Separata ao Boletim do Exército

MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

SEPARATA AO BE Nº 23/2016

ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

PORTARIA Nº 213-EME, DE 7 DE JUNHO DE 2016.

Manual Técnico (EB20-MT-11.002) Gestão de Processos, 1ª Edição, 2016.

Brasília-DF, 10 de junho de 2016.

MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

PORTARIA Nº 213-EME, DE 7 DE JUNHO DE 2016.

Aprova o Manual Técnico (EB20-MT-11.002) Gestão de Processos, 1ª Edição, 2016.

O **CHEFE DO ESTADO-MAIORDO EXÉRCITO**, no uso da atribuição que lhe confere o inciso VIII, do art. 5º do Regulamento do Estado-Maior do Exército (R-173), aprovado pela Portaria do Comandante do Exército nº 514, de 29 de junho de 2010, e de acordo com o que estabelece o art. 44 das Instruções Gerais para as Publicações Padronizadas do Exército (EB10-IG-01.002), aprovadas pela Portaria nº 770, de 7 de dezembro de 2011, resolve:

Art. 1º Aprovar o Manual Técnico (EB20-MT-11.002) GESTÃO DE PROCESSOS,1ª Edição, 2016, que com esta baixa.

Art. 2º Determinar que esta portaria entre em vigor na data de sua publicação.

ÍNDICE DE ASSUNTOS

Pág.

PREFÁCIO

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO....6

1.1 FINALIDADE....6

1.2 CONSIDERAÇÕES INICIAIS....7

1.3 APRESENTAÇÃO DO DOCUMENTO....7

CAPÍTULO II - CONCEITOS....8

2.1 A ARQUITETURA DA GESTÃO ORGANIZACIONAL....8

2.2 ESTRUTURA PARA A GESTÃO DE PROCESSOS NO EXÉRCITO BRASILEIRO....10

CAPÍTULO III - O CICLO DA GESTÃO DE PROCESSOS....15

3.1 GENERALIDADES....15

3.2 ETAPAS DA GESTÃO DE PROCESSOS....16

CAPÍTULO IV - PLANEJAMENTO DAS INICIATIVAS....17

4.1 GENERALIDADES....17

4.2 SURGIMENTO DE DEMANDA DE GESTÃO DE PROCESSOS....18

4.3 CONTEXTUALIZAÇÃO DA DEMANDA....19

4.4 PLANO DE TRABALHO....20

CAPÍTULO V - ESTUDO DA CADEIA DE VALOR AGREGADO....22

5.1 GENERALIDADES....22

5.2 ELABORAÇÃO DA CADEIA DE VALOR AGREGADO....23

CAPÍTULO VI - MAPEAMENTO DE PROCESSOS....26

6.1 GENERALIDADES....26

6.2 REUNIÃO PARA MAPEAMENTO DOS PROCESSOS – PREPARAÇÃO....27

6.3 REUNIÃO PARA MAPEAMENTO DOS PROCESSOS – EXECUÇÃO....28

6.4 REUNIÃO PARA MAPEAMENTO DOS PROCESSOS – CONSTRUÇÃO DO MAPA DE PROCESSO....29

CAPÍTULO VII - DIAGNÓSTICO DE PROCESSOS....30

7.1 GENERALIDADES....30

7.2 ENTRADAS PARA O DIAGNÓSTICO DE PROCESSOS....31

7.3 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES DE DIAGNÓSTICO....33

7.4 PRODUTOS DO DIAGNÓSTICO DE PROCESSOS....35

CAPÍTULO VIII - REDESENHO DE PROCESSOS....35

8.1 GENERALIDADES....35

8.2 PROCEDIMENTO PARA O REDESENHO DE PROCESSOS....36

CAPÍTULO IX - DESENHO DE UM NOVO PROCESSO....39

9.1 GENERALIDADES....39
9.2 PLANEJAMENTO DO NOVO PROCESSO....40
9.3 MODELAGEM DE UM NOVO PROCESSO....41
CAPÍTULO X - IMPLANTAÇÃO DE PROCESSOS....42
10.1 GENERALIDADES....42
10.2 GESTÃO DA MUDANÇA....43
10.3 COMUNICAÇÃO....44
10.4 ELEMENTOS DO PLANO DE AÇÃO....45
10.5 IMPLANTAÇÃO DAS AÇÕES....46
CAPÍTULO XI - GERENCIAMENTO DE PROCESSOS....47
11.1 GENERALIDADES....47
11.2 GESTÃO DE RECURSOS....48
11.3 GESTÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO....49
11.4 ANÁLISE E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS....52
11.5 AUDITORIA INTERNA DE PROCESSOS DE NEGÓCIO....54
CAPÍTULO XII - ANÁLISE CRÍTICA PELA ALTA ADMINISTRAÇÃO....59
12.1 GENERALIDADES....59
12.2 REUNIÕES PARA ANÁLISE CRÍTICA....60
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS....64

PREFÁCIO

A gestão de processos, numa concepção simplificada, é uma forma de gerenciar e transformar as atividades correntes. Tem o objetivo de promover melhorias e otimizar os processos envolvidos na geração de resultados, por meio da identificação, da padronização, da institucionalização e do controle dos processos de trabalho. Para tanto, a organização deve ter um claro entendimento de alguns aspectos importantes para a gestão dos seus processos.

A base regulatória da gestão de processos no Exército é o Plano Estratégico do Exército (PEEx) 2016-2019/2ª Edição, que estabelece o Objetivo Estratégico nº 10 – Aumentar a efetividade da gestão do bem público; a estratégia 10.2.1 – Racionalizar os processos; e a atividade correlata 10.2.1.2 – Prosseguir na implantação da gestão de processos na Alta Administração.

A regulamentação, bem como a estratégia da organização e as necessidades do Estado Brasileiro, ensejam uma gestão cada vez mais eficiente, eficaz e efetiva. Para tanto, faz-se necessária a adoção de ações específicas como a aplicação de metodologias de gestão, a aplicação de recursos/ferramentas de Tecnologia de Informação, a capacitação e conscientização continuada dos militares envolvidos, além da melhoria dos processos essenciais. Tudo isso deve ser conduzido por um trabalho coordenado e em consonância com as melhores práticas de gestão existentes.

A proposta deste manual é reunir um conjunto de instruções para auxiliar a gestão dos processos organizacionais do Exército. Está embasado tanto nas melhores práticas apontadas pela literatura e por instituições renomadas e especializadas, como também nas experiências práticas e lições aprendidas de inúmeras iniciativas já executadas na Força, e atualmente, conduzidas pelo Escritório de Processos Organizacionais do Exército (EPOEx). Dessa abordagem, depreendeu-se uma sistemática plenamente adaptada à cultura organizacional do Exército Brasileiro.

Em suma, este Manual Técnico tem por objetivo orientar as iniciativas de gestão de processos no âmbito do Exército, apresentando os conceitos básicos e os procedimentos necessários para mapear, diagnosticar, redesenhar e gerenciar processos da organização. Deve ser utilizado como um guia por todos os envolvidos na gestão de processos.

Neste sentido, a ênfase é fomentar a absorção da cultura de gestão de processos nas práticas gerenciais já adotadas no Exército, como parte do processo evolutivo da organização, alinhada à sua visão de futuro, sempre com o foco primário da melhoria da operacionalidade da Força Terrestre.

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

1.1 FINALIDADE

1.1.1 Este Manual Técnico tem por objetivo orientar as iniciativas de gestão de processos no âmbito do Exército Brasileiro, apresentando os conceitos básicos e os procedimentos necessários para mapear, diagnosticar, redesenhar e gerenciar processos da organização.

1.1.2 A adoção da metodologia sugerida visa à simplificação e à melhoria contínua dos processos da organização e de seus resultados.

1.2 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

1.2.1 A gestão de processos no Exército tem como base regulatória o Plano Estratégico do Exército (PEEx) 2016-2019/2ª Edição, que estabelece o Objetivo Estratégico nº 10 – Aumentar a efetividade da gestão do bem público; a estratégia 10.2.1 – Racionalizar os processos; e a atividade correlata 10.2.1.2 – Prosseguir na implantação da gestão de processos na Alta Administração.

1.2.2 A Portaria nº 295-EME, de 17 de dezembro de 2014 aprova a Diretriz de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro e estabelece, dentre outras determinações, que o projeto deverá contemplar o mapeamento, análise e melhoria de processos, impondo demais ações acessórias e prazos definidos.

1.2.3 Tornou-se necessário, pois, intensificar e agilizar as ações voltadas ao mapeamento, análise e melhoria de processos de maneira sistêmica e com capacidade de abranger todo o Exército Brasileiro.

1.2.4 A regulamentação, bem como a estratégia da organização e as necessidades do Estado Brasileiro, ensejam uma gestão cada vez mais eficiente, eficaz e efetiva. Para tanto, faz-se necessária a adoção de ações específicas como a aplicação de metodologias de gestão, a aplicação de recursos/ferramentas de Tecnologia de Informação, a capacitação e conscientização continuada dos militares envolvidos, além da melhoria dos processos essenciais.Tudo isso deve ser conduzido por uma gestão coordenada e em consonância com as melhores práticas de gestão existentes.

1.3 APRESENTAÇÃO DO DOCUMENTO

1.3.1 A proposta do documento é reunir um conjunto de instruções para auxiliar a gestão dos processos de negócio na organização, não só com base nas melhores práticas apontadas pela literatura e por instituições renomadas e especializadas, mas também nas experiências práticas e lições aprendidas de inúmeras iniciativas já executadas na instituição, conduzidas pelo Escritório de Processos Organizacionais do Exército (EPOEx), das quais se depreendeu uma sistemática plenamente adaptada à cultura organizacional do Exército Brasileiro.

1.3.2 Neste sentido, o documento procura fomentar a absorção da cultura de gestão de processos nas práticas gerenciais já adotadas no Exército, como parte do processo evolutivo da organização, alinhada à sua visão de futuro. Dessa forma, O Capítulo I faz a introdução do documento, apresentado sua finalidade e a abordagem tratada em cada capítulo.

