

Informações:
www.planejamento.gov.br
(61) 2020-4572
codin@planejamento.gov.br



Metodologia de Trabalho do Escritório de Processos
MANUAL DE GESTÃO DE PROCESSO

V 1.0

Autores

Carlos Eduardo Lacerda Veiga, Daniel Alves da Silva, Marília Cristina Sassim Jesus

Organizadores

André Nunes, Maria Fernanda Nogueira Bittencourt, Rafael Timóteo de Sousa Júnior

Metodologia de Trabalho do Escritório de Processos: Manual de Gestão de Processo

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão / MPOG

Brasília - 2018

© 2018

Esta obra é licenciada sob Atribuição CC BY 4.0, sendo permitida a reprodução parcial ou total desde que mencionada a fonte.



Ministro do Planejamento, Orçamento e Gestão

Esteves Pedro Colnago Júnior

Secretário-Executivo

Gleisson Cardoso Rubin

Subsecretaria de Planejamento e Orçamento (SPO)

Maria Fernanda Nogueira Bittencourt

Coordenação Geral de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (CGPLA/SPO)

Carlos Eduardo Lacerda Veiga

Coordenação de Melhoria e Inovação de Processo (COMIP)

César Fontes Ciminelli

Equipe Técnica

Rafael Timóteo de Sousa Júnior (Pesquisador Sênior)

Daniel Alves da Silva

Daniel Alves Tavares

Éder Luiz dos Santos

Fábio Lúcio Lopes de Mendonça

Larissa Herculano

Márcio Aurélio de Souza Fernandes

Marília Cristina Sassim Jesus

Marina Jorge Lima

Nilton Freitas Barbosa

Ulisses Sampaio Soares

Valéria Brito de Sousa

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP).

Metodologia de trabalho do escritório de processos: manual de gestão de processo / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. – Brasília: MP, 2018.

28 p.; il.

Versão 1.0

ISBN: 978-85-89199-15-5

1. Gestão de processos. 2. Gerenciamento de processos de negócio. 3. Manual. 4. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. I. Título.

CDU 005.83(035)

Sumário

1. INTRODUÇÃO	5
2. CONCEITOS UTILIZADOS	5
3. SOBRE O GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO	9
3.1. Principais dimensões relacionadas à Gestão de Processos	10
3.2. Benefícios da prática de Gestão dos processos	11
3.3. Compreensão do conceito de processos	12
3.4. Compreensão da Hierarquia de processos	14
3.5. Priorização – Matris GUT	15
4. CICLO DE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS	17
GLOSSÁRIO	26

Lista de Figuras

Figura 1 - Ciclo de Vida de BPM.....	9
Figura 2 - Benefícios da Gestão por Processos	11
Figura 3 - Hierarquia de processos.....	15
Figura 4 - Metodologia de Gestão de Processos do EP	17



1. INTRODUÇÃO

O presente documento trata da apresentação dos conceitos e metodologia utilizados para a Gestão dos Processos de Negócio por meio do Escritório de Processos – EP. Assim, a metodologia propiciará a estruturação e sequenciamento dos trabalhos a serem desenvolvidos, visando à análise, simplificação, o aperfeiçoamento e melhoria dos processos do Ministério do Planejamento.

As principais alterações desta versão consistem na atualização do Padrão de Modelagem, inclusão da metodologia para levantamento da Arquitetura de Processos e o encadeamento lógico para execução de melhorias de processos organizacionais. Dessa forma, essa metodologia propicia estruturar a sequência dos trabalhos a serem desenvolvidos, visando à análise, a simplificação, o aperfeiçoamento e a melhoria dos processos, além de tratar de forma adequada possíveis problemas, de modo a promover obtenção de uma consistente garantia da qualidade.

A metodologia e as práticas adotadas pelo EP, têm por base os preceitos do Gerenciamento de Processos de Negócio (*BPM - Business Process Management*).

2. CONCEITOS UTILIZADOS

1. Atividade

Uma atividade corresponde a uma unidade lógica de trabalho executada dentro de um processo. Essa atividade pode ser totalmente manual ou automatizada e utilizar recursos tecnológicos, como por meio de emprego de softwares.

Acordo Interno de Nível de Serviços: estabelecimento de requisitos a serem atendidos pelos fornecedores internos aos clientes internos, com registro de indicadores para os respectivos níveis (valores/faixas) de atendimento.

Cliente: organização ou pessoa que recebe um serviço ou um produto do processo e pode ser interno e externo à organização.

Fornecedor: organização ou pessoa que fornece um produto ou serviço, podendo ser interno ou externo à organização.

2. Benchmarking

O processo de benchmarking adota medidas de desempenho relacionadas a melhores práticas, comparando-as com processos similares, com o objetivo de emular e atingir desempenho similar.

3. Colaboradores e suas competências

Na organização estruturada a partir de processos de negócio, funcionários e demais colaboradores do processo participam de diversas atividades ao longo de sua execução e gerenciamento. A gestão por processos implica o gerenciamento de competências, ou seja, a descrição e a concretização da existência de modalidades de ação nos comportamentos profissionais dos seus colaboradores, tornando a competência uma preocupação crítica da gestão dos recursos humanos dessas organizações.

