* de mapeamento e análise de processos que permita o aprofundamento nas análises, melhoria na compreensão dos fluxos e na criação, entrega e captura de valor dos processos para os clientes;
- Criar um guia orientativo para preenchimento do *framework* proposto; e
- Aplicar e validar a ferramenta junto às áreas de negócio do Ipasgo Saúde.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

Para a consecução dos objetivos dessa pesquisa, foram utilizadas como bases teóricas a inovação em processos, a Cadeia de Valor, a teoria do design, a teoria do design para a concepção de ferramentas visuais, bem como o *design thinking*. Além disso, foram incorporadas as boas práticas internacionais na gestão e padronização de processos, conforme preconizado pela ABPM e pela ISO 9001:2015.

Nas seções seguintes são discutidos o conceito de inovação em processos, por ser o objetivo central da pesquisa e elemento de base. A Cadeia de Valor, enquanto *framework* original proposto por Porter e oferece uma concepção de percepção de valor a partir dos processos primários e de apoio da organização. Além disso, a teoria do design e a abordagem do *design thinking* são utilizadas para fundamentar, estruturar e idealizar os elementos essenciais necessários para a prototipação e concepção do *framework* proposto, com ênfase na criação de uma ferramenta visual inovadora.

5.1 Inovação em processos

Em um cenário de constantes mudanças e necessidades de adaptação, a

inovação se torna uma estratégia fundamental para as organizações que buscam se destacar, seja por meio de novos produtos, métodos de marketing, modelos organizacionais ou processos. Este projeto de pesquisa tem como foco a inovação nos processos organizacionais.

A importância da inovação em processos se reflete na possibilidade de identificar oportunidades de melhoria contínua, adaptar-se às mudanças do mercado e fortalecer a posição da empresa perante os concorrentes, gerando vantagem competitiva e crescimento sustentável.

Nesse sentido, a definição da inovação em processos abrange a transformação ou criação de métodos, sistemas e procedimentos para otimizar a produção de bens e serviços, reduzir custos, aumentar a satisfação do cliente e impactar positivamente nos resultados financeiros.

A compreensão desse conceito é essencial para entendimento das dinâmicas de adaptação e competitividade das organizações. De acordo com diversos estudos internacionais, a inovação em processos é vista como uma força motriz que promove melhorias contínuas e sustenta a vantagem competitiva em diversos setores. Neste contexto, apresentamos a seguir alguns conceitos sobre inovação, com ênfase na inovação em processos, que é o foco principal desta pesquisa.

Tidd e Bessant (2009), no livro "Gestão da Inovação", destacam que a inovação não é apenas sobre novos produtos ou tecnologias, mas também sobre novos processos, novos métodos de organização, novos modelos de negócios e novas fontes de oferta.

De maneira similar, a inovação é definida pelo Manual de OSLO (1997, p. 55) como:

a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Já na perspectiva do conceito de inovação em processos, Faith and Simon (2023) a definem como o processo de aprimoramento dos métodos de produção e logística de uma organização para melhorar drasticamente todas as suas atividades de suporte, como compras, contabilidade, computação e manutenção.

De acordo com Alves, Galina e Dobelin (2018), "inovação de processo" se refere aos ajustes feitos em uma organização como resultado da adoção de novas

tecnologias de informação e comunicação.

O Manual de Oslo (1997, p. 58-59) define a inovação de processos como "a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado". Ainda de acordo com o manual, a inovação em processos pode abranger métodos ou técnicas novos ou substancialmente aprimorados em atividades de suporte, como compras, contabilidade, computação e manutenção (Manual de Oslo, 1997).

Para esse trabalho em questão, será utilizado o conceito de inovação em processo definido pelo Manual de Oslo (1997) por ser aproximar mais da ferramenta proposta de pesquisa.

Considerando que o *framework* proposto visa a entrega de valor dos processos para os clientes, com a integração de boas práticas de gestão de processos de negócio, esta junção será apresentada nas próximas seções, trazendo como referenciais: Cadeia de Valor com os macroprocessos; a Gestão por Processos de Negócios, trazida pela ABPMP, a abordagem de processos citada na ISO 9001:2015 e outras ferramentas.

5.2 Cadeia de Valor

A Cadeia de Valor foi originalmente proposta por Michael Porter (1985) em seu livro "Vantagem Competitiva" (*Competitive Advantage*). Michael Porter introduziu um modelo genérico de cadeia de valor que descreve uma sequência de cinco atividades primárias e várias atividades de apoio que são comuns à maioria das organizações, sendo uma representação do conjunto de atividades que agregam valor à organização. Ela faz a análise das relações entre eles e como cada um deles contribui para o funcionamento da instituição e, conseqüentemente, o cumprimento das suas atribuições.

Segundo Porter (1989, p.31), "a cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação." Para ele (1989, p.33), "toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto".

Para Porter e Millar (1995) ela é como "um sistema de atividades interdependentes, que estão conectadas por meio das ligações". Vilhena et. al (2006)

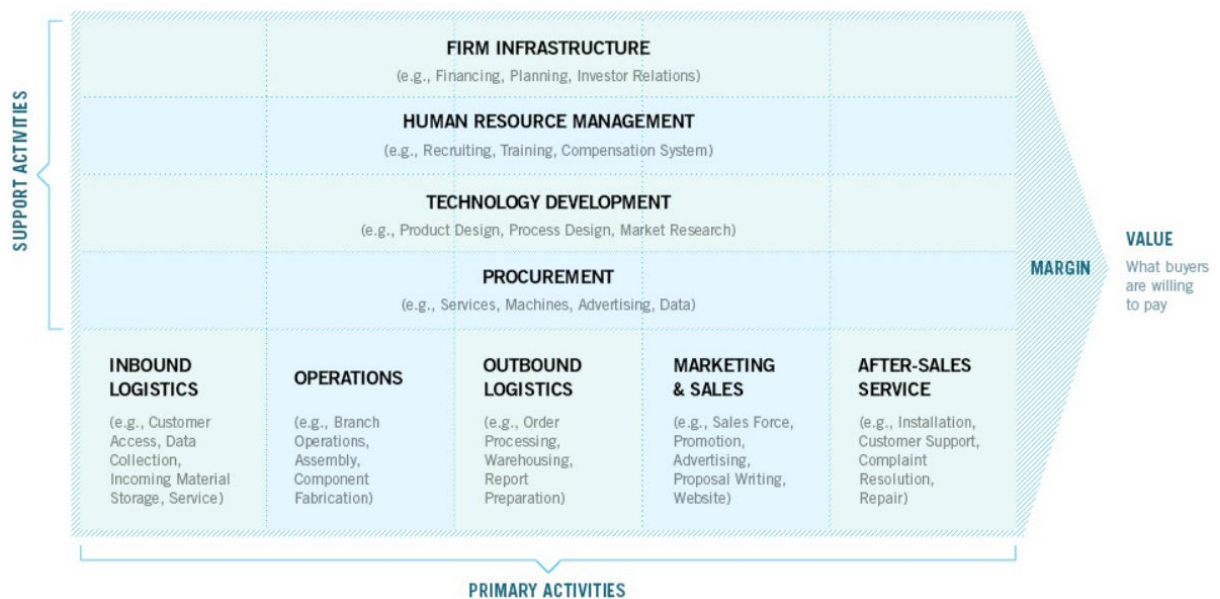
argumentam que ela permite visualizar a organização como uma cadeia de insumos que são processados para gerar produtos que, por sua vez, destinam-se à geração de impactos desejáveis para seu público de interesse (beneficiários).

Para o Instituto de Estratégia e Competitividade de Harvard Business School, a Cadeia de Valor é:

“uma ferramenta poderosa para desagregar uma empresa em suas atividades estrategicamente relevantes, a fim de focar nas fontes de vantagem competitiva, ou seja, nas atividades específicas que resultam em preços mais altos ou custos mais baixos”. (ISC/HBS, 2024, documento eletrônico) (tradução nossa).

Na Figura 1 está representado o modelo teórico da Cadeia de Valor proposta por Porter (1985).

Figura 1 – Value Chain (Cadeia de Valor)



Fonte: Instituto de Estratégia e Competitividade (ISC/HBS) (2024)

Conforme pode ser visto na Figura 1, Porter (1998) definiu que as atividades de valor podem ser definidas em dois tipos amplos: atividades primárias e atividades de suporte ou apoio. As atividades primárias estão envolvidas na criação física do produto e na sua venda e transferência para o comprador, bem como na assistência pós-venda. Enquanto as atividades de apoio dão suporte às atividades primárias e umas às outras, fornecendo insumos comprados, tecnologia, recursos humanos e várias funções em toda a empresa. (PORTER, 1998).

Segundo a *Association of Business Process Management Professionals International* – ABPMP (2021, p. 107), a Cadeia de Valor “ênfatiza a captura dos processos e atividades que agregam valor ao serviço ou produto fornecido a um cliente”.

A estrutura da cadeia de valor de Porter vê a organização como um processo sequencial de atividades de criação de valor e tenta mapear como uma organização cria valor para os clientes, examinando as contribuições das diferentes atividades dentro da Organização para esse valor. (ABPMP, 2021).

Uma análise da cadeia de valor permite uma visão macro do processo que inclui todas as partes interessadas internas e externas (fornecedores, fornecedores, clientes). Esta visão ajuda a identificar problemas (fraquezas) no processo que podem ocorrer a montante ou a jusante do próprio processo real. Olhar para esta visão permite ao analista compreender as relações entre as entradas e o desempenho do processo (PORTER, 1985).

Com os passar dos anos a Cadeia de Valor das organizações foram se modernizando e novos conceitos, processos e elementos foram incorporados nela a partir das boas práticas de gestão de processos de negócios reconhecidas internacionalmente. A missão, visão, valores e a análise do ambiente de negócios foram elementos integrados nessa nova concepção mais moderna da cadeia.

Os dois tipos amplos de atividades (processos primários e de apoio) foram denominados de macroprocessos. As atividades primárias passaram a ser chamadas também de macroprocessos principais, finalísticos ou processos de negócio. Já as atividades de suporte ou apoio manteve-se o nome.

Um terceiro tipo amplo de atividades ou macroprocesso foi incorporado ao modelo, o chamado macroprocessos de gestão, gerenciais, de governança e ou estratégicos. Para a FNQ (2015), os processos de gestão são considerados como processos de apoio.

A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ, 2015) cita que a Cadeia de Valor reflete a forma como a empresa organiza os seus diversos macroprocessos, com o objetivo de criar valor para as partes interessadas e assegurar seu posicionamento estratégico atual e futuro. São processos relativos às operações principais do negócio e operações de apoio.

A FNQ propôs um modelo genérico de Cadeia de Valor na qual foram incorporados novos elementos ao *framework* proposto originalmente por Porter bem

como, houve a mudança na nomenclatura de alguns tipos de processos. Nela foram incluídos elementos como crenças e valores (cultura), processos de gestão, processos de negócio (primários ou principais). Além disso, foram incluídos a análise do ambiente de negócio, da sociedade e dos clientes, pois, essas variáveis retroalimentam o conjunto de processos.

A Figura 2 apresenta a representação do modelo genérico proposto pela FNQ, amplamente utilizado como uma boa prática de gestão por meio do Modelo de Excelência da Gestão (MEG), no processo de estruturação da Cadeia de Valor nas organizações.

Figura 2 – Modelo genérico de Cadeia de Valor



Fonte: FNQ (2015)

A lógica de leitura da Cadeia de Valor é da esquerda para a direita. Toda organização é constituída de crenças e valores que compõe a cultura organizacional. Esses elementos precisam permear todos os processos empresariais. Os processos de gestão captam os requisitos e diretrizes do ambiente de negócio e da sociedade e incorporam esses requisitos aos processos de negócio (primários ou principais) e processos de apoio (suporte). Enquanto os processos de negócio entendem os requisitos dos clientes e incorporam aos processos. Os processos de apoio dão suporte ao processo de negócio e gestão.

A Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), responsável pela

regulação do mercado de saúde suplementar no Brasil, disponibilizou em seu site institucional sua Cadeia de Valor. Essa estrutura detalha os principais processos necessários para a concretização de sua missão, evidenciando as atividades que a ANS realiza para gerar valor à sociedade e elucidando as conexões entre essas atividades, facilitando a compreensão do funcionamento da agência.

A cadeia é composta por 20 macroprocessos, organizados em três perspectivas, de acordo com suas finalidades:

1. **Macroprocessos de Governança:** voltados ao gerenciamento da organização, com o objetivo de assegurar a realização eficaz das atividades e a gestão eficiente dos recursos, tanto no presente quanto no futuro.
2. **Macroprocessos Finalísticos:** relacionados à produção e entrega dos produtos e serviços que a agência oferece à sociedade.
3. **Macroprocessos de Suporte:** responsáveis por dar suporte aos processos finalísticos, garantindo que as atividades essenciais sejam sustentadas adequadamente.

As entregas representam os produtos e serviços gerados por esses macroprocessos. Na Figura 3 abaixo, destacam-se as entregas dos macroprocessos finalísticos, que são direcionadas diretamente à sociedade. (ANS, 2024).

Figura 3 – Cadeia de Valor da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS)



Fonte: Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS, 2024)

Seguindo essa lógica, a Postal Saúde apresentou sua Cadeia de Valor (Figura 4, por meio do Relatório de Administração 2020. A operadora organizou seus macroprocessos em categorias de gerenciamento, primários e de suporte, além de incluir elementos que compõem sua diretriz estratégica, como a missão e a visão da organização.

Figura 4 – Cadeia de Valor da Postal Saúde



Fonte: Relatório de Administração da Postal Saúde (2000)

A Postal Saúde – Caixa de Assistência e Saúde dos Empregados dos Correios – é uma operadora de planos privados de assistência à saúde, registrada na Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) sob o nº 41913-3, na modalidade de autogestão. Constituída em abril de 2013, trata-se de uma associação civil sem fins lucrativos, com sede e foro em Brasília, Distrito Federal.

Cabe destacar que a Cadeia de Valor é um “sistema vivo” (FNQ, 2015) e que a organização pode atualizá-la conforme o ambiente de negócio ou necessidade interna para a inclusão ou retirada de processos que consideram importantes para o

seu modelo de negócio ou sua estratégia.

5.3 Gestão por Processos de Negócio

Para a ABPMP (2021, p. 39), a Gestão por Processos de Negócio ou *Business Process Management (BPM)* é uma abordagem de gestão disciplinada para:

“identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorizar e controlar, processos de negócio automatizados e não automatizados, para alcançar resultados consistentes e direcionados, alinhados com os objetivos estratégicos de uma organização”.

O BPM abrange a definição, melhoria, inovação e gestão deliberada, colaborativa e cada vez mais apoiada pela tecnologia, dos processos de negócio em uma orientação ponta a ponta. Essa abordagem impulsiona os resultados do negócio, cria valor para os clientes e permite que a organização alcance seus objetivos de forma mais ágil. (ABPMP, 2021);

Conforme se pode observar, a abordagem BPM incorpora elementos importantes, como a melhoria, a inovação e a colaboração, entre outros. Esse conjunto de variáveis permite que a organização impulsione seus resultados e, conseqüentemente, gere valor para seus clientes.

5.3.1 Tipos de processos

A ABPMP define três tipos de processos de negócio em uma visão ponta a ponta: processos primários (ou principais), processos de suporte e processos de gestão.

Os processos primários são interfuncionais, abrangendo toda a organização e entregando valor diretamente aos clientes. Já os processos de suporte têm a função de apoiar os processos primários, geralmente por meio da gestão de recursos ou infraestrutura necessários, mas sem fornecer valor direto aos clientes. Por fim, os processos de gestão são responsáveis por medir, monitorar e controlar as atividades corporativas. (ABPMP, 2021).

Assim, enquanto os processos principais asseguram a entrega de valor direto aos clientes, os processos de suporte auxiliam tanto os processos principais quanto os de gestão. Os processos de gestão, por sua vez, têm como foco a busca pela eficiência e eficácia dos resultados organizacionais.

5.3.2 Hierarquia de Processos

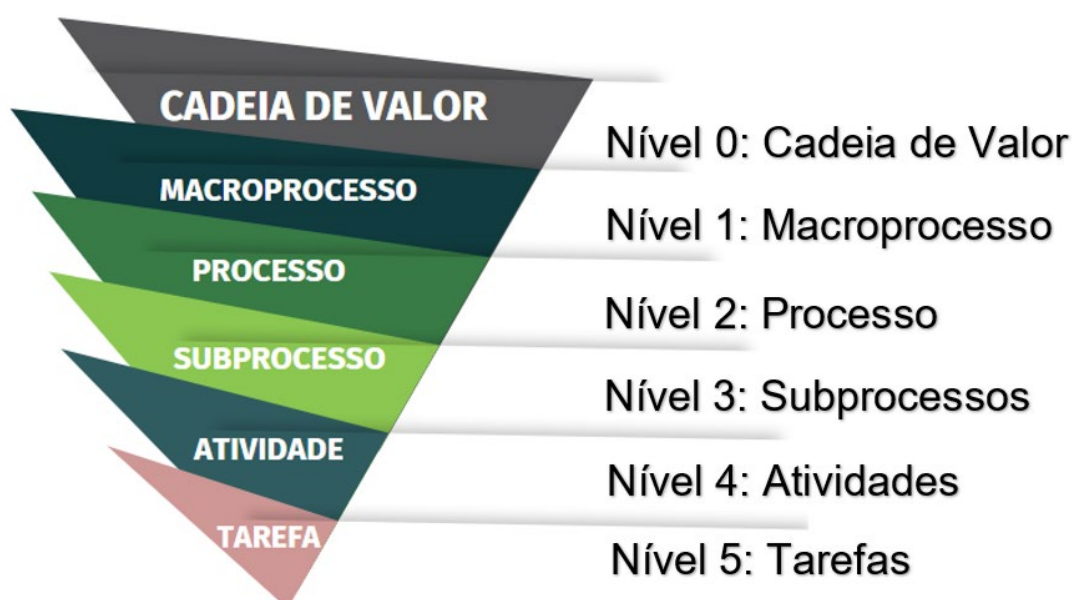
Segundo Reis e Blattman (2004, p.08), a hierarquia de processo é “a forma de classificar os processos de acordo com o seu grau de abrangência na organização”.

