

CODASP

Metodologia de Gestão de Processo

03 de outubro de 2017

Versão 1.0

Ficha Técnica

Metodologia de Gestão de Processos

Projeto:	Estruturação da Metodologia de Gestão de Processos da CODASP
Diretor	Alexandre Penteado Pires
Responsável Técnica	Larissa de Oliveira Viveiros

São Paulo, 03 de outubro de 2017

APRESENTAÇÃO

A Metodologia de Gestão de Processos da Companhia de Desenvolvimento Agrícola do Estado de São Paulo (CODASP) é um dos instrumentos que estabelece os requisitos mínimos que devem ser utilizados no mapeamento dos processos na Companhia.

A primeira versão desta Metodologia foi concebida no contexto do processo de implantação da Área de Auditoria Interna da CODASP, em observância ao disposto na Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, como contribuição para o aperfeiçoamento e modernização da gestão da Companhia e como pré-condição para a efetiva disseminação da cultura de gestão de riscos na companhia.

A principal referência para a realização deste trabalho foi o material de acesso público disponibilizado pelo Ministério da Fazenda, no seu site www.pmimf.fazenda.gov.br.

Este trabalho não seria possível sem o patrocínio da Alta Administração da Companhia, que disponibilizou os meios para a sua realização, dando assim um passo importante rumo à profissionalização da gestão na instituição.

Larissa de Oliveira Viveiros
Auditora Interna

Sumário

GLOSSÁRIO	5
1. INTRODUÇÃO	13
2. METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROCESSOS	13
2.1 Interlocutores – papéis e responsabilidades	13
2.2 Regras, Orientações e Premissas metodológicas	15
2.3 A Relação entre Cadeia de Valor, Macroprocessos, Processos e Atividades	16
2.4 A Classificação de Processos	18
2.5 Os Requisitos Mínimos de Informação a Respeito de Processos	19
2.6 Exemplo de Ilustrativo de Elaboração de Cadeia de Valor	20
2.7 Padrão de Notação para Mapeamento de Processos	21
3. PROJETOS DE TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL	21
3.1 Etapas	21
3.1.1 Etapa 1 - Mapeamento da Cadeia de Valor	22
3.1.2 Etapa 2 - Detalhamento e análise dos processos	Erro! Indicador não definido.
3.1.3 Instrumentos de Apoio à Operacionalização da Metodologia	29

Glossário

Termo	Significado
Análise de Riscos	<p>Processo de compreender a natureza e determinar o nível (magnitude, severidade) de um risco ou combinação de riscos, mediante a combinação das consequências e de suas probabilidades. A análise de riscos fornece a base para a avaliação de riscos e para as decisões sobre o tratamento de riscos.</p>
Atividade	<p>É a decomposição do trabalho em ações necessárias para produzir um resultado em particular, que, dependendo da complexidade do macroprocesso ou processo, podem ser divididas em tarefas que corresponderão ao passo a passo para a realização de cada atividade. Em outras palavras, as atividades correspondem a “o quê” é feito e “como” é feito durante o processo.</p>
Avaliação de Controles Internos	<p>Processo mediante o qual se procura conhecer e avaliar a eficácia do(s) controle(s) interno(s) de uma entidade quanto à sua capacidade para evitar ou reduzir o impacto ou a probabilidade de eventos negativos (riscos) ou aumentar a probabilidade ou o impacto de eventos positivos (oportunidades), na busca de objetivos estabelecidos.</p> <p><i>(BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). Voto condutor do Acórdão 1.074/2009- TCU-Plenário. Relator: Ministro Weder de Oliveira.)</i></p> <p>Disponível em: <https://contas.tcu.gov.br/pesquisaJurisprudencia/#/pesquisa/acordao-completo>. Acesso em: 23 fev 2017.</p>
Avaliação de Riscos	<p>Processo de comparar os resultados da análise de riscos com os critérios de risco para determinar se o risco e/ou sua magnitude é aceitável ou tolerável.</p> <p><i>(ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). NBR ISO 31000:2009: Gestão de Riscos – Princípios e diretrizes. Rio de</i></p>

Termo	Significado
	<i>Janeiro, 2009.)</i>
Cadeia de Valor	<p>i. Conjunto de macroprocessos que se compõem em corporativos finalísticos e corporativos de suporte, executados de forma inter-relacionada que criam valor para o usuário final.</p> <p>ii. Conjunto de atividades inter-relacionadas que criam valor para o cliente, segmentado em um conjunto de atividades primárias e outro de atividades de suporte. As atividades primárias são aquelas relacionadas à produção de bens ou serviços e à logística de entrega de insumos e produtos. As atividades de suporte dizem respeito à gestão de recursos e de infraestrutura para a produção. (Porter, 1991).</p>
Competências Necessárias	<p>Competência é a mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes do servidor, no contexto de trabalho, para, individualmente ou em equipe, alcançar os resultados esperados pela organização.</p> <p>Competências necessárias, tratam do conjunto de qualidades ou características idealmente necessárias para executar as atividades de determinada ocupação (ou de um conjunto de ocupações) em uma organização e que influenciam o desempenho apresentado pelo colaborador/gestor. É a referência, o ideal para determinado indivíduo exercer o conjunto de atividades que lhe são atribuídas.</p> <p><i>(Ver também: Perfil profissional desejado. BRASIL. Tribunal de Contas da União - TCU. Glossário de termos do controle, 2012. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/scalizacao_controle/normas_auditoria/Glossario_termos_ce.pdf>. Acesso em: 1 Out. 2013.)</i></p>
Controles Internos	<p>Ações estabelecidas por meio de políticas e procedimentos que ajudam a garantir o cumprimento das diretrizes determinadas pela administração para mitigar os riscos à realização dos objetivos. Compreende o plano de organização e todos os métodos e procedimentos utilizados pela Administração e conduzidos por todos os seus agentes para salvaguardar ativos, desenvolver a eficiência nas operações, avaliar o</p>