4. Dado, conhecimento e capital intelectual

Os diversos dados manipulados durante a operação de um processo devem ser bem descritos e documentados. Muitas vezes eles são usados como parâmetros nas operações lógicas que compõe regras decisórias para o encaminhamento do fluxo de atividades do processo.

Saber o que fazer com os dados, como processá-los definindo as combinações de operações aritméticas e lógicas a realizar, a ordem destas e, principalmente, o que fazer com as informações geradas por esse processamento e qual objetivo está por trás disso caracterizam o que denominamos *conhecimento*.

A gestão por processos implica considerar os conjuntos de conhecimentos, sejam eles tácitos ou explícitos, também denominados *capital intelectual* atrelado ao processo.

5. Escopo do processo

As formas de análise de um processo podem variar desde a visão mais abrangente do processo de negócio até uma visão mais restrita, limitando-se a apenas um conjunto de atividades de um trabalho específico.

6. Evento de negócio

Abrange uma grande diversidade de ocorrências que podem acionar um processo de negócio. Podem ser classificados como:

- **Temporal:** após o alcance de um período de tempo preestabelecido; por exemplo, o décimo dia útil do mês;
- **Com base em ação específica:** quando um evento definido e preestabelecido ocorre, como o recebimento de um pedido de cotação para a área de vendas;
- **Com base em regras:** combina a ocorrência de dois ou mais eventos como por exemplo operações lógicas.

7. Fluxo de trabalho

O fluxo de trabalho do processo descreve a sequência de execução as diversas atividades que o compõe, indicando a atividade ou as atividades possíveis de execução após a conclusão de cada uma de suas atividades.

8. Melhores práticas

Muitos modelos se tornam referência devido aos bons resultados gerados em alguma organização. Esses modelos bem-sucedidos para determinada atividade são rotulados como melhores práticas, o que, para um processo de negócio, também pode ser entendido como um processo de negócio de classe mundial.

9. Produtos e clientes

Dois conceitos totalmente relacionados à gestão por processos são: produtos e cliente. Eles constituem a própria essência do processo de negócio, que é gerar algo de valor para aqueles que necessitam e reconhecem a importância do que está sendo entregue. De forma geral podem ser conceituados da seguinte forma:

- **Produto:** pode ser entendido como o resultado final gerado pelo esforço físico de máquinas ou pessoas, assim como o trabalho lógico desempenhado por um software ou pelo trabalho intelectual de uma pessoa e que na visão do cliente incorpore o conceito de valor agregado. Essa definição ampla de produto abrange não apenas os produtos físicos, mas também serviços.
- **Clientes:** cada vez mais assumem um papel interessante e complexo com relação aos processos de negócio; não só consomem seus



produtos e serviços, mas estão cada vez mais inter-relacionados e participativos; por exemplo, atuando diretamente na definição e especificação final dos produtos e serviços gerados pelo processo.

10. Regra de negócio

O entendimento das abstrações de eventos, estados, entidades e atributos é fundamental para a compreensão de um dos principais conceitos relacionados a processos de negócio, a regra de negócio.

11. Transação de negócio

É a representação lógica de um negócio realizado entre duas ou mais entidades. A transação pode estar em andamento ou concluída, sendo esse último estado alcançado quando todas as partes envolvidas estão satisfeitas, ou seja, não aguardam mais nenhuma resposta ou reação de qualquer uma das partes envolvidas.

12. Unidade Organizacional, área funcional e seus papéis em relação aos processos

Outra abstração importante se ser considerada na gestão por processos é a identificação das áreas envolvidas e do papel que elas desempenham. Vamos ao entendimento de cada um desses termos:

- **Unidade organizacional:** representa cada uma das áreas da organização explicitadas no organograma, podendo ser diretoria, gerência, departamento, área operacional ou assessoria.
- **Área funcional:** é uma abstração lógica que agrega setores da organização com base na similaridade de funções, independentemente de sua classificação em termos de organograma.
- **Papéis:** retratam o grau de envolvimento da área com a atividade ou com o processo de negócio.

3. SOBRE O GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO

Gerenciamento de Processos de Negócio representa uma nova forma de visualizar as operações do negócio que vai além das estruturas funcionais tradicionais. Essa visão compreende todo o trabalho executado para entregar o produto ou serviço do processo, independente de quais áreas funcionais ou localizações estejam envolvidas (BPM CBOK v3, 2009).

Por meio de BPM, uma organização pode criar processos de alto desempenho, que funcionam com custos mais baixos, maior velocidade, maior acurácia, melhor uso de ativos e melhor flexibilidade. Por meio da gestão de processos, uma organização pode garantir que seus processos cumpram o prometido e funcionem de forma coerente com o nível de desempenho que eles são capazes de oferecer (Hammer, 2008).

Para que os processos de negócio sejam gerenciados em um ciclo contínuo e permitindo a transformação, é necessário que haja um comprometimento permanente da organização. No meio profissional e acadêmico, não existe uma metodologia rígida que atenda todas as organizações de forma igualitária, até mesmo porque cada organização tem sua particularidade. Porém, na literatura se faz referência à um ciclo de vida típico para processos que serve como base para aplicação de uma gestão contínua de processos.