A hierarquia dos processos facilita a construção da arquitetura dos processos da organização, tornando-se um recurso essencial para o gerenciamento desses processos e permitindo uma visualização gráfica (ANPD, 2024).

A descoberta de informações do processo revela informações em vários níveis de detalhe. Esses níveis de detalhe precisarão ser ordenados e as informações atribuídas a diferentes níveis numa hierarquia de modelos de processo. (ABPMP, 2021, p.174).

Essa hierarquia começa num alto nível com todo o processo e depois é repartida (decomposta) em níveis de detalhe inferiores até que as atividades num processo sejam definidas. Na decomposição dos modelos de processos, o processo é dividido em subprocessos, atividades e tarefas, conforme demonstrado na Figura 5 a seguir:

Figura 5 – Hierarquia de Processos (adaptada)



Fonte: Elaboração própria a partir da ABPMP (2021)

No Quadro 1 são apresentados os conceitos para cada nível correspondente da Cadeia de Valor.

Quadro 1 – Conceito dos níveis da Cadeia de Valor

Macroprocesso	Conjunto de processos e/ou subprocessos agrupados por objetivos comuns.
Processo	Agregação de atividades e comportamentos executados por seres humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados organizacionais.
Subprocesso	Subconjunto de atividades de um processo, agrupamento feito por afinidade, objetivo ou resultado desejado.
Atividade	Conjunto de tarefas necessárias para entregar uma parte específica e definível de um produto ou serviço.
Tarefa	Representa os passos ou ações para execução de uma atividade. É o maior nível de detalhamento dentro de um processo, ou seja, é quando a atividade não pode ser mais decomposta.

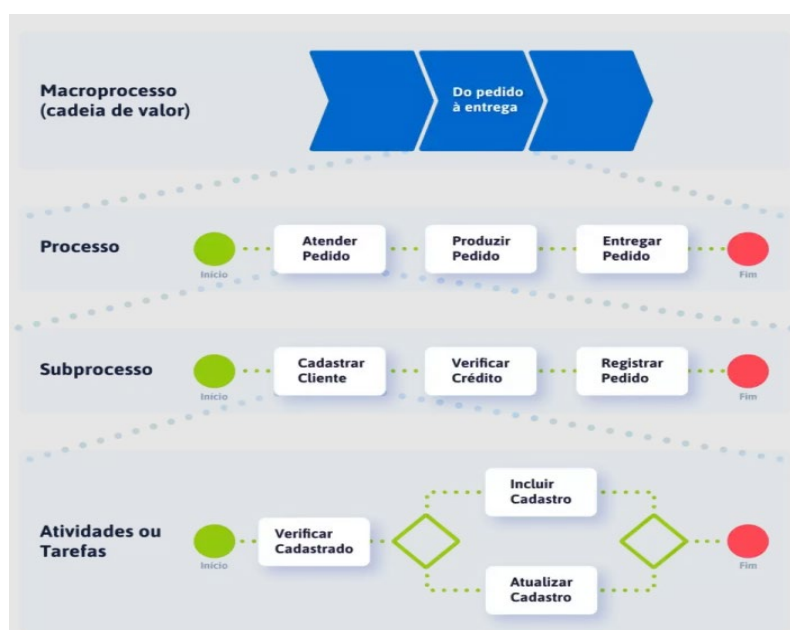
Fonte: Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos – MGISP (2024)

O conhecimento da hierarquia de processos que compõe a estrutura da cadeia de valor ajuda a ter uma visão mais ampla dos processos da organização do mais alto até o mais baixo nível de detalhamento, facilitando a compreensão e as conexões entre eles.

Em resumo, o nível mais baixo corresponde às tarefas, que constituem um conjunto de atividades. As atividades, por sua vez, compõem subprocessos, que, quando agrupados, formam processos. Por fim, o conjunto de processos integra os macroprocessos da organização.

Na Figura 6 está ilustrado o desdobramento de um macroprocesso dentro da Cadeia de Valor e seus próprios processos ponta a ponta.

Figura 6 – Diagrama de macroprocessos



Fonte: Euax Consultoria em Gestão Empresarial e Transformação Digital (2021)

Enfim, a hierarquia de processos, ao decompor as atividades de uma organização em níveis de detalhamento crescente, possibilita uma visão holística e integrada dos processos de negócio. Ao analisar os diferentes níveis da hierarquia (macroprocessos, processos, subprocessos, atividades e tarefas) é possível identificar gargalos, redundâncias e oportunidades de melhoria, ou seja, a hierarquia de processos é uma ferramenta estratégica para o aprimoramento contínuo dos processos organizacionais e a obtenção de vantagens competitivas

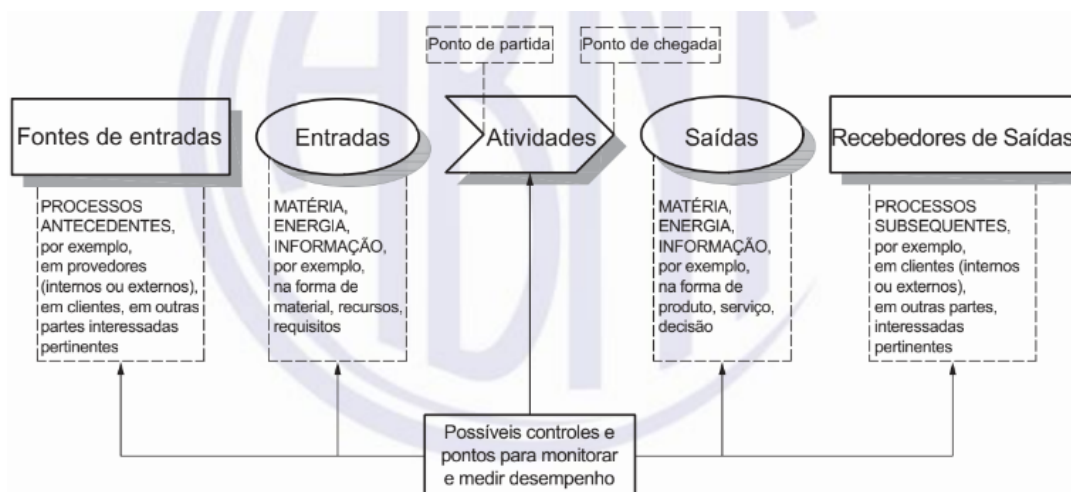
5.3.3 O que é um processo

O processo é um conjunto definido por atividades sequenciais ou paralelas que atingem um resultado final particular, definível e mensurável. No contexto do BPM, um processo corporativo é definido como um conjunto de atividades ponta a ponta que fornecem um produto ou serviço. (ABPMP, 2021).

A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), por meio de sua norma NBR ISO 9001:2015 promove a adoção da abordagem por processo no “desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia de um sistema de gestão da qualidade, para aumentar a satisfação do cliente pelo atendimento aos requisitos do cliente”. (ABNT, 2015, p. 8).

Essa sistemática envolve a definição e a gestão sistemáticas de processos e suas interações para alcançar os resultados pretendidos de acordo com a política da qualidade e com o direcionamento estratégico da organização. Na Figura 7 está ilustrado a sequência e os elementos que compõe um processo.

Figura 7 - Representação esquemática dos elementos de um processo individual



Fonte: ABNT (2015)

5.3.4 Análise de Processos

A análise de processos identifica e examina todas as atividades relacionadas com processos, mede as operações e a eficácia dessas atividades no cumprimento dos objetivos da Organização.

A análise de processos é realizada utilizando uma variedade de técnicas, como o mapeamento, entrevistas, simulações e outras técnicas. A análise frequentemente inclui um estudo do ambiente de negócios, o contexto organizacional dos processos, fatores que contribuem para o ambiente operacional, características da indústria, regulamentações governamentais e da indústria, pressões de mercado e concorrência. Os fatores chave a considerar incluem: estratégia de negócio; objetivos dos processos; desafios chave para alcançar as metas; contribuição dos processos em toda a cadeia de valor; organização e funções corporativas de apoio aos processos. (ABPMP, 2021).

A análise de processo é uma prática essencial para avaliar a eficiência do trabalho da Organização para alcançar os seus objetivos. Gera as informações necessárias para que a Organização tome decisões informadas sobre as suas atividades essenciais. O principal benefício de analisar o estado atual dos processos é uma compreensão partilhada de como o trabalho é feito. Ao criar uma avaliação fundamentada baseada em factos e métricas documentadas e validadas, a análise do estado atual pode ajudar uma equipe BPM a redesenhar processos para melhor atender os objetivos da Organização.

A análise de processos pode ser feita em resposta a sinais de monitorização contínua de processos, ou pode ser acionada por eventos específicos. Dentre os eventos pode-se destacar: planejamento estratégico, questões de desempenho, novas tecnologias, fusão, aquisição e alienação por fim, requisitos regulamentares. Esta seção discute os fatores que impulsionam a análise de processos. (ABPMP, 2021).

A maioria das empresas revê e atualiza regularmente os seus planos estratégicos. Quando surgem problemas de desempenho, a análise de processos pode ajudar a identificar as causas do mau desempenho dos processos. Os avanços na tecnologia podem melhorar o desempenho dos processos ou as decisões dentro dos fluxos de trabalho que afetam diretamente o desempenho dos processos. (ABPMP, 2021).

As fusões e aquisições de negócios muitas vezes resultam em decisões sobre a integração de processos de produção e serviços comuns. No caso de desinvestimentos, a análise de processos antes do desinvestimento pode ajudar a garantir que os processos críticos sobrevivam na divisão ou unidade de negócio após um *spin-off*. Por fim, muitas vezes os órgãos reguladores que regem as empresas criam ou alteram uma política que exige que a organização modifique os seus processos. (ABPMP, 2021).

No caso do Ipasgo Saúde, o acionamento para análise dos processos deu-se pela necessidade de adequação dos processos à requisitos regulamentados preconizados pelos normativos da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS).

5.3.5 Mapeamento de processos

O mapeamento de processos (MP) consiste na representação visual dos fluxos de trabalho, com o objetivo de identificar etapas críticas, barreiras e facilitadores dentro de um processo (Liu et al., 2024). Para Alencar e Oliveira (2024), o MP envolve a definição das etapas necessárias para aprimorar o monitoramento e a execução de projetos, esclarecendo funções, identificando gargalos, melhorando a comunicação, garantindo conformidade com os padrões e integrando novas tecnologias. Esse processo, por fim, promove a eficiência, a produtividade e a sustentabilidade dos projetos. A ABPMP (2021) cita que o mapeamento de processo é uma técnica utilizada para analisar processos de negócio.

Segundo Antonacci et al. (2021), que realizaram uma revisão sistemática sobre o mapeamento de processos em saúde, os autores afirmam que o MP envolve fases como preparação, coleta de dados, geração de mapas, análise e implementação, com o objetivo de criar uma compreensão holística dos processos de assistência médica. Esse processo envolve as partes interessadas na identificação de lacunas e oportunidades de melhoria na qualidade e segurança.

A partir dos conceitos citados na literatura, observa-se que o mapeamento de processos tem como objetivo o levantamento de dados e informações, a diagramação de mapas visuais que possibilitam uma compreensão sistêmica do processo de ponta a ponta, além de identificar oportunidades de melhoria.

5.4 Teoria do design sobre ferramentas visuais

No artigo intitulado “*The Anatomy of a Design Theory*” os autores Jones e Gregor (2007) elaboraram um ensaio teórico focado nos componentes estruturais ou anatomia das teorias de design em Sistemas de Informação (SI), ampliando a perspectiva sobre os trabalhos de Walls, Widemeyer e El Sawy (1992) com objetivo de fornecer uma base para uma formulação mais sistemática e utilizável dessas teorias.

A partir desse ensaio, os autores supramencionados identificaram oito componentes separados de teorias de design: (1) propósito e escopo, (2) construções, (3) princípios de forma e função, (4) mutabilidade de artefatos, (5) proposições testáveis, (6) conhecimento justificatório (teorias do Kernel), (7) princípios de implementação e (8) uma instanciização expositiva.

Adicionalmente a esse estudo, Avdiji et al. (2020) propuseram uma teoria do design que fornece conhecimento prescritivo para desenvolver o que chamamos de ferramentas de investigação visual, ou seja, ferramentas visuais que orientam equipes de profissionais no desenvolvimento de hipóteses e soluções potenciais para problemas específicos de gestão estratégica.

Jones e Gregor (2007) explicam que as teorias de design dão prescrições explícitas sobre como projetar e desenvolver um artefato, seja um produto tecnológico ou uma intervenção gerencial.

De forma complementar, Avdiji (2020) argumenta que o propósito da teoria do design é apoiar pesquisadores e profissionais no desenvolvimento dessas ferramentas. Os autores descrevem princípios de design, entre outros, que devem ser seguidos no desenvolvimento de ferramentas de investigação visual para resolver problemas de gestão estratégica. Dentre esses princípios, destacam-se: o princípio da criação de um modelo conceitual, o princípio da visualização compartilhada e, por fim, o princípio da instrução de uso.

O princípio da criação do modelo conceitual envolve alguns passos a serem seguidos, conhecidos como subprincípios: enquadramento, rigor e relevância e parcimônia. O princípio da visualização compartilhada inclui os subprincípios da funcionalidade, da disposição, e da facilitação. O último princípio, o da instrução e uso abrange os princípios da ideação, da prototipagem e da apresentação. Avdiji (2020).

Esse último princípio está diretamente ligado a abordagem do *design thinking*

que será abordado próxima seção.

5.4.1 *Design Thinking*

Para Vianna et. al (2021, p. 13), o *design thinking* se refere “à maneira do designer de pensar, que utiliza um tipo de raciocínio pouco convencional no meio empresarial, o pensamento abduutivo”.

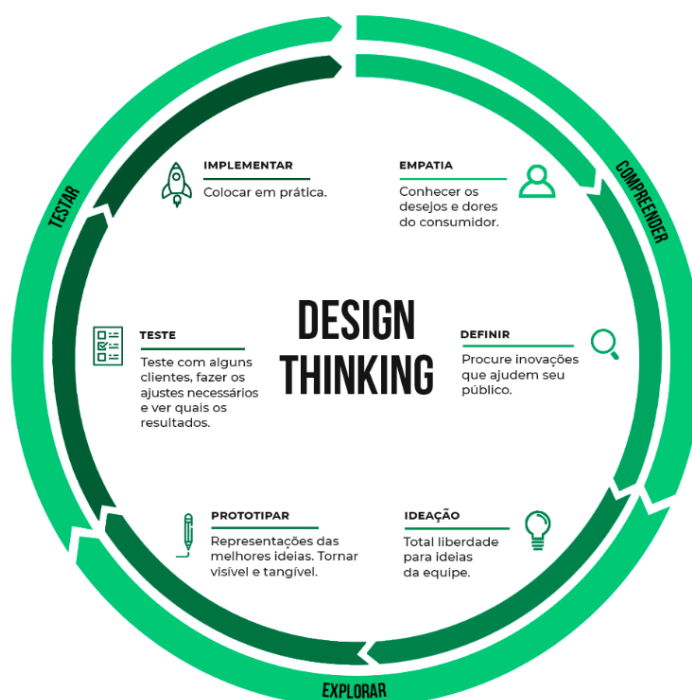
Segundo ainda os autores, a abordagem do *design thinking* incorpora os conceitos de multidisciplinaridade, colaboração e a concretização de ideias e processos, visando à inovação nos negócios. A definição de *design thinking* é centrada no bem-estar das pessoas e, por meio de pesquisas sobre os fatores que influenciam esse bem-estar, busca soluções inovadoras para os problemas identificados. (VIANNA et al., 2012).

Nos trabalhos de Tschimmel (2014, p. 164), o *design thinking* é entendido como “um processo de pensamento para conceber novas realidades, expressando a introdução da cultura do design e seus métodos em áreas como a inovação empresarial, social e do ensino”.

Para Brown (2011, 2010), o *design thinking* não é um conceito novo; trata-se, porém, de uma versão abstrata do modelo utilizado pelos designers para consolidar ideias. Seus princípios podem ser compreendidos e aplicados por qualquer pessoa interessada, abrangendo diversos cenários de negócios. Ainda segundo o autor, a missão do *design thinking* é transformar observações em insights e, a partir deles, desenvolver produtos e serviços que melhorem a vida das pessoas.

Conforme demonstrado no site AAA Inovação (2023), o processo de *design thinking* geralmente é feito em grupo e dividido em fases, que podem ser sete, cinco ou quatro, de acordo com o autor. A estrutura do design segue um fluxo geral que é de compreender, explorar e testar. Dentro dessas etapas maiores estão 6 fases: empatia, definir, idealizar, prototipar, testar e implementar.

Na Figura 8, página seguinte, são apresentadas as seis fases correspondente ao processo de *design thinking*.

Figura 8 – Etapas do *Design Thinking*

Fonte: Nielsen Norman Group (traduzido e adaptado de AAA Inovação)

No Quadro 2 está a descrição de fases que envolvem o processo de *design thinking* para o desenvolvimento de produtos, idealizar projetos e solucionar problemas.

Quadro 2 – Descrição das fases do processo de *design thinking*

1. Empatia	A etapa da empatia é quando você pode conduzir uma pesquisa para entender quais são as necessidades das pessoas (consumidores, colaboradores, público, usuários...) envolvidas no problema, o que precisam, gostam e querem. O objetivo é reunir o máximo de observações, para que você possa realmente começar a ter empatia com o outro e vice versa.
2. Definir	Combine todas as suas pesquisas e observe onde existem os problemas dos seus usuários. Ao identificar as necessidades de seus usuários, comece a destacar as oportunidades de inovação.
3. Idealizar	É o momento de fazer o brainstorm de várias ideias que atendam às necessidades não atendidas do usuário identificadas na fase de definição. Dê a você e sua equipe total liberdade, nenhuma ideia é impossível, rebuscada e a quantidade substitui a qualidade.
4. Protótipo	O objetivo desta fase é entender quais componentes de suas ideias funcionam ou não. Nesta fase, você começa a pensar no impacto x a viabilidade de suas ideias por meio de feedback sobre seus protótipos.
5. Teste	Retorne aos seus usuários e feedback para refletir se esta solução atende às necessidades dos usuários e melhorou como eles se sentem, pensam ou fazem suas tarefas.
6. Implementar	Por mais impactante que o design thinking possa ser para uma organização, ele só leva à verdadeira inovação se a visão for executada. O sucesso do <i>design thinking</i> está em sua capacidade de transformar um aspecto da vida do usuário final. Por isso, se lembre de certificar de que sua solução seja materializada.

