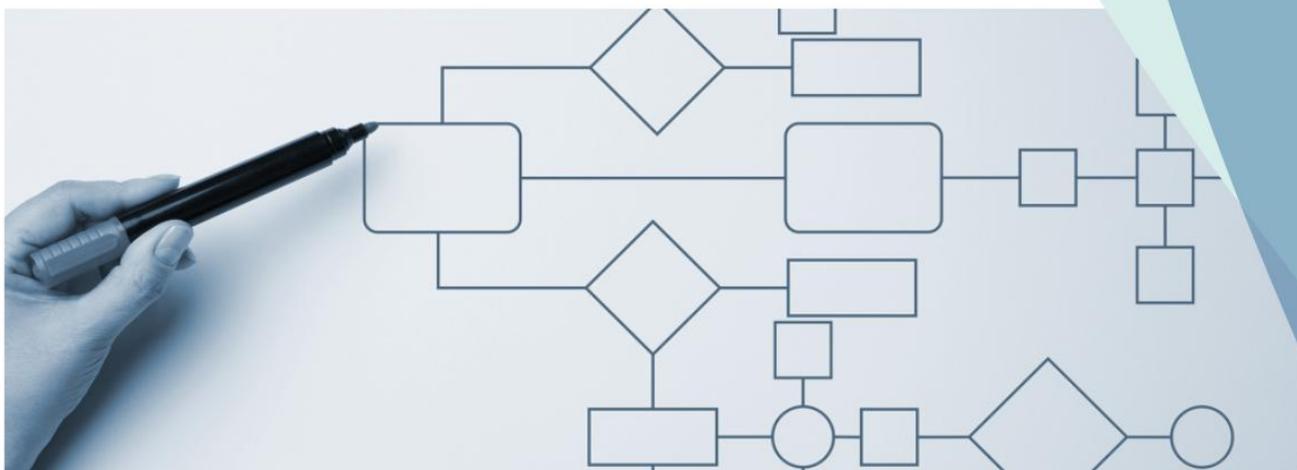


METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO



SUMÁRIO

1	FINALIDADE.....	3
2	CONCEITUAÇÃO.....	3
3	COMPETÊNCIAS E ATRIBUIÇÕES	6
4	METODOLOGIA.....	8
5	GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO.....	10
5.1	LEVANTAR OS PROCESSOS DA EMPRESA	10
5.2	PRIORIZAR PROCESSO A SER GERENCIADO	11
5.3	PLANEJAR O GERENCIAMENTO DO PROCESSO	11
5.4	MODELAR O PROCESSO AS IS.....	12
5.4.1	Levantar informações sobre o processo.....	12
5.4.2	Mapear o processo atual “As Is”	13
5.4.2.1.	Detalhar as atividades em tarefas	14
5.4.3	Elaborar Procedimento “As Is”	14
5.5	ANALISAR O PROCESSO	14
5.5.1	Identificar os problemas	15
5.5.2	Identificar as causas e as consequências dos problemas.....	16
5.5.3	Elaborar propostas de melhorias	16
5.5.4	Elaborar Plano de Ação.....	17
5.6	TRANSFORMAR PROCESSO	18
5.6.1	Redesenho do processo	18
5.6.2	Detalhamento das atividades em tarefas	18
5.6.3	Executar plano de Ação	19
5.6.3.1.	Gerenciar Mudança.....	19
5.6.3.2.	Implementar Melhorias.....	19
5.6.3.3.	Simulação do processo futuro (“to be”).....	20
5.7	GERENCIAR DESEMPENHO	20
5.7.1	Definir indicadores	20
5.7.2	Elaborar Procedimento (“To Be”)	21
5.7.2.1.	Classificar o Processo Conforme Cadeia de Valor da Codevasf	21
5.8	MONITORAR O PROCESSO.....	22
6	DISPOSIÇÕES FINAIS.....	23
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	23

1 FINALIDADE

- 1.1 A Metodologia de Gestão de Processos de Negócio da Codevasf foi elaborada com base no Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento - Guia BPM CBOK e tem como finalidade agregar valor aos processos de negócio possibilitando o entendimento, a análise e o aprimoramento das rotinas internas de trabalho, com vistas a garantir a eficiência, a eficácia, a efetividade e a legalidade dos serviços prestados, como também, disseminar a cultura de gestão de processos na Empresa.
- 1.2 O gerenciamento dos processos de negócio da Codevasf propicia uma visão sistêmica da organização possibilitando a integração de fluxos de trabalho, por meio de um conjunto de processos inter-relacionados e tem como objetivo melhorar a capacidade de gerar valor da Codevasf.
- 1.3 Para garantir a eficiência, a eficácia, a efetividade na gestão de processos na Empresa, deverão ser observados os seguintes requisitos: indicação e capacitação dos envolvidos na elaboração no mapeamento do processo, sensibilização dos empregados para atuar de forma participativa e comprometimento da alta direção.

2 CONCEITUAÇÃO

2.1 5W2H

Sigla em inglês que representam um *checklist* de atividades, prazos e responsabilidades, aplicável na gestão de processos, sendo representado pelas palavras: What (o que será feito?); Why (por que será feito?); Where (onde será feito?); When (quando será feito?); Who (por quem será feito?); How (como será feito?); e How Much (quanto vai custar?).

2.2 As Is (Situação atual)

Levantamento e desenho da situação atual do processo ou subprocesso.

2.3 Atividade

Ação ou conjunto de ações que ocorrem dentro de um processo ou subprocesso desempenhadas por uma unidade orgânica destinada a produzir um resultado específico.

2.4 Ator do processo

É o empregado que participa, em algum momento, da execução do processo.

2.5 Business Process Model and Notation

É uma notação da metodologia de gerenciamento de processos de negócio que permite representar, de forma padronizada, todos os processos de negócio de uma organização.

2.6 Cadeia de Valor

Modelo que representa a visão sistêmica dos macroprocessos organizacionais, de forma a se obter uma macrovisão do encadeamento destes processos e atividades, ou seja, é utilizada para uma representação do relacionamento lógico dos processos de trabalho, permitindo uma visualização do fluxo de informações, produtos e atividades que transitam entre vários processos da organização.

2.7 Common Book of Knowledge (CBOK)

Guia de referência de padrão internacional que concentra as melhores práticas sobre o gerenciamento de processos.

2.8 Diagrama

Representação gráfica utilizada para demonstrar os principais elementos do fluxo de processo, que ajuda a identificar e entender rapidamente as principais atividades do processo.