1.3.3 O Capítulo II apresenta os diversos conceitos, definições e terminologias utilizadas nas áreas de conhecimento da gestão organizacional e também no âmbito do Exército Brasileiro. Apresenta, ainda, a estrutura para a gestão de processos na organização, indicando os papéis e as responsabilidades dos envolvidos.

1.3.4 O Capítulo III apresenta uma visão geral do ciclo da gestão de processos de negócio, conforme recomendações de guias de melhores práticas e especialistas na área de gestão de processos. Na sequência, mostra essas recomendações traduzidas na Sistemática de Gestão de Processos do Exército Brasileiro, adaptada ao funcionamento e à estrutura da organização.

1.3.5 O Capítulo IV descreve a primeira etapa da sistemática: o Planejamento das Iniciativas, apresentando as etapas e os meios para a elaboração de planos de trabalho, que têm por objetivo guiar as iniciativas de gestão de processos.

1.3.6 O Capítulo V trata do estudo da Cadeia de Valor Agregado, etapa fundamental para se conhecer e entender a lógica de funcionamento dos macroprocessos que viabilizam o cumprimento da missão da organização e das áreas envolvidas.

1.3.7 O Capítulo VI indica as tarefas necessárias para mapear os processos de negócio. Além de mostrar os passos para se construir os modelos, traz recomendações para a preparação e para os arranjos necessários à execução da iniciativa.

1.3.8 O Capítulo VII apresenta as ferramentas e os procedimentos para a realização do diagnóstico de processos, por meio do tratamento dos dados e das informações obtidas.

1.3.9 O Capítulo VIII descreve as tarefas necessárias e os aspectos a serem considerados para o redesenho dos processos de negócio e a preparação para a implantação de melhorias apontadas.

1.3.10 O Capítulo IX trata do desenho de um novo processo, incluindo o necessário planejamento, a análise de impacto e os demais fatores que influenciam a concepção do projeto.

1.3.11 O Capítulo X mostra os principais elementos envolvidos e os principais aspectos a se considerar para a realização da implantação de processos redesenhados ou de novos processos modelados. Aspectos críticos dessa etapa, tais como a gestão da mudança e a comunicação, são também abordados.

1.3.12 O Capítulo XI apresenta os aspectos fundamentais do gerenciamento dos processos de negócio no dia a dia, ou seja, indica os fatores críticos a serem observados e gerenciados pelos gestores, tais como os recursos humanos, financeiros e materiais. Além disso, descreve três dos procedimentos mais importantes para a gestão do desempenho e para a melhoria contínua dos processos.

1.3.13 O Capítulo XII aborda o papel da análise crítica pela Alta Administração e a importância do seu envolvimento e comprometimento com a Sistemática de Gestão de Processos do Exército Brasileiro e com a implantação dessa cultura gerencial na organização. Traz, ainda, recomendações procedimentais para a realização de reuniões periódicas de análises críticas e o encaminhamento das deliberações resultantes como parte das ações para fomento da melhoria contínua.

1.3.14 Assim como as organizações, os métodos, as técnicas e os padrões de gestão evoluem. De igual modo, este documento deve evoluir com base nos produtos gerados pela própria Sistemática de Gestão de Processos do Exército Brasileiro, que também será submetida à análise crítica periódica.

CAPÍTULO II

CONCEITOS

2.1 A ARQUITETURA DA GESTÃO ORGANIZACIONAL

2.1.1 De acordo com Oliveira (2012), um sistema é entendido como um "conjunto de partes integrantes e interdependentes que, conjuntamente, forma um todo unitário com determinado objetivo e efetuando uma função".

2.1.2 A partir dessa definição pode-se considerar que uma organização como o Exército Brasileiro consiste em um sistema, formado por seus diversos órgãos e subdivisões, pessoas, máquinas, etc., interdependentes, que forma um todo unitário, com um determinado objetivo, representado por sua Visão de Futuro, e executa uma função que é determinada por sua Missão Institucional.

2.1.3 Para o alcance da Visão de Futuro e para o cumprimento de sua Missão Institucional, estabelecidas no Mapa Estratégico do Exército e no Plano Estratégico do Exército, a organização estabelece as estratégias, que são concretizadas por meio de projetos e por meio de processos de negócio, os quais se viabilizam por meio das operações diárias (tarefas e atividades), conforme o esquema apresentado na Figura 1, abaixo.

Figura 1: Arquitetura da Gestão Organizacional

2.1.4 Assim sendo, o objeto do presente documento, ou seja, metodologias de análise e melhoria de processos de negócio tem como um dos motivadores principais o fato de que esses elementos, os processos, funcionam como grandes integradores organizacionais, provendo informações e padrões para a gestão organizacional como um todo (estratégia, projetos, processos, recursos, dentre outros).

2.1.5 A Figura 2, a seguir, apresenta a forma como os processos se integram no sistema, por meio do desdobramento sucessivo dos elementos que caracterizam a arquitetura organizacional.

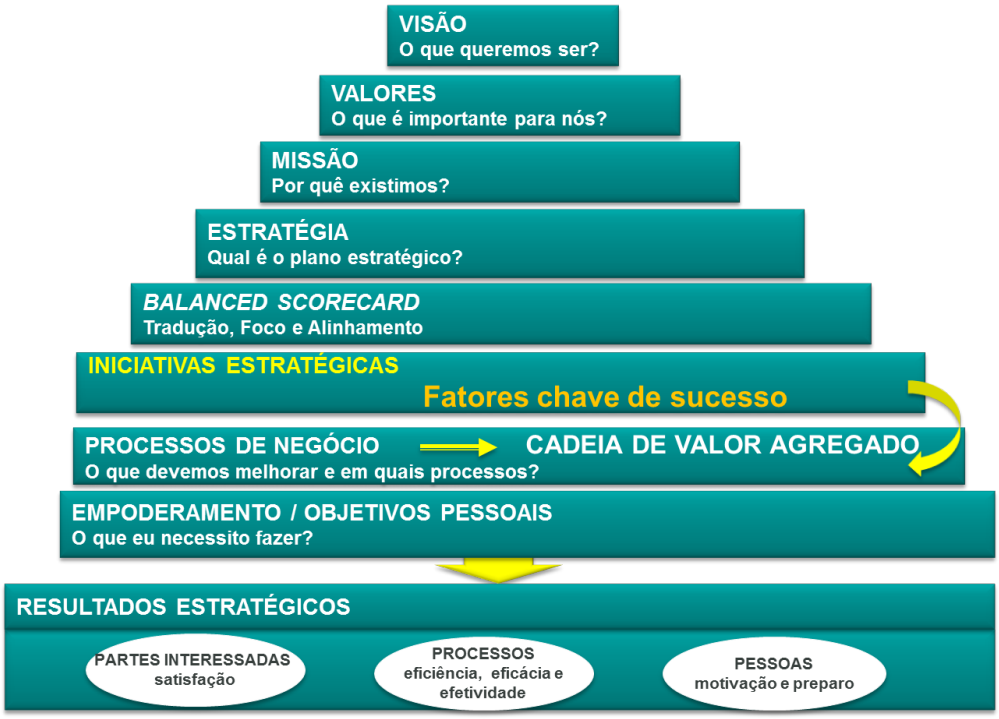

Figura 2: Integração entre a estratégia e os processos de negócio

2.1.6 A integração efetiva entre a estratégia e os processos de negócio exige uma coordenação de todos os elementos apresentados de forma ordenada. No Exército Brasileiro essa coordenação é realizada por meio de uma estrutura própria, com papéis e responsabilidades bem definidos, descrita no item a seguir.

2.2 ESTRUTURA PARA A GESTÃO DE PROCESSOS NO EXÉRCITO BRASILEIRO

2.2.1 A preocupação com a eficiência, eficácia e efetividade da gestão não é um aspecto recente no Exército Brasileiro.

2.2.2 Como parte dos esforços para a melhoria contínua da gestão da organização como um todo, já no ano de 2003, teve início a implantação do Programa de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro (PEG-EB), visando melhorar a operacionalidade da tropa e o gerenciamento de forma estruturada das diversas frentes envolvidas: Estratégia, Processos e Projetos.

2.2.3 Na esteira dessas iniciativas, no ano de 2007 foi iniciado o Projeto Gestão de Processos (PGP), que tinha por objetivo "implantar modelo de mapeamento dos processos no Órgão de Direção Geral (ODG) e nos Órgãos de Direção Setorial (ODS), visando documentar e aprimorar os processos organizacionais existentes".

2.2.4 Os trabalhos foram iniciados e várias atividades relacionadas à gestão dos processos organizacionais foram executadas nas diversas OM do Exército no Brasil e no exterior. Porém, à medida que o trabalho evoluiu, sentiu-se a necessidade de estruturas organizacionais que pudessem concentrar os esforços de planejamento e execução das atividades correlatas e, desse modo, liderar as iniciativas dedicadas ao mapeamento, análise e melhoria de processos, bem como estabelecer a respectiva governança.

2.2.5 Assim sendo, foi emitida, no final do ano de 2014, a Diretriz de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro que, dentre outras ações, determinou a criação do Comitê Gestor do Processo de Racionalização Administrativa e a implantação do Escritório de Processos Organizacionais do Exército, no âmbito do Estado-Maior do Exército (EME), culminando, posteriormente, com a implantação da Assessoria de Administração do EME.

2.2.6 Posteriormente, foi determinada a criação dos Escritórios de Processos Organizacionais Setoriais, ligados administrativamente aos Órgãos de Direção Setorial (ODS), ao Órgão de Direção Operacional (ODOp) e aos Órgãos de Assistência Direta e Imediata ao Comandante do Exército (OADI), e tecnicamente, ao Escritório de Processos Organizacionais do Exército.

