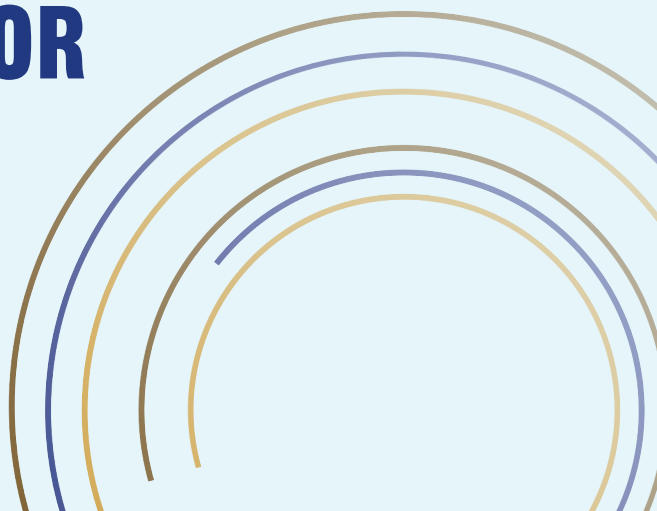


Metodologia de Trabalho do Escritório de Processos

METODOLOGIA DE MAPEAMENTO DA CADEIA DE VALOR



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:
Metodologia de Mapeamento da
Cadeia de Valor**

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

Marilia 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: metodologia de mapeamento da cadeia de valor / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. – Brasília: MP, 2018. 20 p.; il.

ISBN: 978-85-89199-17-9

1. Gestão de processos 2. Cadeia de valor. 3. Business Process Management (BPM). 4. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. I. Título.

CDU 005.83

Sumário

1. Introdução	5
2. Business Process Management - BPM	5
2.1 Principais elementos do BPM	6
2.2 Benefícios da prática de Gestão dos processos.	7
3. Conceitos fundamentais.....	8
3.1 Hierarquia de processos.....	10
4. Modelos e objetos utilizados.....	12
5. Metodologia.....	15
5.1 Etapa 0: “Planejamento da demanda”	15
Glossário	19
Anexo I - Principais símbolos utilizados diagrama de Cadeia de Valor	20
Anexo II - Melhores práticas durante as reuniões.....	20
Lista de Figuras	
Figura 1 - Ciclo de vida do BPM.....	5
Figura 2 - Principais elementos do BPM.	6
Figura 3 - Benefícios da Gestão por processos.	7
Figura 4 – Processo de trabalho.....	8
Figura 5 - Hierarquia de processos.....	11
Figura 6 – Metodologia Cadeia de Valor MP.....	15
Figura 7 - Etapas do Planejamento.....	15



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.

A metodologia e práticas adotadas pelo EP têm por base o **BPM - Business Process Management**.

2. Business Process Management - BPM

O **BPM** é uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar os processos de negócio (automatizados ou não). Dessa forma, pretende-se alcançar resultados pretendidos, consistentes e alinhados com as metas estratégicas do Ministério do Planejamento (BPM CBOK V3, 2009, ABPMP).

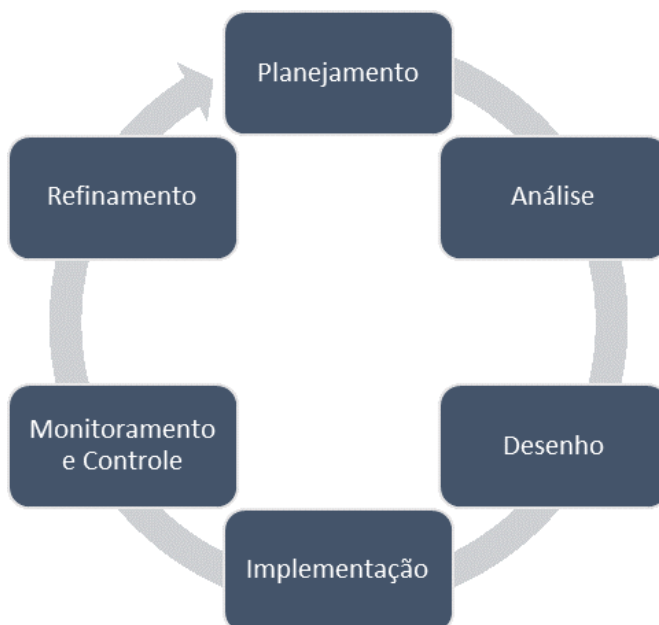


Figura 1 - Ciclo de vida do BPM.