2.9 Equipe de gerenciamento de processo

Grupo formado pelo ponto focal do Nugep, pelo gestor do processo e por atores do processo que serão responsáveis pelo gerenciamento de processos.

2.10 Fluxograma

Representação gráfica de um procedimento, problema ou sistema, cujas etapas ou módulos são ilustrados de forma encadeada por meio de símbolos geométricos interconectados.

2.11 Gerenciamento de Processos de Negócio (Business Process Management – BPM)

Conforme descrito no Guia para Gerenciamento de Processos Corpo Comum de Conhecimento da ABPMP Internacional – Guia BPM CBOK, Gerenciamento de Processos de Negócio (Business Process Management – BPM) *“é uma abordagem de gerenciamento disciplinada para identificar, projetar, executar, documentar, medir, monitorar e controlar processos de negócio, tanto automatizados quanto não automatizados, para alcançar resultados consistentes e direcionados, alinhados aos objetivos estratégicos da organização. O BPM envolve a definição deliberada, colaborativa e, cada vez mais assistida, por tecnologia, melhoria, inovação e gerenciamento de processos de negócio ponta a ponta que direcionam resultados de negócio, criam valor para os clientes e permitem que uma organização atinja seus objetivos de negócio com mais agilidade.”*

2.12 Gerenciar Processo

Consiste em realizar os procedimentos necessários para levantamento, seleção, priorização, planejamento, conhecimento, análise, transformação, gerenciamento de desempenho, monitoramento e reavaliação do processo.

2.13 Gestão de Processos de Negócios - Business Process Management (BPM)

Abordagem metodológica para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar e controlar processos automatizados ou não para alcançar resultados consistentes e alinhados com os objetivos estratégicos.

2.14 Gestor do Processo

Titular da unidade orgânica responsável pela execução do processo ou, na ausência deste, o demandante do processo.

2.15 Handoff

Qualquer ponto em um processo onde o trabalho ou a informação passa de uma unidade orgânica para outra.

2.16 Hierarquia de Processos

É uma abordagem que permite à organização visualizar como seus processos se desdobram desde o seu nível mais alto - a cadeia de valor - até o seu nível mais baixo - tarefas.

2.17 Macroprocesso

Conjunto de processos executados de forma ordenada, em uma ou mais unidades, por meio dos quais a organização cumpre a sua missão, gerando valor ao seu usuário final.

2.18 Ponto focal do Nugep

Empregado participante do Núcleo de Gestão Normativa e de Processos - Nugep responsável por conduzir e coordenar os trabalhos de gerenciamento de processos no âmbito de sua unidade organizacional.

2.19 Procedimento

Documento que contém todas as informações do processo como objetivos, descrição do processo, classificação na cadeia de valor, instrumentos normativos relacionados, diagramas, detalhamento das atividades e tarefas, regras de negócio e indicadores do processo, se houver, assim como outras informações relevantes.

2.20 Mapeamento ou Modelagem de Processos

Identificação e respectiva representação gráfica das atividades existentes em um processo, por meio de diagramas, mapas ou modelos, de acordo com o nível de detalhe que se deseja exprimir.

2.21 Processo de Negócio

Segundo o BPM CBOK 4.0, processo de negócio é um conjunto de atividades sequenciadas executadas em uma sequência lógica que possuem um ou mais insumos e geram um ou mais resultados/produtos que entregam valor ao cliente, interno ou externo à organização.

2.22 Regras de Negócio

São premissas e restrições estabelecidas para garantir o funcionamento adequado da organização e definem o que, onde, porque e como será feito, além de como será gerenciado e governado.

2.23 Subprocesso

Subdivisão do processo para reduzir sua complexidade, constituindo um conjunto de atividades realizadas dentro de um processo.

2.24 Tarefas

Ação ou conjunto de ações que ocorrem dentro de uma atividade desempenhada por uma unidade orgânica destinada a produzir um resultado específico.

2.25 To Be (situação futura)

Desenho de um processo ou subprocesso com as melhorias que deverão ser implementadas.

2.26 Unidade Orgânica

Toda e qualquer unidade com representação formal na estrutura orgânica da Empresa.

3 COMPETÊNCIAS E ATRIBUIÇÕES

3.1 Compete ao Conselho de Administração da Codevasf garantir o apoio institucional para a gestão de processos.

3.2 Compete à Diretoria Executiva da Codevasf:

- a) definir diretrizes para a gestão de processos;
- b) aprovar a metodologia de gestão de processos;
- c) aprovar a priorização para a gestão de processos;
- d) aprovar os indicadores e metas de desempenho dos processos; e
- e) avaliar a aferição dos indicadores dos processos.

3.3 Compete à Unidade de Gestão Normativa e de Processos - AE/GPE/UNP, da Gerência de Planejamento e Estudos Estratégicos - AE/GPE:

- a) promover e supervisionar a gestão de processos na Codevasf;
- b) coordenar o Núcleo de Gestão Normativa e de Processos da Codevasf;
- c) sistematizar, padronizar e difundir princípios, práticas e padrões de gestão de processos na Codevasf;
- d) elaborar e manter atualizada a metodologia de gestão de processos da Codevasf;
- e) fornecer orientação e treinamento sobre o gerenciamento de processos no âmbito da Codevasf;
- f) difundir a cultura de gestão de processos na Codevasf;
- g) gerenciar a arquitetura e repositório de processos da Codevasf; e
- h) consolidar informações por meio de relatórios gerenciais.

3.4 Compete ao Núcleo de Gestão Normativa e de Processos:

- a) propor as diretrizes sobre a gestão de processos;
- b) auxiliar no acompanhamento dos resultados dos processos e na proposição de correções e melhorias dos processos;
- c) avaliar e propor melhorias na metodologia de gestão de processos;
- d) avaliar e propor melhorias para elaboração de indicadores e metas de desempenho;
- e) avaliar e propor melhorias nos artefatos e documentos relacionados à gestão de processos da Codevasf;
- f) fomentar e promover a gestão de processos em suas unidades organizacionais; e

g) propor a priorização para o gerenciamento de processos.

3.5 Ao ponto focal do Nugep caberá:

- a) conduzir e coordenar os trabalhos de gerenciamento de processos no âmbito de sua unidade orgânica;
- b) conduzir as oficinas de trabalho para o levantamento, análise, coleta de informações e proposição de melhorias dos processos de trabalho; e
- c) planejar a implementação, o monitoramento e a avaliação dos processos mapeados.