Termo	Significado
	<p>cumprimento dos programas, objetivos, metas e orçamentos, verificar a exatidão e a fidelidade das informações e assegurar o cumprimento da lei.</p> <p><i>(COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). Internal Control: Integrated Framework. United States of America, 2013.</i></p> <p><i>BRASIL. Lei Complementar nº 856, de 16 de maio de 2017. Dispõe sobre a reorganização da estrutura organizacional da Secretaria de Estado de</i></p> <p><i>Controle e Transparência - SECONT, órgão central do sistema de controle interno do Poder Executivo do Estado do Espírito Santo. Diário Oficial dos Poderes do Estado, 17 mai 2017.)</i></p>
Estratégia Institucional	<p>Conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir os objetivos da organização como um todo.</p>
Gestão	<p>Estruturas responsáveis pelo planejamento, execução, controle, ação, enfim, pelo manejo dos recursos e poderes colocados à disposição de órgãos e entidades para a consecução de seus objetivos, com vistas ao atendimento das necessidades e expectativas dos cidadãos e demais partes interessadas. A gestão consiste em planejar, construir, executar e monitorar atividades alinhadas com a direção estratégica estabelecida pela governança para atingir os objetivos de negócios. Na maioria das organizações, a gestão é responsabilidade da gerência executiva, sob a liderança do chefe diretor executivo (CEO).</p> <p><i>(BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). Referencial Básico de Governança: Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública. Versão2. Brasília, 2014. Disponível em: <http://portal.tcu.gov.br/comunidades/governanca/entendendo-a-governanca/referencial-de-governanca/>. Acesso em: 23 fev 2017.</i></p> <p><i>INFORMATION SYSTEMS AUDIT AND CONTROL ASSOCIATION</i></p>

Termo	Significado
	<p>(ISACA). <i>COBIT 5: A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT. United States of America, 2012).</i></p>
<p>Gestão de Riscos</p>	<p>Atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere ao risco. A gestão de riscos pode ser aplicada a toda uma organização, em suas várias áreas e níveis, a qualquer momento, bem como a funções, atividades e projetos específicos.</p> <p>(ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). <i>ISO GUIA 73:2009 – Gestão de Riscos – Vocabulário. Rio de Janeiro, 2009.</i> ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). <i>ISO NBR 31000:2009: Gestão de Riscos – Princípios e diretrizes. Rio de Janeiro, 2009).</i></p>
<p>Governança</p>	<p>Compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade. É o sistema pelo qual as organizações são dirigidas e controladas. Pode ser entendido como o conjunto de ações e responsabilidades exercidas pela alta administração da empresa, órgão ou entidade, com o objetivo de oferecer orientação estratégica e garantir que os objetivos sejam alcançados, com simultânea gerência de riscos e verificação de que os recursos são utilizados de forma responsável.</p> <p>(BRASIL. <i>Tribunal de Contas da União (TCU). Referencial Básico de Governança: Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública. Versão 2. Brasília, 2014. Disponível em: <http://portal.tcu.gov.br/comunidades/governanca/entendendo-a-governanca/referencial-de-governanca/>. Acesso em: 23 fev 2017.</i> BRASIL. <i>Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT. ABNT NBR ISO/IEC 38500:2009 – Governança corporativa de tecnologia da informação.</i>)</p>
<p>Macroprocesso</p>	<p>Conjunto de processos por meio dos quais a organização cumpre a sua</p>

Termo	Significado
	missão, implementa suas estratégias, gerando valor ao seu usuário final.
Objetivos Estratégicos	<p>São os fins a serem perseguidos pela organização para o cumprimento de sua missão e o alcance de sua visão de futuro. Constituem elo entre as diretrizes de uma organização e seu referencial estratégico. Traduzem, consideradas as demandas e expectativas dos clientes, os desafios a serem enfrentados num determinado período.</p> <p><i>(BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). Referencial Básico de Governança: Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública. Versão 2. Brasília, 2014. Disponível em: <http://portal.tcu.gov.br/comunidades/governanca/entendendo-a-governanca/referencial-de-governanca/>. Acesso em: 23 fev 2017).</i></p>
Plano de Auditoria	<p>Documento resultante da fase de planejamento da auditoria, contendo o registro dos resultados das atividades desenvolvidas nessa fase e programa de trabalho para a fase de execução, incluindo: o objetivo de auditoria; a visão geral do objeto e do seu ambiente, inclusive do controle interno; a determinação da materialidade; a análise de problema ou avaliação de riscos utilizada para definir os objetivos de auditoria específicos e determinar a natureza, época e extensão dos procedimentos de auditoria e o programa de auditoria contendo esses procedimentos; a estimativa de prazos, a agenda ou o cronograma detalhado do trabalho; a alocação de recursos, inclusive de especialistas, quando for o caso, e a estimativa do custo da fiscalização.</p> <p><i>(INTERNATIONAL ORGANIZATION OF SUPREME AUDIT INSTITUTIONS (INTOSAI). Normas Internacionais das Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAI): ISSAI 100 a 400. Tradução de Secretaria de Relações Internacionais do TCU. Disponível em: <http://www.intosai.org/fileadmin/downloads/downloads/4_documents/ISSAI_100_Portugues.pdf>. Acesso em: 23 fev 2017. INTERNATIONAL ORGANIZATION OF SUPREME AUDIT INSTITUTIONS (INTOSAI). Normas Internacionais das Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAI): ISSAI 1300, 1315 e 1330. JOHANNESBURG, 2010. Disponíveis em:</i></p>

Termo	Significado
	<p><http://www.issai.org/en_us/site-issai/issai-framework/4-auditing-guidelines.htm>. Acesso em: 23 fev 2017. CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Normas Brasileiras de Contabilidade de Auditoria Independente (NBC TA): 300, 315 e 330. Disponível em: <http://portalcfc.org.br/wordpress/wpcontent/uploads/2013/01/NBC_TA_AUDITORIA.pdf>. Acesso em: 23 fev 2017).</p>
Processo	Grupo de atividades efetuadas logicamente e que produz bens/serviços de valor para o cliente - Hammer e Champy (1994).
Processo de Apoio ou Suporte	<p>São aqueles que dão suporte a alguma atividade-fim da organização, tais como a gestão de pessoas, a gestão de compras, o planejamento e o acompanhamento das ações institucionais etc.</p> <p>(Visão Prática: Conceitos Fundamentais em Gestão por Processos. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/visaopratica-conceitos-fundamentais-em-gestao-por-processos/29427/>. Acessado em 13/03/2017. PROCESSOS FINALÍSTICOS E DE APOIO: CONSIDERAÇÕES. Disponível em <https://arfn10.blogspot.com.br/2012/10/processos-finalisticos-e-de-apoio.html>. Acessado em 13/03/2017.)</p>
Processo de Negócio	<p>Um processo que pertence e é executado pelo negócio. Um Processo de Negócio contribui para a entrega de um produto ou Serviço aos Clientes de negócio.</p> <p>(OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE. IT Service Management. Glossário Information Technology Infrastructure Library (ITIL). Versão v3 1.2).</p>
Processo de Trabalho	<p>Conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos/serviços (saídas) com valor agregado. Processos são geralmente planejados e realizados de maneira contínua para agregar valor na geração de produtos e serviços. Processos podem ser agrupados em macroprocessos e subdivididos em subprocessos.</p> <p>(BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). Padrões de</p>