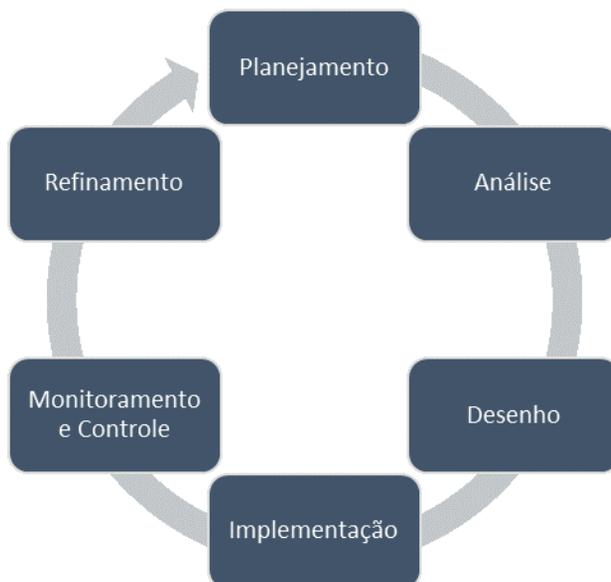


Figura 1 - Ciclo de Vida de BPM

Fonte: BPM CBOK v3, 2009

Dessa forma, essa metodologia propicia estruturar a sequência dos trabalhos a serem desenvolvidos, visando à análise, a simplificação, o aperfeiçoamento e a melhoria dos processos, além de tratar de forma adequada possíveis problemas, de modo a promover obtenção de uma consistente garantia da qualidade.

3.1. Principais dimensões relacionadas à Gestão de Processos

A consolidação da literatura relacionada, a fusão dos três modelos existentes de maturidade de BPM, os estudos Delphi internacionais subsequentes e os estudos de caso geraram um conjunto de fatores bem definidos que, reunidos, constituem uma interpretação holística de BPM (de Bruin, 2009). Cada um dos seis elementos que serão apresentados, representa um fator crítico de sucesso para gestão de processos de negócio. São eles:

- **Alinhamento estratégico:** Defini-se alinhamento estratégico (ou sincronização) como uma interligação estreita entre as prioridades organizacionais e os processos empresariais que possibilitam ações contínuas e eficazes em prol da melhoria de desempenho dos negócios (Burlon, 2010).
- **Governança:** A governança de BPM está voltada para a responsabilização apropriada e transparente com relação a papéis e responsabilidades em diferentes níveis de BPM (portfólio, programa, projeto e operações).
- **Métodos:** Defini-se método como um conjunto de ferramentas e técnicas que apoiam e possibilitam atividades ao longo do ciclo de vida do processo e iniciativas de BPM que abrangem uma organização como um todo.
- **Tecnologia da Informação:** As soluções de tecnologia são fundamentais para as iniciativas de BPM. Essas soluções manifestam-se cada vez mais como sistemas de informação orientados por processos.
- **Pessoas:** O componente de pessoas enquanto elemento central de BPM é definido como indivíduos e grupos que aprimoram e aplicam continuamente seus conhecimentos e habilidades de processo e de gestão de processos com o objetivo de melhorar o desempenho dos negócios.
- **Cultura:** A cultura de BPM incorpora valores e crenças coletivos com relação à organização centrada em processos.

3.2. Benefícios da prática de Gestão dos processos

As organizações que adotam o BPM podem obter vários benefícios, entre eles:

- **Transparência:** documentação e publicação dos processos de negócio;
- **Gestão dos indicadores:** avaliação dos indicadores e quais atividades influenciam os KPI's (*Key Performance Indicators* - Indicador chave de performance);
- **Estrutura Organizacional:** reestruturação da arquitetura organizacional sob a visão de processos;
- **Integração:** padronização das operações entre diversas unidades;
- **Alinhamento Estratégico:** visão integrada dos processos associados aos objetivos estratégicos;
- **Gestão do Conhecimento:** conhecimento tácito para explícito;
- **Qualidade:** *compliance* com modelos de referência e sistemas de qualidade;
- **Automação:** identificação de possibilidade de desenvolvimento e / ou melhoria do sistema.