2.2.7 A atual estrutura relacionada à gestão de processos do Exército possui, sinteticamente, a seguinte configuração, ilustrada pela Figura 3:

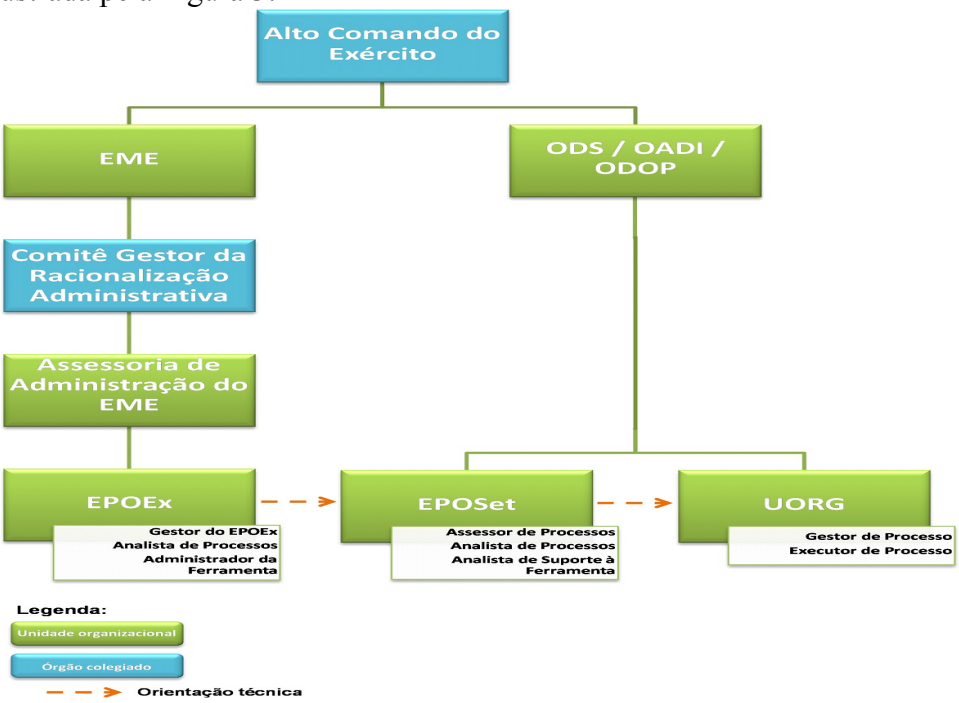

Figura 3: Estrutura para a Gestão de Processos no Exército Brasileiro

2.2.7.1 Alto Comando do Exército – responsável pela emissão das diretrizes estratégicas da Força, inclusive aquelas relacionadas à gestão.

2.2.7.2 Estado-Maior do Exército – Órgão de Direção Geral responsável pela emissão, para todo o EB, de diretrizes relacionadas à administração geral e o respectivo controle da execução, oriundas do Alto Comando e da Sistemática de Planejamento Estratégico do Exército (SIPLEx).

2.2.7.3 Comitê Gestor do Processo de Racionalização Administrativa – composto pelo 1º, 2º e 7º Subchefes do EME, além de um oficial superior das demais Subchefias e do Escritório de Projetos do Exército (EPEx), além do Chefe da Assessoria de Administração do EME (Presidente do Comitê). Constitui a camada de Governança no tocante aos assuntos relacionados à Racionalização Administrativa e à Gestão de Processos, cabendo a este colegiado, dentre outras as decisões relevantes, aquelas relacionadas às estratégias para a condução da Gestão de Processos em todo o EB. O Comitê Gestor do Processo de Racionalização Administrativa foi instituído e é regulado pela Portaria nº 296-EME, de 17 de dezembro de 2014.

2.2.7.4 Assessoria de Administração do Estado-Maior do Exército (Asse Adm/EME) – unidade organizacional subordinada diretamente à Vice-Chefia do Estado-Maior do Exército. Congrega, além do Escritório de Processos Organizacionais do Exército, o Escritório de Racionalização Administrativa do Exército (ERAEx) e também o Escritório de Capacitação do Exército (ECPEx). Essa unidade organizacional tem por objetivo coordenar, integrar e controlar as ações direcionadas tanto à Racionalização Administrativa, quanto ao Projeto Gestão de Processos, viabilizando os meios e os recursos necessários ao planejamento e à execução das iniciativas, bem como prover a capacitação necessária para tanto, garantindo a convergência dos projetos correlatos. A Asse Adm/EME foi implantada por meio da Portaria nº 552-Cmt Ex, de 27 de maio de 2015.

2.2.7.5 Escritório de Processos Organizacionais do Exército (EPOEx) – unidade organizacional subordinada à Asse Adm/EME.Tem por objetivo contribuir para o aumento da eficácia, da eficiência e da efetividade por meio da melhoria contínua de processos. Para tanto, essa unidade: promove a gestão de processos em todo o Exército Brasileiro; estabelece princípios, práticas e padrões de gestão de processos; e provê orientação e capacitação em técnicas de gestão de processos organizacionais, dentre outras ações. O Escritório de Processos Organizacionais do Exército foi implantado e é regulado pela Portaria nº 059-EME, de 23 de março de 2015. Para a execução de suas funções o EPOEx, desempenha os seguintes papéis e respectivas atribuições:

2.2.7.5.1 Gestor do EPOEx

a) definir metas e estratégias para o escritório e, ainda, acompanhar e avaliar os resultados e coordenar a equipe do EPOEx;

b) promover alinhamento, governança e convergência das iniciativas relacionadas à gestão de processos;

c) promover a cultura de gestão de processos no âmbito do EB;

d) apoiar as ações de melhoria de processos a serem executadas pelas unidades organizacionais;

e) divulgar a metodologia e os resultados do EPOEx;

f) gerir o portfólio de serviços do EPOEx; e

g) acompanhar as ações de melhorias de processos em execução.

2.2.7.5.2 Analista de Processos do EPOEx:

a) apoiar o Gestor do EPOEx na identificação de iniciativas estratégicas do EB relacionadas à gestão de processos;

b) apoiar o planejamento e o alinhamento das iniciativas de processos a serem executadas pelas unidades organizacionais, com o assessoramento do EPOEx;

c) fornecer informações ao Gestor do EPOEx sobre a evolução das iniciativas de gestão de processos;

d) apoiar ações de divulgação de metodologia e resultados do EPOEx;

e) atender as demandas técnicas sobre metodologia e padrões do EPOEx;

f) realizar avaliação semântica e metodológica dos modelos do repositório de processos;

g) realizar, sob demanda, as atividades para atualização de processos no repositório de processos do EB;

h) apoiar, sob demanda, as ações de implantação das melhorias nos processos das unidades organizacionais; e

i) manter atualizados os instrumentos, a metodologia e o padrão de gestão de processos do EB.

2.2.7.5.3 Administrador da Ferramenta Eletrônica de Gestão de Processos:

a) atender demandas técnicas relacionadas com ferramenta de gestão de processos, relativamente ao esclarecimento de dúvidas sobre sua utilização, criação de usuários ou concessão de acessos. Caso a solicitação de suporte técnico se refira a problemas de disponibilidade e solicitação de instalação, o administrador de ferramenta de gestão de processos do EPOEx deverá solicitar suporte técnico à área de Tecnologia da Informação do EB;

b) articular a publicação dos processos do repositório por meio do sistema de publicação de processos da ferramenta utilizada, ou de outro meio disponível;

c) realizar a manutenção dos filtros e *templates* desenvolvidos em ferramenta de gestão de processos utilizada;

d) realizar as atividades definidas na política de segurança própria da ferramenta de gestão de processos; e

e) realizar manutenção preventiva e atualização do repositório de processos do EB, de acordo com informações recebidas das unidades organizacionais.

2.2.7.6 Escritórios de Processos Organizacionais Setoriais do Exército (EPOSet) – unidades organizacionais que têm por objetivo principal apoiar a consecução do Projeto Gestão de Processos. Estão ligados administrativamente aos ODS e ao ODOp. O modo de funcionamento e a aplicação dos padrões e da metodologia são coordenados pelo EPOEx. Os EPOSet foram implantados por meio da portaria nº 207-EME de 10 de setembro de 2015. Seu funcionamento é regulado pela portaria nº 206-EME de 10 de setembro de 2015. Para o desempenho de suas funções o EPOSet conta com os seguintes papéis e respectivas atribuições:

2.2.7.6.1 Assessor de Processos

a) identificar oportunidades de melhoria nos processos organizacionais;

b) fornecer informações para as ações de divulgação e monitoramento de resultados ao EPOEx;

c) acompanhar a evolução dos processos organizacionais e comunicar ao EPOEx, quando houver necessidade de atualização de processos no repositório;

d) identificar a necessidade de correção semântica e metodológica nos modelos do repositório de processos;

e) realizar o planejamento e o alinhamento, junto ao gestor do processo, das iniciativas de gestão de processos;

f) mapear a situação atual dos processos quando da ocorrência de iniciativa de gestão de processos;

g) analisar e diagnosticar processos organizacionais, e elaborar os respectivos relatórios;

h) pesquisar melhores práticas de gestão de processos para proposição de melhorias;

i) elaborar propostas de melhorias e projetos de redesenho de processos organizacionais;

j) elaborar o plano de implantação dos processos redesenhados; e

l) contribuir nas ações de implantação das melhorias nos processos.

2.2.7.6.2 Analista de Processos

a) apoiar o assessor de processos do EPOSet na identificação de necessidades da OM relacionadas à gestão de processos;

b) apoiar no estabelecimento, apuração e monitoramento dos resultados dos indicadores de desempenho;

c) apoiar o planejamento das iniciativas de gestão de processos a serem executadas pelas unidades organizacionais, com o assessoramento do EPOEx, quando necessário;

d) fornecer informações ao assessor de processos do EPOSet sobre a evolução das iniciativas de gestão de processos;

e) apoiar ações de divulgação de metodologia e resultados do EPOSet;

f) atender as unidades organizacionais com relação às demandas técnicas sobre metodologia e padrões estabelecidos pelo EPOEx;

g) realizar avaliação semântica e metodológica dos modelos produzidos, com o apoio do EPOEx, caso necessário;

h) realizar, sob demanda, as atividades para atualização de processos e procedimentos da OM;

i) apoiar, sob demanda, as ações de implantação das melhorias nos processos das unidades organizacionais; e

j) garantir a utilização das versões atualizadas dos instrumentos, da metodologia e do padrão de modelagem de processos do EB, evitando o uso de documentos obsoletos, com apoio do EPOEx, caso necessário.