Esta 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.

2.1 Principais elementos do BPM

O BPM é uma disciplina de gestão que considera:

- As pessoas e a forma de como elas trabalham juntas;
- Os processos com a sua descoberta, análise, redesenho e implantação, bem com o seu gerenciamento de ponta-a-ponta;
- A organização que deve suportar o gerenciamento dos processos, sugerindo novos papéis e responsabilidades;
- As tecnologias como meio de automatização de processos de negócio - BPMS.

BPM combina processos de negócio, pessoas, tecnologia e organização para criar uma visão única e integrada de negócios.

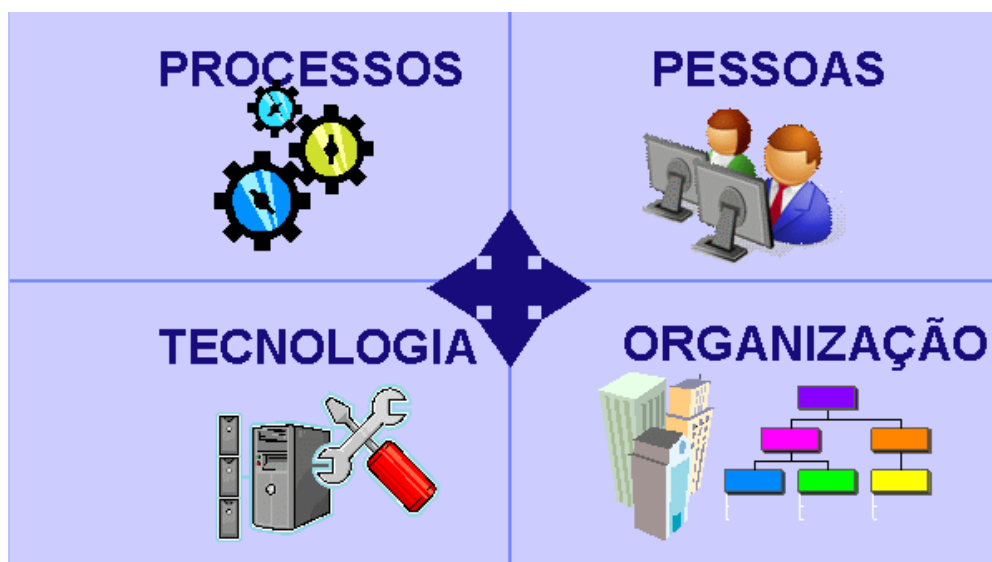


Figura 2 - Principais elementos do BPM.

2.2 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 3 - Benefícios da Gestão por processos.

3. Conceitos fundamentais

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 sequência 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.

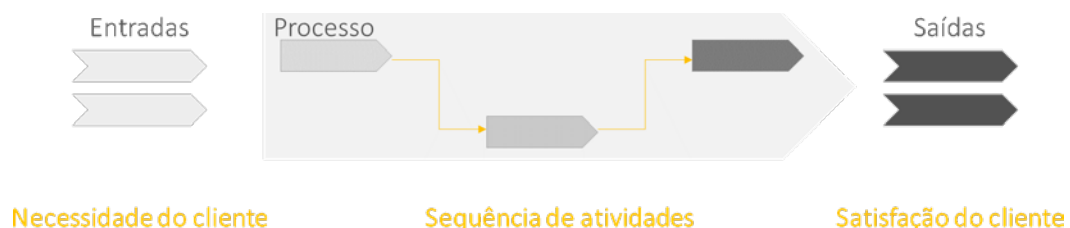


Figura 4 – Processo de trabalho.