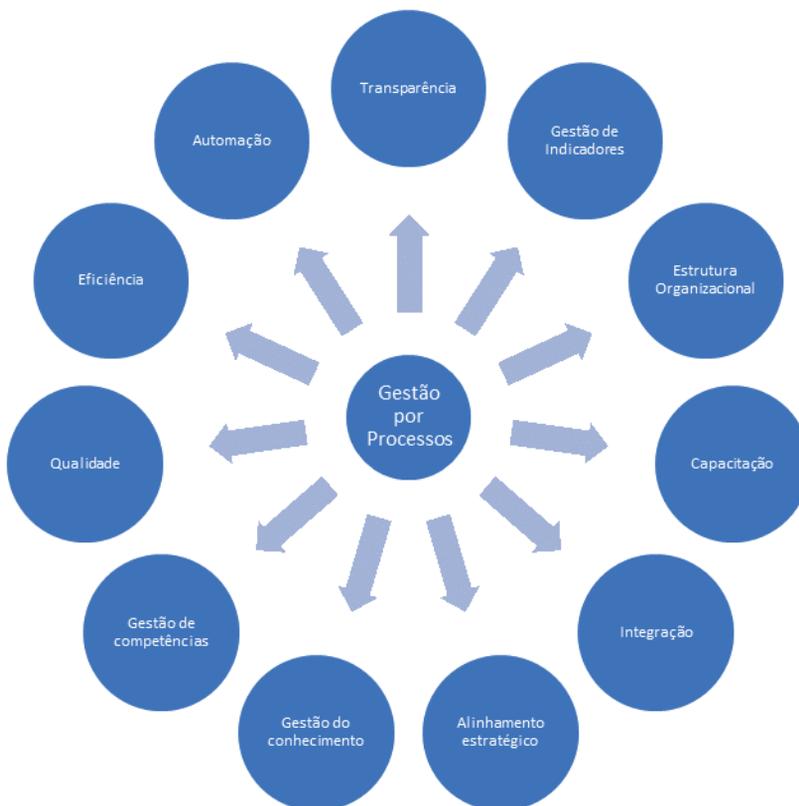


Figura 2 - Benefícios da Gestão por Processos

3.3. Compreensão do conceito de processos

A) Processo:

Os conceitos sobre processos pesquisados e apresentados, são todos análogos e complementares entre si, a saber:

- Para a ABPMP, processo é um conjunto definido de atividades ou comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar uma ou mais metas. Os processos são disparados por eventos específicos e apresentam um ou mais resultados que podem conduzir ao término do processo ou a outro processo. Processos são compostos por várias tarefas ou atividades inter-relacionadas e consomem recursos na sua execução (tempo, dinheiro, materiais).
- De acordo com o Programa GesPública do Ministério do Planejamento, um processo é um conjunto de decisões que transformam insumos em valores gerados ao cliente/cidadão.
- Para Gonçalves (2000), processo empresarial associa-se à ideia de cadeia de valor, com a definição de fluxos de valor: uma coleção de atividades que envolvem a empresa de ponta a ponta com o propósito de entregar um resultado a um cliente ou usuário final.
- Para a equipe do Centro de Ciências da Coordenação do MIT dos Estados Unidos, os processos são seqüências semi-repetitivas de eventos que, geralmente, estão distribuídas de forma ampla no tempo e espaço, possuindo fronteiras ambíguas (PENTLAND, 1999).
- Segundo (Hammer e Champy, 1994), processo é um grupo de atividades realizadas numa seqüência lógica com o objetivo de produzir um bem ou serviço que tem valor para um grupo específico de clientes.
- Segundo Smart, Madder e Maull (2009), as organizações fornecem produtos (bens e serviços) a seus clientes. Logo, todas as organizações têm processos.

B) Cadeia de Valor:

- De acordo com Porter (1990), cadeia de valor é um sistema de atividades interdependentes conectadas por elos, enquadrando as atividades de valor da empresa em categorias, distribuídas em:
 - i. Atividades primárias: são as relacionadas com a criação ou transformação dos produtos e serviços para o cliente final da organização.

- ii. Atividades de apoio ou suporte: são as que apoiam, direta ou indiretamente, a execução das atividades primárias.
- Gonçalves (2000) categoriza processos de negócios por três tipos: processos de negócio, que caracterizam a atuação da empresa, processos organizacionais que viabilizam o funcionamento coordenado de vários subsistemas de apoio da organização, e processos gerenciais, que incluem ações de medição e ajuste do desempenho da organização.
- Para Cruz (2008, p. 63) basicamente existem dois tipos de processos:
 - i. Primários: os processos primários são todos que estão diretamente ligados à produção do produto que a organização tem por objetivo disponibilizar para seus clientes.
 - ii. Secundários: os processos secundários, também chamados de processos de suporte, são todos os que, como o próprio nome diz, suportam tanto os processos primários quanto os secundários, dando-lhes apoio para que possam existir.
- Baldam *et al* (2007) concorda com a existência dos processos primários ou finalísticos e dos processos de suporte, porém este autor acredita que, quando se parte do foco do cliente, existe um terceiro tipo de processo. Ele estabelece a classificação da seguinte forma:
 - i. Processos primários: são aqueles que tocam o cliente. Qualquer falha, o cliente logo identifica.
 - ii. Processos de suporte: são os que colaboram com os processos primários na obtenção do sucesso junto aos clientes.
 - iii. Processos estratégicos: são aqueles que existem para coordenar as atividades de apoio e dos processos primários.

Para fins de todos os trabalhos de gestão de processos do MP, serão adotados os conceitos:

- **Processo** é um conjunto definido de atividades inter-relacionadas semi-repetitivas, distribuídas de forma ampla no tempo e no espaço, disparado por eventos específicos e apresentam um ou mais resultados que podem conduzir ao término do processo ou a outro processo.
- **Cadeia de valor** é um sistema de processos interdependentes conectados por elos, enquadrando as atividades de valor da organização em categorias, formando assim uma arquitetura de processos, são distribuídos em:

- i. Macroprocessos gerenciais: são aqueles que zelam pela estratégia e gestão organizacional do órgão.
- ii. Macroprocessos finalísticos ou primários: corresponde aos macroprocessos e processos que são a razão da existência do órgão, ou seja, estão correlacionados à missão e visão e agregam valor diretamente aos clientes.
- iii. Macroprocessos de sustentação: são os que apoiam a execução das atividades primárias e estratégicas, são responsáveis por prover as condições operacionais necessárias a sua execução dos processos finalísticos e estratégicos.