Fonte: AAA Inovação (2024)

Cada uma desses *frameworks*, abordagens e a norma ISO 9001:2015 referenciados até o momento, embora distintas, possuem um papel fundamental na compreensão e otimização de um negócio. Ao trabalhar em conjunto, elas oferecem uma visão holística e estratégica, permitindo que as empresas identifiquem oportunidades, otimizem processos e criem valor para os clientes. Somado a isso, a teoria do design como elemento estruturante

A Cadeia de Valor foca no mapeamento das atividades que agregam valor a um produto ou serviço, desde a aquisição de matérias-primas até a entrega ao cliente final. Seu objetivo é identificar as atividades que geram custos e as que agregam valor, possibilitando a otimização de recursos e processos.

O *Business Process Management* (BPM) é uma abordagem que visa otimizar os processos de negócios, desde o desenho até a execução e monitoramento, com o objetivo de alcançar maior eficiência e resultados.

A NBR ISO 9001:2015 é uma norma internacional que estabelece os requisitos para um sistema de gestão da qualidade, focando na satisfação do cliente e na melhoria contínua que utiliza a abordagem por processos. Enquanto o BPM fornece as ferramentas e técnicas para otimizar os processos, alinhando-os aos requisitos da norma. A ISO 9001, por sua vez, estabelece um *framework* para a gestão dos processos.

O Business Model Canvas, por sua vez, permite a visualização da lógica por trás de como uma organização cria, entrega e captura valor. Seu objetivo central é descrever de forma clara e concisa o modelo de negócios, facilitando a comunicação e a análise estratégica.

O *Design Thinking* é uma abordagem centrada no ser humano para a resolução de problemas e inovação, buscando desenvolver soluções criativas e eficazes que atendam às necessidades dos clientes.

Por fim, a teoria do design, juntamente com a teoria do design para ferramentas de investigação visual, serve como fundamento no processo de projeção, prescrição, estruturação e desenvolvimento de ferramentas de investigação visual, com o objetivo de orientar equipes e profissionais na busca de soluções para problemas de gestão.

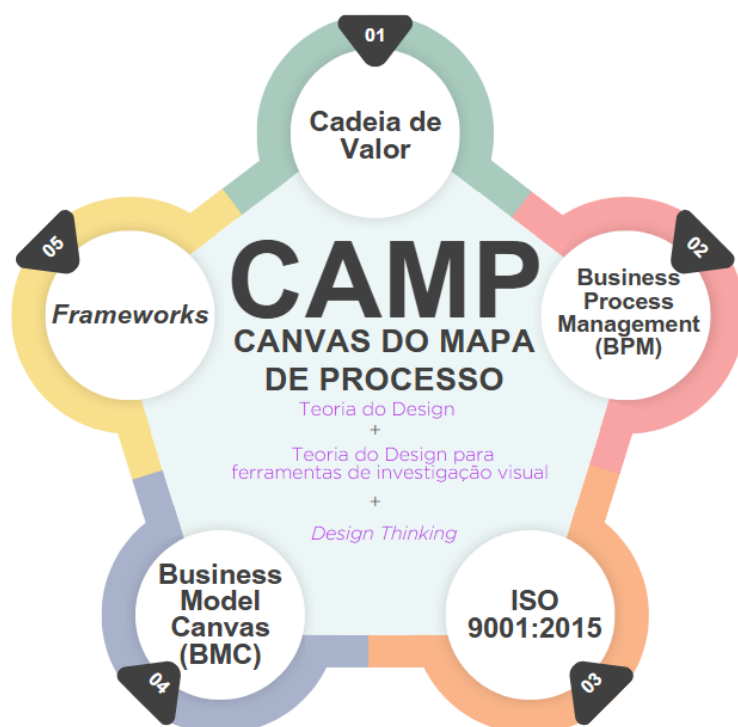
A junção entre a Cadeia de Valor, o Business Process Management, a ISO 9001:2015, o Business Model Canvas, a teoria do design e o *Design Thinking* compõem um *framework* robusto para a gestão estratégica de negócios. A integração

dessas ferramentas permite que as empresas obtenham uma visão abrangente de seus processos, identifiquem oportunidades de melhoria e gerem valor para todas as partes interessadas. Juntas, essas metodologias oferecem uma abordagem integrada que facilita a criação e entrega de valor, a estruturação de processos e a promoção da inovação.

Ao integrar esses modelos e aplicar esses conceitos, as empresas podem alcançar maior eficiência, inovação e satisfação do cliente, fortalecendo sua competitividade no mercado.

Nesse contexto, o *framework* Canvas do Mapa de Processo – CAMP propõe-se como um modelo integrador, combinando estruturas que viabilizam a criação de valor para os clientes e demais partes interessadas. Essa abordagem é enriquecida pelas boas práticas de gestão de processos de negócio, pelo pensamento estratégico e, de forma transversal, pelo *design thinking* como elemento catalisador na concepção do modelo e por fim, na teoria do design. A Figura 9 ilustra essa integração e o conceito subjacente ao modelo.

Figura 9 – Conceitos, abordagens, modelos e *frameworks* integrados ao CAMP



Fonte: elaboração própria (2024)

5.5 Business Model Canvas

A origem e concepção do Business Model Canvas (BMC) está na tese de doutorado de Alexander Osterwalder em 2004, intitulada *The Business Model Ontology: a proposition in a design science approach* onde foram aprofundados os conhecimentos sobre modelos de negócios, a criação de valor para os clientes e onde foi proposto o protótipo do *framework* Business Model Modelling Language (BM²L).

Dentre as principais contribuições da sua tese no campo científico cabe destacar: atualização e consolidação da pesquisa e do conhecimento no domínio dos modelos de negócios, proposição de uma ontologia de modelo de negócios que define a semântica e os relacionamentos de nove elementos principais, prototipação do BM²L, a perspectiva sobre como os modelos de negócios podem ser úteis e a proposta de alinhamento entre negócios e Sistema de Informação (SI). (OSTERWALDER, 2004)

Em seguida, Osterwalder, em parceria com Yves Pigneur, publicaram o livro *Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários*, em 2010, onde foi apresentado o Business Model Canvas (BMC), também conhecido como 'O Quadro de Modelo de Negócios'.

O BMC é um *framework* de modelagem de negócios amplamente reconhecido e utilizado globalmente por empreendedores, profissionais e empresas de diversos setores para desenvolver modelos de negócios inovadores. Além disso, ele também é uma ferramenta eficaz para compreender a estrutura e o funcionamento de uma organização.

Osterwalder e Pigneur (2011, p. 14) definiram o Modelo de Negócio como sendo “a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização”.

No Quadro 3 contém a descrição dos nove componentes que integram o Quadro de Modelo de Negócios proposto pelos autores supramencionados.

Quadro 3 – Os 9 Componentes do Quadro de Modelo de Negócios

1. Segmento de Clientes	O componente Segmento de Clientes define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que a empresa busca alcançar ou servir.
2. Proposta de Valor	O componente Proposta de Valor descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para um Segmento de Clientes específico.
3. Canais	O componente Canais descreve como uma empresa se comunica e alcança seus Segmentos de Clientes para entregar uma Proposta de Valor.

4. Relacionamento com Clientes	O componente Relacionamento com Clientes descreve os tipos de relação que uma empresa estabelece com Segmentos de Clientes específicos.
5. Fontes de Receitas	O componente Fontes de Receita representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada Segmento de Clientes (os custos devem ser subtraídos da renda para gerar o lucro).
6. Recursos Principais	O componente Recursos Principais descreve os recursos mais importantes exigidos para fazer um Modelo de Negócios funcionar.
7. Atividades-chave	O componente Atividades-Chave descreve as ações mais importantes que uma empresa deve realizar para fazer seu Modelo de Negócios funcionar.
8. Parcerias Principais	O componente Parcerias Principais descreve a rede de fornecedores e os parceiros que põem o Modelo de Negócios para funcionar.
9. Estrutura de Custo	A Estrutura de Custo descreve todos os custos envolvidos na operação de um Modelo de Negócios.

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

O Quadro de Modelo de Negócio é uma ferramenta estratégica que facilita a visualização e compreensão de como uma organização cria, entrega e captura valor. Composto por diferentes blocos que descrevem aspectos-chave da operação de uma empresa, o modelo é amplamente utilizado para explorar novas ideias e ajustar estratégias existentes. Esses blocos podem ser agrupados em quatro dimensões principais: "o que?", "como?", "pra quem?" e "quanto?". Cada uma dessas dimensões ajuda a estruturar o pensamento estratégico e a alinhar iniciativas com os objetivos de negócios.

Os elementos que compõe sua estrutura foram agrupados em formato de um cavas ou "quadro" ou "tela" para visualização de um modelo de negócio. Na Figura 10 está a representação do *framework* proposto pelos autores.

alinhem suas operações aos objetivos estratégicos e respondam a mudanças de mercado.

Desde a introdução do Business Model Canvas (BMC) como uma ferramenta visual para apoiar o planejamento e a modelagem de negócios inovadores, diversos autores na literatura desenvolveram metodologias e abordagens inspiradas nele, utilizando sua estrutura como referência para a criação de novos *frameworks* aplicáveis a diferentes contextos. Na próxima seção, essas proposições serão exploradas em detalhe.

5.4.2 Uso do Business Model Canvas na concepção de outros frameworks

Desde a sua criação, o BMC tem servido de inspiração para inúmeros autores, que desenvolveram metodologias e *frameworks* similares, ampliando seu escopo de aplicação.

Na Tabela 1, é apresentado um resumo das principais ferramentas visuais que utilizaram o BMC como referência na concepção de seus modelos teóricos. Nela são indicados o(s) autor(es), o ano de publicação, o título do *framework* proposto, o foco de aplicação e as principais contribuições de cada ferramenta tanto para o campo científico quanto para a prática.

Tabela 1 – *Frameworks* propostos a partir do Business Model Canvas

Autor(es)	Ano	Nome do <i>Framework</i> Proposto	Foco de Aplicação do <i>Framework</i>	Principais Contribuições
Clark, Osterwalder e Pigneur	2012	Business Model You (BMY)	Planejamento de Carreira	Autoconhecimento, mapeamento das habilidades e transição de carreira
Finocchio Junior	2013	Project Model Canvas (PM Canvas)	Planejamento de Projetos	Implementação ágil e clara de um plano de projeto
Osterwalder et al. (2014)	2014	<i>Value Proposition Design</i> (VPD) ou Canvas da Proposta de Valor (CPV)	Planejamento de Propostas de Valor	Suporte na criação de propostas de valor inovadoras e centradas no cliente
Vidal, Dos Santos e Carvalho	2016	PBL-Tutor Canvas	Planejamento de PBL na Educação em Computação	Auxiliar no processo de planejamento educacional da ABP

Azevedo <i>et al.</i>	2018	Strategic Model Canvas	Planejamento Estratégico	Simplicidade na visualização da estratégia organizacional
Ketchen, Bergh e Boyd	2019	Research Design Canvas	Planejamento e gerenciamento de estudos de pesquisa	Garantia de uma abordagem válida para cada elemento, compreender as interrelações e avaliar criticamente o desenho da sua pesquisa
Alves <i>et al.</i>	2020	Enterprise Risk Management Agile Canvas	Gestão de Riscos Corporativos	Gestão de Riscos e governança na Administração Pública
Elia, Margherita e Secundo	2021	Project Management Canvas	Gestão de Projetos e das relações entre eles	Natureza integrativa da estrutura apresentada
Gao e Janssen	2022	The Open Data Canvas	Processo de criação de Valor de dados aberto	Compreensão da lógica de criação de valor para dados abertos
Fey	2022	Business To It Model Canvas	Projetos de TI	Suporte na criação de <i>business case</i> de projetos de TI
Pinto e Tamanine	2022	Corporate Challenge Canvas	Sistematizar desafios de Inovação Aberta	Ampliação das taxas de sucesso no engajamento entre grandes empresas e <i>startups</i>
Okano <i>et al.</i>	2022	LGPD Model Canvas	Diagnóstico Organizacional sobre LGPD	Mapeamento de processos que tratam dados pessoais e diagnóstico sobre LGPD
Nurcahyo, Suroso e Wang	2022	The Artificial Intelligence (AI) Model Canvas	Mapear estratégias de Inteligência Artificial (IA) em projetos de <i>Machine Learning</i> (ML) e <i>Deep Learning</i> (DL)	Explicação do que a IA fornecerá, como ela interagirá com o julgamento humano e como será usada para influenciar decisões, como você medirá o sucesso e o resultado e o tipo de dados necessários para treinar, operar e aprimorar a IA
Hardjosuwito <i>et al.</i>	2023	The Process Mining Use Case Canvas	Mineração de Processos em Empresas	Facilitar o desenvolvimento estruturado e a especificação de casos de uso adequados para aplicações de mineração de processos em empresas de manufatura

Brock <i>et al.</i>	2023	Process Mining Data Canvas	Projetos de Mineração de Processos	Apoia na identificação e a compreensão dos processos de negócios e dos dados associados nos estágios iniciais dos projetos de mineração de processos.
Botelho	2024	Canvas para Inteligência Artificial	Desenvolvimento de Sistemas de Informação com uso de IA	Integração dos aspectos legais e éticos pertinentes à Inteligência Artificial aos processos de desenvolvimento e uso dessa tecnologia
Dorobantu <i>et al.</i>	2024	AMJ Management Research Canvas	Planejamento de projetos de pesquisa e desenvolvimento seus manuscritos	A partir de um quebra-cabeça que motiva a pesquisa, contendo “elementos centrais” da pesquisa empírica em gestão
Elia <i>et al.</i>	2024	The Digital Transformation Canvas	Transformação Digital	Formulação da ferramenta que trouxe significado aos fatores constituintes da transformação digital

Fonte: elaboração própria (2024)

De modo semelhante, no campo da gestão de processos de negócio, foram desenvolvidos diversos *frameworks* com foco na análise e no mapeamento de processos, conforme ilustrado na Tabela 2 a seguir. Nessa tabela, a última coluna destaca a utilização ou não do Business Model Canvas na concepção do modelo proposto pelos autores na literatura.

Tabela 2 – *Frameworks* com foco no mapeamento e análise de processos

Autor(es)	Ano	Nome do <i>Framework</i> Proposto	Principais Contribuições	Uso do <i>framework</i> Business Model Canvas na concepção da estrutura do modelo
Lean Enterprise Institute	Década de 1980	SIPOC (Suppliers, Inputs, Process, Outputs e Costumers)	Auxiliar no mapeamento de processos a partir de uma visão de alto nível	Não
Womack, Ross e Jones	1990	Value Stream Map (VSM) ou Mapa do Fluxo de Valor (MFV)	Identificar desperdícios em qualquer processo e aumentar o valor entregue para os clientes	Não

TAC A.S.	2016	Process Model Canvas (CONIG®)	Mapear e analisar processo, identificar riscos, fatores críticos de sucesso, definir objetivos de controle e métricas e a proposta de valor do processo	Sim
Silva	2016	Process Analyses Model Canvas (PAMC)	Analisar e redesenhar processos de negócio de forma objetiva, prática e colaborativa	Sim
Peña	2018	Essential Process Model (EPM)	Conceber e mapear processos, extraindo a essência dos processos e documentá-la em um formato de apenas uma página	Sim
Morais	2018	Process Value Model Canvas (PVMC) ou Canvas de Valor de Processo (CVP)	Dar agilidade na hora de mapear, entender o processo e levantar como o valor do processo é gerado	Sim
Koutsopoulos e Bider	2018	Business Process Canvas (BPC)	Modelo de processo de negócio que possa ser entendido e usado no processo de tomada de decisão	Sim
Domingos	2019	Canvas do Processo de Negócio (BPM Canvas)	Descreve, projeta, desafia, inventa e gera seu modelo de engenharia de processo.	Sim
ECP/SEGER/ES	2020	Canvas de Design de Processo (Mapeamento)	Mapear o fluxo do processo, ou seja, seu percurso do início ao fim, com base em prioridades definidas por um grupo multidisciplinar	Sim
	2020	Canvas de Análise	Consolidar dois tipos de análise e perspectivas do processo, trabalhando de maneira colaborativa	Sim
Missikoff	2021	Business Process Analysis Canvas (BPA Canvas)	Realizar a análise e coleta de todo o conhecimento necessário para construir um primeiro modelo estático	Sim
Comm'ant® Management Systems	2022	Process Model Canvas (PMC)	Serve para mapear e analisar processos, criação e entrega de valor do processo e entendimento dos fluxos de informações dos processos	Sim

Fonte: elaboração própria (2024)

No Quadro 4 está descrito os elementos/critérios que estão contemplados no escopo das ferramentas, bem como uma coluna com a análise de cada uma das ferramentas visuais proposta na literatura e no mercado sobre análise e mapeamento de processo. Nos parágrafos seguintes foi descrito alguns pontos positivos bem como as limitações delas em relação as outras e ao framework que será proposto nesse estudo.