Termo	Significado
	<i>Levantamento. Portaria-Segecex nº 11/2011).</i>
Processo Finalístico	<p>Processo associado às atividades-fim da organização ou diretamente envolvido no atendimento às necessidades dos seus clientes”. Referem-se ao conjunto de atividades que representam a essência da organização, caracterizam a atuação da organização e estão diretamente relacionados às grandes funções da organização e aos seus objetivos estratégicos e à geração de produto/serviço para o cliente interno ou externo.</p> <p><i>(Visão Prática: Conceitos Fundamentais em Gestão por Processos. Disponível em < http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/visaopratica-conceitos-fundamentais-em-gestao-por-processos/29427/>. Acessado em 13/03/2017. PROCESSOS FINALÍSTICOS E DE APOIO: CONSIDERAÇÕES. Disponível em < https://arfn10.blogspot.com.br/2012/10/processos-finalisticos-e-de-apoio.html>. Acessado em 13/03/2017.)</i></p>
Projeto	Esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.
Projeto de Transformação Organizacional	Intervenção em um processo para fins de melhoria e/ou inovação.
Risco	Possibilidade de um evento ocorrer e afetar adversamente a realização de objetivos (COSO, 2004); possibilidade de algo acontecer e ter impacto nos objetivos, sendo medido em termos de consequências e probabilidades (TCU, 2010f); efeito da incerteza nos objetivos (ABNT, 2009).
Tratamento de Risco	Processo de modificar um risco (ABNT, 2009). Consiste em selecionar e implementar uma ou mais opções de resposta a riscos para modificar os níveis de risco (INTOSAI, 2007). Definição das ações para reduzir a probabilidade de ocorrência dos eventos ou suas consequências

Termo	Significado
	<p>(BRASIL, 2017).</p> <p>(ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). ISO NBR 31000:2009 – Gestão de Riscos – Princípios e diretrizes. Rio de Janeiro, 2009. INTERNATIONAL ORGANIZATION OF SUPREME AUDIT INSTITUTIONS (INTOSAI). INTOSAI GOV 9130 - Guidelines for Internal Controls Standards)</p> <p>for the Public Sector: further information on entity risk management. PSC Subcommittee on Internal Control Standards. 2007. Disponível em:<http://www.issai.org/en_us/site-issai/issai-framework/intosai-gov.htm>. Acesso em: 23 fev 2017.</p> <p>BRASIL. Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento - Seges/MP. Instrução Normativa 5/2017. Art. 25.</p>

1. Introdução

O presente documento tem por objetivo estabelecer os requisitos mínimos da Metodologia de Gestão de Processos a ser utilizada na CODASP.

Além disso, o documento tem por objetivo tecer considerações a respeito de Projetos de Transformação Organizacional na Companhia.

2. Metodologia de Gestão de Processos

2.1 Interlocutores – papéis e responsabilidades

Termo	Significado
Alta Administração	Conjunto de gestores que integram o nível estratégico da organização, com poderes para estabelecer políticas, objetivos e direção geral da organização. É sinônimo de “alta direção”. Abrange órgãos colegiados compostos por esses gestores (ex.: Conselho de Administração, Diretor e Diretoria Executiva).
Área de Negócio	Diz respeito às unidades responsáveis pela execução de macroprocessos finalísticos ou de suporte. <i>(Visão Prática: Conceitos Fundamentais em Gestão por Processos. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/visaopratica-conceitos-fundamentais-em-gestao-por-processos/29427/>. Acessado em 13/03/2017.)</i>
Área Finalística	Diz respeito às unidades de negócio responsáveis pela execução de macroprocessos finalísticos. Os macroprocessos podem ser entendidos como agrupamentos de processos necessários para a produção de uma ação ou desempenho de uma atribuição da organização ou ainda como grandes conjuntos de atividades pelos quais a organização cumpre sua missão, gerando valor para o cliente/cidadão/usuário. Neste contexto, os macroprocessos finalísticos referem-se à essência da organização,

Termo	Significado
	<p>caracterizam a atuação da organização e estão diretamente relacionados às grandes funções da organização e aos seus objetivos estratégicos e à geração de produto/serviço para o cliente interno ou externo.</p> <p><i>(Orientações para elaboração do item de informação “Macroprocessos finalísticos”.</i> Disponível em <https://proplan.ufba.br/sites/proplan.ufba.br/files/Macroprocessos%20finalisticos.pdf>. Acessado em 13/03/2017.)</p>
Auditoria Interna	<p>A auditoria interna é uma atividade independente e objetiva de avaliação (<i>assurance</i>) e de consultoria, desenhada para adicionar valor e melhorar as operações de uma organização. Ela auxilia uma organização a realizar seus objetivos a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gestão de riscos, controle e governança.</p> <p><i>(INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS (IIA). Estrutura Internacional de Práticas Profissionais (IPPF). Disponível em: <http://www.iibrasil.org.br/new/IPPF.html>. Acesso em: 23 fev 2017.)</i></p>
Colaborador	<p>Compreende a força de trabalho da organização com vínculo efetivo (ex. empregados concursados, inclusive requisitados). Exclui-se então, estagiários, terceirizados e outras pessoas que não se enquadram nesse conceito.</p>
Gestor	<p>Profissional que exerce formalmente função de gestão em qualquer nível hierárquico da organização. Profissional da organização que tem outros profissionais formalmente subordinados a ele (ex. gerentes, supervisores, chefes).</p> <p><i>(TCU:Equipe do levantamento integrado de governança - ciclo 2017).</i></p>
Parte Interessada (Stakeholder)	<p>Pessoa ou organização que pode afetar, ser afetada, ou perceber-se afetada por uma decisão ou atividade da organização.</p> <p><i>(ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). ISO ABNT NBR 31000:2009 – Gestão de Riscos – Princípios e diretrizes. Rio</i></p>