3.4. Compreensão da 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”.

Os Benefícios de se conhecer a hierarquia de processos na organização são muitos, em decorrência do negócio MP, destacamos o controle dos processos, pois o uso contínuo e adequado da Gestão de Processos leva a organização a ultrapassar e superar entraves que o ambiente interno e externo produz. Segundo a revista FNQ “Gestão para Transformação”, quando processos estão sob controle, vive-se num ambiente de planejamento consciente e, portanto, de previsibilidade dos resultados e gerenciamento dos riscos dos processos.

A hierarquia de processos é um tema que frequentemente as pessoas confundem. As dúvidas surgem no momento de representação dos níveis de abstração do negócio e, de até quando, ou qual limite há, no desdobramento/descompactação dos processos e/ou subprocessos. Como forma de elucidar essa questão, utilizaremos os seguintes conceitos:

- **Macroprocesso:** Representa uma visão geral de um conjunto de processos. Normalmente é o maior nível na estrutura de processos dentro de uma organização.
- **Processos:** É um conjunto definido de atividades inter-relacionadas semi-repetitivas, distribuídas de forma ampla no tempo e no espaço, disparado por eventos específicos e apresentam um ou mais resultados que podem conduzir ao término do processo ou a outro processo.
- **Subprocesso:** É um processo embutido em outro processo, ou seja, é um tipo de atividade, uma subdivisão de processo, que ainda pode ser subdividido em atividades de menor nível.

- **Atividades:** conjunto de tarefas que deve ser executado a fim de produzir determinado resultado.
- **Tarefas:** conjunto de trabalhos a serem executados, envolvendo rotina, dificuldades, esforço ou prazo determinado; nível imediatamente inferior a uma atividade.

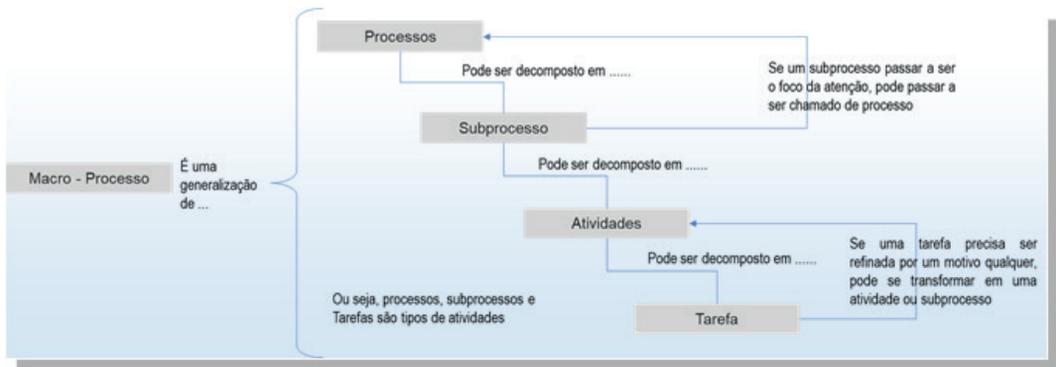


Figura 3 - Hierarquia de processos, adaptado de BALDAM, Roquemar *et al.* (2014)

3.5. Priorização – Matris GUT

A Matriz é baseada na avaliação dos problemas através da atribuição de notas para os aspectos de gravidade, urgência e tendência, orientando assim as decisões mais complexas, auxiliando a organização a definir suas estratégias e políticas a médio e longo prazo, priorizando as mais importantes e levando em consideração a gravidade, urgência e tendência do problema. Assim atribui-se um número inteiro entre 1 e 5 a cada uma das dimensões (G, U e T), correspondendo o 5 a maior intensidade e o 1 a menor e os valores obtidos para G, U e T a fim de se obter um valor para cada problema ou fator de risco analisado. Os problemas que obtiverem maior pontuação serão tratados prioritariamente (MARSHALL, 2008).

A sigla GUT considerando três critérios:

- **Gravidade:** impacto do problema sobre pessoas, resultados, processos ou organizações e efeitos que surgirão a longo prazo, caso o problema não seja resolvido.
- **Urgência:** relação com o tempo disponível ou necessário para resolver o problema.
- **Tendência:** potencial de crescimento do problema, avaliação da tendência decréscimo, redução ou desaparecimento do problema.

Valor	Gravidade	Urgência	Tendência
	Prejuízos / Dificuldades	Necessária Ação	Se nada for feito
5	Extremamente grave	Precisa de ação imediata	... irá piorar rapidamente
4	Muito grave	É urgente	... irá piorar em pouco tempo
3	Grave	O mais rápido possível	... irá piorar
2	Pouco grave	Pouco urgente	... irá piorar a longo prazo
1	Sem gravidade	Pode esperar	... não irá mudar

Fonte - Site: <http://www.sobreadministracao.com/matriz-gut-guia-completo/>
 acessado dia 29/05/2018 às 13:31

Através da matriz GUT, pode-se identificar qual o problema que deve ser priorizado, e qual sua real prioridade, o que possibilita concentrar esforços iniciais no problema que realmente deve ser corrigido, prioritariamente aos demais.