Quadro 4 – Análise das ferramentas visuais

Ferramenta	Elementos/Critérios	Análise
(1) SIPOC	Fornecedores; Entradas; Processos; Saídas; Clientes	O SIPOC é uma das ferramentas mais conhecida e utilizada nas práticas de mapeamento de processos nas organizações por ser <i>framework</i> bastante disseminada na filosofia Lean. A partir de seus 5 (cinco) elementos, fornece uma visão geral de alto nível dos diversos componentes do processo.
(2) Value Stream Mapping (VSM) ou Mapeamento do Fluxo de Valor (MFV)	Fornecedor; Fluxo de Informações; Clientes; Caixas de Processo; Caixa de Dados de Processos; Linha do Tempo e Estatísticas Resumidas (Métricas de Fluxo de Valor)	O Mapeamento do Fluxo de Valor (MFV) é um guia visual de todos os componentes necessários para entregar um produto ou serviço, com o objetivo de analisar e otimizar todo o processo. Ele integra 6 (seis) zonas de análise do processo.
(3) Process Model Canvas (PMC) https://conig.org/document	Nome do Processo; Riscos; Fatores Críticos de Sucesso; Objetivos de Controle; Objetivos e Métricas; Valor; Considerações	O Process Model Canvas, desenvolvido pela TAC A.S. e integrante o <i>framework</i> CONIG®, possui uma estrutura visual bem abrangente para analisar e mapear processos. Os objetivos de controle da ferramenta incluem: organizar, otimizar, supervisionar; assinar, criar e avaliar; alinhar e integrar; operar, controlar, verificar. Além dos objetivos, existem as listas de informações usadas, criadas e atualizadas durante a execução do processo. Composto de 13 (treze) elementos chaves e alguns secundários.
(4) Process Analysis Model Canvas (PAMC)	Principais Fornecedores; Principais Insumos; Principais Atividades; Principais Produtos; Principais Clientes; Recursos Humanos; Recursos Tecnológicos; Finalidades e Melhorias; Indicadores de Performance; Controles	A ferramenta <i>Process Analysis Model Canvas</i> (PAMC) é uma ferramenta visual para mapeamento e análise de processos que simplificar a atividade de análise e redesenho de processos através da interação proporcionada na construção do canvas. Composta de 10 (dez) blocos em uma única página que se dividem em 2 partes, cada uma com 5 blocos: “Sequenciamento Básico de Processos” e “Informações de Suporte à Análise”.
(5) Essential Process Model (EPM)	Nome; Origem; Objetivo; Aplicação; Documentos Relacionados; Fluxograma; Texto Normativo; Definições; Áreas Envolvidas; Responsáveis; Indicadores e Legendas	O <i>Essential Process Model</i> (EPM) é um método para conceber e mapear processos que integra os conceitos do BPM (Business Process Management), os padrões de documentação da ISO 9001 e o processo de inovação do <i>design thinking</i> . O objetivo do método é extrair a essência dos processos e documentá-los em um formato de apenas uma página. Possui em seu escopo 11 (onze) elementos que formam sua estrutura.

(6) Process Value Model Canvas (PVMC) ou Canvas de Valor de Processo (CVP)	Nome do Processo; Cliente do Processo; Objetivo do Processo; Participantes; Partes Interessadas; Entrada(s); Saída(s); Proposta de Valor; Visão de Futuro; Riscos; Escopo do Processo; Atividades Críticas; Informações de Controle	O Process Value Model Canvas (PVMC) ou Canvas de Valor do Processo (CVP) foi desenvolvido pelo consultor e educação em gestão, Prof.º Nivaldo Moraes. A ferramenta serve para mapear e entender o processo de ponto a ponta bem como, levantar como o valor do processo é gerado. Ela é composta de 11 (onze) campos além
(7) Business Process Canvas (BPC)	Objetivo; Início da Instância; Objetivo Estratégico; Categoria; Processos Relacionados; Tipo; Objetivo Operacional; Restrições; Exceções; Marcos (subobjetivos); Principais Atividades/tarefas; Saídas (positivas e negativas); Participantes (externos e internos); Atributos; Meios	O modelo BPC é uma estrutura de processo resumido que apresenta as propriedades essenciais do processo e o contexto em que ele é executado, incluindo a posição do processo no ecossistema do processo de negócios. Esse modelo consiste em três seções: posicionamento, operações e recursos. A seção de posicionamento, denominada <i>Outside</i>, inclui componentes como o propósito da existência do processo, as metas estratégicas (a serem) alcançadas com o processo, os processos relacionados e os mecanismos de iniciação de novas instâncias de processo. A seção de operações, denominada <i>Inside</i>, fornece uma visão geral do trabalho da instância do processo e inclui componentes como meta operacional, marcos, principais eventos e atividades, resultados e restrições. A seção de recursos, denominada <i>Resources</i> (Recursos), descreve os recursos/ativos usados nas instâncias do processo e inclui componentes como participantes, ferramentas, métodos etc. O modelo é composto por 15 elementos que formam sua estrutura.
(8) Canvas do Processo de Negócio (BPM Canvas)	Missão; Compliance; Indicadores; Responsável; Fluxo (Fornecedores & Entradas, Processo, Saídas & Clientes); Operacionalização; Complexidade; Automação; Maturidade	O Canvas do Processo de Negócio (CPN) é uma ferramenta de gestão operacional e empreendedorismo que serve para descrever, projetar e gerenciar seu modelo de engenharia de processo. Ela é composta por 11 (onze) dimensões, sendo o seu propósito representado pela primeira linha e suas 4 (quatro) primeiras dimensões: missão, compliance, indicadores e responsável. Seu fluxo pela segunda linha e suas 3 (três) dimensões: fornecedores e entradas, processo, saídas e clientes. E sua estrutura representada pela terceira linha e suas 4 (quatro) últimas dimensões: operacionalização, complexidade, automatização e maturidade.
(9) Canvas de Design de Processo – Mapeamento (CDP)	Objetivo; Resultado; Data; Recurso; Gargalos; Participantes Envolvidos; Macro Atividades; Representação do Processo	O Canvas de Design de Processo que visa estimular determinado grupo multidisciplinar a descrever os resultados do processo, os recursos (pessoal, financeiro, legal) necessários para performar o processo, os gargalos existentes durante a sua execução, os participantes envolvidos, bem como as macros atividades. Todas essas informações servirão de insumo para possibilitar a representação do processo, ou seja, o seu percurso (indicando cada uma das atividades em uma sequência lógica, do evento inicial ao final). A ferramenta é composta por 8 (oito) campos. Os autores recomendam o uso do Bizagi para a etapa de representação do processo.

(10) Canvas de Análise (CA)	Processo; Objetivo; Visão dos Donos do Processos (valor, tempo, custo, dor, alívio de dores e transformação digital) e Visão dos usuários (valor, tempo, dor, alívio de dores e transformação digital)	O Canvas de Análise é uma ferramenta eficaz para a análise de processos, pois integra duas abordagens distintas: a primeira foca na perspectiva dos responsáveis pelo processo, enquanto a segunda considera a visão dos usuários. Essa combinação permite uma abordagem colaborativa e abrangente. A ferramenta é composta por 13 (treze) campos para preenchimento.
(11) Business Process Analysis Canvas (BPA Canvas)	Assinatura do Processo de Negócio; Declaração do Processo de Negócio; História do Usuário do Processo de Negócio; Matriz de Ator, Atividade e Resultado; Glossário do Processo de Negócio; Léxico OPAAL; Diagrama de Classe UML; Ontologia da Análise do Processo de Negócio	Uma estrutura organizada em 8 (oito) seções de conhecimento que visam dar suporte ao especialista em negócios na realização da análise, eventualmente produzindo uma Ontologia de análise de BP.
(12) Process Model Canvas (PMC)	Considerações; Proposta de valor; Informações Recebidas; Fluxos de Informações; Informações fornecidas; Valor Entregue; Fatores Uau!; Pendências	A ferramenta PMC desenvolvida pela empresa Comm'nat® auxilia a projetar e entender o processo de negócio. Composta de 4 (quatro) etapas e 7 (sete) elementos para se projetar um processo de negócio. Ela pode ser preenchida da esquerda para a direita, ou, alternativamente, pode-se adotar um raciocínio inverso, começando pela direita.

Fonte: elaborado pelos autores (2024)

De acordo com a empresa iSixSigma (2024), o SIPOC é uma ferramenta visual utilizada para organizar processos de maneira eficiente e eficaz. Ela destaca os elementos essenciais de cada processo: fornecedor, entrada, processo, saída e cliente, sendo representada por uma tabela que fornece uma visão geral de alto nível dos diversos componentes do processo.

Por outro lado, a ABPMP afirma que a ferramenta SIPOC é empregada para documentar um processo de negócio do início ao fim. A ferramenta resume, de forma clara e estruturada, as entradas e saídas de um ou mais processos, apresentando-as em formato de tabela, resultando em um mapa de processo de alto nível (ABPMP, 2021).

No Quadro 05 está a representação da ferramenta SIPOC bastante utilizada nas organizações para mapeamento de processos.

Quadro 5 – Ferramenta SIPOC

S <i>Suppliers</i> Fornecedores	I <i>Inputs</i> Entradas	P <i>Process</i> Processos	O <i>Outputs</i> Saídas	C <i>Costumers</i> Clientes
Registrar as entidades que fornecem as entradas que desencadeiam o processo	Registrar cada uma das entradas	Passos pra responder às entradas (talvez uma lista ou gráfico simples)	Lista de resultados	Registrar as entidades que recebem o resultado do processo

Fonte: elaboração própria (2024)

Os *suppliers* ou fornecedores são os responsáveis por fornecer as entradas. Os inputs ou entradas/insumos são os elementos que entram no processo para serem processados, como documentos e materiais. O *process* ou processo é a atividade de transformação que, aplicada a uma entrada, resulta em uma saída. Os *outputs* ou saídas/resultados são os produtos gerados por esse processo de transformação. Por fim, os *consumers/customers* ou consumidores/clientes representam os destinatários do processo, podendo incluir outras partes interessadas.

Para Teles et. al (2021, p. 1) o SIPOC é definido como uma ferramenta:

“de mapeamento de processos que organiza as atividades produtivas de uma empresa em um diagrama contendo Fornecedores (*Suppliers*), Entradas (*Inputs*), Processos (*Process*), Saídas (*Outputs*) e Consumidores (*Costumers*)”.

Na Figura 11, está um exemplo genérico de aplicação da ferramenta SIPOC no processo de planejamento estratégico contemplando todas as suas fases: fornecedores, entradas, processo, saídas e clientes.

Figura 11 – Processo de Planejamento Estratégico aplicado no SIPOC



Fonte: FNQ (2015)

A ABPMP argumenta que ao mapear os fornecedores, as entradas, as etapas do processo, as saídas e os clientes, o SIPOC auxilia na criação de um consenso inicial entre os membros da equipe, servindo como ponto de partida para melhorias contínuas. (ABPMP, 2021). Enquanto Teles et al. (2021) defende que a ferramenta possibilita olhar para o processo e entendê-lo de forma mais clara e, conseqüentemente, a percepção de falhas e desperdícios nas atividades da organização é facilitada.

Por fim, a integração desse arcabouço teórico abrangendo inovação em processos, Cadeia de Valor, teorias do design e boas práticas de gestão e padronização de processos, serviram de base para o alcance do objetivo desta pesquisa. Esse embasamento sustentou a inovação no mapeamento e análise de processos, bem como a fundamentação e estruturação do *framework* proposto.

No próximo capítulo será descrito toda a abordagem metodológica e a síntese da metodologia de pesquisa e por fim, a matriz de validação/amarração. Já o capítulo 7 é dedicado a análise comparativa das ferramentas identificadas na literatura.

6 METODOLOGIA

A pesquisa foi exploratória, visando proporcionar maior familiaridade com a temática e o aprimoramento de ideias, além de descritiva, ao buscar descobrir as características de um fenômeno ou a forma de funcionamento de uma organização (Gil, 2002; Richardson, 2012). O procedimento adotado foi o estudo de caso,

analisando os processos do Ipasgo Saúde, conforme afirmado por Yin (2001), que destaca a capacidade do estudo de caso de preservar as características holísticas de eventos reais.

Estudos sobre métodos de pesquisa indicam que, em investigações de estudo de caso, é fundamental garantir a validade interna e externa, de forma a proporcionar um grau de confiança nos resultados obtidos (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994).

Gibbert e Ruigrok (2010) apontam três estratégias específicas para assegurar a validade interna de um estudo de caso. A primeira consiste em avaliar se a estrutura de pesquisa de um estudo de caso foi explicitamente derivada da literatura existente (Yin, 1994). A segunda envolve a correspondência de padrões, em que os pesquisadores comparam os padrões observados empiricamente com aqueles previstos ou estabelecidos em estudos anteriores, em diferentes contextos (Denzin e Lincoln, 1994; Eisenhardt, 1989). A terceira estratégia é a triangulação de teorias, permitindo ao pesquisador verificar as descobertas a partir de múltiplas perspectivas (Yin, 1994).

Em relação à validade interna deste estudo de caso, que tem como objetivo a proposição de um *framework* focado no mapeamento e análise de processos, a base teórica foi fundamentada nos princípios da teoria do design na proposição de ferramentas de investigação pessoal (Avdiji, 2020). A segunda estratégia adotada foi a análise comparativa entre diversos modelos encontrados empiricamente no mercado de consultorias e profissionais de gestão, além dos modelos propostos na literatura sobre mapeamento e análise de processos (TAC, 2016; PEÑA, 2018; ECP/SEGER, 2020; Osterwalder e Pigneur, 2010; Silva, 2016; Koutsopoulos e Bider, 2018; Missikoff, 2021). A terceira estratégia envolveu a triangulação da teoria da inovação, da teoria do design e a teoria do design para ferramentas de investigação visual.

Na Figura 12 está o desenho representa a triangulação das teorias utilizadas para o estudo de caso proposto.

Figura 12 – Triangulação de teorias utilizadas para esse estudo de caso



Fonte: elaboração própria (2024)

Ademais, a pesquisa foi conduzida por meio de uma abordagem qualitativa, utilizando métodos e técnicas de coleta de dados para compreender a inovação em processos no Ipasgo Saúde.

A revisão de literatura abordou temas como inovação em processos, Cadeia de Valor, BPM, conceito de processo a partir da ISO 9001:2015, BMC, teoria do design para ferramentas de investigação visual e *design thinking*, com foco em modelos e práticas de gestão de processos organizacionais. A pesquisa estruturada consistiu em entrevistas com colaboradores do Ipasgo Saúde para identificar suas percepções sobre o mapeamento de processos e suas necessidades de aprimoramento. A pesquisa documental envolveu a análise de documentos institucionais e sistemas da operadora, como o Docnix e a intranet.

A análise dos dados coletados foi realizada de forma sistemática, utilizando técnicas de análise de conteúdo, com o objetivo de identificar desafios e oportunidades na gestão da inovação em processos no Ipasgo Saúde. Os resultados foram apresentados em um relatório técnico conclusivo, contendo a estrutura do framework proposto, recomendações para implementação e perspectivas para o futuro da gestão de processos na operadora.

No Quadro 6 está a síntese de referência da metodologia da pesquisa a ser desenvolvida no âmbito do programa.

Quadro 6 – Síntese da Metodologia da Pesquisa

Contexto Geral da Pesquisa	Setor de Saúde Suplementar
Amostra da Pesquisa	Serviço Social Autônomo de Assistência à Saúde dos Servidores Públicos e Militares do Estado de Goiás – Ipasgo Saúde (Operadora de Saúde)

Método de Pesquisa	Método Indutivo
Abordagem da Pesquisa	Qualitativa
Quanto aos procedimentos	Estudo de Caso
Instrumento de Coleta de dados	Pesquisa bibliográfica, documental e de ação participante
Fonte de dados	Secundárias
Tipo de pesquisa	Exploratória, descritiva e explicativa
Finalidade da Pesquisa	Pesquisa aplicada
Meio de Informação	Relatório Técnico

Fonte: elaboração própria (2024)

6.1 Matriz de Validação / Amarração

Na Figura 13, está demonstrado a matriz validação/amarração que relaciona os objetivos específicos à metodologia e aos produtos que serão entregues.

Figura 13 – Matriz de Validação / Amarração



Fonte: elaboração própria (2024)

Quanto à viabilidade, esta foi assegurada com o apoio do Ipasgo Saúde, que forneceu os documentos e o acesso às informações necessários para o desenvolvimento da pesquisa.

No que se refere a construção do *framework* CAMP seguiu-se as etapas do *design thinking* descritas na seção 5.4.1, do referencial teórico que inclui as etapas de

empatia, definir, idealizar, prototipar, testar e implementar. Essas etapas, bem como os resultados e concepção do modelo, são apresentados no próximo capítulo.

7 RESULTADOS

Este capítulo apresenta as etapas de construção do *framework* Canvas do Mapa de Processo (CAMP) e são apresentados exemplos práticos de sua aplicação no campo de pesquisa. O desenvolvimento de cada etapa do CAMP foi conduzido com base na metodologia do *design thinking*.

7.1 O Canvas do Mapa de Processo – CAMP

O Canvas do Mapa de Processo – CAMP foi idealizado a partir da combinação de conceitos, abordagens, modelos e *frameworks*, tendo como elemento catalisador nesse processo o *design thinking*, uma abordagem criativa para resolver problemas e desenvolver soluções inovadoras para diversas áreas. Constituída de seis fases, essa abordagem permitiu a criação do modelo proposto supracitado.

7.1.1 Fase “Empatia”

Na fase de "empatia", também entendida como etapa da "dor", foi realizada a identificação dos problemas e das necessidades dos gestores e colaboradores em relação ao mapeamento e execução de processos nas áreas de negócio da instituição pesquisada. Essa fase ocorreu por meio de reuniões presenciais e online, com grupos focais e entrevistas individuais.

Dentre as necessidades identificadas nesta etapa, destacaram-se a identificação de riscos, a proteção de dados nos processos, as áreas envolvidas nos processos, os requisitos do processo e das atividades, os sistemas a serem utilizados na execução dos processos, entre outros problemas relatados.

7.1.2 Fase “Definir”

Na etapa de "definir", foram combinadas as pesquisas realizadas com os executores e as partes interessadas dos processos, identificando os problemas no

processo de mapeamento das áreas de negócio. A partir disso, foi possível destacar as oportunidades de inovação no processo de mapeamento e análise.

7.1.3 Fase “Idealizar”

Na etapa de "idealizar", a equipe multidisciplinar da Coordenação de Projetos e Processos – COPRO, vinculada à Gerência de Estratégia e Desenvolvimento Organizacional, que posteriormente passou a se chamar Coordenação de Estratégia e Qualidade – COESQ, integrada à Gerência de Governança, sugeriu várias ferramentas de mapeamento e análise de processos. Inicialmente, foi sugerido o uso do SIPOC, seguido pela menção do modelo Diagrama de Escopo e Interface do Processo – DEIP, utilizado pela operadora de saúde Postal Saúde. Também foi sugerido um formulário em Excel elaborado pela empresa FMS2S Consultoria. Além disso, foram elaborados dois documentos: o formulário de dados do processo e o diagrama de escopo do processo. Como penúltima sugestão, foi indicada a criação de um formulário via plataforma Google Forms para mapeamento dos processos.