3.5.1 Os pontos focais do Nugep atuarão como fornecedores de informações técnicas específicas no processo que requeira conhecimento avançado, mesmo que o processo não seja oriundo de sua unidade orgânica de lotação.

3.5.2 Os pontos focais do Nugep serão o agente multiplicador e facilitador do Núcleo de Gestão Normativa e de Processos – AE/GPE/UNP;

3.5.3 Os pontos focais do Nugep deverão ter perfil de liderança e conhecimento em gestão de processos.

3.5.4 Os pontos focais do Nugep terão prioridade nas capacitações que se relacionam com o tema para que possam contribuir em outras iniciativas em gestão de processos da Codevasf.

3.6 Caberá ao gestor do processo:

- a) aprovar os processos de trabalho mapeados pelos respectivos pontos focais do Nugep;
- b) formar equipe de gerenciamento de processos para gerenciamento do processo;
- c) engajar os atores do processo nos trabalhos de gerenciamento do processo;
- d) gerenciar e monitorar os processos sob sua responsabilidade;
- e) reportar os resultados dos processos à Unidade de Gestão Normativa e de Processos - AE/GPE/UNP;
- f) acompanhar os trabalhos de gerenciamento dos processos sob sua responsabilidade;
- g) elaborar, monitorar e prestar informações sobre os indicadores de desempenho dos processos;
- h) assegurar que o processo atenda às expectativas de desempenho estabelecidas;
- i) propor melhorias ou inovações, com vistas a tornar os processos/subprocessos eficientes, eficazes e efetivos; e
- j) disseminar os processos/subprocessos mapeados dentro da respectiva unidade orgânica.

3.7 Caberá à Equipe de Gerenciamento de Processo realizar o gerenciamento dos processos priorizados de sua competência.

4 METODOLOGIA

A Metodologia de Gerenciamento de Processos de Negócio da Codevasf tem como objetivo fornecer diretrizes para análise, mapeamento, padronização, transformação e monitoramento dos processos de negócio da Codevasf de forma a promover a melhoria contínua dos seus processos e a sua capacidade de gerar valor aos cidadãos e à sociedade.

O gerenciamento dos processos de negócio da Codevasf será realizado pelo Núcleo de Gestão Normativa e de Processos – Nugep com o apoio da Unidade de Gestão Normativa e de Processos – AE/GPE/UNP.

O Núcleo de Gestão de Processos – Nugep fará o desdobramento dos macroprocessos da cadeia de valor da Codevasf a fim de levantar os processos a serem gerenciados.

A cadeia de valor é uma representação gráfica dos processos de negócio da organização e que propicia uma visão do mais alto nível das funções institucionais, refletindo os macroprocessos finalísticos, gerenciais e de suporte, conforme figura abaixo:

CADEIA DE VALOR INTEGRADA

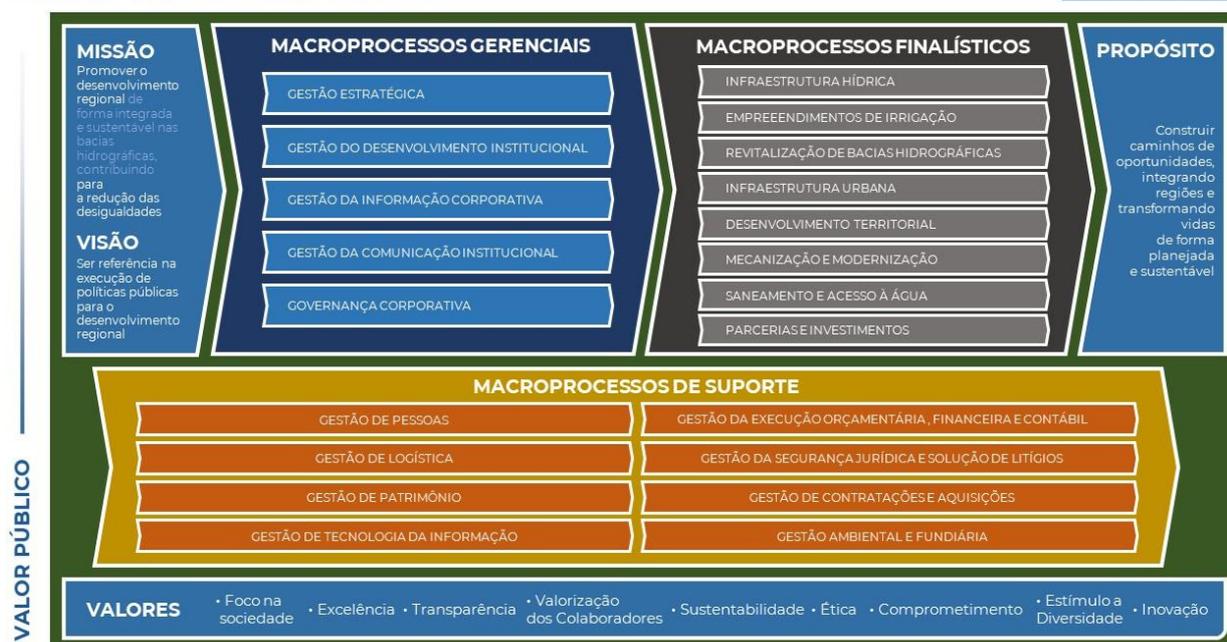


Figura 1 - Cadeia de Valor da Codevasf

A partir do desdobramento da cadeia de valor, será construída a arquitetura de processos de negócio da Codevasf que consiste em detalhar os macroprocessos da cadeia de valor em processos, subprocessos e atividades, podendo chegar até o plano operacional.

A hierarquia de processos nos permite visualizar a arquitetura de processos da organização, ou seja, como seus processos se desdobram desde um nível mais alto, que fornece uma visão completa e de ponta a ponta do processo, até um nível mais baixo de detalhe em que as tarefas de um processo são definidas.