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.

3.1 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.

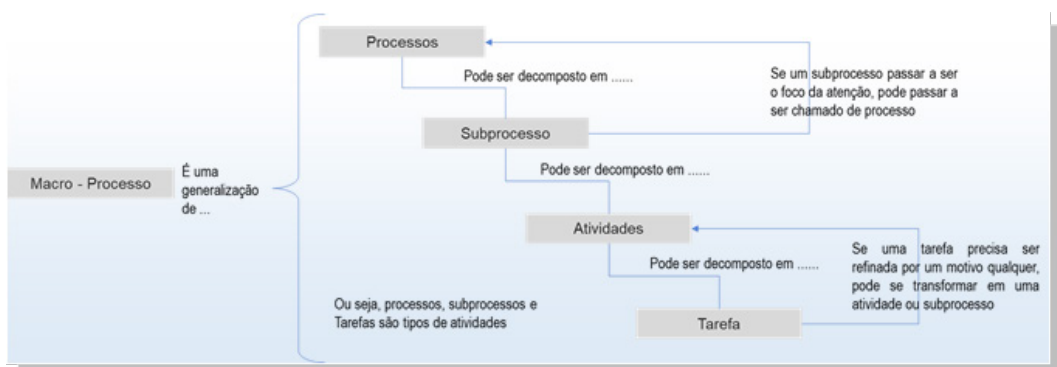


Figura 5 - Hierarquia de processos, adaptado de BALDAM, Roquemar *et al.* (2014).

4. Modelos e objetos utilizados

Neste capítulo, serão demonstrados os modelos, objetos e tipos de conexão utilizados para a modelagem da Cadeia de Valor do MP. Cabe lembrar que trata-se de um modelo “vivo”, portanto está sujeito a alterações e atualizações constantes.

Primeiramente, o principal desafio da Cadeia de Valor do MP, é a sua representação em um único modelo/imagem, dada a complexidade do negócio “Planejamento Desenvolvimento e Gestão”. Por isso, para facilitar o entendimento, faz necessário a compreensão de como foi dividido os níveis de abstração dos processos em partes menores. Foram utilizados 4 níveis de abstração do negócio, não limitado, a saber:

- **Nível estratégico:** significa identificar/visualizar o negócio sob uma perspectiva global.
- **Nível 0:** significa identificar/visualizar o negócio sob uma perspectiva por temática/assunto. No Ministério do Planejamento, as temáticas/assuntos são: Planejamento, Orçamento, Desenvolvimento, Gestão, Empresas Estatais, Patrimônio da União, Assuntos Internacionais, Tecnologia da Informação. Nesse nível, provavelmente, será mapeado uma Cadeia de Valor para a temática/assunto.
- **Nível 1, Nível 2, Nível 3, em diante:** significa desdobrar os macroprocessos em partes menores e assim representar diagramas subordinados aos superiores, representando os níveis de detalhamento.