A descrição do problema é de fundamental importância, para possibilitar-se o conhecimento mais detalhado do mesmo, ou seja, quais as perdas, reincidências e quais as dificuldades ele implicará se não for corrigido.

4. CICLO DE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

A metodologia proposta é resultado direto das experiências e desafios vivenciados ao longo das iniciativas do Escritório de Processos, para a realização de serviços de modelagem de processos organizacionais, envolvendo mapeamento, análise, desenho, implementação e monitoramento das ações propostas para melhoria, suporte técnico e transferência de conhecimento aos NEPs.

A metodologia a ser utilizada para a Gestão de Processos Organizacionais será realizada de forma contínua e permanente e conterá as seguintes etapas:

- I. FASE 1. Planejamento;
- II. FASE 2. Modelagem;
- III. FASE 3. Desenho;
- IV. FASE 4. Implantação.

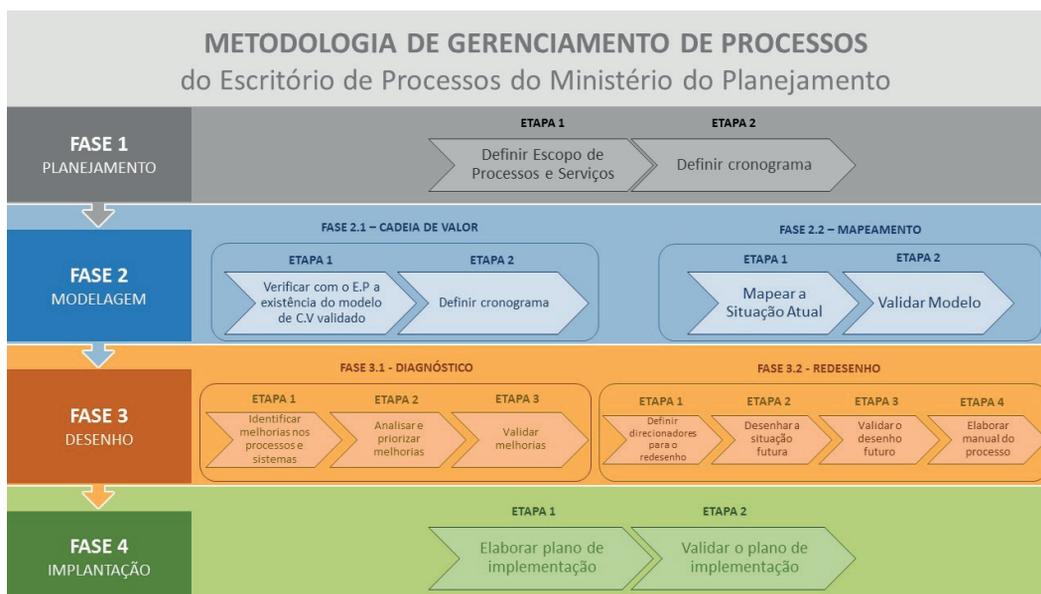


Figura 4 - Metodologia de Gestão de Processos do EP.

Fase 1 – Planejamento

A fase de Planejamento é a fase que precede as demais fases de execução dos serviços que fazem parte da Cadeia de Gestão de Processos. É no planejamento que se colhem as informações básicas para condução dos trabalhos a serem realizados nas frentes funcionais, não só os insumos informacionais bem como o objetivo da demanda. A importância do planejamento se dá principalmente à contextualização do passo a passo do projeto, ou seja, da sensibilização às fases que serão executadas conforme previsto no escopo.

Fase 1 - Etapa 1



Definir Escopo de Processos e Serviços

Consiste em reunir-se com a área demandante para alinhar e definir a necessidade de mapeamento ou melhoria do processo. Nesta etapa, será preenchido o T.A.P – Termo de Abertura do Projeto, que terá as informações importantes para direcionamento dos trabalhos realizados, bem como participantes e insumos informacionais.

- **Entrega:** Termo de Abertura (Escopo) do Projeto.

Fase 1 - Etapa2



Definir cronograma

Definição do cronograma conforme o escopo definido. O cronograma constará as principais atividades que compõe as fases da Gestão de Processos, prevendo datas de início e término.

- **Entrega:** Cronograma das atividades.

Fase 2 - Modelagem

Fase 2.1 – Cadeia de Valor

A fase da Cadeia de Valor – C.V foi inserida como uma das etapas do Ciclo de Gerenciamento de Processo, devido sua importância para iniciação dos trabalhos a serem realizados. É por meio da Cadeia de Valor que se conhecem os processos que compõem a organização, e assim estabelecer conforme grau de prioridade quais entrarão no ciclo de melhoria.

Fase 2.1 – Etapa 1



Verificar com o E.P a existência do modelo de C.V validado

Verificar junto ao Escritório de Processos se a Cadeia de Valor da área já foi mapeada e se mapeada verificar se a mesma é atualizada e válida pelo gestor, caso contrário solicitar acompanhamento para levantamento da cadeia de valor conforme metodologia estabelecida.