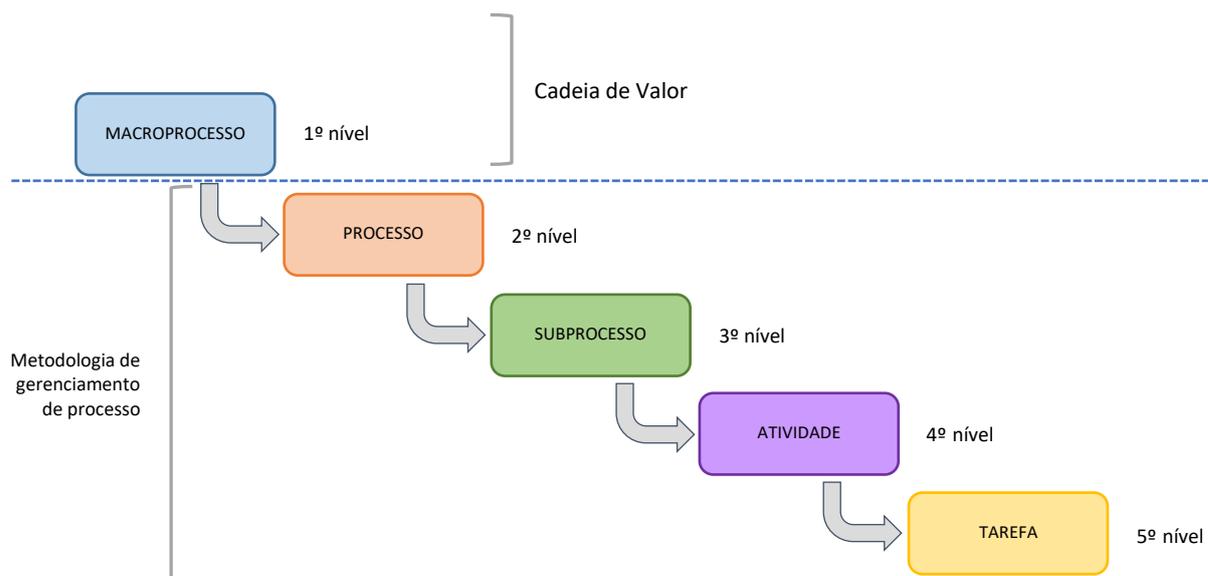


Figura 2 – Arquitetura de processos da Codevasf

O portfólio de processos da Empresa será gerenciado pela Unidade de Gestão Normativa e de Processos – AE/GPE/UNP com o apoio do Núcleo de Gestão Normativa e de Processos – Nugep.

Os processos de negócio no âmbito da Codevasf são classificados em três categorias:

- Processos finalísticos ou primários: processos relacionados às atividades finalísticas da Codevasf ou diretamente envolvido no atendimento às necessidades do cidadão.
- Processos de gerenciais: processos usados para medir, monitorar e controlar as atividades de negócio da Codevasf de modo a garantir a eficiência e a eficácia da Empresa
- Processos de suporte: processos projetados para apoiar os processos finalísticos de modo a assegurar a sua efetividade.

Processos Finalísticos	Processos Gerenciais	Processos de Suporte
Representam as atividades essenciais que a Empresa executa para cumprir sua missão.	Estão relacionados aos processos decisórios e de informações, além de ações de medição e ajuste do desempenho da organização.	Estão relacionadas aos processos que suprem recursos aos processos finalísticos da Empresa.
Entregam valor diretamente ao cliente/cidadão.	Não agregam valor diretamente ao cliente.	Não entregam valor diretamente ao cliente/cidadão.
São suportados por outros processos internos.	Garantem que os processos finalísticos ou de suporte atendam as suas metas.	São projetados para apoiar os processos finalísticos.

Figura 3 - Tabela

5 GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO

A etapa de gerenciamento de processos de negócio consiste na aplicação direta da disciplina de gerenciamento de processos e está detalhada nas seguintes etapas:

- a) levantar os processos da Empresa;
- b) priorizar processo a ser gerenciado;
- c) planejar o gerenciamento do processo;
- d) modelar o processo “as is”;
- e) analisar o processo;
- f) transformar o processo;
- g) gerenciar desempenho do processo; e
- h) monitorar o processo.

As etapas acima representam os subprocessos do processo “Gerenciar Processos de Negócio” e estão representados na figura a seguir:

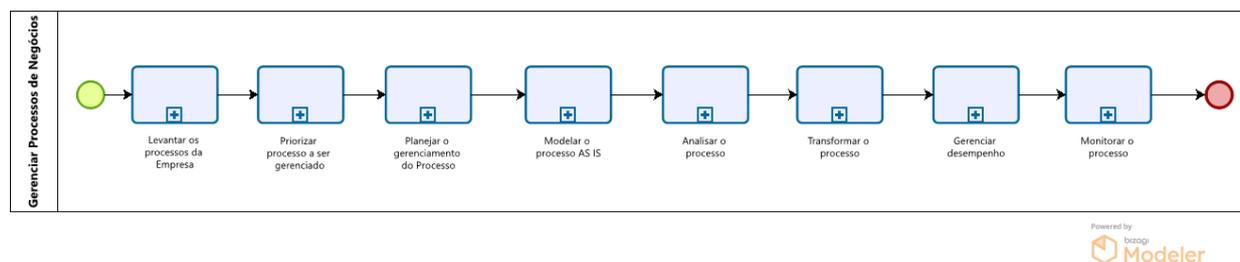


Figura 4 - Etapas do Gerenciamento de Processos na Codevasf

Esta etapa será apresentada em passos sequenciais e detalhados que auxiliarão na execução do processo de gerenciamento do processo de negócio.

É importante destacar que as etapas apresentadas neste tópico são interdependentes, ou seja, poderão ser executadas de acordo com o propósito de cada processo, cabendo ao Núcleo de Gestão Normativa e de Processos – Nugep analisar em qual etapa o processo se encontra e quais etapas deverão ser seguidas.

5.1 LEVANTAR OS PROCESSOS DA EMPRESA

Nesta etapa, o Núcleo de Gestão Normativa e de Processos fará o levantamento de todos os processos desdobrados da Cadeia de Valor, observada a hierarquia e a arquitetura de processos.

O levantamento dos macroprocessos, processos e subprocessos contendo a identificação dos respectivos gestores dos processos irá compor o portfólio de processos da Codevasf.

5.2 PRIORIZAR PROCESSO A SER GERENCIADO

Esta etapa marca o início do gerenciamento de processos na Codevasf e tem como objetivo selecionar e priorizar os processos das unidades orgânicas a serem gerenciados, a partir dos processos levantados na etapa anterior.

Para início do trabalho de gerenciamento do processo de negócio, deverá ser realizada uma reunião de sensibilização para tratar sobre o gerenciamento e a priorização dos processos da Unidade com a participação da Unidade de Gestão Normativa e de Processos – AE/GPE/UNP, do titular da unidade orgânica responsável pelo processo, do ponto focal do Nugep e dos gestores dos processos.

O Núcleo de Gestão Normativa e de Processos – Nugep selecionará, em conjunto com a Unidade de Gestão Normativa e de Processos – AE/GPE/UNP e com a participação do titular da respectiva Gerência, os processos a serem priorizados e gerenciados, podendo utilizar o Método de Priorização de Processos vigente na Codevasf.