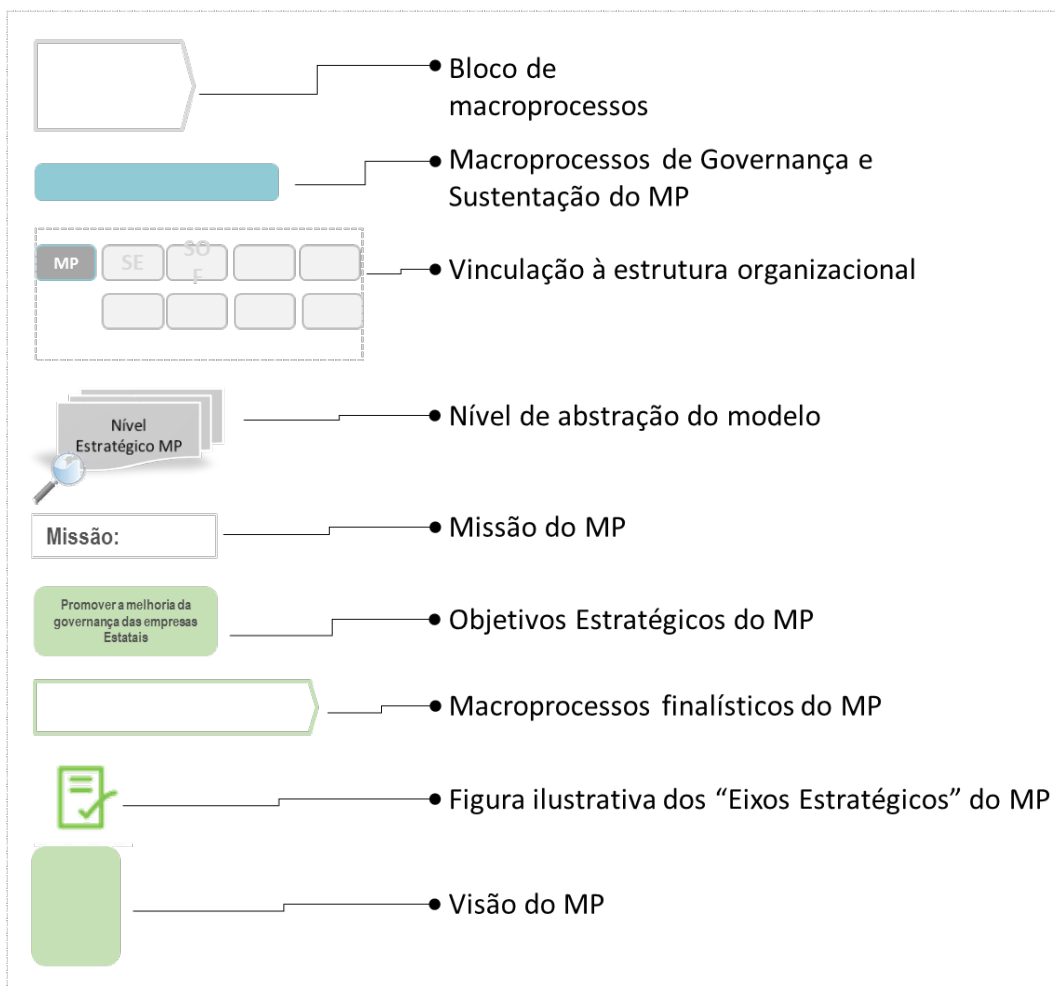


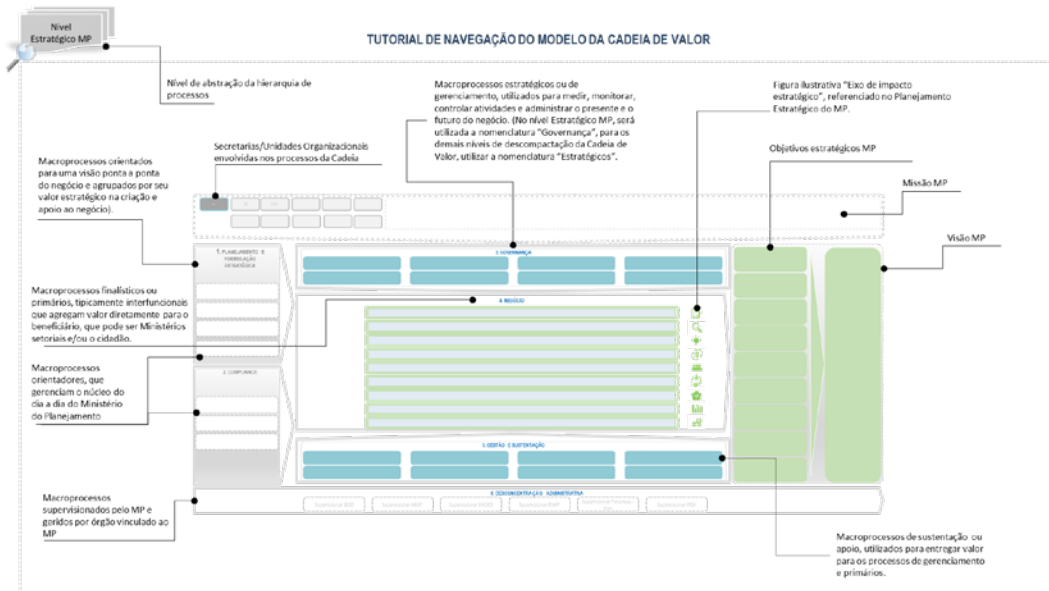
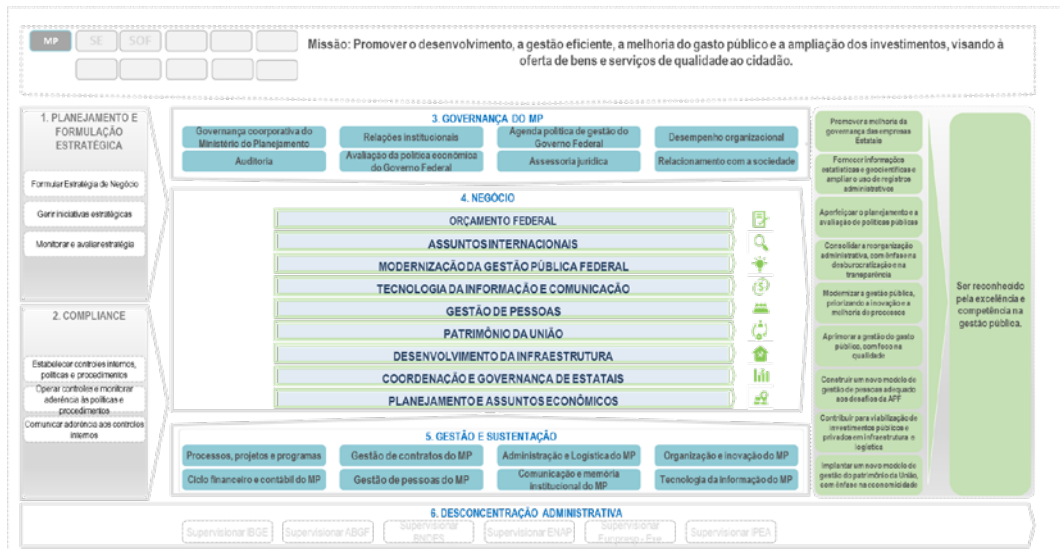
Analogia visão de níveis da Cadeia de Valor do MP

Fonte: Adaptado de BPM Trends

A seguir serão demonstrados os modelos, objetos e tipos de conexão utilizados para modelagem da Cadeia de Valor do MP, em seu nível maior de abstração, o qual chamamos de “Nível estratégico”.

- Blocos de macroprocessos.
- Vinculação com a estrutura organizacional.
- Missão do MP.