Termo	Significado
	<i>de Janeiro, 2009).</i>

2.2 Regras, Orientações e Premissas Metodológicas

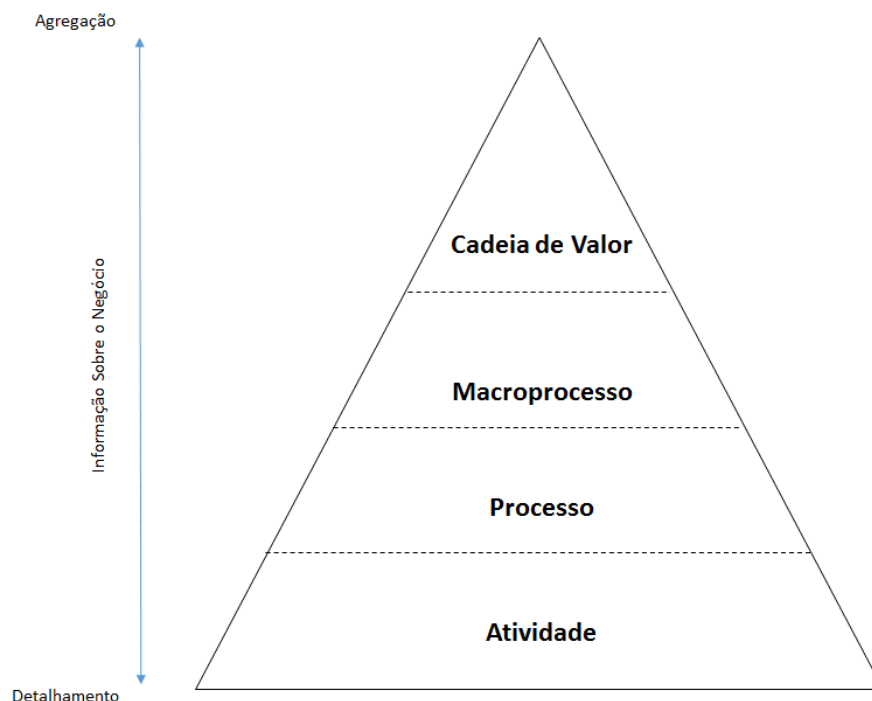
- A Missão, a Visão e as estratégias da CODASP são âncoras de análise para alinhamento dos macroprocessos que compõem a Cadeia de Valor da Companhia;
- A Cadeia de Valor da CODASP deve ser construída e mantida pela Diretoria da Companhia com o apoio das demais áreas integrantes da companhia;
- A Cadeia de Valor deve ser detalhada em 3 níveis – cadeia; macroprocessos, e processos;
- A construção da Cadeia de Valor deve ser realizada de maneira *top down* e deve identificar os macroprocessos em dois grupos: finalísticos e de suporte;
- O detalhamento de processos será de responsabilidade das áreas da companhia, com o apoio da Diretoria;
- O mapeamento de processos, quando realizado, poderá ser realizado de maneira textual ou gráfica;
- As informações referentes aos processos da CODASP devem estar disponíveis na rede interna da Companhia para acesso dos interessados autorizados.
- O mapeamento de processos, quando realizado de maneira gráfica, deverá ser complementado com informações textuais sobre o processo, considerando os requisitos de informação requeridos;
- O mapeamento de processos, quando realizado, deve ser feito pressupondo o uso de notação padronizada, identificando, no mínimo, *softwares* de apoio, perfil/função do executor, marco legal, insumos e produtos associados às atividades;
- O mapeamento de processos deve contemplar as sugestões de mudança passíveis de serem implementadas em até seis meses;
- A solução tecnológica a ser utilizada para modelagem de processos deve permitir o desenho e a descrição da Cadeia de Valor nos diversos níveis de detalhe, bem como o desenho e descrição do fluxo de atividades na notação padronizada;

- A solução tecnológica a ser utilizada na modelagem dos processos deve permitir a navegação pela hierarquia dos processos (da visão dos macroprocessos até a visão dos fluxos de atividades);
- A terceirização de serviços relativos a processos, caso ocorra, deve pressupor a transferência de tecnologia de gestão por processo para o cliente; e
- As lições aprendidas durante o processo de mapeamento ficarão registradas como lições aprendidas do projeto do qual faz parte.

2.3 A Relação entre Cadeia de Valor, Macroprocessos, Processos e Atividades

Termo	Significado
Atividade	É a decomposição do trabalho em ações necessárias para produzir um resultado em particular, que, dependendo da complexidade do macroprocesso ou processo, podem ser divididas em tarefas que corresponderão ao passo a passo para a realização de cada atividade. Em outras palavras, as atividades correspondem a “o quê” é feito e “como” é feito durante o processo.
Cadeia de Valor	<ul style="list-style-type: none"> – Conjunto de macroprocessos que se compõem em corporativos finalísticos e corporativos de suporte, executados de forma inter-relacionada que criam valor para partes interessadas. – Conjunto de atividades inter-relacionadas que criam valor para o cliente, segmentado em um conjunto de atividades primárias e outro de atividades de suporte. As atividades primárias são aquelas relacionadas à produção de bens ou serviços e à logística de entrega de insumos e produtos. As atividades de suporte dizem respeito à gestão de recursos e de infraestrutura para a produção. (Porter, 1991).
Macroprocesso	Conjunto de processos por meio dos quais a organização cumpre a sua missão, implementa suas estratégias, gerando valor ao seu usuário

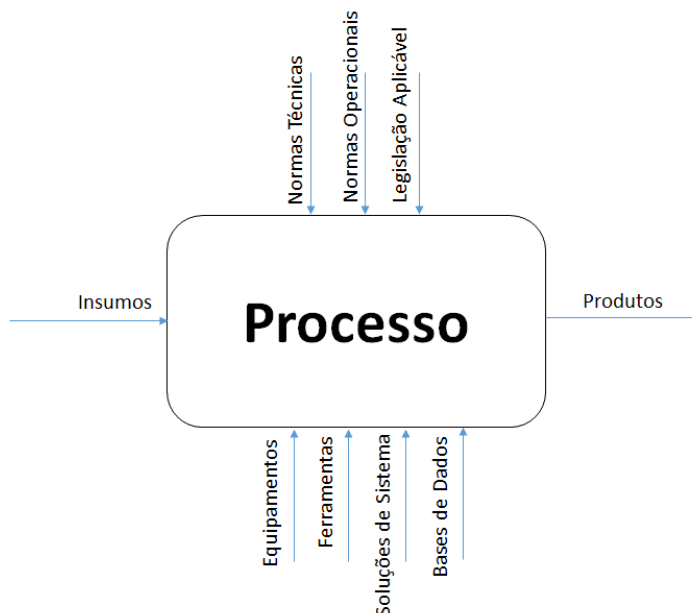
Termo	Significado
	final.
Processo	Grupo de atividades efetuadas logicamente e que produz bens/serviços de valor para o cliente - Hammer e Champy (1994).
Processo de Negócio	Sinônimo de Processo. Um processo que pertence e é executado pelo negócio. Um Processo de Negócio contribui para a entrega de um produto ou Serviço aos Clientes de negócio. <i>(OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE. IT Service Management. Glossário Information Technology Infrastructure Library (ITIL). Versão v3 1.2).</i>
Processo de Trabalho	Sinônimo de Processo. Conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos/serviços (saídas) com valor agregado. Processos são geralmente planejados e realizados de maneira contínua para agregar valor na geração de produtos e serviços. Processos podem ser agrupados em macroprocessos e subdivididos em subprocessos. <i>(BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). Padrões de Levantamento. Portaria-Segecex nº 11/2011).</i>