- **Entrega:** Cadeia de Valor da área, em template definido na metodologia de Cadeia de Valor

Fase 2.1 – Etapa 2



Verificar com o E.P a existência do modelo de C.V validado

Elaborada a Cadeia de Valor da área, definir os processos que serão priorizados ou escolhidos para mapeamento.

- **Entrega:** Matriz de priorização de processos.

Fase 2.2 – Mapeamento

É o momento onde são levantadas as informações necessárias para o bom conhecimento do processo e como ele se correlaciona a outros. O entendimento da situação atual dos processos é essencial para que se tenha informações do fluxo das atividades essenciais para identificação de gargalos, *hand-offs* e oportunidades de melhorias que irão agregar valor para o Ministério, para o cidadão e/ou beneficiário da política pública. Nesta fase será construído o fluxo do processo em ferramenta de modelagem de processos, de modo que se obtenha um real e mais completo entendimento sobre como os processos de negócio são executados.

Fase 2.2 – Etapa 1



Mapear a Situação Atual

Mapeamento da situação atual do processo, em ferramenta Bizagi, seguindo os padrões preestabelecido de modelagem de processos (Anexo) e melhores práticas de mapeamento. O mapeamento da situação atual, deve refletir exatamente como o processo é executado no dia a dia, independente de regras ou normativos que o sustenta. Assim será possível detectar desvios, excessos ou atividades desnecessárias que serão tratadas na fase de diagnóstico.

- **Entrega:** Fluxo atual do processo mapeado (.bpm)

Fase 2.2 – Etapa 2



Validar Modelo

Após mapeamento do fluxo do processo, realizado pelos participantes do processo, o gestor do processo validará o fluxo mapeado.

- **Entrega:** Termo de aceite do fluxo mapeado.

Fase 3 – Desenho

Fase 3.1 – Diagnóstico

A fase de diagnóstico é o momento em que é realizado a análise dos principais problemas ou oportunidades de melhorias do processo, possibilitando verificar a aderência do processo aos principais objetivos estratégicos organizacionais. Esta fase tem por objetivo entender todo o contexto do processo frente a seu objetivo principal, bem como levantar e avaliar as informações produzidas por ele. Um diagnóstico eficiente produzirá informações importantes para a evolução dos debates na proposição de melhorias, fazendo com que o redesenho atenda realmente as necessidades do negócio. No guia BPM CBOK v.3, 3ªed, a fase de diagnóstico aqui descrito, compreende a fase de Análise de Processos do guia, que corrobora a importância do diagnóstico como uma fase de compreensão completa do negócio, ajudando os gestores a direcionar os esforços de mudanças necessárias.

Fase 3.1 – Etapa 1



Identificar melhorias nos processos e sistemas

Realizar levantamento dos principais problemas e oportunidades de melhorias para o processo. As informações do levantamento serão estruturadas na matriz de diagnóstico que contemplarão os problemas identificados e a solução proposta para cada um deles.

- **Entrega:** Matriz de diagnóstico e proposição de melhorias (Matriz BASICO).

Fase 3.1 – Etapa 2



Analisar e priorizar melhorias

Após levantamento dos problemas, detectar oportunidades de melhoria e propor soluções, será realizado a priorização das melhorias propostas. A priorização estabelece dois critérios básicos: Esforço e Benefício. Ou seja, melhorias com menores esforços de implementação e maiores benefícios ao processo, terão maior pontuação e assim priorizados.

- **Entrega:** Matriz de diagnóstico e proposição de melhorias, etapa de priorização. (Matriz BASICO).

Fase 3.1 – Etapa 3



Validar melhorias

Consiste em apresentar ao gestor do processo os resultados obtidos no diagnóstico. O gestor, irá direcionar e aprovar quais melhorias serão implementadas.

- **Entrega:** Matriz de diagnóstico e proposição de melhorias, etapa de validação. (Matriz BASICO).

FASE 3.2 – Redesenho

Segundo CBOK, “Desenho de processos é a concepção de novos processos de negócio e a especificação de como estes funcionarão, como serão medidos, controlados e gerenciados”, objetivando criar um modelo “futuro” do processo, que já pode ter sido Mapeado ou que seja uma nova proposta não executada pela companhia. O redesenho do processo demonstra a figura do processo, de como o mesmo seria executado ao incorporar as melhorias aprovadas. Vale ressaltar, que trata-se de um protótipo, pois após a implementação das ações de melhorias, o fluxo será refinado e ficará mais adequado a realidade.

Fase 3.3 – Etapa 1



Definir direcionadores para o redesenho

Com a aprovação do gestor sobre as melhorias priorizadas na fase de diagnóstico, deve-se estruturar cada melhoria no modelo 5w1h: O que será feito? Quando será feito? Onde será feito? Por que será feito? Quem o fará? Como será feito?

- **Entrega:** Diretrizes para redesenho do processo (Planilha 5w1h).

Fase 3.3 – Etapa 2



Desenhar a situação futura

Conforme as melhorias aprovadas, deverá desenhar o fluxo do processo contemplando as melhorias elencadas.