A priorização de processos poderá ser feita também a partir de demandas de transformação de processos pelas unidades orgânicas da Codevasf ou a partir da identificação da necessidade de melhorias de processos pelo Nugep ou pela AE/GPE/UNP.

Após a priorização, os processos selecionados serão encaminhados para aprovação da Diretoria Executiva.

5.3 PLANEJAR O GERENCIAMENTO DO PROCESSO

Nesta etapa, será constituída equipe de gerenciamento de processos composta pelo ponto focal do Nugep, pelo gestor do processo e por atores do processo a fim de elaborar o plano de gerenciamento dos processos priorizados e selecionados da respectiva unidade orgânica.

O gestor do processo deve prover ao ponto focal do Nugep as informações gerais sobre o processo, em especial quanto aos atores do processo que integrarão a equipe de gerenciamento de processos.

O ponto focal do Nugep deverá agendar reunião inicial para elaboração do Plano de Gerenciamento do Processo - PGP. É recomendado que o gestor do processo participe de todas as reuniões de elaboração do plano a fim de relatar sua experiência com o processo e detalhar ao ponto focal do Nugep quais objetivos e metas se pretende alcançar.

O Plano de Gerenciamento do Processo - PGP deverá contemplar cronograma com as etapas de planejamento, conhecimento, análise, transformação, gerenciamento de desempenho, monitoramento e reavaliação do processo.

Nesta etapa, deve-se verificar também se há instrumentos normativos, fluxos ou mapeamentos prévios que possam interferir na elaboração do plano e no cronograma do projeto.

O Plano de Gerenciamento do Processo - PGP e o seu respectivo cronograma deverá ser apresentado à Unidade de Gestão de Normativa e de Processos – AE/GPE/UNP para avaliação, aprovação e acompanhamento.

5.4 MODELAR O PROCESSO AS IS

A etapa de “Modelar o Processo AS IS” apresenta informações relacionadas à situação atual do processo a fim de entender como o processo é executado e será detalhado por meio das três subetapas a seguir:

- a) levantar informações sobre a situação atual do processo a ser gerenciado;
- b) realizar o seu mapeamento no estágio atual "as is"; e
- c) elaborar o procedimento “as is”.

Nesta etapa, a equipe de gerenciamento de processo deverá verificar a necessidade de dividir o processo (2º nível) em subprocessos (3º nível), observando os produtos gerados durante a execução do processo.

Esta etapa é fundamental para a compreensão de como se dá a execução do trabalho e da realidade das unidades envolvidas na execução do processo. É por meio desta etapa que é possível documentar e formalizar os procedimentos dos processos possibilitando a preservação e externalização do conhecimento. O trabalho realizado nesta etapa pode subsidiar as propostas de melhorias dos processos e sua eventual automação.

O conhecimento geral do processo proporciona uma visão geral de sua execução e os elementos que o compõem, como por exemplo, insumos, fornecedores, produtos, clientes, objetivos e executores.

5.4.1 Levantar informações sobre o processo

Esta etapa visa obter informações a fim de levantar os elementos cruciais para o andamento do processo como:

- Entender o ambiente e o contexto do processo;
- Entender qual o objetivo do processo e a sua relação com os objetivos da organização;
- Identificar as unidades orgânicas que atuam no processo;
- Identificar os normativos que regulam a execução do processo e os normativos relacionados;
- Identificar as entradas (insumos) e saídas (produtos) do processo;
- Verificar os prazos a serem cumpridos;
- Identificar os sistemas utilizados na execução do processo;
- Identificar os clientes do processo;
- Identificar fatores de risco que possa afetar o alcance dos objetivos do processo;
- Identificar o gestor do processo e os atores do processo;

- Identificar a existência e o tratamento de dados pessoais e dados sensíveis durante a execução do processo (Lei Geral de Proteção de Dados); e
- Identificar o tempo médio de execução do processo.

Tais informações poderão ser levantadas por meio de reunião de levantamento de informações, entrevista com aplicação de questionário, ou outras metodologias.

Durante a identificação dos fatores de risco deverá ser utilizada a Metodologia de Gerenciamento de Riscos da Codevasf – MGR.

Durante o levantamento de informações, a equipe de gerenciamento de processo deverá verificar se o nome atual dos processos e subprocessos estão adequados aos seus objetivos.

O nome do processo e dos subprocessos devem iniciar com um verbo no infinitivo e transmitir o seu objetivo principal de forma que, na medida do possível, o nome demonstre quais atividades são realizadas.

5.4.2 Mapear o processo atual “As Is”

A etapa de mapeamento do processo consiste no detalhamento das atividades em tarefas por meio de sistema de mapeamento e modelagem de processos, utilizando a notação BPMN (Business Process Model and Notation).

A modelagem de processos de negócio é um conjunto de atividades envolvidas para criar uma representação da situação atual de um processo de negócio.

Para a elaboração do mapeamento, serão realizadas as seguintes etapas:

- a) O ponto focal do Nugep deverá elaborar o esboço do diagrama com base nas informações levantadas pela equipe de gerenciamento de processos;
- b) O ponto focal do Nugep apresentará o esboço do diagrama mapeado à equipe de gerenciamento de processos;
- c) A equipe de gerenciamento de processo deverá analisar o processo a fim de levantar considerações sobre o mapeamento do processo e as descrições das atividades (como fazer);
- d) O ponto focal do Nugep deverá apresentar o diagrama mapeado e o seu descritivo para todos os envolvidos na execução do processo;
- e) A equipe de gerenciamento de processo e os envolvidos na execução do processo deverão validar o diagrama mapeado e o seu descritivo.

Nesta etapa, deve ficar claro para os executores do processo que o mapeamento se refere ao modo de execução atual do processo e não como ele deveria ser executado.

5.4.2.1. Detalhar as atividades em tarefas

Com o desenho do processo, a equipe de gerenciamento de processo deverá detalhar para cada atividade (4º nível) do processo as respectivas tarefas (5º nível) que a compõem.

Nesta fase de detalhamento, devem ser associados ao processo todos os seus insumos, como modelos de documentos e formulários, fazer referências aos sistemas utilizados, à legislação, às competências, aos conhecimentos necessários para realizar atividades e demais informações consideradas relevantes ao processo, como regras de negócio, anotações, observações e particularidades dos processos para sua melhor execução.

O desenho do processo atual tem como objetivo principal apoiar a etapa de análise e melhoria do processo.