- Figura ilustrativa dos eixos estratégicos do MP.
- Objetivos Estratégicos.
- Visão do MP.
- Figura indicando o nível de abstração do modelo.





5. Metodologia

Para aplicar o ciclo de vida BPM, o Escritório de Processos dividiu os trabalhos em seis etapas principais, a saber: sensibilização, montagem - planejamento, montagem da cadeia de valor, refinamento do protótipo e validação da cadeia de valor.

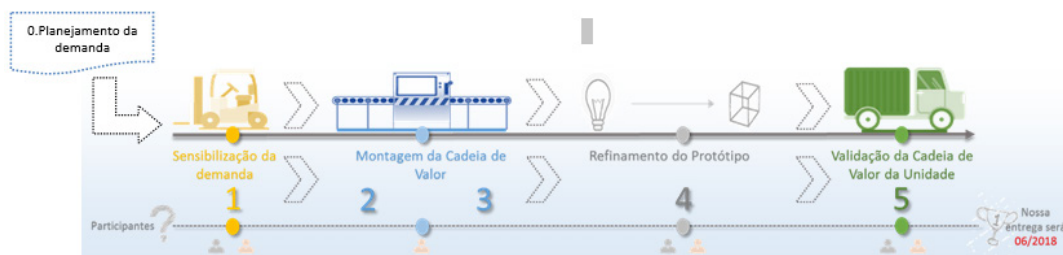


Figura 6 – Metodologia Cadeia de Valor MP.