2.2.7.6.3 Analista de Suporte à Ferramenta Eletrônica de Gestão de Processos:

a) atender demandas técnicas relacionadas com ferramenta de gestão de processos utilizada, relativamente ao esclarecimento de dúvidas sobre sua utilização, criação de usuários ou concessão de acessos, caso aplicável. Caso a solicitação de suporte técnico se refira a problemas de disponibilidade e solicitação de instalação, o administrador de ferramenta de gestão de processos do EPOSet deverá solicitar suporte técnico à área de Tecnologia da Informação da OM ou do EB;

b) garantir, com relação à elaboração de fluxogramas e demais artefatos, o atendimento ao padrão de modelagem de processos do EB, estabelecido pelo EPOEx;

c) promover o encaminhamento dos modelos produzidos ao EPOEx, em articulação com o analista de processos e com o assessor de processos;

d) realizar as atividades definidas na política de segurança própria da ferramenta de gestão de processos utilizada, quando aplicável; e

e) realizar manutenção preventiva e a atualização do repositório local de processos, quando aplicável, de acordo com informações recebidas das unidades organizacionais.

2.6.7.7 Às unidades organizacionais do Exército, por meio dos militares que nelas atuam cabem os seguintes papéis e atribuições:

2.6.7.7.1 Gestor de Processos:

a) identificar oportunidades de melhoria ou otimização de processos e informar ao EPOSet para as providências necessárias;

b) estabelecer, apurar, monitorar e responder pelos resultados dos indicadores de desempenho;

c) participar das atividades de planejamento de iniciativas de gestão de processos;

d) contribuir com informações, participação e patrocínio às iniciativas de melhoria de processos;

e) mobilizar equipe e demais envolvidos para o fornecimento de informação e apoio às iniciativas de melhoria de processos;

f) definir diretrizes para as iniciativas de melhoria de processos;

g) contribuir com informações para o ciclo de gestão de processos (planejamento, levantamento, diagnóstico e redesenho);

h) fornecer as informações necessárias ao EPOSet para a manutenção e atualização do portfólio de processos sempre que houver criação ou alteração de seus processos organizacionais documentados;

i) definir e validar, em conjunto com o EPOSet, o cronograma para implantação das melhorias dos processos organizacionais sob sua coordenação;

j) revisar e validar, em conjunto com o EPOSet, os resultados das iniciativas de gestão de processos por ele conduzidas;

l) coordenar e garantir a implantação das melhorias nos processos, com o apoio do EPOSet e do EPOEx, conforme necessidade;

m) monitorar continuamente seus processos, sempre de forma alinhada ao planejamento estratégico da OM e do EB;

n) promover a cultura de inovação em sua unidade, com foco na Racionalização Administrativa;

o) disseminar boas práticas de gestão de processos;

p) identificar, planejar e estabelecer correções, ações corretivas e ações preventivas tidas como necessárias ou, ainda, aquelas indicadas pelo EPOSet, pelo EPOEx ou pelo ERAEx; e

q) receber e colaborar com as atividades de auditoria interna de processos organizacionais, quando realizadas.

2.6.7.7.2 Executor de Processos:

a) identificar oportunidades de melhoria de processos e comunicá-las ao Gestor do Processo;

b) apoiar o estabelecimento, apuração e monitoramento dos resultados dos indicadores de desempenho;

c) contribuir na definição das diretrizes para as iniciativas de gestão de processos;

d) contribuir com informações e participação nas iniciativas de gestão de processos;

e) contribuir nas atividades de melhoria de processos, tais como mapeamento, redesenho e plano de implantação, dentre outras;

f) executar as atividades previstas para os processos buscando a eficiência, a eficácia e a efetividade;

g) identificar e reportar, ao gestor do processo, falhas e problemas na execução do processo;

h) revisar e validar o resultado do mapeamento e do redesenho dos processos;

i) identificar e propor correções, ações corretivas e ações preventivas; e

j) receber e colaborar com as atividades de auditoria interna de processos organizacionais, quando realizadas.

CAPÍTULO III

O CICLO DA GESTÃO DE PROCESSOS

3.1 GENERALIDADES

3.1.1 Qualquer grupo socialmente organizado, composto de pessoas que integram esforços e outros recursos para alcançar um objetivo comum é considerado uma Organização.

3.1.2 Desde os primórdios da civilização, com base na própria natureza humana, as formas de se planejar, dirigir e controlar as organizações têm sido as do tipo hierarquizadas, ou seja, as de abordagem funcional. Nessa forma de administração, os papéis e as funções são muito bem definidas e conduzidas sob uma sistemática que contempla a subordinação e o controle verticalizado dos recursos e das informações para garantir que os propósitos sejam alcançados.

3.1.3 Essa forma de administração tem funcionado muito bem ao longo dos tempos, principalmente em organizações dotadas de hiperestruturas tais como as Forças Armadas e o Clero, dentre outras.

3.1.4 No entanto, a adoção única da abordagem funcional, baseada nos conceitos da divisão do trabalho e da Administração Clássica, já não mais é capaz de atender de forma satisfatória às necessidades das partes interessadas que envolvem as organizações. Isso se dá em função de que o aumento da quantidade de informações e a complexidade da cadeia produtiva das instituições geram inúmeros problemas quando dispõem somente dos sistemas hierárquicos para administrá-las (consumo excessivo de tempo, falhas de comunicação, retrabalho, lacunas, burocracia desnecessária e outros).

3.1.5 Como forma de contornar as dificuldades impostas pelo modelo funcional na chamada "Era do Conhecimento e da Informação" as mais diversas organizações têm implantado a Gestão de Processos. Essa nova dinâmica de administração tem como focos principais os seguintes aspectos:

a) melhoria dos fluxos de trabalho;

b) melhoria dos fluxos de informação;

c) adequação das interfaces entre áreas e atividades;

d) eficácia da comunicação;

e) agilidade das operações e redução dos tempos de ciclo das atividades;

f) eliminação de tarefas que não agregam valor;

g) disseminação e aprimoramento do conhecimento (aqui entendido como conjunto de informação armazenada por intermédio da experiência ou da aprendizagem); e

h) trabalho realizado de forma planejada, estruturada, padronizada e integrada.

3.1.6 Nesse sentido, a abordagem da Gestão de Processos não implica eliminação ou mudança radical da estrutura organizacional existente, mas sim, em analisar e melhorar os processos de forma que a organização evolua para alcançar com maior eficiência, eficácia e efetividade, os seus objetivos institucionais.

3.2 ETAPAS DA GESTÃO DE PROCESSOS

3.2.1 De acordo com o guia BPM CBOK (Corpo Comum de Conhecimento em Gerenciamento de Processos de Negócio da ABPMP), a gestão de processos de negócio pode ser caracterizada como um ciclo contínuo constituído de atividades interligadas.

3.2.2 Esse ciclo pode ser sintetizado pelas seguintes etapas: planejamento, análise, desenho e modelagem, implantação, monitoramento e refinamento.

3.2.3 No âmbito do Exército Brasileiro, com base na literatura de referência e nas melhores práticas internas, as etapas essenciais à Gestão de Processos, conforme a Sistemática de Gestão de Processos do Exército Brasileiro, apresentada na Figura 4, são classificadas como se segue:

a) Planejamento das iniciativas;

b) Estudo da Cadeia de Valor Agregado;

c) Mapeamento de processos;

d) Diagnóstico de processos;

e) Redesenho de processos;

f) Desenho de um novo processo;

g) Implantação de processos;

h) Gerenciamento de processos; e

i) Análise Crítica pela Alta Administração.

3.2.4 Cada uma das etapas acima apresentadas possui características e sistemáticas próprias, de forma que as mesmas serão tratadas em capítulos separados, podendo, ainda, possuir manuais ou procedimentos e artefatos próprios para um melhor entendimento e execução.