Nesta fase, o desenho do processo deverá ter os níveis de subprocessos, atividades e tarefas, podendo desdobrar-se, opcionalmente, em passos.

O ponto focal do Nugep deverá apresentar o desenho do processo atual (mapa “as is”) à equipe de gerenciamento de processos (gestor do processo e atores indicados) para validação final.

O desenho do processo e o seu detalhamento em tarefas poderá ser feita de forma concomitante.

5.4.3 Elaborar Procedimento “As Is”

Após a validação do processo atual (mapa “as is”), deverá ser elaborado o procedimento que se estruturará por meio dos seguintes tópicos:

- a) objetivo geral;
- b) diagramas e fluxos;
- c) referências legais;
- d) classificação na cadeia de valor;
- e) unidade orgânica responsável pelo processo;
- f) sistemas e ferramentas utilizadas;
- g) produtos gerados;
- h) atores e executores do processo;
- i) detalhamento das tarefas;
- j) regras de negócio;
- k) cronograma previsto para execução; e
- l) indicadores de desempenho, se houver.

5.5 ANALISAR O PROCESSO

Esta etapa consiste em analisar o processo atual visando a promoção de melhorias a fim de reduzir esforços, aumentar produtividade, eliminar desperdícios e inovar. Consiste, também,

em aprofundar a compreensão do processo atual a fim de verificar a sua eficiência, eficácia e efetividade.

Os objetivos desta etapa consistem em:

- identificar no processo os problemas e as suas causas;
- encontrar soluções para os problemas;
- avaliar a utilização e qualificação dos recursos;
- elaborar as propostas de melhorias para o processo; e
- elaborar o plano de ação para a implementação das melhorias.

Nesta etapa, as sugestões de mudança devem ser listadas, ponderadas e priorizadas, porém não é recomendado realizar o redesenho do processo, a fim de não se perder do foco da análise do processo.

5.5.1 Identificar os problemas

Nesta etapa, de posse do desenho atual do processo e demais informações levantadas na etapa anterior, deverão ser identificados os problemas, riscos e oportunidades que impedem o processo de alcançar suas metas e objetivos, procurando meios para solucioná-los.

A identificação dos problemas pode ser feita por meio da checagem ou conferência de aspectos relacionados aos componentes habilitadores dos processos que são:

- a) recursos humanos (estrutura organizacional, definição de papéis/funções, habilidades necessárias e treinamentos);
- b) workflow (fluxo de trabalho, gargalos no fluxo de execução, falta de paralelismo ou repetições no processo);
- c) tecnologia da informação (sistemas ou banco de dados);
- d) regras e políticas (regras impostas internamente ou externamente, como adequação de normas, definição de prazo e padronização);
- e) motivação e métricas (definição de metas e acompanhamento de ações);
- f) infraestrutura (espaço físico, disponibilidade de recursos e equipamentos); e
- g) colaboração (comunicação, planejamento de trabalho, integração de artefatos e percepção ou compreensão da colaboração).

Ao analisar cada componente habilitador do processo, devem ser feitos questionamentos sobre as atividades que possam ser redundantes, sobre o desempenho do processo, sobre o atendimento de requisitos legais, sobre a qualidade dos produtos, sobre atividades ou regras que estejam fora de controle, sobre atividades ou produtos que não façam sentido ou não agreguem valor real ao processo ou aos seus beneficiários, e sobre os sistemas de informação utilizados.

Neste momento, também é importante avaliar se os recursos humanos disponíveis são suficientes para o desempenho das atividades, se os recursos humanos estão engajados, se dominam o trabalho ou se estão subutilizados ou sobrecarregados.

Os questionamentos podem ser feitos por meio de entrevista com aplicação de questionário estruturador, dividido por componentes habilitadores, cujas respostas devem ser debatidas pelo gestor e pelos atores do processo a fim de subsidiar a elaboração de uma lista dos problemas a serem solucionados.

Nesta etapa também podem ser realizadas pesquisa, entrevistas, workshops estruturados, reuniões e dinâmicas de grupo.

É fundamental que toda informação produzida nesta etapa seja organizada e armazenada de forma que possa ser facilmente localizada e compreendida pelos demais participantes do gerenciamento do processo.

5.5.2 Identificar as causas e as consequências dos problemas

Após identificação dos problemas, devem ser investigadas as causas e as consequências de cada problema identificado a fim de determinar o conjunto de fatores relacionados ao problema.

5.5.3 Elaborar propostas de melhorias

Após identificação dos problemas e entendimento de suas causas e consequências, deverá ser elaborada uma proposta de melhoria para o processo em análise.

Os problemas identificados deverão ser tratados e eliminados em suas “causas-raízes”, o que poderá ser feito tanto por uma série de medidas ou apenas uma.

A equipe de gerenciamento de processo deverá se concentrar primeiramente em melhorias mais simples e significativas, enquanto outras oportunidades de melhorias deverão ser implementadas em momento futuro. Para isso, deve-se analisar o impacto que o problema deve gerar em curto, médio ou longo prazo caso não seja solucionado; deve-se analisar o prazo ou tempo disponível para resolução do problema; e o potencial que o problema tem de aumentar com o passar do tempo.

As propostas de melhorias devem ter como principais objetivos:

- a) agregar valor ao cliente;
- b) aumentar a produtividade e a capacidade;
- c) reduzir defeitos e desperdícios;
- d) melhorar qualidade;
- e) aumentar a sustentabilidade
- f) reduzir risco; e
- g) inovar.

A equipe de gerenciamento de processo deve considerar que realizar pequenas mudanças de forma frequente pode ter um efeito significativo tanto quanto realizar grandes mudanças de forma eventual.

A proposta de melhoria deve considerar a realidade atual da organização (restrições legais, orçamentárias e de tecnologia da informação) a fim de avaliar a viabilidade de implementar as mudanças necessárias.

As propostas de melhorias podem culminar em necessidade de avaliação da estrutura organizacional, que deverá ser registrada e avaliada em momento oportuno; em necessidade de alteração das competências necessárias para a execução do processo, o que deverá culminar em estratégias para capacitações em conjunto com a Gerência de Gestão de Pessoas – AA/GGP; e da necessidade de envolver a Gerência de Tecnologia da Informação – AA/GTI no gerenciamento dos processos passíveis de automação.

5.5.4 Elaborar Plano de Ação

A equipe de gerenciamento de processo deverá estabelecer um plano de ação para a implementação das propostas de melhorias, com a participação das unidades orgânicas envolvidas de forma a fixar um cronograma de implementação realista.