2.4 A Classificação de Processos

Termo	Significado
<p>Processo de Suporte</p>	<p>São aqueles que dão suporte a alguma atividade-fim da organização, tais como a gestão de pessoas; a gestão de compras; a gestão de tecnologia da informação e das comunicações; o planejamento estratégico e o acompanhamento das ações institucionais etc.</p> <p><i>(Visão Prática: Conceitos Fundamentais em Gestão por Processos. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/visaopratica-conceitos-fundamentais-em-gestao-por-processos/29427/>. Acessado em 13/03/2017. PROCESSOS FINALÍSTICOS E DE APOIO: CONSIDERAÇÕES. Disponível em <https://arfn10.blogspot.com.br/2012/10/processos-finalisticos-e-de-apoio.html>. Acessado em 13/03/2017.)</i></p>
<p>Processo Finalístico</p>	<p>Processo associado às atividades-fim da organização ou diretamente envolvido no atendimento às necessidades dos seus clientes”. Referem-se ao conjunto de atividades que representam a essência da organização, caracterizam a atuação da organização e estão diretamente relacionados às grandes funções da organização e aos seus objetivos estratégicos e à geração de produto/serviço para o cliente interno ou externo.</p> <p><i>(Visão Prática: Conceitos Fundamentais em Gestão por Processos. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/visaopratica-conceitos-fundamentais-em-gestao-por-processos/29427/>. Acessado em 13/03/2017. PROCESSOS FINALÍSTICOS E DE APOIO: CONSIDERAÇÕES. Disponível em <https://arfn10.blogspot.com.br/2012/10/processos-finalisticos-e-de-apoio.html>. Acessado em 13/03/2017.)</i></p>

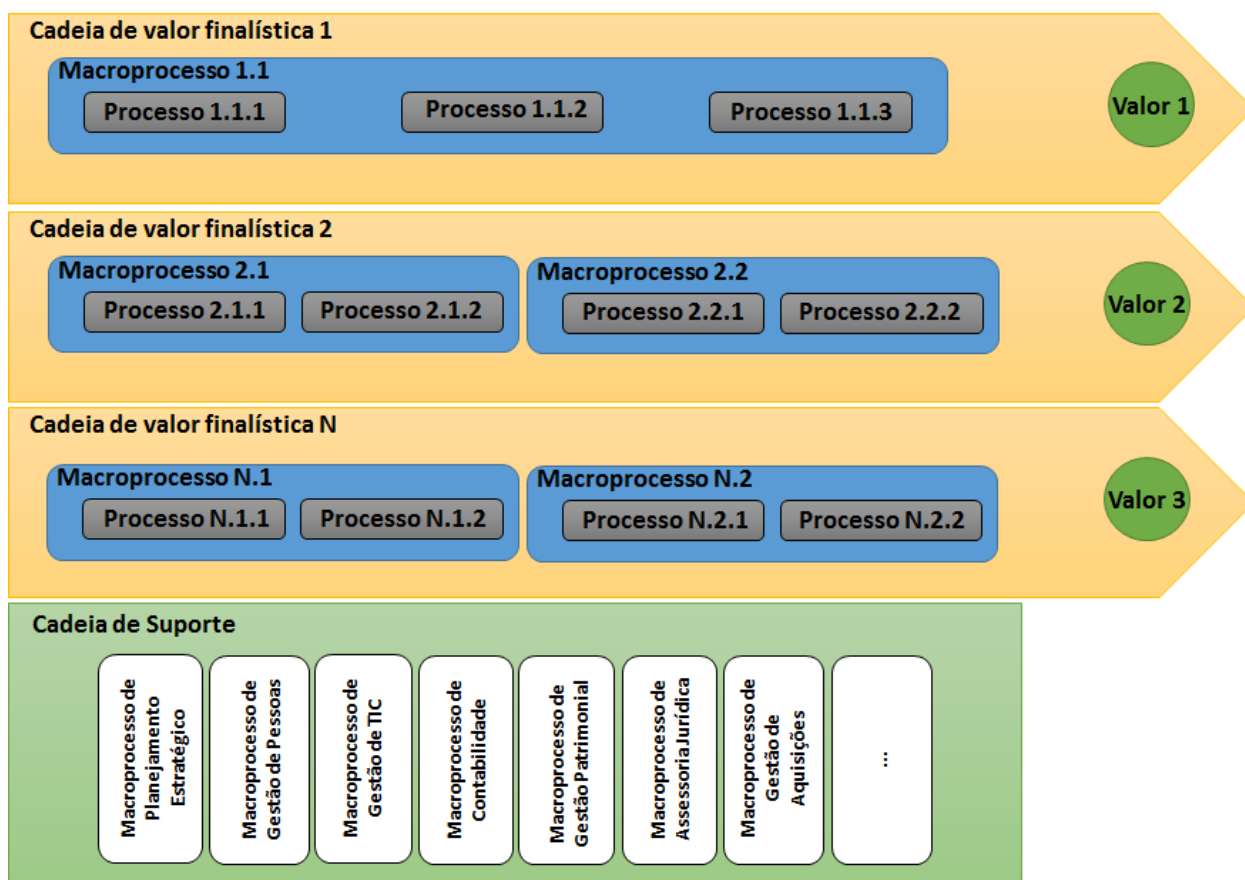
2.5 Os Requisitos Mínimos de Informação a Respeito de Processos



Termo	Significado
Descrição Textual do Processo	
Responsável pelo Processo	
Áreas da Companhia Atuentes no Processo	
Atores	Ex.: Pregoeiro; Engenheiro Civil; Mestre de Obras; Diretor etc.
Principais	Pode-se dizer que um insumo é aquilo que se utiliza no processo para a elaboração de um bem, entrega de serviço ou geração de valor (Ex.:

Termo	Significado
Insumos	materiais, informações etc.).
Principais Produtos	Pode-se dizer que um produto é o resultado produzido a partir da execução do processo, que pode ser geração de um bem, a entrega de um serviço ou de um valor (Ex.: bens, serviços, informações etc.).
Requisitos e/ou condições	
Riscos Associados	
Processos Relacionados	