A seguir, são descritos como deve ser realizado cada uma das etapas.

5.1 Etapa 0: “Planejamento da demanda”

Consiste em apresentar aos interessados os conceitos de BPM e a metodologia utilizada, além de realizar o levantamento dos objetivos (escopo), das diretrizes para o trabalho, e organizar uma agenda de trabalho preliminar. As definições resultantes desta etapa deverão ser registradas no “Termo de abertura do Projeto”, que ficará apensado no SEI. Caberá ao EP coletar as informações e realizar a abertura do projeto e encaminhar para os interessados após a realização de “Planejamento da Demanda”.

Ao cumprir essa etapa, o Escritório de Processos está aplicando a fase de planejamento do ciclo BPM.

Fluxo do processo: “Planejar demanda”

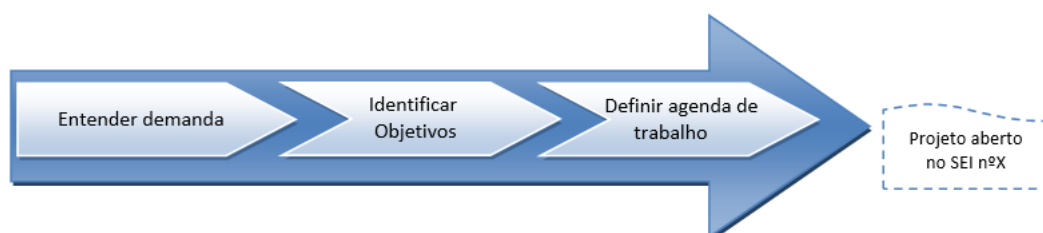


Figura 7 - Etapas do Planejamento com a visão do prouto final resultante.

Produtos da etapa 0: “Planejamento da demanda”

- “Conceitos fundamentais em BPM”, apresentado com sucesso aos interessados. O principal objetivo dessa apresentação pe nivelar o conhecimento entre os interessados e dirimir eventuais dúvidas conceituais que possam surgir.
- O “Termo de abertura do Projeto” é um documento que tem como objetivo formalizar as informações levantadas na reunião de Planejamento.
- “Ata de reunião”.

A apresentação “Conceitos fundamentais em BPM” e o modelo do “Termo de abertura do projeto”, estão disponível no link: [http//...](http://...)

Etapa 01: “Sensibilização”

Apresentação do projeto e da organização dos trabalhos.

- Abordagem de conceitos iniciais sobre a Gestão de Processos, se necessário.
- Passo a passo da construção dos trabalhos.
- Definição, em conjunto, do cronograma de execução.
- Entrega de templates e instrumental de trabalho.

Produto da etapa 01: “Sensibilização”

- “Papéis e responsabilidades do projeto”, definidos com sucesso.
- “Ata de reunião”.

Os documentos “Papéis e responsabilidades do projeto” e o modelo de “Ata de reunião”, estão disponível no link: [http//...](http://...)

Etapa 02: “Planejamento da Execução”

- Planejamento das agendas de reuniões com os executores.

OBS: Recomenda-se envolver pessoas que possuam a visão ponta a ponta do negócio.

- Legitimação/Informação das definições de papéis e responsabilidades.
- Análise e salvaguarda de documentos provenientes das reuniões.

Produtos da etapa 02: “Planejamento da Execução”

- “Agenda de reuniões”, definida com sucesso.
- “Ata de reunião”.

Os documentos “Agenda de reuniões” e o modelo de “Ata de reunião”, estão disponível no link: [http//...](http://...)