O *Process Map Model Canvas* ou Canvas do Modelo do Mapa de Processo – CAMMP, como foi inicialmente chamado, foi a última sugestão que, de fato, foi aplicada na prática. Assim, avançou-se para a elaboração do protótipo, que será descrito na próxima seção.

7.1.4 Fase “Protótipo”

A fase de prototipagem teve como objetivo elaborar o “protótipo” da ferramenta visual como solução para o problema abordado. A fase contou com dois momentos distintos. No primeiro momento foi levantado os critérios definidos nas boas práticas de Gestão de Processos de Negócio, ISO 9001:2015 e *design thinking*. O segundo momento foi realizado uma análise comparativa das ferramentas encontradas na literatura e na prática do mercado.

A análise envolveu a avaliação de 12 ferramentas de mapeamento e análise de processos. Dentre elas, duas são amplamente difundidas e utilizadas nas organizações e citadas na literatura sobre o tema: o SIPOC e o MFV. Outras duas, propostas pelas consultorias Comm’ant® e TAC A.S., apesar de apresentadas em anos distintos, têm o mesmo nome: Process Model Canvs (PMC). Algumas

ferramentas foram desenvolvidas por profissionais da área de gestão e negócios, como o EPM e o PVMC/CVP, enquanto outras foram criadas por Escritórios de Processos (EP) de organizações governamentais, como é o caso da CDP e da CA. Por fim, algumas ferramentas foram identificadas na literatura a partir de uma revisão sistemática em bases de dados científicas, incluindo a PAMC, o BPC, o BPM Canvas e o BPA Canvas.

A Tabela 03 apresenta a análise comparativa das ferramentas e seus blocos de elementos utilizados para o mapeamento e análise de processos. O CAMP ocupa a última coluna da tabela, que também foi utilizada nesta análise.

Para facilitar o processo de análise comparativa, os componentes que contêm elementos correlatos foram agrupados na mesma linha.

Tabela 3 – Análise comparativa das ferramentas visuais de mapeamento e análise de processos e o CAMP

BLOCOS DE ELEMENTOS DA FERRAMENTA	FERRAMENTAS VISUAIS												
	SIPOC	VSM/ MFV	PMC (Comm'ant®)	PAMC	EPM	PVMC/ CVP	BPC	CPN	CDP	CA	BPA Canvas	PMC (TAC A.S)	CAMP
Alinhamento Estratégico							☑						☑
Alívio das dores										☑			☑
Análise de Valor													☑
Aplicação					☑								☑
Áreas envolvidas		☑	☑		☑	☑							
Atividade(s) Crítica(s)						☑							☑
Atributos							☑						
Automatização								☑				☑	
Categoria							☑						☑
Clientes	☑	☑	☑	☑		☑		☑					☑
Complexidade								☑					
Conformidade / Compliance / Texto Normativo			☑		☑			☑					☑
Considerações			☑									☑	
Controle(s)		☑	☑	☑		☑						☑	☑
Custo											☑		☑
Definições					☑								
Documento(s) Relacionado(s)					☑								

(Conclusão)

Operacionalização	☒									
Origem	☒									
Parte(s) Interessada(s)	☒									
Participantes / Executor(es)	☒		☒	☒	☒		☒		☒	☒
Pendências	☒									
Privacidade e Proteção de Dados	☒									
Processos Relacionados	☒									
Proposta(s) de Valor / Valor Entregue	☒			☒			☒		☒	☒
Recursos Humanos	☒		☒							☒
Recursos Tecnológicos	☒		☒					☒		☒
Requisito(s)	☒		☒							☒
Responsáveis			☒	☒	☒		☒			
Restrições	☒									
Resultado	☒									
Risco(s) / Fatores de Risco		☒			☒	☒			☒	☒
Saída(s)	☒	☒	☒	☒		☒	☒	☒		☒
Tempo	☒									
Tipo	☒									
Transformação Digital / Transformação	☒									
Visão de Futuro	☒									

Fonte: elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2024)

Com os critérios norteadores definidos para a concepção do modelo, a partir das abordagens, modelos e algumas ferramentas visuais encontradas na literatura e no mercado, foi possível elaborar a primeira versão da estrutura inicial dos componentes do *framework*, assim como as perguntas e/ou descritivos. O *framework* contou inicialmente com dezoito componentes, acompanhados de suas respectivas perguntas e descritivos, conforme o Quadro 7.

Quadro 7 – Componentes e as perguntas / descrição dos campos

Componente	Perguntas/Descritivos
1. Nome do processo	Qual a identificação do processo? Dê um nome ao seu processo.
2. Cliente do processo	Quem são os clientes do processo? Descreva quem são os clientes internos, externos ou fornecedores.
3. Objetivo do processo	Qual o objetivo do processo? O que se pretende alcançar com o processo.
4. Participantes do processo	Quem executa o processo? Descreve o nome das áreas que executam o processo.
5. Partes Interessadas do processo	Quais são as partes interessadas no processo? Identifique as partes interessadas não executoras do processo, mas que têm interesse por ele.
6. Requisitos Legais / Normativos	Quais são os requisitos legais ou normativos aplicáveis ao processo? Mapeie leis, normas ou regulamentos que estão relacionados ao processo em questão.
7. Entrada(s)	Quais são as entradas necessários para que o processo inicie? Faça um levantamento de todas as entradas possíveis (matéria, energia, informação)
8. Recursos Humanos	Quem são os colaboradores que executam o processo? Identifique os cargos/funções dos colaboradores que executam o processo.
9. Recursos Tecnológicos	Quais são os recursos tecnológicos necessários para execução do processo? Descreva aqui as máquinas, sistemas, ferramentas utilizadas na execução do processo.
10. Saídas	Qual(is) a saída(s) do seu processo? Liste as saídas do seu processo que podem ser produto, serviço, decisão ou informação.
11. Proposta de Valor	Qual a proposta de valor do processo? Tente identificar a proposta de valor do processo para o seu cliente e escreva.
12. Visão de Futuro	Qual a visão de futuro para o processo? Especifique as metas e ganhos a alcançar para o processo.
13. Escopo do Processo	Quais são todas as atividades do seu processo? Aponte aqui todas as etapas do processo ponta a ponta.
14. Indicadores de Performance	Quais são os indicadores de performance do processo? Escreva aqui os indicadores ou métricas dos

	processos podendo ser quantitativos ou qualitativos.
15. Controles	Qual(is) o(s) controle(s) utilizados para monitorar o processo? Escreva aqui as ferramentas ou sistemas utilizados para controlar seu processo.
16. Atividades Críticas	Quais são as atividades críticas do seu processo? Identifique as atividades do seu processo que precisam de atenção.
17. Riscos	Qual(is) o(s) risco(s) do seu processo? Especifique o(s) risco(s) referente ao seu processo que podem impactar a organização.
18. Melhorias	Qual(is) melhoria(s) possíveis para o processo? Tente descrever as possíveis melhorias que você enxerga para o processo.

Fonte: elaboração própria (20024)

A partir desses elementos, foi possível elaborar a primeira versão, o *Process Map Model Canvas* ou Canvas do Modelo do Mapa de Processo conforme apresentado na Figura 14.

Figura 14 – Primeira versão do protótipo CAMMP

PROCESS MAP MODEL CANVAS 		1 Nome do Processo:	2 Cliente do Processo:
3 Objetivo do Processo: (Razão de Existir / Entrega Valor)		11 Proposta de Valor: (Do processo ao cliente)	
4 Participantes do Processo: (Quem executa o processo)		12 Visão de Futuro: (Ganhos e Metas a Alcançar)	
5 Partes Interessadas: (Stakeholders) Fora do processo		13 Escopo do Processo: (Ponta a Ponta - Até 6 Fases)	
6 Requisitos Legais / Normativos: (Externas e Internas)			
7 Entrada(s): (O que o processo recebe no começo)		14 Indicadores de Performance:	15 Controles:
8 Recursos Humanos:	9 Recursos Tecnológicos:	16 Atividades Críticas (Pontos de Atenção no Processos)	
10 Saída(s): (O que o processo entrega no final / produtos)		17 Riscos: (O que pode dar errado / impacto)	18 Melhorias:

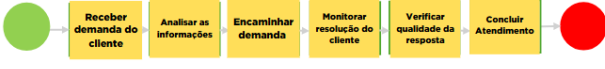
7.2.5 Fase "Teste"

A fase de "teste", ou aplicação do *framework*, ocorreu por meio de 9 (nove) turmas de workshop, com duração de 3 (três) horas cada, previamente agendadas com as áreas de negócio afins da operadora. No total, 89 (oitenta e nove)

colaboradores, entre gerentes, coordenadores e analistas chave do negócio, participaram da aplicação da ferramenta. Os workshops foram estruturados da seguinte forma: inicialmente, foi apresentado o objetivo geral; em seguida, foi feita uma explanação teórica sobre os conceitos e modelos; depois, foram explicadas as funcionalidades da ferramenta. Por fim, foi realizado o preenchimento dos 18 (dezoito) blocos da ferramenta e a coleta de feedbacks dos participantes.

A seguir, são apresentados três exemplos de aplicação prática do CAMMP durante os workshops de mapeamento e análise de processos realizados no campo de pesquisa. Os exemplos contemplam diferentes categorias de processos: finalísticos (ou principais), de suporte e de gerenciamento. Especificamente, a Figura 15 representa um processo finalístico, a Figura 16 ilustra um processo de suporte e a Figura 17 exemplifica um processo gerencial.

Figura 15 - Processo finalístico: Gerir Atendimento

PROCESS MAP MODEL CANVAS 	
1 Nome do Processo: Gerir Atendimento	2 Cliente do Processo: Beneficiário
3 Objetivo do Processo: (Razão de Existir / Entrega Valor) Garantir o atendimento com excelência	11 Proposta de Valor: (Do processo ao cliente) Humanização
4 Participantes do Processo: (Quem executa o processo) COREP COTEL 0800 UAs	12 Visão de Futuro: (Ganhos e Metas a Alcançar) Ser referência em atendimento humanizado
5 Partes Interessadas: (Stakeholders) Fora do processo GERAT GEREL GESAS GERAf GECOF	13 Escopo do Processo: (Ponta a Ponta - Até 6 Fases) 
6 Requisitos Legais / Normativos: (Externas e Internas) RN 395 INs Lei 21.880/23 Lei 9656/98	14 Indicadores de Performance: Tempo Médio de Atendimento
7 Entrada(s): (O que o processo recebe no começo) Solicitações Cadastrais Solicitações Financeiras	15 Controles: Sistema CRM BI Atendimento
8 Recursos Humanos: Coordenador Técnico	16 Atividades Críticas: (Pontos de Atenção no Processos) Documentação incompleta
9 Recursos Tecnológicos: Sistemas IPASGO SAVV	17 Riscos: (O que pode dar errado / impacto) Judicialização
10 Saída(s): (O que o processo entrega no final / produtos) Orientações Financeiras Deliberações Cdastrais	18 Melhorias: Sistema de Cadastro

Fonte: elaboração própria (2024)

Figura 16 – Processo de suporte: Recrutamento e Seleção de Pessoas



Fonte: elaboração própria (2024)

Figura 17 - Processo gerencial: Investigação Corporativa



Fonte: elaboração própria (2024)

7.2.6 Fase “Implementar”

Com a coleta dos feedbacks dos participantes, foi possível aprimorar o *framework* proposto, chegando a sua versão final conforme a Figura 18, a seguir.

Figura 18 – Versão final do Canvas do Mapa de Processo – CAMP

Canvas do Mapa de Processo - CAMP			Desenvolvido por:		Data:
 Nome do processo	 Objetivo	 Alinhamento Estratégico	 Colaborador(es)	 Cliente(s)	
	 Requisito(s)	 Compliance	 Área(s) Executora(s)	 Parte(s) Interessada(s)	
 Categoria	 Governança	 Maturidade	 Risco(s)	 Atividades Críticas	
 Proposta(s) de Valor	 Fator(es) Crítico(s) de Sucesso	 Tempo	 Dor(es)	 Transformação	
	 Privacidade e Proteção de Dados	 Recurso(s) Tecnológico(s)	 Alívio da(s) Dor(es)	 Análise do Valor	
	 Entrada(s)	 Controle(s)	 Indicador(es)	 Saída(s)	
 Aplicação	 Escopo			 Custo(s)	
					

Fonte: elaboração própria a partir da plataforma Canva (2024)

Esta estrutura foi aprimorada a partir de novos critérios norteadores definidos para a concepção do modelo fundamentado em boas práticas de gerenciamento de negócio, ISO 9001:2015, na abordagem do *design thinking* e nos referenciais teóricos pesquisados. Nesta nova concepção, o segundo "M" foi retirado da sigla do *framework*, resultando no acrônimo CAMP, de forma mais simplificada.

Na Tabela 4, estão atualizados os elementos de cada componente, as perguntas/descritivos correspondentes, assim como as referências utilizadas para embasar o modelo proposto.

Tabela 4 – Componentes e perguntas/descritivos de cada bloco do CAMP e as referências utilizadas

Componente	Perguntas/Descritivos	Referência(s)
1. Nome do processo	Qual a identificação do processo? Escreva o nome do processo.	ABPMP (2021)
2. Objetivo do processo	Qual o objetivo do processo? O que se pretende alcançar com o processo.	ABPMP (2021)
3. Alinhamento estratégico	Qual objetivo estratégico esse processo está alinhado? Escreva o objetivo estratégico.	ABPMP (2021)
4. Categoria	Em qual categoria seu processo se enquadra? Indique se seu processo é principal/finalístico, de suporte ou gerenciamento.	ABPMP (2021)
5. Fator(es) Crítico(s) de Sucesso	Quais são os fatores críticos de sucesso (FCS) do seu processo? Cite os FCS do seu processo.	ABPMP (2021)
6. Governança	Que mecanismos de governança de processos estão estabelecidos na sua organização? Liste os modelos, ferramentas, comitês existentes, etc.	ABPMP (2021)
7. Compliance	Quais leis, regulamentos ou normas são aplicáveis ao seu processo? Enumere todas as leis, regulamentos ou normas internos ou externos aplicáveis ao seu modelo de negócio.	ABPMP (2021); ABPMP (2013)
8. Risco(s)	Qual(is) o(s) risco(s) do seu processo? Especifique o(s) risco(s) referente ao seu processo que podem impactar a organização.	ABPMP (2021); ABNT (2015)

9. <i>Maturidade</i>	Qual o nível de maturidade do processo? Classifique seu processo em uma das 6 (seis) categorias: inicial, repetível, definido, gerido, otimizado e integrado.	Champlin (2006); ABPMP (2021)
10. <i>Privacidade e Proteção de Dados</i>	Há necessidade de privacidade e proteção de dados para esse processo? Verificar se há aplicação da LGPD para esse processo	Okano et al. (2022)
11. <i>Requisitos</i>	Quais são os requisitos dos seus clientes, de processos, técnicos? Identifique os requisitos dos clientes, do processo e os requisitos técnicos.	ABNT (2015)
12. <i>Colaboradores</i>	Quem são os colaboradores que executam o processo? Identifique os cargos/funções dos colaboradores que executam o processo.	ABPMP (2021)
13. <i>Recursos Tecnológicos</i>	Quais são os recursos tecnológicos necessários para execução do processo? Descreva aqui as máquinas, sistemas, ferramentas utilizadas na execução do processo.	ABPMP (2021)
14. <i>Área(s) Executora(s)</i>	Quais áreas da empresa executam o processo? Descreva o nome das áreas que executam o processo.	ABPMP (2021)
15. <i>Parte(s) Interessada(s)</i>	Que(m) é/são a(s) parte(s) interessada(s) no processo? Identifique as partes interessadas não executoras do processo, mas que têm interesse por ele.	ABPMP (2021)
16. <i>Atividades Críticas</i>	Quais são as atividades críticas do seu processo? Identifique as atividades do seu processo que precisam de atenção.	ABPMP (2021)
17. <i>Aplicação</i>	Em que área(s) o processo se aplica? Cita as áreas por onde o processo é executado ou faz interface.	ABNT (2015)
18. <i>Tempo</i>	Qual o tempo o processo leva para ser concluído? Identifique o tempo em que cada atividade leva dentro de cada processo.	ABPMP (2021)
19. <i>Controle(s)</i>	Como o processo é controlado? Escreva aqui as ferramentas, sistemas ou técnicas utilizadas para realizar o controle do seu processo.	ABPMP (2021); ABNT (2015)
20. <i>Indicador(es)</i>	Quais são os indicadores de performance do processo? Escreva aqui os indicadores, KPIs, KRIs ou métricas dos processos podendo ser quantitativos ou qualitativos.	ABPMP (2021); ABNT (2015)
21. <i>Custo</i>	Qual o custo do processo?	ABPMP (2021); ABPMP (2013)

	Identifique o custo por atividade totalizada para mostrar o custo do processo.	
22. <i>Análise do Valor</i>	Quais as atividades agregam valor e quais são desnecessárias e contribuem para aumentar o tempo, os custos, os erros e a insatisfação de clientes? Das etapas do escopo do processo, enumere as que agregam valor para o processo e as que são desnecessárias.	ABPMP (2013)
23. <i>Entrada(s)</i>	Quais são as entradas necessários para que o processo inicie? Faça um levantamento de todas as entradas possíveis (matéria, energia, informação)	ABNT (2015)
24. <i>Saída(s)</i>	Qual o produto do processo? Liste as saídas do seu processo que podem ser produto, serviço, decisão ou informação.	ABNT (2015)
25. <i>Cliente(s)</i>	Quem são os clientes do processo? Descreva quem são os clientes internos, externos ou fornecedores.	ABPMP (2021)
26. <i>Proposta(s) de Valor</i>	Qual a proposta de valor do processo? Tente identificar a proposta de valor do processo para o seu cliente e escreva.	Poter (1985); Osterwalder e Pigneur (2010); ABPMP (2021)
27. <i>Escopo do Processo</i>	Quais são todas as atividades chaves do seu processo? Aponte aqui todas as etapas do processo ponta a ponta.	ABPMP (2021)
28. <i>Dor(es)</i>	Quais são os problemas e/ou gargalos do processo? Aponte pelo menos um problema ou gargalo.	Viana et al. (2012) (AAA Inovação (2024)
29. <i>Alívio de dor(es)</i>	Quais são as possíveis soluções para os problemas e/ou gargalos dos processos? Aponte pelo menos uma solução para cada problema ou gargalo levantado.	Viana et al. (2012); AAA Inovação (2024)
30. <i>Transformação</i>	Existe uma maneira melhor de realizar o processo? Tente descrever as possíveis melhorias que você enxerga para o processo.	ABPMP (2021); ABPMP (2013)

Fonte: elaboração própria (2024)

8 DISCUSSÃO

Os resultados indicam que apenas 4 (quatro) ferramentas (PMC, PVMC, CA, PMC da TAC), ou seja, 33,33% das 12 (doze) investigadas, incorporam a concepção de criação de valor do processo para o cliente em seu escopo de mapeamento e análise. Isso evidencia a necessidade de abordar o problema da criação de valor para os clientes por meio do mapeamento e análise de seus processos.