2.6 Exemplo de Ilustrativo de Elaboração de Cadeia de Valor



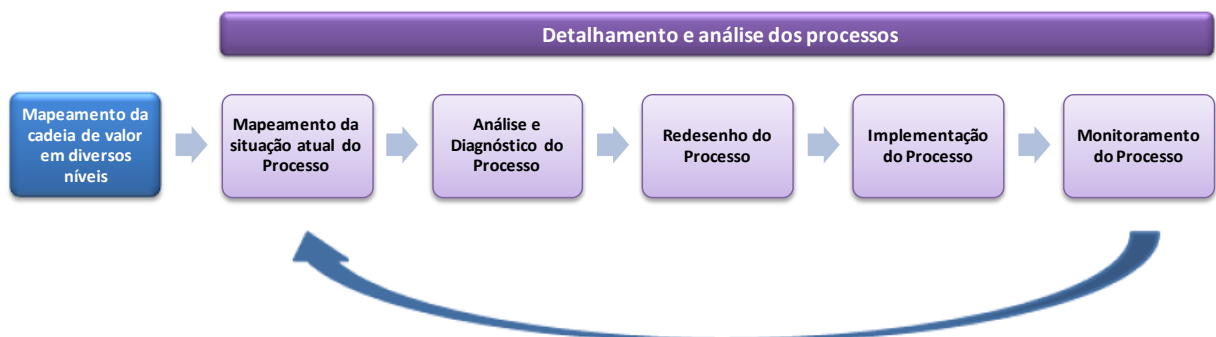
2.7 Padrão de Notação para Mapeamento de Processos

Objeto	Significado

3. Projetos de Transformação Organizacional

Projetos de transformação organizacional podem ser entendidos como intervenções em processos para fins de melhoria e inovação.

3.1 Etapas



3.1.1 Etapa 1 - Mapeamento da Cadeia de Valor

A cadeia de macroprocessos representa as interações que o processo realiza, ou seja, nessa etapa são coletadas as informações sobre os processos de trabalho e identificadas as variáveis essenciais.

A construção da Cadeia de Valor pode ocorrer com base na coleta de informações em documentos, mapeamentos anteriores, na identificação das estratégias corporativas e/ou setoriais e pesquisa junto às áreas envolvidas em cada macroprocesso quanto à forma de agir. Com base na coleta e nas pesquisas são identificadas e agrupadas as grandes etapas necessárias para a produção dos produtos e serviços.

O mapeamento da Cadeia de Valor pode ocorrer nas dimensões organizacional e setorial. A depender da dimensão considerada, diferentes variáveis serão pesquisadas.

Para fins desta metodologia, considera-se dimensão organizacional a CODASP e todas as suas áreas integrantes.

Considera-se dimensão setorial as unidades pertencentes aos órgãos que compõem a dimensão organizacional.

- São algumas variáveis a serem pesquisadas:
 - Missão;
 - Referências relevantes do histórico da organização (legislações, normas, relatórios de prestação de contas, regimentos internos etc.);
 - Expectativas de futuro;
 - Estratégias organizacionais;
 - Estratégias operacionais (setorial);
 - Público alvo;
 - Produtos/serviços;
 - Linhas genéricas de oportunidades de melhorias e suas medições.
 - Interfaces.

- Informações obtidas na etapa:

- Grandes etapas na produção dos produtos e serviços;
 - Clientes internos e externos;
 - Interfaces (entre processos)
 - Produtos e serviços;
 - Objetivos do órgão/setor; e
 - Expectativas de mudanças e oportunidades de melhorias identificadas na fase de mapeamento da Cadeia de Valor.
-
- Resultados obtidos na etapa
 - Mapeamento da visão macro de processos (Cadeia de Valor) contemplando estratégias, em diversos níveis/camadas de detalhamento.

Para apoiar a construção da Cadeia de Valor, sugere-se a utilização do **Instrumento I - Sondagem de Contexto Organizacional/Setorial para Construção da Cadeia de Macroprocessos**.

Depois de construída a Cadeia de Valor em diversos níveis, o próximo passo é o detalhamento e análise dos processos.

3.1.2 Etapa 1 - Mapeamento da Cadeia de Valor

Esta etapa consiste na representação gráfica e descritiva das atividades que compõem cada processo. Compreende as subetapas realizadas para o desenvolvimento/elaboração dos produtos/serviços, considerando a identificação e o planejamento das melhorias de curto, médio e longo prazos e a incorporação das melhorias imediatas de curto prazo. Abaixo seguem as subetapas:

- Mapeamento da situação atual do processo;
- Análise e diagnóstico do processo;
- Redesenho do processo;

- Implementação do processo; e
- Monitoramento do processo.

Para operacionalização desta etapa, podem ser realizadas reuniões, oficinas, entrevistas com líderes/gestores e executores do processo, dentre outras técnicas cabíveis.

3.1.2.1 Subetapa 1: Mapeamento da situação atual do processo

Consiste no levantamento de informações em relação à situação atual do processo (AS IS). As informações mínimas que devem ser levantadas são:

- Objetivo do processo;
 - Gestor do processo;
 - Fornecedor(es);
 - Insumo(s);
 - Identificação e detalhamento das atividades realizadas;
 - Produto(s)/Serviço(s) do processo;
 - Cliente(s);
 - Interface(s) (integração com outras áreas);
 - Sistema(s) e material(is) utilizado(s);
 - Legislação/regulamentação aplicada;
 - Desafio(s)/problema(s) relacionado(s); e
 - Sugestão(ões) de melhoria/oportunidade(s) de melhoria.
- Resultados obtidos na subetapa:
- Modelo AS IS do processo (fluxo)

Para o mapeamento da situação atual do processo, sugere-se a utilização do **Instrumento II – Detalhamento do Processo**.

3.1.2.2 Subetapa 2: Análise e diagnóstico do processo

Consiste na análise e avaliação das informações levantadas referentes à situação atual do processo, com vistas à priorização de oportunidades de melhoria (soluções propostas) na execução das atividades.

Uma vez priorizadas, as soluções propostas são classificadas em curto, médio e longo prazos quanto à implementação.

- Resultados obtidos na subetapa:
 - Análise do conjunto das informações levantadas para subsidiar o redesenho do processo; e
 - Identificação e priorização das ações possíveis (oportunidades de melhoria) para atuar na execução das atividades do processo.

Para a subetapa de análise e diagnóstico do processo sugere-se a utilização dos seguintes instrumentos:

- **Instrumento III – Matriz de Causalidade; e**
- **Instrumento IV – Planilha de Oportunidades de Melhoria.**

3.1.2.3 Subetapa 3 - Redesenho do processo

Consiste em, a partir da análise e diagnóstico do processo, gerar um novo modelo (TO BE) de funcionamento agregando valor e corrigindo disfunções, considerando as melhorias propostas e priorizadas.

Nesta subetapa, podem ser definidos os indicadores com o objetivo de mensurar e avaliar o processo.

Caso haja a definição de indicadores, para a sua delimitação e aplicação sugere-se considerar, no mínimo, as seguintes informações:

- Nome do indicador;
 - Tipo de indicador (eficiência e eficácia);
 - Objetivo do indicador;
 - Periodicidade de cálculo;
 - Responsável pela geração e divulgação;
 - Fórmula de cálculo;
 - Intervalo de validade (Metas do processo acordadas com seus líderes/gestores);
 - Variáveis que permitem o cálculo; e
 - Definir onde e como as variáveis serão capturadas (origem).
- Resultados obtidos na subetapa:
- Modelo TO BE do processo (fluxo).