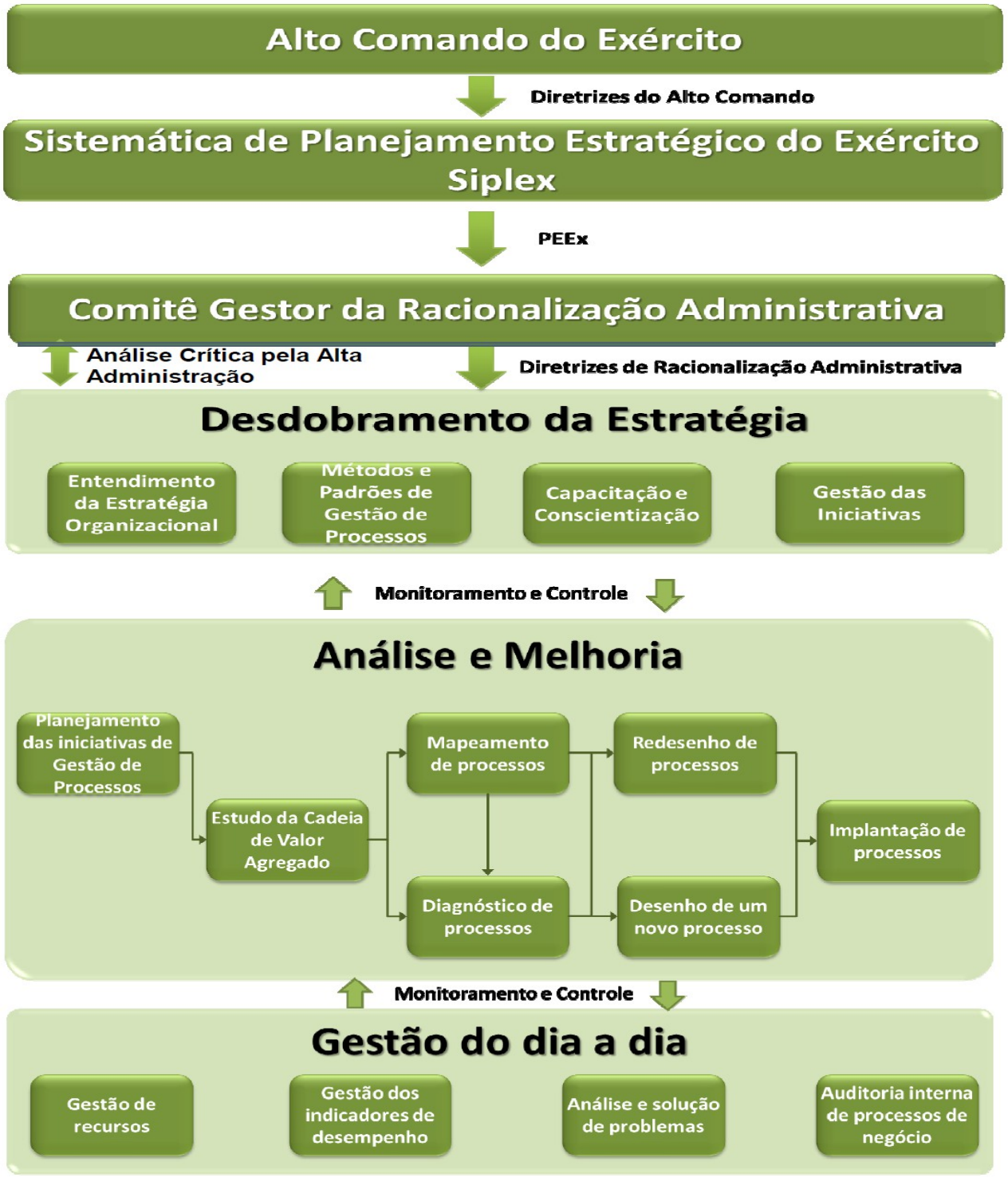

Figura 4: Sistemática de Gestão de Processos do Exército Brasileiro

CAPÍTULO IV

PLANEJAMENTO DAS INICIATIVAS

4.1 GENERALIDADES

4.1.1 As iniciativas de gestão de processos nas unidades organizacionais do Exército Brasileiro, assim como em qualquer outra organização, envolvem uma série de variáveis e de componentes complexos, que devem ser gerenciados de forma efetiva para que se aumentem as chances de sucesso do empreendimento.

4.1.2 Considera-se que a iniciativa de gestão de processos obteve sucesso quando todas as etapas necessárias estiverem cumpridas. Ou seja, após o planejamento do trabalho, os processos devem ter sido identificados, analisados e transformados, estando aptos a serem gerenciados, isto é, medidos, controlados e melhorados.

4.1.3 Entende-se que quanto mais informações forem levantadas na etapa de planejamento, menores são os riscos de retrabalho, de descontinuidade e de perda de credibilidade do trabalho. É importante, pois, que se identifiquem todas as partes interessadas e que sejam gerenciadas suas expectativas durante todo o decorrer do projeto. Para tanto, o processo de comunicação é essencial e deve ser objeto de atenção prioritária dos gestores envolvidos.

4.1.4 Assim sendo, é imperioso que Comandante da Organização Militar onde se dará a iniciativa de gestão de processos pretendida seja comunicado de forma apropriada, devendo o mesmo ser mantido informado sobre o contexto, os objetivos e as pessoas envolvidas, dentre outros aspectos.

4.1.5 O produto esperado para a etapa "Planejamento das Iniciativas", cujo procedimento simplificado pode ser visualizado na Figura 5 a seguir, é um relatório que apresente de forma sucinta o Plano de Trabalho, contendo a identificação das partes interessadas, o escopo e o cronograma da iniciativa.

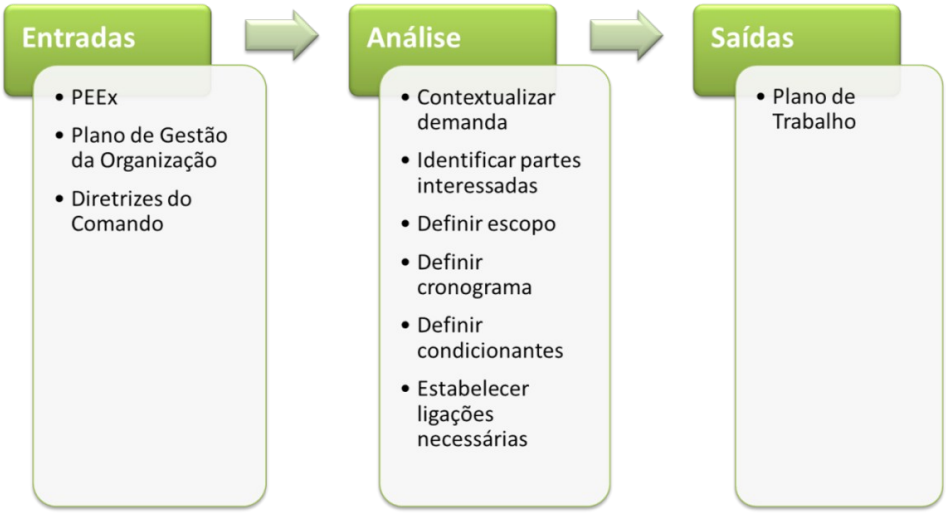

Figura 5: Planejamento das iniciativas – estrutura do procedimento

4.2 SURGIMENTO DE DEMANDA DE GESTÃO DE PROCESSOS

4.2.1 Vários fatores podem ensejar o surgimento de uma demanda de processos. Dentre outros, podem ser citadas as seguintes necessidades:

a) apuração de informações, por meio do conhecimento dos processos de trabalho, para atendimento às ações de Racionalização Administrativa, tais como revisão de estruturas funcionais, de cargos e de atribuições;

b) análise e solução de problemas relacionados ao dia a dia de trabalho;

c) melhoria do fluxo de trabalho, do tempo de ciclo e/ou do desempenho dos processos;

d) preservação e disseminação do conhecimento;

e) levantamento de informações para automação de tarefas, atividades e processos;

f) melhoria da qualidade do ambiente de trabalho e do desempenho organizacional; e

g) alinhamento entre as atividades executadas e a estratégia organizacional.

4.2.2 A identificação e a caracterização da demanda é responsabilidade tanto dos chefes ou gestores de unidades organizacionais, quanto dos demais militares que atuam no desempenho das atividades diárias.

4.2.3 Uma vez identificada e caracterizada a demanda de gestão de processos, esta deve ser apresentada ao superior imediato que, por sua vez, encaminhará as providências necessárias ao início da iniciativa, por meio de comunicação oficial, ao EPOSet, ou ao EPOEx, conforme o caso.

4.2.4 Ao receber a comunicação oficial relativa à demanda apresentada, o gestor do EPOSet ou do EPOEx deve:

a) realizar as ligações necessárias;

b) designar uma equipe facilitadora; e

c) providenciar as reuniões iniciais para o planejamento da iniciativa com as partes interessadas.

4.2.5 O planejamento da iniciativa de gestão de processos envolve o entendimento e a contextualização da demanda, após a qual serão definidos o escopo, o cronograma e os demais itens para a condução do projeto de forma estruturada.

4.2.6 Para a Contextualização da Demanda deverá ser utilizado artefato próprio, especificado pelo Escritório de Processos Organizacionais do Exército: EPOEx.FR002 - Contexto Demanda, em sua versão mais atual, disponível na página da Assessoria de Administração do EME, na intranet do EB.

4.2.7 Com base nas informações obtidas nas reuniões iniciais e na contextualização da demanda, o EPOSet ou o EPOEx, conforme o caso, deve definir a agenda para o planejamento e a execução da iniciativa de acordo com as respectivas disponibilidades e a capacidade de atendimento do Escritório.

4.3 CONTEXTUALIZAÇÃO DA DEMANDA

4.3.1 A contextualização da demanda consiste na etapa em que se apuram informações essenciais ao planejamento.

4.3.2 Essas informações têm por objetivos principais subsidiar a definição do escopo, a elaboração do cronograma básico e a identificação das partes interessadas.

4.3.3 O Documento de Contextualização da Demanda, obtido por meio do preenchimento do artefato formulário padrão EPOEx.FR002 - Contexto Demanda, deve ser preenchido de forma conjunta pelos representantes das áreas que terão seus processos analisados e pelos representantes da equipe facilitadora, isto é, do EPOSet ou do EPOEx, conforme o caso.

4.3.4 A contextualização da demanda, conduzida pela equipe facilitadora da iniciativa, deve apurar, no mínimo, as seguintes informações, conforme aplicável:

a) identificação da OM;

b) identificação da Chefia Imediata;

c) identificação do Preposto ou Oficial de Ligação e seu substituto eventual;

d) atribuição regimental da OM;

e) quantitativo de pessoal lotado na OM;

f) principais atividades desempenhadas na OM;

g) motivação principal da demanda;

h) objetivos e resultados esperados;

i) áreas principais com as quais compartilha informações, produtos e/ou atividades (de quem recebe insumos e para quem entrega resultados);

j) relação de instrumentos legais e/ou normativos que regulam a execução das atividades da OM;

l) eventuais riscos ou não conformidades a serem eliminados ou mitigados com iniciativa de gestão de processos;

m) sistemas de informática utilizados no desempenho das atividades fim da OM;

n) relação de indicadores de desempenho, caso existentes;

o) relação de projetos organizacionais em andamento e/ou já concluídos na OM que possa afetar ou tenham alguma relação com gestão de processos organizacionais;

p) macroprocesso;

q) processos componentes;

r) priorização;

s) cronograma básico; e

t) representantes (Gestor e Executores).

4.3.5 Após a elaboração do Documento de Contextualização da Demanda, o mesmo deve ser aprovado pelo gestor da área demandante e pelo gestor do EPOSet ou EPOEx, conforme o caso.

4.3.6 O Documento de Contextualização da Demanda, assim como a legislação e a normatização associadas, deve ser cuidadosamente estudado pela equipe facilitadora da iniciativa, a fim de se obter as melhores impressões possíveis para subsidiar o planejamento e a execução do projeto.