A partir da análise das ferramentas propostas, observa-se a ausência de orientação por parte de profissionais de gestão e consultorias no desenvolvimento de ferramentas de investigação visual, assim como a falta de diretrizes metodológicas na pesquisa em ciência do design sobre como teorizar e formalizar o conhecimento e o uso dessas ferramentas, corroborando com os argumentos de Avdiji et al. (2020).

A maioria das ferramentas analisadas não se fundamentam na teoria do design; algumas apresentam apenas conexões lógicas entre os blocos do Business Model Canvas e os componentes das ferramentas que propõem. Além disso, grande parte das ferramentas examinadas não segue os princípios estabelecidos por Avdiji et al. (2020) na concepção de ferramentas visuais de investigação, como a ausência de um modelo conceitual, a não aplicação do princípio da visualização compartilhada e a falta de instruções claras para o uso da ferramenta.

O SIPOC, embora amplamente difundido e aplicado no ambiente empresarial para análise de processos, apresenta algumas limitações. Por ser uma ferramenta simplista, oferece poucos detalhes sobre os processos, tornando-se inadequada para mapear processos complexos. Além disso, o SIPOC não incorpora elementos de controle de qualidade, o que restringe sua aplicação em análises mais robustas.

O Mapeamento do Fluxo de Valor (MFV), também conhecido como *Value Stream Mapping* (VSM), é amplamente utilizado no setor industrial e, atualmente, em diversas outras áreas, como serviços, saúde, escritórios e setores administrativos. Contudo, sua aplicação exige um investimento significativo de tempo e recursos humanos, podendo resultar em desperdícios caso não seja executado de forma adequada. A ferramenta tem como foco principal a entrega de valor ao cliente, e não o mapeamento detalhado do processo em si (ELI, 2024).

Já o *Process Model Canvas* (PMC) criado pela Comm'ant® adota uma abordagem inovadora, baseada em três etapas: "Por quê?", "O quê?" e "Uau!". Trata-se de um método acessível e de fácil compreensão, que evita aspectos técnicos

complexos. O *framework* utiliza uma lógica inversa para pensar o processo, iniciando pelo resultado final desejado ("uau!"), considerando a jornada do cliente, reunindo as principais transferências de informações (saídas), identificando as etapas da cadeia de processos (como) e, por fim, validando o "por quê?" e expandindo a análise para incluir controles gerenciais. Apesar de incorporar elementos como a proposta de valor e o valor entregue em sua estrutura, o PMC carece de mecanismos para análise de riscos e indicadores, ambos essenciais para uma análise mais aprofundada dos processos.

Ainda assim, o Process Analysis Model Canvas (PAMC) contempla grande parte das variáveis de entrada, processamento e saída dos processos. Além da identificação dos recursos (humanos e tecnológicos), controles e indicadores permitindo uma análise do processo sobre seu desempenho. Todavia, o modelo não contempla a proposta de valor, segmentos de clientes, riscos, entre outros.

Por outro lado, o *Essential Process Model* (EPM), embora integre abordagens como BPM, o padrão ISO 9001 e o processo de inovação do *design thinking*, apresenta limitações. A ferramenta não permite visualizar a proposta de valor do processo, o segmento de clientes atendidos, as partes interessadas envolvidas, os riscos associados, nem o alinhamento do processo com a estratégia do negócio.

O Process Value Model Canvas ou Canvas do Valor de Processo embora abrangente e bem completo, apresenta algumas limitações como a falta do alinhamento estratégico, compliance, custo, fatores críticos de sucesso, a privacidade e proteção de dados, entre outros. O BPC também apresenta algumas limitações pela falta do bloco de clientes, compliance, custo e indicador. O CPN também não foi evidenciado os quadros relacionados ao alinhamento estratégico, controles, custo, proposta de valor, entre outros. Em relação ao CA faltou o alinhamento estratégico, clientes, custo e escopo do processo na sua concepção. Em relação ao BPA Canvas a não inclusão de elementos como clientes, alinhamento estratégico, compliance e escopo, deixou o modelo um pouco limitado também para mapeamento e análise.

Por fim, o *Process Model Canvas* (CONIG®) desenvolvido pela consultoria TAC A.S. integra um elemento diferente dos outros modelos que são os fatores críticos de sucesso, elementos determinantes para o melhor desempenho dos processos. Contudo, a ferramenta não permite visualizar os segmentos de clientes, o alinhamento estratégico, requisitos, controles e riscos do processo, entre outros elementos importantes para uma boa análise dos processos.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo alcançou seu objetivo proposto que era inovar o mapeamento e a análise dos processos de negócio no âmbito do Serviço Social Autônomo de Assistência à Saúde dos Servidores Públicos e Militares do Estado de Goiás – Ipasgo Saúde. Essa inovação foi alcançada por meio da proposição do *framework* de mapeamento e análise de processos, denominado Canvas do Mapa de Processo – CAMP.

Como complemento ao *framework* proposto, foi desenvolvido um guia orientativo para o preenchimento do CAMP, o qual constitui o produto tecnológico e um dos entregáveis deste TCC. Além disso, a aplicação prática no campo da pesquisa também foi realizada, alcançando, assim, os objetivos específicos estabelecidos.

O CAMP mostrou-se ser um *framework* eficaz no que tange ao mapeamento e análise de processos por ser um modelo abrangente e integrador a partir da adoção de boas práticas na gestão de processos e utilizar uma abordagem inovadora como o *design thinking* e com foco na entrega de valor dos processos para os clientes e demais partes interessadas. Como resultado, passou a integrar um dos itens da governança de processos do Ipasgo Saúde, componente do Sistema de Gestão da Qualidade da operadora, registrado como anexo dentro do sistema de gestão documental Docnix sob o código RGQ-159 – V.0.

A adoção de uma ferramenta visual de mapeamento e análise de processo sob uma perspectiva mais ampla e integradora, considerando todos os seus blocos de elementos, é fundamental para compreender de forma sistêmica os fluxos dos processos, o valor entregue dos processos para os clientes bem como as oportunidades de melhoria nos processos visando a captura de uma melhor proposta de valor para os clientes.

Apesar da realização da revisão sistemática da literatura, foram identificadas limitações e dificuldades na busca por ferramentas, modelos ou *frameworks* de mapeamento e análise de processos, tanto na literatura quanto no mercado, além das propostas de consultorias e profissionais da área de gestão. Na literatura, essas ferramentas ainda são escassas, enquanto no campo profissional as propostas existentes carecem de metodologias robustas, teorias de base e referenciais sólidos para a concepção dos modelos. Além disso, não foram encontrados roteiros claros para o preenchimento, explicações detalhadas sobre os elementos dos canvas

propostos ou justificativas para a inclusão de determinados componentes neles.

Em relação aos procedimentos metodológicos, a utilização do quadro comparativo contribuiu para sistematizar a avaliação da capacidade de mapeamento e análise dos processos a partir das ferramentas pesquisadas.

Este estudo propositivo, relacionado ao mapeamento e análise de processos, oferece uma contribuição tanto teórica quanto prática para a gestão empresarial. No campo teórico, destaca-se pela triangulação das teorias utilizadas na concepção do modelo proposto, enquanto, na prática gerencial, contribui ao apresentar um novo *framework* robusto e integrador para mapear e analisar processos em qualquer modelo de negócio.

Além disso, a proposição deste modelo no âmbito do Ipasgo Saúde, que constitui o campo da pesquisa, contribuiu para o aperfeiçoamento da gestão dos processos de negócios, assim como para a sua governança. A iniciativa ampliou a visão sobre os processos, aprimorou o entendimento das relações entre seus diversos componentes e, principalmente, potencializou a entrega de valor dos processos aos clientes ou beneficiários.

Os resultados obtidos podem direcionar futuras pesquisas sobre proposição de ferramentas de investigação visuais tendo outros objetos de análise, bem como o uso de outras teorias e metodologias na concepção desses novos modelos.

Espera-se que o CAMP seja aplicado a modelos de negócios semelhantes, como hospitais, clínicas e laboratórios, bem como a outros setores, como indústria e comércio, além de outros ramos, como startups, educação, setor financeiro, agronegócio, entre outros. O objetivo é avaliar a aplicabilidade e validade do *framework* em diferentes processos de negócio e contextos variados, abrangendo suas categorias distintas: processos principais, de suporte e de gerenciamento, além de permitir o mapeamento e análise tanto no nível de processo quanto no de macroprocesso.

O *framework* CAMP não incluiu em sua estrutura as análises de causa raiz, sensibilidade e o escopo das interações humanas. Nesse sentido, um estudo focado na proposição de uma ferramenta que abrangesse esses fatores ampliaria o escopo de mapeamento e análise dos processos.

Um estudo visando o aprofundamento do componente custo do processo para levantamento ou construção de um modelo que permita mensurar considerando a complexidade da sua análise e mensuração a depender do processo que será

aplicado pelo modelo proposto.

Reforçar o uso da teoria do design por pesquisadores, organizações, consultores e profissionais de gestão na proposição de futuras ferramentas visuais no campo das ciências sociais aplicadas que possam contribuir no aprofundamento da teoria de design para ferramentas de investigação visual.

Como a aplicação do CAMP se concentra no mapeamento e análise de processos no seu estado atual (AS IS). Um *framework* de mapeamento com foco no futuro (TO BE), ampliaria a visão da melhoria dos processos para os clientes.

REFERÊNCIAS

- AAA INOVAÇÃO. Design Thinking: entenda o que é e como aplicar na prática. Disponível em: <<https://blog.aaainovacao.com.br/design-thinking/>> Acesso em: 30 nov. 2024
- ABNT NBR ISO 9001:2005: **Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos**. Rio de Janeiro, 2015. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS.
- ALENCAR, A. C. P.; OLIVEIRA, I. P. **Mapeamento de processos na engenharia civil**: otimização do monitoramento e execução de projetos. Revista ft
- ALT, R.; ZIMMERMANN, H. (2001). "Introduction to Special Section – Business Models." *Electronic Markets* **11**(1): 3–9.
- ALVES, M. F. R., GALINA, S. V. R., DOBELIN, S. (2018). **Literature on organizational innovation**: past and future. *Innovation & Management Review*, 15(1), 2–19. <https://doi.org/10.1108/inmr-01-2018-001>
- ANTONACCI, G., LENNOX, L., BARLOW, J. *et al.* **Process mapping in healthcare: a systematic review**. *BMC Health Serv Res* **21**, 342 (2021). <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06254-1>
- ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS INTERNATIONAL (ABPMP). BPM CBOK: **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio**. Corpo Comum do Conhecimento – ABPMP BPM CBOK V4.0, 2021.
- _____. BPM CBOK: **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio**. Corpo Comum do Conhecimento – ABPMP BPM CBOK V3.0, 2013.
- AVDIJI, H.; ELIKAN, D.; MISSIONIER, S.; e PIGNEUR, Y. (2020) "A Design Theory for Visual Inquiry Tools," *Journal of the Association for Information Systems*, 21(3). DOI: 10.17705/1jais.00617
- CHAMPLIN, Brett. 2006. "**BPM Professionals**": Papéis e Responsabilidades para uma Disciplina Emergente". *BPM Strategies Magazine*, outubro. BPMInstitute.org
- CLARK, Tim. **Business Model You**: o modelo de negócio pessoal – o método de uma página para reinventar a sua carreira. Rio de Janeiro, Alta Books, 2013
- CROSSAN, M. M.; APAYDIN, M. **A multidimensional framework of organizational innovation**: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, v. 47, n. 6, p. 1154-1191, 2010.
- DAMANPOUR, F.; ARAVIND, D. **Organizational innovation**: A comprehensive meta-analysis of determinants and moderators. *Journal of Business Research*, v. 64, n. 4, p. 653-663, 2012.

DENZIN, N. K., & Lincoln, Y. S. (1994). **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks & London: Sage.

DOMINGOS, E. L. BPM CANVAS: UMA FERRAMENTA VISUAL E COLABORATIVA PARA GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO. **CADERNOS DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA**, [S. l.], v. 4, n. 1, 2019. Disponível em: <https://www.cesuscvirtual.com.br/CIC-CESUSC/article/view/438>. Acesso em: 2 dez. 2024.

DOROBANTU, S., GRUBER, M., RAVASI, D., WELLMAN, N. (2024): **The AMJ Management Research Canvas: A Tool for Conducting and Reporting Empirical Research**. *AMJ*, **67**, 1163–1174, <https://doi.org/10.5465/amj.2024.4005>

DUTRA DE ABREU MANCINI DE AZEVEDO, P. H; REIS FILHO, P. G.; FREITAS, F. C.; SILVA, S. V. **Strategic Model Canvas: Uma Proposta de Ferramenta para Otimizar o Planejamento Estratégico**. *Revista de Gestão e Projetos*, [S. l.], v. 9, n. 3, 2018. DOI: 10.5585/gep.v9i3.11262. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/11262>. Acesso em: 13 set. 2024.

EISENHARDT, K. M. (1989). **Building theories from case study research**. *Academy of Management Review*, 14, 532-550.

ELIA, G., MARGHERITA, A. e SECUNDO, G. (2021), "Project management canvas: a systems thinking framework to address project complexity", *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 14 No. 4, pp. 809-835. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2020-0128>

EUAX (2021). **Saiba tudo sobre hierarquia de processos e aprenda a estruturar seu portfólio**. Disponível em: < <https://www.euax.com.br/2021/02/hierarquia-de-processos/>> Acesso em: 14 set. 2024

FAITH J. Y, SIMON K., (2023). **Effect of Product and Process Technological Innovation Strategies on Organization Performance in the Telecommunication Industry in Kenya: A Case of Safaricom Kenya**. *Kabarak Journal of Research & Innovation*, 13(1), 1-9.

FEY, W. **Business to it Model Canvas**: proposição de um *framework* para construção de Business Case de projetos de Tecnologia da Informação. 2022. 122 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Negócios) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre, 2022.

FINOCCHIO JUNIOR, José. **Project Model Canvas**. Rio de Janeiro: Elsevia, 2013.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Gestão por processos**. São Paulo, 2015.

GAO, Y.; JANSSEN, M. **The Open Data Canvas – Analyzing Value Creation from Open Data**. *Digital Government: Research and Practice*, [S. l.], v. 3, n. 1, 1 mar. 2022. 5, p. 5:1-5:15. DOI <https://doi.org/10.1145/3511102>. Disponível em: <https://dl.acm.org/doi/10.1145/3511102>. Acesso em: 15 nov. 2024.

Gibbert, M., & Ruigrok, W. (2010). **The “What” and “How” of Case Study Rigor: Three Strategies Based on Published Work.** *Organizational Research Methods*, 13(4), 710-737. <https://doi.org/10.1177/1094428109351319>

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOIÁS (Estado). Decreto-lei nº 4.190, de 22 de outubro de 1962. Cria o Instituto de Previdência e Assistência dos Servidores do Estado de Goiás (IPASGO) e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado de Goiás**. Poder Executivo, Goiânia, GO, 13 nov. 1962 – Suplemento. Disponível em: < <https://legisla.casacivil.go.gov.br/api/v1/arquivos/5876>>. Acesso em: 30 nov. 2024

_____. Decreto-lei nº 21.880, de 20 de abril de 2023. Autoriza o Poder Executivo a instituir o Serviço Social Autônomo de Assistência à Saúde dos Servidores Públicos e Militares do Estado de Goiás – Ipasgo Saúde. **Diário Oficial do Estado de Goiás**. Poder Executivo, Goiânia, GO, 13 nov. 1962 – Suplemento. Disponível em: < https://legisla.casacivil.go.gov.br/pesquisa_legislacao/107066/lei-21880>. Acesso em: 30 nov. 2024

HARVARD BUSINESS SCHOOL. Institute for Strategy & Competitiveness. **The Value Chain**. < <https://www.isc.hbs.edu/strategy/business-strategy/Pages/the-value-chain.aspx>> Acesso em: 17 ago. 2024

ISIXSIGMA. How to Create a SIPOC Diagram: Step-by-Step Guide. Disponível em: < <https://www.isixsigma.com/sipoc-copis/how-to-create-a-sipoc-diagram-step-by-step-guide/>> Acesso em 12 nov. 2024.

JALILIAN, N.; ZANJIRCHI, S. M. **Theoretical development of innovation ecosystem: a three-decade research landscape.** *International Journal of Innovation Science*, v. 15, n. 2, p. 224-244, 2023.

JONES, D.; GREGOR, S. (2007) "The Anatomy of a Design Theory," *Journal of the Association for Information Systems*, 8(5), . DOI: 10.17705/1jais.00129

KETCHEN, D. J., BERGH, D. D., & BOYD, B. K. (2019). **The research design canvas: A tool for creating better studies.** *Research Methodology in Strategy and Management*, 11, 63-76. <https://doi.org/10.1108/S1479-838720190000011006>

LIU, Y., FARR, S. L., SPERTUS, J. A., OLDS, D. M., LAPIERRE, T. A., & RENWICK HAGLE, H. N. (2024). **Process Mapping to Support the Implementation of a Regional Strategy to Address the Opioid Epidemic.** *Healthcare (Basel, Switzerland)*, 12(19), 1995. <https://doi.org/10.3390/healthcare12191995>

MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS. **Guia Prático de Gestão de Processos**: aprenda a gerenciar processos organizacionais com mais eficiência e com foco na geração de valor público. 1ª Ed. Brasília/DF. Disponível em: < <https://www.gov.br/servicoscompartilhados/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/cadeia-de->

valor/Servico%20de%20Apoio%20a%20Gestao%20de%20Processos/guia-pratico-de-gestao-de-processos-v1-maio-de-2024.pdf> Acesso em: 20 set. 2024

OKANO, M. T.; FERREIRA, F.; DOS SANTOS, H. C. L.; URSINI, E. L. LGPD Model Canvas: proposta de um framework para diagnosticar as empresas para a LGPD. Revista Humanidades e Inovação. UNITINS, 2022.