O escopo e o objetivo do plano de ação deverão ser bem definidos a fim de que haja uma delimitação clara das mudanças a serem implementadas.

O plano de ação poderá ser elaborado por meio de utilização da técnica 5W2H, com base nas seguintes perguntas:

- a) O que será feito?
- b) Porque será feito?
- c) Onde será feito?
- d) Quando será feito?
- e) Por quem será feito?
- f) Como será feito?
- g) Quanto vai custar?

O plano de ação deverá ser submetido à aprovação do titular da Gerência e posterior encaminhamento à Unidade de Gestão Normativa e de Processos – AE/GPE/UNP para acompanhamento.

As melhorias resultantes da análise do processo podem culminar em:

- a) atualização do instrumento normativo;
- b) atualização ou desenvolvimento de sistemas;
- c) alteração da estrutura organizacional;
- d) alterações de layout físico;
- e) criação de painel para indicador de desempenho;
- f) revisão do quantitativo de recursos; e
- g) treinamentos e capacitações.

As propostas de melhorias resultantes da etapa “Analisar o processo” devem ser encaminhadas às unidades orgânicas responsáveis pela sua implementação.

5.6 TRANSFORMAR PROCESSO

A transformação do processo consiste na etapa em que o processo será redesenhado considerando as propostas de melhorias constantes do plano de ação.

Os principais objetivos desta etapa são:

- a) redesenhar o processo (“to be”);
- b) detalhar as atividades em tarefas; e
- c) executar o plano de ação.

5.6.1 Redesenho do processo

O redesenho do processo consiste em mapear o modelo futuro do processo considerando o modelo atual (“as is”) e as melhorias a serem implementadas constantes do plano de ação e envolve a criação de mecanismos necessários ao estabelecimento de uma nova forma de execução do processo.

O ponto focal do Nugep em conjunto com a equipe de gerenciamento de processo deverá realizar sessões de trabalho a fim de alcançar uma visão consensual do processo que culmine na construção do novo mapa de processo. A construção do novo mapa deve partir do desenho do mapa atual “As Is” e do plano de ação visando o alcance de resultados efetivos a partir da transformação do processo.

O redesenho de processos não se limita às mudanças no diagrama, pode ser feita a eliminação e a reorganização de atividades, a capacitação dos executores ou mudanças no contexto em que ele está inserido.

Para o redesenho do processo, deverão ser consideradas as regras de negócio e definidos:

- a) o nível de detalhamento apropriado do processo;
- b) os fluxos de trabalho;
- c) as regras que controlam as atividades;
- d) os *handoffs* de processos entre as unidades; e
- e) o valor gerado para o cliente a partir da implementação da mudança.

O redesenho do processo deve estar alinhado ao planejamento estratégico da organização de forma que os objetivos sejam atingidos de forma mais eficiente.

O redesenho do processo deverá ser feito utilizando a notação BPMN e deverá considerar as regras de negócio, requisitos de tempo, necessidade de distribuição equilibrada de carga de trabalho entre as equipes, realidade política, entre outros.

5.6.2 Detalhamento das atividades em tarefas

O ponto focal do Nugep, após o redesenho do processo, deverá detalhar para cada atividade (4º nível) do fluxo as respectivas tarefas (5º nível) que a compõem.

Neste momento, devem ser associados ao fluxo do processo todos os insumos (sistemas, manuais, normativos, formulários e planilhas) necessários ou úteis para o desempenho das tarefas do processo.

Deve-se referenciar também as informações consideradas relevantes ao processo como regras de negócio, observações e particularidades do processo para sua melhor execução.

5.6.3 Executar plano de Ação

A execução do plano de ação consiste em implementar as melhorias previstas no plano que devem contemplar desde medidas prévias à sua execução até as medidas posteriores para a recepção do processo redesenhado e a sua continuidade após a implementação das melhorias.

5.6.3.1. Gerenciar Mudança

O gerenciamento de mudança consiste em promover o alinhamento na organização, prover condições e motivar os empregados de forma que o processo de implementação de melhorias seja bem sucedido.

O patrocínio e o envolvimento dos superiores hierárquicos e da alta administração é fundamental para o sucesso das mudanças.

Para garantir a adesão e o engajamento das partes interessadas, o gestor do processo deve reunir os atores do processo para informar sobre os benefícios que serão alcançados com as mudanças e a importância da cooperação de cada empregado para o sucesso na implementação das melhorias.

5.6.3.2. Implementar Melhorias

A etapa de implementação de melhorias é o momento em que os atores do processo devem supervisionar a execução das atividades a fim de verificar se estão sendo executadas da forma proposta no plano de ação.

Caso sejam identificados problemas durante a implantação das melhorias, os atores do processo devem reportar o problema e a sua respectiva causa ao gestor do processo para que sejam adotadas as providências necessárias para a correção do processo.

Durante a implementação de cada melhoria pode ser confirmada a sua adequabilidade ou a necessidade de aperfeiçoamento da ideia ou solução inicial com alguma medida complementar, ou ainda, a melhoria pode se mostrar incompatível com as demais tarefas, resultando no desenvolvimento de uma nova melhoria e ajuste no plano de ação.

Neste último caso, dependendo do grau de dificuldade da implementação desta nova melhoria, esta poderá resultar em um plano de ação específico a ser executado

posteriormente em um novo gerenciamento do processo, tornando-se uma melhoria pendente.

No momento da efetiva implementação desta melhoria pendente, deve-se retornar o gerenciamento do processo para a etapa “Analisar o Processo” para elaboração de um novo plano de ação.

5.6.3.3. Simulação do processo futuro (“to be”)

A etapa de simulação é o momento em que a equipe de gerenciamento de processos irá testar e validar se o processo futuro irá ocorrer conforme modelo proposto, o que possibilitará a identificação de problemas e realização dos ajustes necessários.

Esta etapa é opcional uma vez que dependendo do processo a ser gerenciado a simulação pode ser inviável.

5.7 GERENCIAR DESEMPENHO

Esta etapa tem como objetivo gerenciar o desempenho do processo por meio da elaboração de indicadores.

O desempenho do processo pode ser medido em termos de tempo, custo, capacidade e qualidade e pode ser afetado por fatores como pessoas, treinamento, procedimentos, ferramentas, tempo, objetivo, restrições e normativos.

O patrocínio da alta administração e a comunicação constante sobre a importância de medir o desempenho dos processos é de fundamental importância para transpor a resistência natural dos gestores em medir seus processos.