4.4 PLANO DE TRABALHO

4.4.1 O Plano de Trabalho da Iniciativa deve ser subsidiado pelo Documento de Contextualização da Demanda.

4.4.2 O documento correspondente pode ser obtido pelo preenchimento de artefato próprio, especificado pelo Escritório de Processos Organizacionais do Exército: EPOEx.FR004 - Plano de Trabalho, em sua versão mais atual, disponível na página da Assessoria de Administração do EME, na intranet do EB.

4.4.3 Para tanto, a equipe facilitadora designada e o gestor do escritório de processos correspondente devem avaliar o contexto geral e definir ou estimar, conforme o caso, no mínimo, os seguintes aspectos:

a) Contexto da Iniciativa:

- identificação da demanda;
- cliente da demanda;
- descrição sucinta da demanda;
- escopo da demanda;
- expectativas do cliente da demanda; e
- relevância estratégica da demanda;

b) Detalhamento do Escopo:

- fases da iniciativa;

- atividades; e

- tempo estimado de cada atividade.

c) Cronograma geral da iniciativa,

d) Condicionantes para execução:

- As condicionantes para execução devem abordar aspectos tais como: o perfil dos militares e demais participantes das oficinas de trabalho; observações relativas a eventuais adiamentos e outros contratempos que porventura possam acarretar na dilatação dos prazos estimados; além de quaisquer fatores que puderem impactar no andamento dos trabalhos e que devam ser mencionados para o adequado controle da situação.

e) O modo de trabalho a ser empregado: se "executivo" ou "consultivo", definido em conjunto com o gestor do escritório de processos correspondente e o gestor da área demandante.

- No modo de trabalho do tipo "executivo", a equipe do Escritório de Processos correspondente deve promover um Nivelamento Conceitual relativamente aos assuntos a serem tratados na iniciativa e, daí em diante, atuar de forma direta no mapeamento, diagnóstico e redesenho de processos.

- No modo de trabalho do tipo "consultivo", a equipe do escritório de processos correspondente deve promover uma Capacitação, destinada aos Multiplicadores escolhidos pela área demandante, acerca dos métodos e padrões utilizados para executar cada fase do projeto. Daí em diante, os Multiplicadores devem conduzir as atividades e submeter os produtos gerados ao Escritório de Processos para revisão e ajustes necessários, caso aplicável. Durante a condução da iniciativa, o escritório de processos deve supervisionar e orientar as pessoas envolvidas, de forma a garantir a plena adequação dos métodos e dos produtos gerados às diretrizes metodológicas de gestão de processos do Exército, bem como o alinhamento aos objetivos do projeto.

4.4.4 Uma vez elaborado, o Plano de Trabalho deve ser submetido ao gestor da área demandante para conhecimento e eventuais adequações que se fizerem necessárias.

4.4.5 Conhecido o Plano de Trabalho por todas as partes interessadas relevantes, o líder da iniciativa, autorizado pelo superior imediato, deve proceder ao agendamento, junto ao gestor da área demandante, das reuniões de trabalho da iniciativa de gestão de processos.

4.4.6 Para a realização das reuniões é importante que se observem os seguintes aspectos considerados relevantes:

a) Pessoal envolvido

- Os interlocutores (e eventuais substitutos) participantes das entrevistas e oficinas de trabalho devem deter o conhecimento necessário para transmitir informações de forma fidedigna.

- Dentre essas pessoas é necessário que haja militares em condições técnicas e hierárquicas de propor soluções para os pontos de melhoria identificados.

- O Líder da Iniciativa é a pessoa oficialmente designada como tal e tem a prerrogativa de conduzir as reuniões para obtenção e registro das informações.

- O Apoiador da Iniciativa é pessoa oficialmente designada como tal e tem como função fornecer o suporte necessário ao Líder da Iniciativa, auxiliando no registro das informações, na condução das reuniões, no estudo de documentos, dentre outras tarefas de importância relevante.

b) Acesso à informação

- No decorrer das atividades de mapeamento, análise e melhoria de processos deve ser fornecido o acesso à informação e à documentação suficiente e necessária para a estruturação dos produtos resultantes

da iniciativa, ressalvados os casos e as situações gerais e específicas de proteção e acesso à informação. Vale ressaltar que, quanto mais rica a informação disponibilizada, mais fidedigna é a representação da realidade em estudo e, portanto, maior a chance de acerto na tomada de decisão.

c) Infraestrutura mínima

- Para a realização das oficinas de trabalho convém que sejam providenciados espaços e equipamentos apropriados, de modo que as pessoas envolvidas possam estar focadas na atividade em questão, reduzindo as chances de dispersão e, com isso, garantir a melhor produtividade e resultados possíveis.

- Assim sendo, as oficinas de trabalho normalmente se utilizam, dentre outros, dos seguintes elementos: sala de reuniões com capacidade de acomodação do quantitativo de participantes indicado; computador com softwares de processamento de textos, de planilhas eletrônicas e de modelagem de processos e diagramas diversos; projetor; e *flipchart*, quadro branco e assemelhados, que permitam a exposição de ideias, diagramas e outros.

d) Metodologia

- Na realização das etapas das iniciativas de gestão de processos devem ser observados todos os procedimentos, em suas respectivas sequências lógicas e cronológicas preconizadas pelo EPOEx.

- Além das normas e padrões definidos, para cada etapa das iniciativas correspondentes devem ser utilizados os artefatos disponibilizados pelo EPOEx, tais como os formulários padrão e os procedimentos sistêmicos, dentre outros manuais, aqui indicados ou que venham a ser criados pelo Escritório.

- Vale ressaltar que, para os casos de mapeamento e redesenho de processos, modelagem de cadeia de valor agregado, bem como da estruturação de repositório de processos, é imprescindível o atendimento ao Padrão de Modelagem de Processos do Exército – EB20-MT-11.001, aprovado pela Portaria nº 197-EME, de 1º de setembro de 2015.

CAPÍTULO V

ESTUDO DA CADEIA DE VALOR AGREGADO

5.1 GENERALIDADES

5.1.1 As organizações e suas unidades organizacionais são sistemas complexos que integram pessoas, estruturas, ferramentas e processos para alcançar um objetivo comum.

5.1.2 Diante dessa complexidade, convém que qualquer iniciativa de gestão de processos pretendida, ainda que pontual ou de escopo reduzido, não trate um ou mais processos selecionados de forma isolada. Assim, é importante que se promova uma abordagem sistêmica que permita identificar, classificar, agrupar e entender a sequência lógico-temporal, as interfaces e os desdobramentos dos processos no âmbito da estrutura alvo e também da organização.

5.1.3 Nesse sentido, os processos de negócio são considerados um grande integrador organizacional, uma vez que, por meio deles, obtêm-se informações relativas aos sistemas, estruturas, necessidades de recursos, execução da estratégia, dos projetos e das operações.

5.1.4 Assim sendo, a identificação, o estudo, a classificação e o encadeamento lógico dos processos organizacionais é uma atividade essencial para o início do entendimento de como a organização produz os resultados esperados por suas partes interessadas.

5.1.5 Ao produto dessa identificação, estudo, classificação e representação do encadeamento lógico dos processos organizacionais dá-se o nome de Cadeia de Valor Agregado.

5.1.6 De acordo com Porter (1990), a cadeia de valor agregado da organização distribui suas atividades conforme descrição a seguir:

a) atividades primárias: são aquelas relacionadas com a criação ou transformação dos produtos e serviços para o cidadão/usuário final da organização; e

b) atividades de apoio ou suporte: são aquelas que apoiam, direta ou indiretamente, a execução das atividades primárias.

5.1.7 Para Baldan e outros (2007), os processos da organização podem ser classificados conforme descrição a seguir:

a) processos primários (ou finalísticos): são aqueles que tocam o cidadão/usuário. Em caso de ocorrência de falha, o cidadão/usuário logo a identifica;

b) processos de suporte: são os que colaboram com os processos primários na obtenção do sucesso junto aos cidadãos/usuários; e

c) processos gerenciais: são aqueles que existem para coordenar os processos de apoio e os processos primários.

5.1.8 A classificação de Baldan foi adotada pelo Exército Brasileiro e suas Organizações Militares para descrever a Cadeia de Valor Agregado, sendo que, os processos de suporte, também podem ser denominados processos de apoio ou da gestão interna.

5.1.9 A Cadeia de Valor Agregado da organização, quando adequadamente representada, proporciona a ligação entre a estratégia e suas operações (atividades e tarefas), facilitando a definição de indicadores, metas e também o direcionamento ou redirecionamento dos rumos da instituição com base em dados objetivos.

5.1.10 O produto esperado para a etapa "Estudo da Cadeia de Valor Agregado" é um relatório, produzido após a execução do procedimento descrito na Figura 6, que apresente de forma sucinta a representação gráfica da Cadeia de Valor Agregado, e uma descrição dos objetivos dos processos, dos fornecedores, clientes, entradas e saídas.

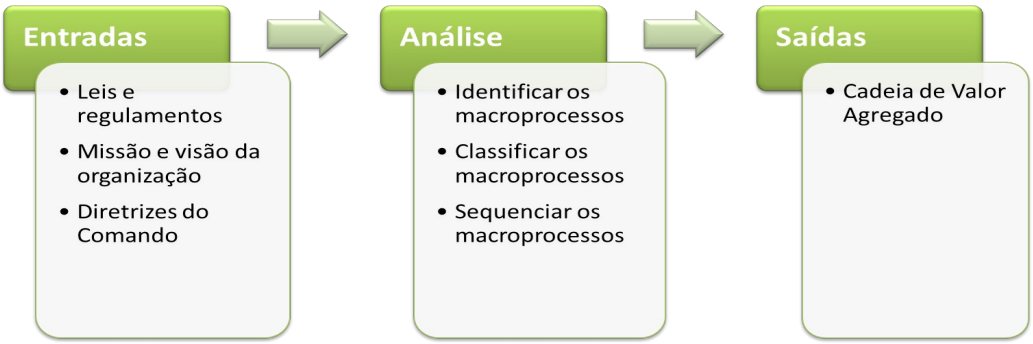

Figura 6: Estudo da Cadeia de Valor Agregado – estrutura do procedimento

5.2 ELABORAÇÃO DA CADEIA DE VALOR AGREGADO

5.2.1 A Cadeia de Valor Agregado da organização é uma representação gráfica que permite visualizar a forma como são gerados os produtos e os serviços entregues às suas partes interessadas. Por meio desse diagrama, é possível, ainda, entender como os macroprocessos são desdobrados em processos, os seus relacionamentos e os possíveis impactos em todas as áreas da gestão da organização.