Em caso de definição de indicadores do processo sugere-se a utilização do **Instrumento V – Quadro de Indicadores de Processos**

3.1.2.4 Subetapa 4 - Implementação do processo

É o momento em que as atividades do modelo TO BE passarão a ser executadas de acordo com as novas normas e padrões estabelecidos, ou seja, com as melhorias propostas e priorizadas nas subetapas anteriores.

Nesta subetapa, pode ser elaborado o Plano de Implementação do Processo que considera, no mínimo, as seguintes informações:

- Soluções propostas (oportunidade de melhoria) e priorizadas;
- Atividades a serem executadas para implementar cada uma das soluções propostas;
- Prazo para implementação (curto, médio e longo prazos);
- Data de início;
- Data limite para conclusão; e
- Responsável.

O plano de implementação busca orientar as principais etapas necessárias para o planejamento e controle da implementação de melhoria de processos ou novos processos organizacionais.

Com o plano em execução, realiza-se o acompanhamento da implementação do processo redesenhado, por meio de reuniões periódicas de ponto de controle para aferição da execução do plano.

- Resultados obtidos na subetapa:
 - Processo redesenhado (modelo TO BE) implementado.

Para a subetapa de implementação do processo, sugere-se a utilização dos seguintes instrumentos:

- **Instrumento VI – Plano de Implementação do Processo; e**
- **Instrumento VII – Registro de Acompanhamento da Implementação do Processo.**

Após a implementação do novo processo (modelo TO BE), sugere-se o monitoramento desse processo.

3.1.2.5 Subetapa 5 - Monitoramento do processo

O monitoramento do novo processo (TO BE implementado) deve ser um trabalho contínuo, com vistas a identificar possíveis problemas apresentados, tais como situações não detectadas no decorrer da implementação, falhas de entendimento do novo processo pela equipe de trabalho ou necessidade de modificações decorrentes de alterações na legislação etc.

Os instrumentos sugeridos (I a VII) são meros exemplos de como aplicar as etapas descritas nesta metodologia. Sua utilização, portanto, não é obrigatória.

Os projetos de modernização e inovação podem considerar uma ou todas as etapas descritas, em função da necessidade e da disponibilidade de recurso.

Instrumento II - Detalhamento do processo

(*) **Processo:** (conjunto definido de atividades ou comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar uma ou mais metas)

(*) **Objetivo do processo:** (seu processo visa produzir o quê?)

(*) **Líder/Gestor do Processo:** (responsável pelo desenho e desempenho final do processo e pela prestação de contas sobre sua execução)

O que precisa saber fazer: (Conhecimentos e habilidades necessárias para a execução do processo)

Nome e cargo dos executores do processo:

Produto/Serviço do processo:

(*) Fornecedor	(*) Insumo	(*) Atividade	(*) Detalhamento da atividade	Produto da Atividade	(*) Cliente	(*) Integração com outras áreas	(*) Sistemas utilizados	(*) Legislações/Regulamentações
(pessoa, unidades organizacionais e qualquer outro tipo de entidade que forneça os insumos para executar uma atividade).	(o que é preciso para executar a atividade? Quais as informações, recursos e/ou materiais são entradas para a atividade? O que entra para que seja processada? "O que vem?").	(as atividades correspondem a "o quê" é feito "o quê" é feito e descrito no Atributo Nome e "como" é feito no Atributo Descrição da Atividade).	(o detalhamento das atividades corresponde às ações de "como" é feito durante a atividade. "Como" é feito é descrito no Atributo Descrição da Atividade. "Atividade e Detalhamento da atividade" deve seguir o padrão de iniciar a frase com o verbo no infinitivo).	(o que é produzido com a minha tarefa? O que é gerado? "O que sai?").	(pessoa, unidades organizacionais e qualquer outro tipo de entidade que recebe o produto).	(transferência de controle, comunicação com clientes internos e externos).	(Softwares utilizados)	(qual legislação dá suporte à execução da sua atividade? Lei, Decretos, Portarias, IN etc.)

(*) **Desafios/problemas relacionados** (O que impede o seu trabalho de ser feito ainda melhor?)

(*) **Sugestões de melhoria/oportunidades de melhoria** (O que ajudaria você a fazer o seu trabalho melhor?)

(*) Campo Obrigatório

Instrumento III - Matriz de Causalidade						
TABELA DE VERIFICAÇÃO DE CAUSALIDADE ENTRE OS PROBLEMAS						
PROBLEMAS	PROBLEMAS					
		1	2	3 N	Ica	
	1					0
	2					0
	3					0
	N					0
	Ico	0	0	0	0	
Ica-Ico	0	0	0	0		

Ica - Índice de causalidade
Ico - Índice de consequência

Apoio do Instrumento III – Matriz de Causalidade

Aplicação:

A causalidade é a relação de causa e efeito que poder ser identificada entre os problemas e tem como objetivo identificar em um elenco de problemas percebidos quais deles guardam relação de dependência com outros problemas e qual é a dimensão desta dependência.

Passo a passo:

Passo 1: montar a lista de problemas em um diagrama de causa e efeito e verificar se cada um dos problemas pode ser gerado a partir dos demais (matriz de causalidade).

Para preencher o quadro, deve-se questionar cada um dos problemas sobre a sua capacidade de gerar o outro problema descrito. Cada vez que a resposta for sim, marca-se o quadro com um “X”. Na coluna soma no fim de cada linha, deve ser indicada a quantidade de vezes em que a resposta foi sim. A última linha do quadro também deve ser preenchida com a quantidade de sins para cada problema (coluna).

O resultado das somas nas linhas representa quantos problemas são gerados por aquele descrito na linha e o resultado da soma nas colunas representa quantos problemas são geradores daquele descrito na coluna.

Quando uma soma de linha é igual a zero, significa que o problema não foi envolvido na construção de nenhum outro. Quando uma soma de coluna é igual a zero, significa que o problema não foi elaborado com base em nenhum outro.