O gerenciamento do desempenho do processo inicia-se pela avaliação da eficácia do processo, ou seja, é preciso medir se o processo está alcançando o objetivo proposto. A partir disso, mede-se também a eficiência do processo, ou seja, se o processo está sendo executado com o melhor uso dos recursos disponíveis para obtenção dos resultados.

Durante o gerenciamento do processo, é importante estabelecer qual tipo de desempenho será avaliado (tempo, custo, capacidade ou qualidade) e quais critérios serão utilizados.

5.7.1 Definir indicadores

Esta etapa consiste na definição de indicadores de desempenho para produção de dados sobre a performance do processo, devendo tais indicadores serem mensuráveis, previsíveis, comparáveis e contemplarem o contexto do negócio.

Os dados produzidos permitem avaliar o resultado do processo a partir da comparação com as metas estabelecidas e propicia identificar o impacto das melhorias propostas.

A definição do indicador de desempenho deve estar vinculada aos objetivos do processo e deve levar em consideração os resultados gerados e as metas estabelecidas.

Os indicadores de desempenho deverão ser definidos de forma consensual pela equipe de gerenciamento de processos levando em consideração o nível de maturidade em processos.

Os indicadores de desempenho e seus atributos como fórmulas, periodicidade de cálculo e outros deverão ser aprovados pelo gestor do processo e pelo gerente.

Os indicadores podem ser aplicados antes da implementação e após a implementação das melhorias para comparar de forma mais visível os ganhos no processo com o gerenciamento.

5.7.2 Elaborar Procedimento (“To Be”)

O procedimento “to be” deverá conter o detalhamento de todas as informações levantadas durante o gerenciamento do processo, podendo, inclusive, aproveitar a estrutura do manual “as is” para a elaboração do manual “to be”.

Durante a implementação das melhorias vão ocorrendo ajustes e mudanças no fluxo do processo que devem ser registradas por meio da atualização do redesenho do processo e do detalhamento das atividades em tarefa.

No procedimento devem constar as seguintes informações:

- a) objetivo geral;
- b) diagramas e fluxos;
- c) referências legais;
- d) classificação na Cadeia de Valor;
- e) unidade orgânica responsável pelo processo;
- f) sistemas e ferramentas utilizadas;
- g) produtos gerados;
- h) atores e executores do processo;
- i) descrição das tarefas;
- j) regras de negócio;
- k) cronograma previsto para execução; e
- l) indicadores de desempenho, se houver.

O procedimento permite a externalização e a perpetuação do conhecimento das atividades da Empresa, possibilitando o início de uma sequência histórica de evolução dos processos, facilitando a execução do processo e a ambientação de novos empregados.

5.7.2.1. Classificar o Processo Conforme Cadeia de Valor da Codevasf

A equipe de gerenciamento de processos, durante a elaboração do procedimento, deverá classificar o processo em finalístico, gerencial ou de suporte e encaixá-lo no macroprocesso

adequado da Cadeia de Valor da Codevasf, estabelecendo, se possível, a relação de sua contribuição com os valores gerados pela Codevasf.

O procedimento deverá ser aprovado pelo titular da Área gestora do processo ou pela Diretoria Executiva nos casos em que o manual for transversal a mais de uma Área.

5.8 MONITORAR O PROCESSO

Esta etapa caracteriza-se pelo acompanhamento e monitoramento da execução do processo. Com a transformação do processo, o desafio é mantê-lo com o desempenho elevado.

O objetivo desta etapa é auferir o rendimento do processo mediante aferição dos indicadores e dos parâmetros das metas. As informações geradas nessa etapa são necessárias para garantir que as melhorias implantadas sejam efetivas e que estão contribuindo para o alinhamento do processo aos objetivos da Empresa.

Nesta fase deve-se verificar como está o desempenho do processo; se ainda existem gargalos; se o desempenho do processo está dentro do programado ou se pode melhorar; se os papéis e responsabilidades definidos estão funcionando como previsto; e se os processos estão sendo executados conforme foram redesenhados, e se não, verificar o motivo.

O monitoramento contínuo do desempenho dos processos permite identificar problemas e solucioná-los antes que causem grandes impactos no planejamento do processo, além de permitir a mitigação ou a eliminação de riscos de conformidade.

O Núcleo de Gestão Normativa e de Processos - Nugep deverá definir, juntamente com a equipe de gerenciamento de processos, a periodicidade das reuniões de monitoramento dos processos transformados.

Primeiramente serão comparados o desempenho do processo entre as etapas “as is” e “to be” e, a partir destes resultados, os processos serão monitorados por ciclos ou periodicidade para que sejam criadas base de dados que subsidiem a tomada de decisão.

Os resultados do monitoramento devem ser apresentados à Diretoria Executiva da Empresa para avaliação e tomada de decisões.

Os processos cujo desempenho estejam abaixo do previsto, poderão ser transformados por meio de soluções pontuais ou, dependendo da complexidade, demandará uma reavaliação do processo.

A reavaliação do processo deverá ser analisada pela equipe de gerenciamento de processos que deverá definir quais etapas do gerenciamento devem ser realizadas para que o processo possa apresentar melhores resultados.

6 DISPOSIÇÕES FINAIS

- 6.1 O mapeamento dos processos/subprocessos, que ainda não tenham sido iniciados até a data de aprovação deste instrumento, deverá obedecer ao disposto nesta Metodologia.
- 6.2 As dúvidas de interpretação desta Metodologia serão dirimidas pela Gerência de Planejamento e Estudos Estratégicos - AE/GPE quanto ao teor redacional e mérito técnico-operacional.
- 6.3 Esta Metodologia entra em vigência na data da sua aprovação pela Diretoria Executiva.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANVISA. *Metodologia de Gerenciamento de Processos de Negócio*. Escritório de Processos. Brasília – DF: 2021.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO - CGU. *Metodologia de Gestão de Processos de Negócio da CGU*. Brasília – DF: CGU, 2020.

KIRCHMER, Mathias. *Guia para Gerenciamento de Processos de Negócio – corpo comum de conhecimento: ABPMP BPM CBOK. Versão 4.0*, Brasília: ABPMP Brasil 2020.

MAGALHÃES, Andrea; ENGIEL, Priscila. *Modelagem de Processos: dimensões de análise do processo*. [Rio de Janeiro]: Dheka, [202-?]. Disponível em <https://dheka.com.br/wp-content/uploads/2017/06/dheka-Ebook-BPM-AnaliseProcesso-Habilitadores.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2024

MINISTÉRIO PÚBLICO MILITAR. *Guia de Modelagem de Processos*. Brasília: CGI, 2022.