- **Entrega:** Fluxo do processo redesenhado.

Fase 3.3 – Etapa 3



Validar o desenho futuro

Após o fluxo do processo redesenhado, o mesmo deverá ser validado pelo gestor do processo afim de verificar que todas as melhorias foram contempladas no fluxo.

- **Entrega:** Termo de aceite do fluxo redesenhado

Fase 3.3 – Etapa 4



Elaborar manual do processo

Com o fluxo do processo redesenhado e validado pelo gestor, a área construirá o Manual do Processo, que contemplará todas as informações básicas do processo e como o mesmo é executado.

- **Entrega:** Manual do processo.

Fase 4 – Implantação

Esta fase, tem como objetivo principal implantar o novo processo, consiste em operacionalizar as melhorias aprovadas consolidando-as em um Plano de Ação, que será acompanhado periodicamente, afim de gerenciar as atividades de implementação por meio de operação assistida junto aos participantes do projeto de mudanças. O Guia BPM CBOK, v.3, 3ªed, a fase de implementação corresponde a fase “Do” (fazer), do ciclo de PDCA (Plan, Do, Check, Action) de Deming, sempre alinhando à fase de planejamento conforme o que foi especificado. Tal implementação pode assumir vários níveis de transformação, sejam elas mais pontuais ou mais incisivas com necessidade até de criação de uma estrutura de projetos.

Fase 4 – Etapa 1



Elaborar plano de implementação

As melhorias aprovadas, devem ser estruturadas de modo que cada responsável saiba como serão executadas. O plano de implementação contemplará as ações, os responsáveis, prazos e o andamento de cada ação.

- **Entregas:** Plano de Implementação de melhorias

Fase 4 – Etapa 2



Validar o plano de implementação

O gestor do processo, validará as ações de implementação e acompanhará a execução junto aos responsáveis de cada ação.

- **Entregas:** Termo de aceite do Plano de Implementação.

GLOSSÁRIO

Processos: conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em serviços/produtos (saídas). Os processos são geralmente planejados e realizados para agregar valor. Os processos têm início, meio e fim bem determinados, numa sucessão lógica de ações interdependentes que gerem resultados.

Macroprocessos: grandes conjuntos de atividades pelos quais a organização exerce a sua missão, gerando valor. Refletem as funções da organização, as quais devem manter correspondência com os objetivos das unidades organizacionais.

Modelagem: atividade orientada à expressão e transmissão de pensamentos, visão da realidade, sendo representado por meio de fluxos.

Modelo: é uma representação (com maior ou menor grau de formalidade) abstrata da realidade (num dado contexto). São normalmente expressos por meio de uma linguagem visual.

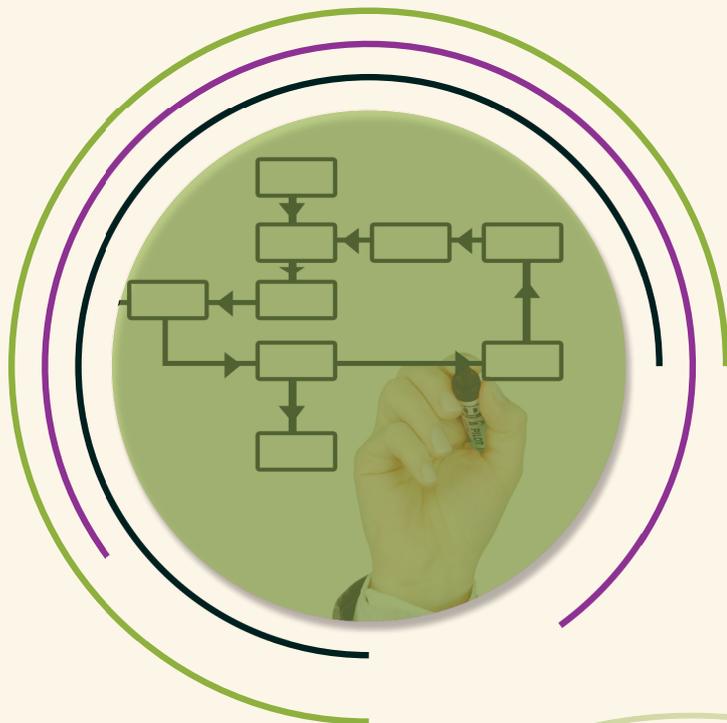
Método (ou metodologia) de modelagem: é um meio explícito de estruturar os pensamentos e ações com vista à construção de um modelo (usando uma linguagem).

Ameaça: Impactos provenientes do ambiente externo ao qual o processo possui interface (fatores extrínsecos).

Ponto fraco: Relacionado diretamente a limitações do processo (fatores intrínsecos).

Projetos: mudanças complexas que demandam planejamento, mobilização de recursos e geram mudanças estruturais na forma de realização do trabalho, tais como desenvolvimento e implementação de sistema de informação.

Melhorias rápidas: mudanças pontuais que permitem ganho na efetividade do processo por meio de implementações rápidas, tais como revisão de procedimento e/ou documentação utilizada.



Informações:
www.planejamento.gov.br
(61) 2020-4572
codin@planejamento.gov.br