Passo 2: Em um plano definido por eixos ortogonais, plotam-se os valores (X e Y) de cada problema, traçando-se uma diagonal de 45° a partir da origem dos eixos:

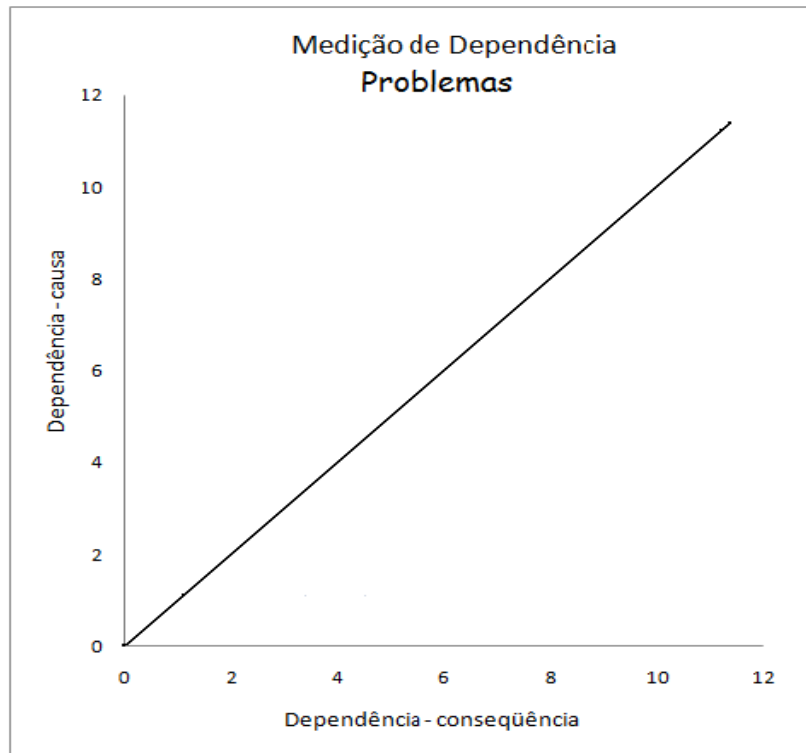
X – Soma da coluna e Y – Soma da linha.

Os problemas plotados acima da diagonal são causais;

Os problemas plotados abaixo da diagonal são consequências daqueles plotados acima da diagonal;

Os problemas plotados em cima da diagonal podem ser causais ou consequências, devendo ser avaliados a cada resultado de implantação.

Apoio do Instrumento III – Matriz de Causalidade (continuação)



A identificação dos problemas “causa” pode ser feita por meio de modelagem, seleção, escolha democrática, etc, a critério da organização. O uso da ferramenta “Matriz de Causalidade” permite uma leitura mais estruturada do conjunto da problemática e torna o levantamento de vulnerabilidade mais objetivo.

Apoio do Instrumento IV – Planilha de Oportunidades de Melhoria

Sugestão para Categorização de Desafios/Problemas

Categorias de Desafios/Problemas	Definição
Insumo/informação	Falta ou imprecisão de informação/documento/material necessário para que se desenvolva a atividade, sem o qual não é possível realizá-la
Ferramentas	Inexistência de sistema de informática ou outras ferramentas que auxiliem no controle, agilizem o trabalho operacional, organizem e integrem as informações, etc.
Pessoas	A estrutura de pessoas não atende as necessidades da área. Falta de ações de capacitação/treinamento, da área ou outras, gerando falta de entendimento dos trabalhos, falta de conhecimento técnico para a realização das atividades, etc.
Papéis/Responsabilidades	É a falta de definição das responsabilidades e papéis da área e seus fornecedores (internos e/ou externos), gerando acúmulo de trabalho, falta de foco no core da área e impacto no tempo das atividades.
Normas	São as regras políticas internas que definem a conduta das áreas e dos servidores. O não cumprimento de prazos definidos em norma ou o não estabelecimento de prazo nas normas existentes também são considerados problemas de normas.
Infraestrutura	Falta de equipamentos ou recursos materiais/logísticos para a efetiva realização das atividades.

Apoio do Instrumento IV – Planilha de Oportunidades de Melhoria (continuação)**Sugestão para priorização de oportunidades de melhorias a serem implementadas**

Utilização da ferramenta que foi adaptada para definir prioridades, dadas diversas alternativas de ação (oportunidade de melhoria): esta ferramenta responde racionalmente às questões: O que devemos fazer primeiro? Por onde devemos começar?

Para responder a tais questões a ferramenta leva em consideração três variáveis e suas respectivas pontuações:

- ◆ **Determinação de Autoridade Superior** - pontuação 4
- ◆ **Determinação Legal** - pontuação 3
- ◆ **Recomendação de Órgão de Controle** - pontuação 2
- ◆ **Ação em estágio de evolução** - pontuação 1

As propostas de soluções/oportunidades de melhoria são ranqueadas/ordenadas conforme a pontuação total em ordem decrescente, ou seja, quanto maior a pontuação total da ação, mais prioritária ela será.

INSTRUMENTO V - QUADRO DE INDICADORES DE PROCESSOS

INDICADOR	TIPO (eficiência e eficácia)	PROCESSO ASSOCIADO (processo ou subprocesso ao qual o indicador está associado)	OBJETIVO DO INDICADOR (o que se pretende medir)	STATUS (disponível ou indisponível)	PERIODICIDADE DE CÁLCULO (quando deve ser feita a medição)	RESPONSÁVEL (quem faz a medição)	FÓRMULA DE CÁLCULO (equação que produz a leitura)	INTERVALO DE VALIDADE/ METAS (valores de referência e ações correspondentes acordadas com os donos dos processos)	VARIÁVEIS QUE PERMITEM O CÁLCULO (cada variável ao compor uma fórmula deve ser representada por um valor)	UNIDADE DE MEDIDA (moeda, porcentagem etc.)	ORIGEM DA COLETA (onde e como as variáveis poderão ser capturados)
Indicador do Processo		Nome do Processo									
Indicador do Processo		Nome do Processo									
Indicador do Processo		Nome do Processo									
Indicador do Processo		Nome do Processo									

Tipo de Indicador

Indicador Eficiência:	Eficiência é o meio de fazer um processo correto, de boa qualidade, em curto prazo, com o menor número de erros.
Indicador Eficácia:	Eficácia está ligada ao objetivo em si, seria a relação entre os resultados almejados e os previstos, e também o processo de atingimento das metas propostas, aproveitando as oportunidades oferecidas.

Instrumento VI – Plano de Implementação do Processo

Informações identificadas na Planilha de Oportunidades de Melhoria		IMPLEMENTAÇÃO				
O desafio e/ou problema	Soluções propostas (oportunidade de melhoria) e priorizadas	Atividades a serem executadas	Data de Início	Data limite de conclusão	Prazo para implementação (curto, médio e longo prazos)	Responsável
1 <i>(O que impede o seu trabalho de ser feito ainda melhor?)</i>	<i>(O que ajudaria você a fazer o seu trabalho melhor?)</i>	1				
		2				
		3				
		4				
		5				
		6				
		7				
		8				
		9				
		10				

Prazos para implementação	
Implementação curto prazo	até 6 meses
Implementação médio prazo	de 6 meses até 2 anos
Implementação longo prazo	a partir de 2 anos