OLIVEIRA, Hitallo Flávio Lopes. Avaliação de Ferramenta Process Value Model Canvas. Orientador: Nivaldo Pereira de Moraes Junior. 2018. Número de páginas. Trabalho de Conclusão de Curso – Curso de Graduação em Sistemas de Informação, Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2018.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Manual de Oslo**: Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3 edição. Paris: OCDE, 1997.

OSTERWALDER, A. **The Business Model Ontology**: a proposition in a design science approach. 2004. 173 (Doctor). Institut d'Informatique et Organisation. Lausanne, Switzerland, University of Lausanne, Ecole des Hautes Etudes Commerciales HEC, University of Lausanne, Ecole des Hautes Etudes Commerciales HEC

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation** – inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Alta Books, 2011.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; BERNARDA, G.; SMITH, A. **Value Proposition Design**: How to Create Products and Services Customers Want. Wiley, 2014.

ÖSTERLE, H. (2000) "**Enterprise in the Information Age**," in: Österle, H., Fleisch, E., and Alt, R. (eds.): Business Networking: Shaping Enterprise Relationships on the Internet, Berlin, Heidelberg: Springer, 18-55.

PINTO, T. de C. L.; TAMANINE, A. M. B. **Corporate Challenge Canvas**: visual tool to systematize open innovation challenges. Brazilian Journal of Management and Innovation (Revista Brasileira de Gestão e Inovação), Caxias do Sul, Brazil, v. 10, n. 1, 2023. DOI: 10.18226/23190639.v10n1.07. Disponível em: <https://sou.ucs.br/revistas/index.php/RBGI/article/view/370>. Acesso em: 22 nov. 2024.

PORTER; M. E.;. "**Competitive Advantage**". 1: 11-15. Nova York: Imprensa Livre, 1985.

_____, M.E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____; MILLAR, V. E. **How information gives you competitive advantage**. Harvard Business Review, v. 63, no 4, p. 149-160, July/Aug. 1985.

POSTAL SAÚDE – CAIXA DE ASSISTÊNCIA E SAÚDE DOS EMPREGADOS DOS CORREIOS. **Relatório de Administração 2020**. Disponível em: <

<https://www.postalsaude.com.br/wp-content/uploads/2021/03/Postal-Saude-Relatorio-Administrativo-2020.pdf>> Acesso em: 20 de set. 2024

REIS, M. M.M O.; BLATTMANN, U. **Gestão de Processos em Bibliotecas**. Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação. Campinas, 2004.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SILVA, Wellington Pacheco Lopes da. **Novo Método “Pamc” para Análise de Processos Modelo Canvas**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 01, Ed. 01, Vol. 11, pp. 327-338., dezembro de 2016. ISSN: 2448-0959

SUBSECRETARIA DE ESTADO DE INOVAÇÃO NA GESTÃO – SUBGES. Disponível em: <<https://escritoriodeprocessos.es.gov.br/Media/escritoriodeprocessos/documentos/modelo-de-atuacao/0.%20Modelo%20de%20Atua%C3%A7%C3%A3o%20ELPI.pdf>> Acesso em: 30 de nov. 2024

TAC A.S. Process Model Canvas CONIG v1.6. Disponível em: <<https://conig.org/document>> Acesso em: 13 set. 2024

TELES, R. R.; CAMPANHOLI, G. A. C.; GRANJEIA, G. S.; YAMAMURA, M. A. N.; BERNARDO, T. T. In: CONGRESSO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA DA UNICAMP, **XXIX**, 2021, São Paulo. *Uso da ferramenta SIPOC para o mapeamento de processos: uma revisão da literatura*. São Paulo: Unicamp, 2021. 5 p. Disponível em: <<https://prp.unicamp.br/inscricao-congresso/resumos/2021P18720A36280O5687.pdf>> Acesso em: 15 set. 2024

TIDD, J.; BESSANT, J. **Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change**. 6th ed. Hoboken: Wiley, 2018.

TRIBUBAL DE CONTAS DO ESTADO DE GOIÁS (TCE-GO). Gabinete do Conselheiro Celmar Rech. Contas Anuais do Governador – Análise do Relator. Goiânia, junho de 2022. Disponível em: <<https://www.tce.go.gov.br/ValidaDocumento/AbreDocumento?keyValid=942342612531822491102071841961531591022761032791881971132102881931252531402861481981542581332922431112>> Acesso em: 30 nov. 2024

VIANNA, Maurício; et al. **Design Thinking: Inovação em Negócios**. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012

VIDAL, T. C.; Dos Santos, S. C.; Carvalho, R. S. "PBL-Tutor Canvas: A tool based on Backward Design to plan PBL in Computing Education," 2016 *IEEE Frontiers in Education Conference (FIE)*, Erie, PA, USA, 2016, pp. 1-8, doi:10.1109/FIE.2016.7757386.

VILHENA, R.; MARTINS, H. F.; MARINI, C.; GUIMARAES, T. B. **O Choque de Gestão em Minas Gerais**: políticas da gestão pública para o desenvolvimento. Belo

Horizonte: Editora UFMG, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 2.ed. São Paulo: Bookman, 2001.

_____. (1994). **Case study research**: Design and methods. London: Sage.

APÊNDICE A – Matrix FOFA (SWOT)

Mestrando: ILDERCLEISON SANTOS DE OLIVEIRA – Mestrando PROFNIT/UnB

FORÇAS	FRAQUEZAS
- Lacuna teórica a ser preenchida (sobretudo inovação em processos) - Problema de pesquisa - Perguntas da pesquisa e hipóteses - Objetivos - Metodologia robusta - Redação da proposta - Aderência do projeto ao PROFNIT - Facilidade de acesso ao campo de pesquisa (Ipasgo Saúde) - Atendimento as Normas da ABNT	- Falta avançar na teoria (referências internacionais) - Justificativa - Revisão de normativas e aspectos correlatos - Avançar na justificativa: avançar quanto à aplicabilidade, inovação e complexidade
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
- Acesso a variadas bases de dados a partir do Acesso CAFÉ oferecido pela UnB - Gerenciadores de referências - Biblioteca - Bases de dados - Análise bibliométrica - Revisão sistemática da literatura - Protocolo PRISMA - Networking - Parcerias	- Gestão do tempo - Mudança na gestão do Ipasgo Saúde - Acesso aos dados do instituto

APÊNDICE B – Modelo de Negócio CANVAS

Mestrando: ILDERCLEISON SANTOS DE OLIVEIRA – Mestrando PROFNIT/UnB

Rede de Parceiros	Atividades Chave	Proposta de Valor	Relacionamento com Clientes	Segmentos de Clientes
- Ipasgo Saúde - Orientadora - Coorientadora - Docentes do PROFNIT - Universidade de Brasília (UnB) - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac Goiás)	- Realizar pesquisa em bases de dados - Selecionar e ler artigos - Realizar análise bibliométrica - Fazer revisão sistemática da literatura - Refinar proposta de pesquisa - Sistematizar informações em textos - Elaborar e aplicar questionário - Realizar entrevistas com gestores - Elaborar relatório técnico - Submeter artigo para Revista B1	Relatório Técnico Conclusivo conteúdo: - Guia orientativo para preenchimento do Canvas do Mapa de Processo - <i>Framework</i> Canvas do Mapa do Processo - Nova Cadeia de Valor do Ipasgo Saúde - Aperfeiçoamento do mapeamento de processos com uso do BPMN	- Congresso, conferência, simpósio e seminário - Encontro, colóquio - Workshop - Reunião - Painel - Fórum - Palestra e Ciclo de Palestras - Jornada - Feira (ou Mostra)	- Gestores das áreas de negócio do Ipasgo Saúde - Executores do processo na ponta - Beneficiários do Plano de Saúde - Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) - Partes interessadas no processo - Operadoras de Planos de Saúde - Áreas de negócios ligadas à inovação - Gestores de Inovação - Gestores de Processos - Governo do Estado de Goiás - Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs) - Pesquisadores ligados a temática inovação - ICTs públicas e privadas - Universidades - Institutos de Pesquisa - Empresas públicas e privadas
	Recursos Chave		Canais de Distribuição	
	- Artigos, dissertações, livros, monografias - Equipe de Gestão e Técnica do Ipasgo Saúde - Base de dados - TCLE - Dados primários - Documentos institucionais do Ipasgo Saúde - Tempo - Declaração/Ofício de Apoio do Demandante		- Repositório institucional da UnB - Periódicos institucionais - Jornais nacionais ou internacionais - Sessão pública de defesa da dissertação	
Estrutura de Custos		Fluxo de Receitas		
- Custos de deslocamento para cursar as disciplinas em Brasília - Custos com material de expediente para desenvolvimento da proposta de pesquisa - Custos com bibliografias, softwares ou apps para o desenvolvimento da pesquisa - Custos com revisores de textos		- Consultorias em mapeamento de processos - Workshops em Gestão de Processos - Acesso gratuito (via Repositório institucional da UnB)		

APÊNDICE C – Artigo submetido ou publicado

Título do Artigo: Mensuração do grau de inovação na dimensão ambiência inovadora em empresas do comércio varejista da construção civil em Senador Canedo/GO.

Autores: Ildercleison Santos de Oliveira, Raulison Alves Resende, Tânia Cristina da Silva Cruz e Sônia Marise Salles Carvalho.

Revista: International Journal of Scientific Management and Tourism (IJOSMT). [S. l.], v. 9, n. 2, p. 752–779, 2023. DOI: 10.55905/ijsmtv9n2-006. Disponível em: <https://ojs.scientificmanagementjournal.com/ojs/index.php/smj/article/view/411>. (on-line version).

Status: Publicado

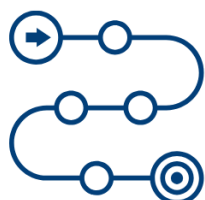
APÊNDICE D – Produto técnico-tecnológico

Canvas do Mapa de Processo – CAMP



CANVAS DO MAPA DE PROCESSO CAMP

Guia Orientativo para Mapeamento
e Análise de Processo



Discente: **Ildercleison Santos de Oliveira**
Orientadora: **Dra. Sônia Marise Salles Carvalho**
Coorientadora: **Dra. Tânia Cristina da Silva Cruz**





- 01** APRESENTAÇÃO
- 02** OBJETIVO DO GUIA
- 03** QUEM PODE SE BENEFICIAR COM O USO DESSE GUIA?
- 04** O QUE É O *FRAMEWORK* CANVAS DO MAPA DE PROCESSO - CAMP
- 05** ELEMENTOS DO METODOLOGIA
- 06** METODOLOGIA DE APLICAÇÃO
- 07** COMO PREENCHER O CAMP?
- 08** EXEMPLO DE APLICAÇÃO NA PRÁTICA
- 09** CONSIDERAÇÕES FINAIS
- 10** REFERÊNCIAS





| 01 APRESENTAÇÃO

A inovação em processos tem se tornado cada vez mais presente nas organizações, independentemente do setor de atuação. Essa prática contribui de diversas maneiras, como na melhoria da eficiência e produtividade, na elevação da qualidade, na redução de custos, no aumento da competitividade e, principalmente, no aprimoramento da experiência do cliente, entre outros benefícios.

O **Canvas do Mapa de Processo (CAMP)** é um produto desenvolvido a partir de uma pesquisa realizada no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação (PROFNIT), da Universidade de Brasília (UnB).

A intenção é que este Guia Orientativo possa ser uma ferramenta para auxiliar gestores, arquitetos e analistas de processos e negócios no mapeamento e análise de seus processos, possibilitando uma maior visão e compreensão dos processos e da organização como um todo. Além disso, o guia poderá auxiliar a comunidade, estudantes e acadêmicos que tenham interesse pelo tema.

Este guia aborda os principais conceitos sobre Cadeia de Valor, macroprocessos, processos e inovação em processos.

O CAMP foi inspirado a partir de metodologias e abordagens como o Business Model Canvas (BMC) e *Design Thinking*.



| 02 OBJETIVO DO GUIA

Este guia orientativo de preenchimento do **Canvas do Mapa de Processo (CAMP)** tem como objetivo apresentar conceitos sobre Cadeia de Valor, hierarquia e mapeamento de processos, além de orientar gestores e equipes no preenchimento de cada bloco da ferramenta, utilizando exemplos práticos baseados em processos reais de uma operadora de saúde.

Espera-se que este guia proporcione uma compreensão mais profunda das práticas de gestão de processos, especialmente no que diz respeito ao mapeamento dos atores diretos e indiretos envolvidos, bem como à análise detalhada de cada elemento dos blocos da ferramenta.

O objetivo é informar os leitores sobre os diferentes tipos de processos e como eles contribuem para a entrega de valor aos clientes, além de oferecer orientação sobre o conhecimento básico necessário para mapear processos.

O guia também destaca as possibilidades de inovação que a ferramenta oferece para aprimorar processos existentes.



103 QUEM PODE SE BENEFICIAR COM O USO DESSE GUIA?



Gestores, Arquitetos e Analistas de Processos e Negócios:

que pretendem utilizar alguma ferramenta de suporte para mapeamento e análise de seus processos de negócio de forma colaborativa;



Professores:

como uma ferramenta de apoio para as aulas sobre mapeamento de processos, com permissão para cópia desde que a fonte seja devidamente citada;



Acadêmicos:

que pretendem estudar e compreender modelos de ferramentas para mapeamento de processos;



Empreendedores:

como base para compreensão e ampliação da visão sobre de seus processos de ponta a ponta;



Operadoras de Saúde:

como uma ferramenta para o mapeamento de requisitos legais e normativos, bem como para a identificação de riscos nos processos.

No próximo capítulo, você encontrará uma explicação detalhada sobre a estrutura do CAMP, bem como orientações sobre como preenchê-lo corretamente.

04 O QUE É O *FRAMEWORK* CANVAS DO MAPA DE PROCESSO - CAMP



O **Canvas do Mapa de Processo (CAMP)** é uma ferramenta visual para o mapeamento e análise de processos, que auxilia na identificação de elementos de entrada, processamento e saída, além dos elementos relacionados à entrega de valor, riscos e inovação do processo, entre outros. A ferramenta é composta por 30 blocos, que incluem:

- | | |
|---|--------------------------|
| 1. Nome do Processo | 19. Controle(s) |
| 2. Objetivo do Processo | 20. Indicador(es) |
| 3. Alinhamento estratégico | 21. Custo(s) |
| 4. Categoria | 22. Análise de Valor |
| 5. Fator(es) Crítico(s) de Sucesso | 23. Entrada(s) |
| 6. Governança | 24. Saída(s) |
| 7. Compliance | 25. Cliente(s) |
| 8. Risco(s) | 26. Proposta(s) de Valor |
| 9. Maturidade | 27. Escopo do Processo |
| 10. Privacidade e Proteção de Dados | 28. Dor(es) |
| 11. Requisitos | 29. Alívio de Dores |
| 12. Colaborador(es) | 30. Transformação |
| 13. Recursos Tecnológicos | |
| 14. Área(s) Executora(s) | |
| 15. Parte(s) Interessada(s) no processo | |
| 16. Atividade(s) Crítica(s) | |
| 17. Aplicação | |
| 18. Tempo | |



04

O QUE É O

FRAMEWORK

CANVAS DO MAPA DE

PROCESSO - CAMP

A Figura 1 apresenta o template do **CAMP**, contendo os 30 blocos que devem ser preenchidos antecipadamente pelos gestores e equipes, para serem discutidos durante o workshop.

Figura 1 - Canvas do Mapa de Processo - CAMP

Canvas do Mapa de Processo - CAMP				Desenvolvido por:	Data:
Nome do processo	Objetivo	Alinhamento Estratégico	Colaborador(es)	Cliente(s)	
	Requisito(s)	Compliance	Área(s) Executora(s)	Parte(s) Interessada(s)	
Categoria	Governança	Maturidade	Risco(s)	Atividades Críticas	
	Proposta(s) de Valor	Fator(es) Crítico(s) de Sucesso	Tempo	Dor(es)	Transformação
	Privacidade e Proteção de Dados	Recurso(s) Tecnológico(s)	Alívio da(s) Dor(es)	Análise do Valor	
	Entrada(s)	Controle(s)	Indicador(es)	Saída(s)	
Aplicação	Escopo				Custo(s)

Fonte: elaboração própria (2024)

O **CAMP** propõe uma abordagem colaborativa e visual para mapear e analisar um processo. Ele auxiliar a desenhar o mapa mental do processo e permite visualizar suas ligações e dependências em uma única página O objetivo é que todos construam uma representação visual dos processos, tendo uma visão conjunta sobre como o trabalho flui, identificando entradas, saídas, atividades, proposta de valor do processo, entre outras.



05 ELEMENTOS DA METODOLOGIA

CANVAS



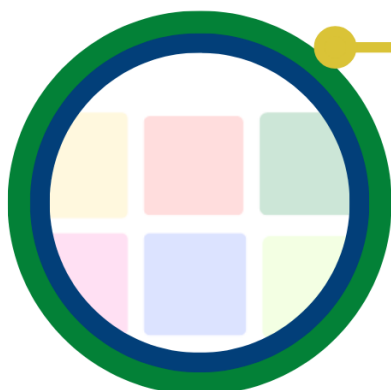
Esta é uma representação visual colaborativa do mapa do processo. O gerente de processos e sua equipe trabalham juntos neste espaço para prototipar um modelo que reflita o entendimento coletivo do processo. O uso de post-its facilita a modificação e o refinamento contínuos.

PERGUNTAS NORTEADORAS



Essas perguntas norteiam a elaboração do canvas, fornecendo uma estrutura para coletar e organizar as informações essenciais sobre o processo. A divisão em cinco perguntas – O quê?, Por quê?, Como? Quem?, Onde? e Quanto? – abrange diferentes perspectivas e garante uma visão holística. Vamos detalhar cada uma delas e como se aplicam na construção do canvas.