5.2.2 A estrutura da Cadeia de Valor Agregado é fator de grande influência nas atividades de mapeamento, diagnóstico e redesenho de processos, uma vez que irá orientar o escopo, a priorização, a duração e outros elementos essenciais das iniciativas de gestão de processos.

5.2.3 A elaboração do diagrama da Cadeia de Valor Agregado inicia-se pela identificação dos macroprocessos, isto é, pelo agrupamento de processos que configuram as grandes atividades executadas pela organização para entregar produtos ou serviços às suas partes interessadas.

5.2.4 Essa tarefa, em particular, tem por objetivo a compreensão do todo para possibilitar o entendimento das partes, ou seja, garantir uma abordagem holística da iniciativa de gestão de processos. Assim sendo, a equipe envolvida deve identificar todas as partes interessadas nos resultados do cumprimento da missão da organização.

5.2.5 Em seguida devem-se identificar as seguintes atividades que:

a) a organização executa;

b) a organização não executa, mas deveria executar; e

c) a organização executa, porém não deveria executar.

5.2.6 Para tanto, sugere-se como ponto de partida os resultados ou produtos gerados na organização.

5.2.7 Uma vez identificados, os macroprocessos ou os processos deverão ser representados graficamente e dispostos de uma forma lógico-temporal que facilite o entendimento de como os eventos ocorrem para gerar os produtos ou serviços a serem entregues às partes interessadas.

5.2.8 Após a conclusão da representação gráfica, faz-se necessária, a identificação dos fornecedores, clientes produtos e serviços de cada macroprocesso identificado. Havendo inconsistências, deve-se rever o modelo até que se chegue a uma representação coerente da realidade em estudo.

5.2.9 A representação gráfica mais abrangente possível do encadeamento lógico dos macroprocessos e dos processos da organização retrata o primeiro nível da Cadeia de Valor Agregado.

5.2.10 A quantidade de macroprocessos e de processos existentes nessa representação varia conforme a complexidade da organização. A título de exemplo, o primeiro nível da Cadeia de Valor Agregado do Exército Brasileiro indica 17 macroprocessos, conforme a Figura 7, a seguir:

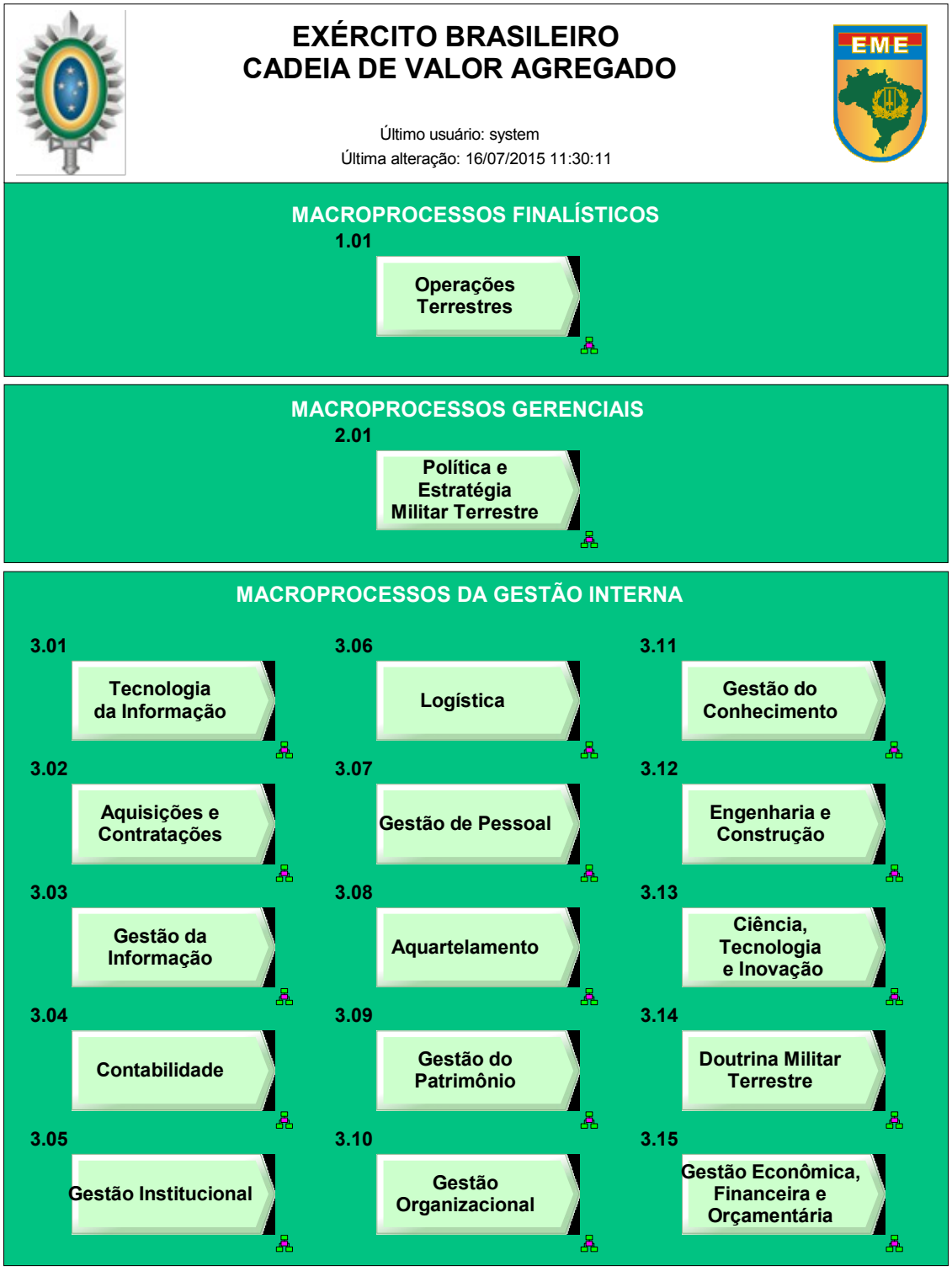

Figura 7: Cadeia de Valor Agregado do Exército Brasileiro – 1º Nível

5.2.11 Uma vez definido o primeiro nível, o próximo passo consiste em avaliar a necessidade de desmembramento, ou não, dos macroprocessos elencados, em dois ou mais processos, o que constituirá o segundo nível da cadeia de valor.

5.2.12 Como exemplo, o macroprocesso Doutrina Militar Terrestre foi desmembrado nos seguintes processos: Planejar a produção doutrinária; Elaborar produto doutrinário; Validar produto doutrinário; e Aplicar produto doutrinário. A representação gráfica, conforme o Padrão de Modelagem de Processos do Exército Brasileiro – EB20-MT-11.001, é descrita pela Figura 8, a seguir:

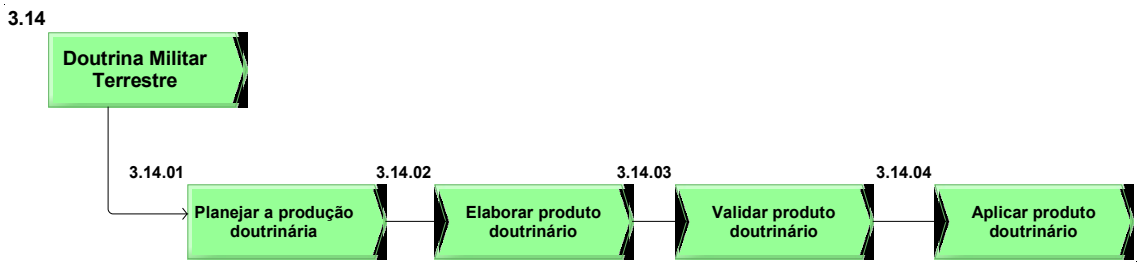

Figura 8: Exemplo – desdobramento de um macroprocesso de primeiro nível

5.2.13 Após a definição do segundo nível da cadeia de valor, a próxima tarefa consiste em identificar os fornecedores, clientes, produtos e serviços de cada macroprocesso identificado. Havendo inconsistências, deve-se rever o modelo até que se chegue a uma representação coerente da realidade em estudo.

5.2.14 Em seguida, há que se verificar a necessidade de desdobrar os processos do segundo nível para um terceiro nível. Para tanto, deve-se avaliar a complexidade dos processos e o grau de compreensão da representação pelos usuários. Levam-se em consideração, também, aspectos didáticos e, ainda, a divisão em partes, dos processos, para otimização dos trabalhos de mapeamento análise e melhoria.

5.2.15 Definida a representação gráfica e as informações essenciais dos elementos da Cadeia de Valor Agregado (fornecedores, clientes, entradas e saídas), dá-se início às demais fases da iniciativa de gestão de processos (mapeamento, análise e melhoria).

CAPÍTULO VI
MAPEAMENTO DE PROCESSOS

6.1 GENERALIDADES

6.1.1 Essa etapa tem por objetivo a elaboração do Mapa de Processo na forma como o mesmo é executado na realidade atual (*as is* – como é).

6.1.2 O Mapa de Processo é composto do Fluxograma (ou Diagrama de Processo) e da Folha de Dados do Processo, configurando uma representação gráfica e uma analítica, respectivamente.

6.1.3 Conforme indicado no capítulo anterior, convém que a iniciativa de gestão de processos, em particular, o mapeamento dos processos se inicie a partir do estudo da Cadeia de Valor Agregado da organização.