Etapa 03: “Montagem”

- Identificação, classificação e desdobramento da Cadeia de Valor, a saber:
 1. Classificação dos processos em Gerenciais, Primários e de Sustentação.

OBS: Lembre-se de informar aos entrevistados que trata-se de uma classificação metodológica da disciplina de Gerenciamento de Processos, logo, não refere-se ao grau de importância/relevância de um processo para com o outro.

2. Desdobramento em partes menores. (O limite deve ser quando já se identifica o nível de fluxograma).

OBS1: Padronizaremos a nomenclatura em macroprocesso de nível 1, 2, 3 etc.

OBS 2: Cuidado, seu modelo não deve representar a estrutura dos departamentos da Unidade.

Produtos da etapa 03: “Montagem”

- Processos identificados, classificados e desdobrados em níveis, se houver.
- Versão preliminar da cadeia de valor da Unidade.
- Ata de reunião.

O modelo do “desenho da Cadeia de Valor”, está disponível no link: [http//...](http://...)

Etapa 04: “Refinamento”

- Apresentação dos resultados do projeto Cadeia de Valor.
- Refinamento técnico pelo EP, a saber: nomenclaturas, classificação dos processos, profundidade de níveis, dúvidas conceituais.
- Preparação da versão final para validação do Gestor da Unidade.

Produtos da etapa 04: “Refinamento”

- Desenho final da cadeia de valor da Unidade.
- Apresentação dos resultados.

O modelo do “Apresentação dos resultados”, está disponível no link: [http//...](http://...)

Etapa 05: “Validação”

- Apresentação dos resultados do projeto Cadeia de Valor para o Gestor da Unidade.
- Realização de adequações à pedido do Gestor.
- Autorização para publicação no painel do Ministro.
- Encerramento do processo no SEI com aceite da Unidade.

Produtos da etapa 05: “Validação”

- Desenho final da cadeia de valor da Unidade validada pelo Gestor.
- Termo de aceite.
- Encerramento do processo no SEI.

O modelo do “Termo de aceite”, está disponível no link: [http//...](http://...)

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).

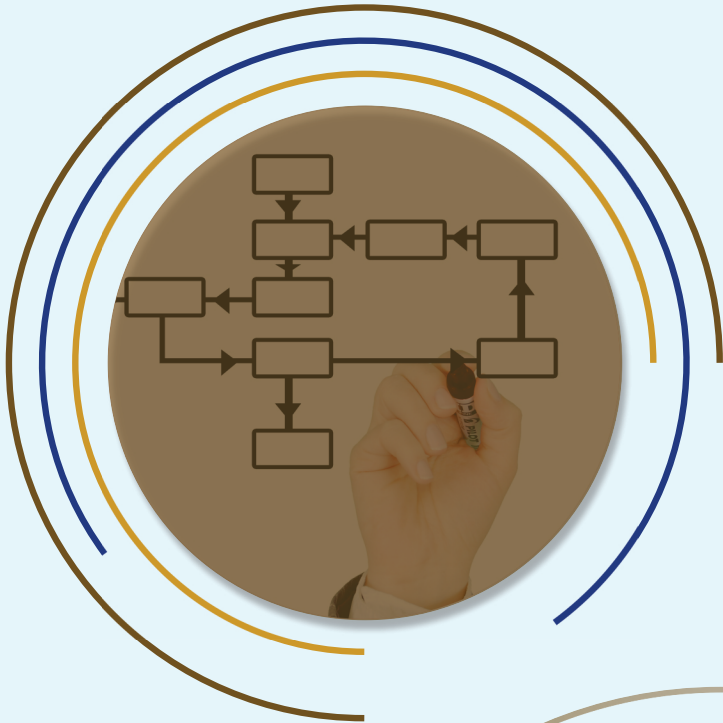
Ponto fraco: Relacionado diretamente a limitações do processo (fatores intrínsecos).

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.

Anexo I - Principais símbolos utilizados no diagrama de Cadeia de Valor

Anexo II - Melhores práticas durante as reuniões



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



9 788589 199179