POSTS



São descrições concisas, registradas em post-its, destinadas a preencher cada componente do canvas com as informações relevantes do processo. A utilização de post-its permite uma série de vantagens importantes durante o processo de construção e análise, facilitando a comunicação, a colaboração, a análise e a iteração.

06 METODOLOGIA DE APLICAÇÃO

Para aplicação da metodologia, uma sugestão é utilizar um espaço amplo, como uma parede ou uma folha grande (ex: A0), e post-its. O gerente ou analista de processo coordena uma sessão de brainstorm com os membros da equipe e, idealmente, com o cliente, focando na mapeamento e análise dos processos envolvidos. O objetivo é que todos construam uma representação visual do processo, tendo uma visão ampla.

Na metodologia, os participantes preenchem o **CAMP** colocando post-its nos 30 quadros que definem, resumidamente: O QUÊ, POR QUÊ, QUEM, COMO e QUANTO. Essas são as perguntas norteadoras para estruturar o mapa de processo. Na Figura 2 está apresentado a sequência de preenchimento do CAMP identificado pelos números de 1 a 6.

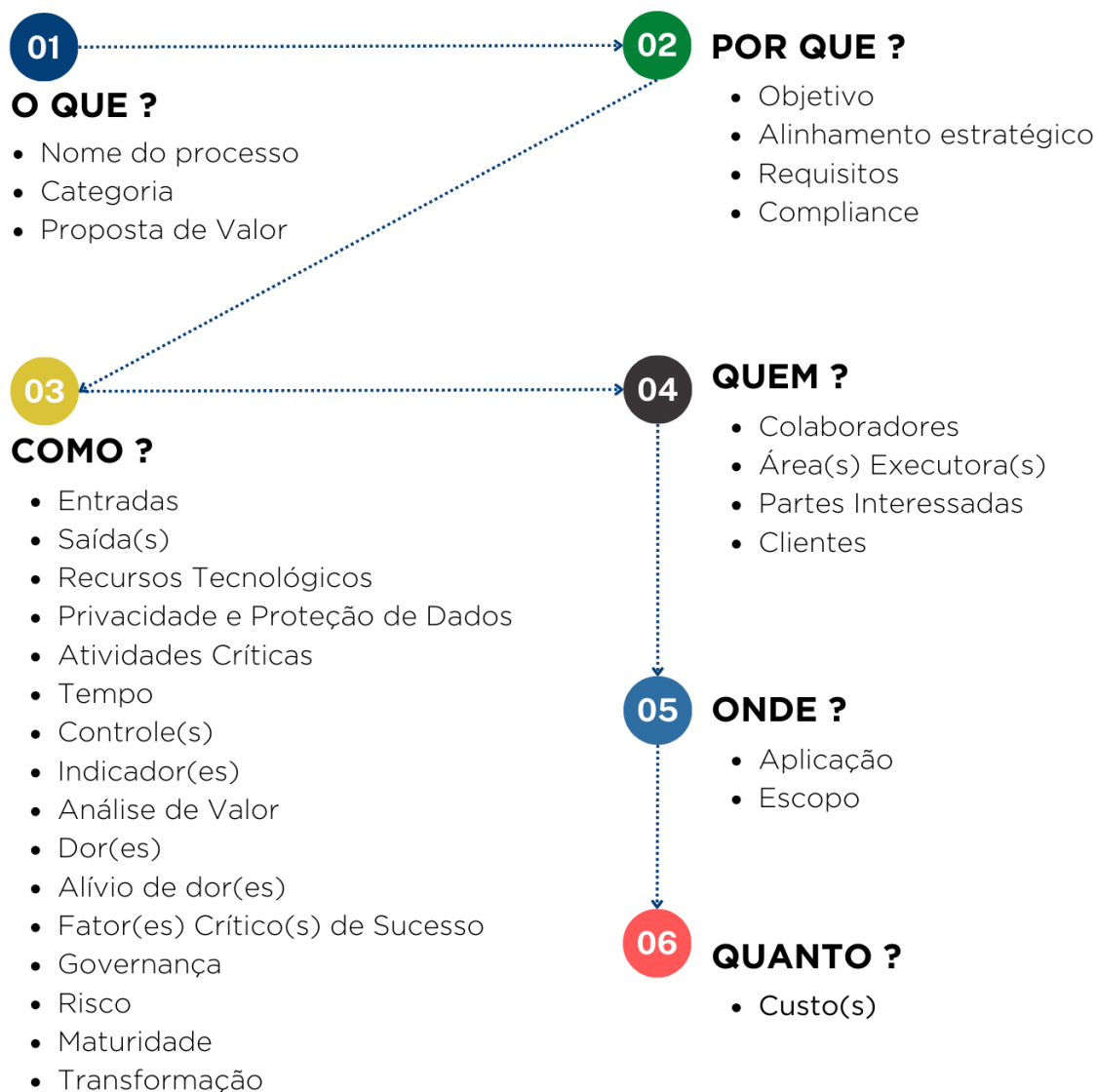
Figura 2 - Ordem de preenchimento do CAMP

Canvas do Mapa de Processo - CAMP			Desenvolvido por:		Data:
Nome do processo	Objetivo	Alinhamento Estratégico	Colaborador(es)	Cliente(s)	
	Requisito(s)	Compliance	Área(s) Executora(s)	Parte(s) Interessada(s)	
Categoria	Governança	Maturidade	Risco(s)	Atividades Críticas	
	Fator(es) Crítico(s) de Sucesso	Tempo	Dor(es)	Transformação	
	Privacidade e Proteção de Dados	Recurso(s) Tecnológico(s)	Alívio da(s) Dor(es)	Análise do Valor	
Proposta(s) de Valor	Entrada(s)	Controle(s)	Indicador(es)	Saída(s)	
	Aplicação				
Escopo				Custo(s)	

Fonte: elaboração própria (2024)

07 COMO PREENCHER O CAMP?

A seguir, é apresentado a sequência das perguntas norteadoras e os blocos correspondentes.



07 COMO PREENCHER O CAMP?

As orientações quanto ao preenchimento de cada bloco do CAMMP estão descritas do Quadro 1:

Quadro 1 - Canvas do Mapa de Processo - CAMP

Bloco do Canvas	Perguntas/Descritivos
Nome do Processo	Qual o nome do processo? Escreva o nome do processo.
Objetivo do Processo	Qual o objetivo do processo? O que se pretende alcançar com o processo.
Alinhamento Estratégico	Qual objetivo estratégico esse processo está alinhado? Escreva o objetivo estratégico.
Categoria	Em qual categoria seu processo se enquadra? Indique se seu processo é principal/finalístico, de suporte ou gerenciamento.
Fatores Críticos de Sucesso	Quais são os fatores críticos de sucesso (FCS) do seu processo? Cite os FCS do seu processo.
Governança	Que mecanismos de governança de processos estão estabelecidos na sua organização? Liste os modelos, ferramentas, comitês existentes, etc.
Compliance	Quais leis, regulamentos ou normas são aplicáveis ao seu processo? Enumere todas as leis, regulamentos ou normas internos ou externos aplicáveis ao seu modelo de negócio
Riscos	Qual(is) o(s) risco(s) do seu processo? Especifique o(s) risco(s) referente ao seu processo que podem impactar a organização.

07 COMO PREENCHER O CAMP?

Quadro 1 - Canvas do Mapa de Processo - CAMP... continuação

Bloco do Canvas	Perguntas/Descritivos
Maturidade	Qual o nível de maturidade do processo? Classifique seu processo em uma das 6 (seis) categorias: inicial, repetível, definido, gerido, otimizado e integrado.
Privacidade e Proteção de Dados	Há necessidade de privacidade e proteção de dados para esse processo? Verificar se há aplicação da LGPD para esse processo
Requisitos	Quais são os requisitos dos seus clientes, de processos, requisitos técnicos? Identifique os requisitos dos clientes, do processo e os requisitos técnicos.
Colaboradores	Quem são os colaboradores que executam o processo? Identifique os cargos/funções dos colaboradores que executam o processo.
Recursos Tecnológicos	Quais são os recursos tecnológicos necessários para execução do processo? Descreva aqui as máquinas, sistemas, ferramentas utilizadas na execução do processo.
Área(s) Executora(s)	Quem executa o processo? Descreva o nome das áreas que executam o processo.
Partes Interessadas	Quais são as partes interessadas no processo? Identifique as partes interessadas não executoras do processo, mas que têm interesse por ele.
Atividades Críticas	Quais são as atividades críticas do seu processo? Identifique as atividades do seu processo que precisam de atenção.

07 COMO PREENCHER O CAMP?

Quadro 1 - Canvas do Mapa de Processo - CAMP... continuação

Bloco do Canvas	Perguntas/Descritivos
Aplicação	Em que área(s) o processo se aplica? Cita as áreas por onde o processo é executado ou faz interface.
Tempo	Qual o tempo o processo leva para ser concluído? Identifique o tempo em que cada atividade leva dentro de cada processo.
Controle(s)	Como o processo é controlado? Escreva aqui as ferramentas, sistemas ou técnicas utilizadas para realizar o controle do seu processo.
Indicador(es)	Quais são os indicadores de performance do processo? Escreva aqui os indicadores, KPIs, KRs ou métricas dos processos podendo ser quantitativos ou qualitativos.
Custo(s)	Qual o custo do processo? Identifique o custo por atividade totalizada para mostrar o custo do processo.
Análise de Valor	Quais as atividades agregam valor e quais são desnecessárias e contribuem para aumentar o tempo, os custos, os erros e a insatisfação de clientes? Das etapas do escopo do processo, enumere as que agregam valor para o processo e as que são desnecessárias.
Entrada(s)	Quais são as entradas necessários para que o processo inicie? Faça um levantamento de todas as entradas possíveis (matéria, energia, informação)
Saída(s)	Qual o produto do processo? Liste as saídas do seu processo que podem ser produto, serviço, decisão ou informação.

| 07 COMO PREENCHER O CAMP?

Quadro 1 - Canvas do Mapa de Processo - CAMP... continuação

Bloco do Canvas	Perguntas/Descritivos
Cliente(s)	Quem são os clientes do processo? Descreva quem são os clientes internos, externos ou fornecedores.
Proposta de Valor	Qual a proposta de valor do processo? Tente identificar a proposta de valor do processo para o seu cliente e escreva.
Escopo do Processo	Quais são as atividades chaves do processo? Aponte aqui todas as etapas do processo ponta a ponta.
Dor(es)	Quais são os problemas e/ou gargalos do processo? Aponte pelo menos um problema ou gargalo.
Alívio de Dor(es)	Quais são as possíveis soluções para os problemas e/ou gargalos dos processos? Aponte pelo menos uma solução para cada problema ou gargalo levantado.
Transformação	Existe uma maneira melhor de realizar o processo? Tente descreva as possíveis melhorias que você enxerga para o processo.

Fonte: elaboração própria (2024)

Caso percebam que durante o preenchimento de algum dos blocos do Canvas do Mapa de Processo, algum(ns) deles não seja aplicável ao seu(s) processo(s), basta escrever “**Não se Aplica**” ou “**N/A**”.



08 EXEMPLO DE APLICAÇÃO NA PRÁTICA

Como exemplo prático, na Figura 3 está um modelo de aplicação do CAMP para mapeamento e análise do processo de Planejamento Estratégico em uma operadora de saúde.

Figura 2 - Framework CAMP aplicado ao processo de Planejamento Estratégico

Canvas do Mapa de Processo - CAMP					Desenvolvido por:		ILDERCLEISON OLIVEIRA		Data:		17/12/2024	
 Nome do processo	 Objetivo		 Alinhamento Estratégico		 Colaborador(es)		 Cliente(s)					
	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO		APERFEIÇOAR GOVERNANÇA E GESTÃO		PRESIDENTE DIRETORES GERENTE COORDENADOR ANALISTA		IPASGO SAÚDE CA DIREX					
 Categoria	 Requisito(s)		 Compliance		 Área(s) Executora(s)		 Parte(s) Interessada(s)					
	GERENCIAL		Art. 13 ESTATUTO Art. 30 REGIMENTO ITEM 8.2 DO MQ		GEGOV CA DIREX GERÊNCIAS		GOVERNO DE GOIÁS TCE-GO ANS					
 Proposta(s) de Valor	 Governança		 Maturidade		 Risco(s)		 Atividades Críticas					
	NÃO POSSUI		REPETÍVEL		INDISPONIBILIDADE ORÇAMENTARIA		FORMULAR ESTRATÉGIA DEFINIR INDICADORES					
	 Fator(es) Crítico(s) de Sucesso		 Tempo		 Dor(es)		 Transformação					
SUSTENTABILIDADE DE FINANCEIRA	ENGAJAMENTO DOS TIMES ENGAJAMENTO DOS TIMES		5 MESES		TRANSIÇÃO DO GOVERNO		INCORPORAR METODOLOGIA OKR AO PROCESSO					
	 Privacidade e Proteção de Dados		 Recurso(s) Tecnológico(s)		 Alívio da(s) Dor(es)		 Análise de Valor					
	DADOS PESSOAIS DOS DIRETORES		SISCORE EXCEL BI		MANUTENÇÃO DOS CARGOS CHAVES DO NEGÓCIO		AGREGAM VALOR: ANALISAR CENÁRIOS NÃO AGREGAM VALOR: ALGUNS FATORES DA PESTAL					
 Aplicação	 Entrada(s)		 Controle(s)		 Indicador(es)		 Saída(s)					
	RELATÓRIO DE GESTÃO/ADM. BI CORPORATIVO RELATÓRIO DAS RAE'S RHC, EHC, ETC. RELATÓRIO DE DIAGNÓSTICO		RAE'S REUNIÕES CA REUNIÕES DIREX		TAXA DE IMPLANTAÇÃO DOS PROJETOS ESTRATÉGICOS		PLANO ESTRATÉGICO					
TODA A ORGANIZAÇÃO	 Escopo					 Custo(s)						
					R\$ 35.000,00							

Fonte: elaboração própria (2024)



| 09 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Metodologias complexas podem gerar resistência e dificultar a compreensão. Nesse contexto, o **CAMP** se destaca como uma ferramenta eficaz ao simplificar o mapeamento e a análise de processos. Essa simplificação contribui para o aumento do engajamento e colaboração da equipe, elevando a probabilidade de adoção da metodologia.

Um processo fluido permite que as informações circulem naturalmente, sem interrupções ou burocracias excessivas. Isso não apenas agiliza o trabalho, mas também facilita a identificação de gargalos e oportunidades de melhoria.

A participação ativa de todos os envolvidos é fundamental para o sucesso na gestão de processos. A colaboração estimula o compartilhamento de conhecimento, a consideração de diferentes perspectivas e a construção de soluções mais eficazes.

Em resumo, a simplicidade, a fluidez, a colaboração e a aplicabilidade do *framework* **CAMP** em diversos modelos de negócios e em todos os níveis organizacionais ampliam a visão holística dos processos. Isso cria um ambiente favorável à proposição de melhorias na gestão e ao alcance de resultados significativos.



| 10 REFERÊNCIAS

ABNT NBR ISO 9001:2005: **Sistemas de gestão da qualidade** – Requisitos. Rio de Janeiro, 2015. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS.

AVDIJI, H.; ELIKAN, D.; MISSIONIER, S.; e PIGNEUR, Y. (2020) "**A Design Theory for Visual Inquiry Tools**," Journal of the Association for Information Systems, 21(3). DOI: 10.17705/1jais.00617

JONES, D.; GREGOR, S. (2007) "**The Anatomy of a Design Theory**," Journal of the Association for Information Systems, 8(5), . DOI: 10.17705/1jais.00129

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS INTERNATIONAL (ABPMP). **BPM CBOK: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio**. Corpo Comum do Conhecimento – ABPMP BPMCBOK V4.0, 2021.

_____. BPM CBOK: **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio. Corpo Comum do Conhecimento** – ABPMP BPM CBOK V3.0, 2013.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation** – inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Alta Books, 2011.

VIANNA, Maurício; et al. **Design Thinking**: Inovação em Negócios. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012



ANEXO A – Comprovante de submissão/publicação de artigo*International Journal of Scientific
Management and Tourism***DECLARAÇÃO**

A Revista International Journal of Scientific Management and Tourism, ISSN 2386-8570 declara para os devidos fins, que o artigo intitulado **“Mensuração do grau de inovação na dimensão ambiência inovadora em empresas do comércio varejista da construção civil em Senador Canedo/GO”** de autoria de *Ildercleison Santos de Oliveira, Raulison Alves Resende, Tânia Cristina da Silva Cruz, Sônia Marise Salles Carvalho*, foi publicado no v. 9, n. 2, p. 752-779.

A revista é on-line, e os artigos podem ser encontrados ao acessar o link:

<https://scientificmanagementjournal.com/ojs/index.php/smj/issue/view/23>

DOI: <https://doi.org/10.55905/ijsmtv9n2-006>

Por ser a expressão da verdade, firmamos a presente declaração.

São José dos Pinhais, 19 de Maio de 2023.



QR de validade da publicação

Equipe editorial

ANEXO B – Declaração/ofício de apoio do demandante**DECLARAÇÃO/OFÍCIO DE APOIO DO DEMANDANTE**

Eu, Gabriel Estevam Martins Teixeira, gerente de estratégia e desenvolvimento organizacional do Serviço Social Autônomo de Assistência à Saúde dos Servidores Públicos e Militares do Estado de Goiás – Ipasgo Saúde, declaro o nosso apoio à proposta de Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso do Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação – PROFNIT com o título “Proposição de um modelo para a gestão da inovação no Ipasgo Saúde”, a ser desenvolvido pelo mestrando Ildercleison Santos de Oliveira, matriculado no Ponto Focal Universidade de Brasília (UnB).

Brasília-DF, 30 de abril de 2024.

Documento assinado digitalmente
 **GABRIEL ESTEVAM MARTINS TEIXEIRA**
Data: 30/04/2024 17:47:41 -0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

GABRIEL ESTEVAM MARTINS TEIXEIRA
Gerente de Estratégia e Desenvolvimento Organizacional
CPNJ: 50.565.317/0001-43
Serviço Social Autônomo de Assistência à Saúde dos Servidores Públicos e Militares do Estado de Goiás (Ipasgo Saúde)

 (62) 3238-2400 / 0800 62 1919

Avenida 1ª Radial, nº 586, no Setor Pedro Ludovico, Goiânia - GO. CEP: 74820-300