6.1.4 Esse estudo permite uma visão do topo da organização para os processos a serem analisados. Essa visão proporciona aos analistas um entendimento de como as partes (processos) se relacionam e se integram (macroprocesso) para gerar produtos ou resultados (geram valor) às suas partes interessadas.

6.1.5 Para o início das atividades de mapeamento de processos convém que o escopo da iniciativa esteja bem delimitado e os processos alvo estejam priorizados. Isso aumenta as chances de uma condução eficaz do projeto, evitando retrabalho e dispersão com relação aos objetivos esperados.

6.1.6 Uma vez definido o Plano de Trabalho o gestor responsável pela iniciativa (normalmente o gestor do EPOEx ou do EPOSet) deve designar uma equipe para conduzir os trabalhos para o mapeamento dos processos. A equipe é constituída, normalmente, por um líder e um apoiador.

6.1.7 A equipe designada deve rever e atualizar, caso necessário, o Documento de Contextualização da Demanda e o Plano de Trabalho, entradas para o procedimento descrito na Figura 9.

6.1.8 Convém que o primeiro contato para o início dos trabalhos seja realizado pelo gestor responsável junto ao gestor da área que terá seus processos mapeados. Dentre outras ações, o gestor responsável pela iniciativa indicará a equipe designada e fará o agendamento da primeira reunião de trabalho.

6.1.9 O gestor responsável pela iniciativa e a equipe designada para conduzir o mapeamento de processos devem verificar o nível de conhecimento dos interlocutores participantes acerca dos conceitos, métodos e padrões relativos à gestão de processos.

6.1.10 Sempre que o mapeamento de processos ocorrer junto a um público que ainda não participou de ações semelhantes, ou ainda, que não teve contato com os conceitos a serem aplicados no projeto, deverá ser executada uma oficina de trabalho para nivelamento conceitual junto aos participantes.

6.1.11 O nivelamento conceitual deve apresentar a teoria básica, os métodos e os padrões de gestão de processos utilizados pelo Exército Brasileiro, definidos pelo EPOEx.

6.1.12 O produto esperado para essa etapa é o Mapa de Processo (Fluxograma e Folha de Dados) validado e inserido na base de dados de processos do Exército Brasileiro.

Figura 9: Mapeamento de Processos – estrutura do procedimento

6.2 REUNIÃO PARA MAPEAMENTO DOS PROCESSOS – PREPARAÇÃO

6.2.1 A reunião para o mapeamento dos processos tem por objetivo levantar todas as informações relevantes que tornem possível a elaboração de um modelo gráfico (fluxograma) e analítico (descrição das entradas, saídas, clientes, fornecedores, atividades, produtos gerados e controles) do processo em estudo.

6.2.2 A depender da complexidade do processo em estudo, pode haver a necessidade de várias reuniões até que se chegue ao modelo que represente da forma mais fidedigna possível uma determinada realidade.

6.2.3 Para a realização da reunião faz-se necessária a observação dos quesitos descritos abaixo:

a) infraestrutura: sala de reuniões com o espaço adequado para o quantitativo de pessoas envolvidas no trabalho. É importante que a reunião seja realizada em local diverso daquele onde os militares executam suas tarefas, de modo a manter o foco no objetivo da reunião, sem maiores dispersões.

b) equipamentos e ferramentas: computador, softwares para modelagem de processos, processadores de texto e planilhas eletrônicas dentre outros; projetores de imagem; *flipchart* ou quadro branco para exposição de ideias e esboços de diagramas.

c) pessoal: convém que a reunião envolva mais de uma pessoa que atue na execução do processo (executores e gestor, preferencialmente). Isso evita visões personalistas do processo e facilita a construção de um modelo de consenso que seja inteligível à maioria das audiências as quais se destinarão o produto desse trabalho. É importante atentar para que o número de participantes não seja excessivo, de modo a prejudicar o tempo e o adequado processamento das informações coletadas. O número de participantes deve ser equilibrado, levando em consideração o espaço da reunião e os papéis existentes no processo.

6.3 REUNIÃO PARA MAPEAMENTO DOS PROCESSOS – EXECUÇÃO

6.3.1 A reunião de trabalho para mapeamento de processos é geralmente realizada em sala específica, adequada para tal. Eventualmente, pode existir a necessidade de se observar a realização de procedimentos e atividades de processo, sendo que, nesse caso, a equipe realizará o levantamento de informações junto aos postos de trabalho observados.

6.3.2 Boas práticas indicam que a equipe que conduzirá a iniciativa se apresente em conjunto, pontualmente, na hora agendada.

6.3.3 Uma vez presentes os participantes, o militar mais antigo da área em estudo abre a reunião apresentando os participantes. Em seguida, o líder da iniciativa de mapeamento de processos faz as apresentações de sua parte. É importante que se faça o registro das presenças e também dos principais temas e deliberações tratadas na reunião.

6.3.4 Antes do início do levantamento de informações, o líder da iniciativa de mapeamento de processos deve reafirmar seu compromisso e de sua equipe quanto ao sigilo e a confidencialidade das informações ali coletadas.

6.3.5 Encerradas as apresentações e os esclarecimentos iniciais, o líder da iniciativa repassa com o grupo de trabalho escopo, as etapas e os objetivos a serem alcançados.

6.3.6 Em seguida o líder da iniciativa deve apresentar a Cadeia de Valor Agregado referente ao macroprocesso no qual está inserido o processo a ser trabalhado. Caso necessário, a Cadeia de Valor Agregado poderá ser revista e atualizada.

6.3.7 É importante que a Cadeia de Valor Agregado esteja sempre em evidência e seja compreendida por todos, de modo que a mesma seja utilizada como um guia para a delimitação dos processos e para o entendimento do encadeamento lógico de seus relacionamentos.

6.3.8 A coleta e o registro das informações para o mapeamento do processo podem ocorrer de duas formas, normalmente adotadas pelos analistas de processo (líder e apoiador).

6.3.9 A primeira delas consiste em construir o diagrama em tempo real. À medida que as informações são apresentadas, o analista desenha a representação do diagrama na ferramenta apropriada, de forma que todo o grupo de trabalho acompanhe a construção do modelo de forma concomitante.

6.3.10 Esse modo de trabalho tem a vantagem de os membros participantes visualizarem o produto e poderem fazer os refinamentos de forma imediata, uma vez que a visualização permite melhor percepção do sequenciamento e encadeamento lógico das atividades. Dúvidas e inconsistências podem ser dirimidas na hora.

6.3.11 A desvantagem consiste no fato de que pode haver uma dilatação do prazo total da duração da reunião, uma vez que se gasta um tempo maior no desenho e ajuste dos objetos do diagrama na tela.

6.3.12 Na segunda forma de trabalho, o analista coleta as informações junto ao grupo de trabalho e as registra em um processador de textos ou planilha eletrônica e, posteriormente, no escritório, elabora o diagrama com base nas informações coletadas. Elaborado o diagrama, o mesmo é submetido ao grupo de trabalho para análise crítica e validação.

6.3.13 Esse modo de trabalho tem a vantagem de tornar a reunião mais ágil, proporcionando, em certos casos, a coleta de informações de mais de um processo por jornada.

6.3.14 A desvantagem se deve ao fato de que o grupo de trabalho não tem a visão em tempo real da construção do diagrama, correndo o risco de a primeira versão do produto se mostrar incompleta ou inconsistente, o que exige mais rodadas de validação.

6.3.15 A decisão pela utilização de um ou outro método cabe ao líder da iniciativa, podendo ser baseada em aspectos tais como a experiência dos analistas, a complexidade do processo e, ainda, características específicas do grupo de trabalho envolvido.

6.4 REUNIÃO PARA MAPEAMENTO DOS PROCESSOS – CONSTRUÇÃO DO MAPA DE PROCESSO

6.4.1 A construção do mapa de processo inicia-se pela identificação do objetivo do processo. Uma identificação precisa do objetivo facilita a obtenção de diversas informações essenciais inerentes ao processo de negócio. Essa identificação deve ser feita com base na razão de existir do processo. Geralmente faz referência ao produto/serviço a ser concretizado.

6.4.2 Em seguida deve ser definida a delimitação do processo, por meio das informações sobre início e o fim do processo.

6.4.3 De posse dessas informações deve ser registrado o "Evento Inicial" do processo, isto é, a condição ou situação que marca o início do processo. Não se trata de uma atividade. Como exemplo, se pode citar: "Publicação da Lei Orçamentária Anual"; "Diretriz de iniciação recebida".

6.4.4 Após a identificação do "Evento Inicial" do processo deve-se proceder ao levantamento e registro de cada atividade integrante do processo, na ordem cronológica dos acontecimentos. Caso haja atividades que sejam executadas de forma concomitante, tal situação deverá ser explicitada, tanto analiticamente quanto graficamente. Para cada atividade identificada devem ser indicados os seguintes elementos:

a) o responsável por sua execução (perfil, cargo ou função);

b) sistema informatizado utilizado na execução da atividade, caso aplicável;

c) lei, decreto, norma, procedimento, ou outro instrumento normativo utilizado que porventura regule a execução da atividade; e

d) outras observações que o analista julgar necessárias à compreensão do funcionamento do processo.

6.4.5 Nessa etapa há que se atentar para que as informações apresentadas sejam aquelas referentes à realidade atual do processo (como ocorre na prática). Em ocasiões como essa existe sempre a tentação de representar o processo como ele deveria ser (teoricamente, ou ainda, melhorado). A representação fiel da realidade favorece as etapas posteriores da gestão de processos, viabilizando um diagnóstico mais preciso. Representações distorcidas inevitavelmente levam à tomada de decisão com base em premissas equivocadas, prejudicando o resultado final do projeto.

6.4.6 Na construção do diagrama, as atividades devem ser dispostas de forma a obedecer os critérios lógico-temporais que determinam a sua execução.

6.4.7 Essa disposição deve permitir, ainda, a visualização de qual unidade organizacional onde as atividades são realizadas. Isto é feito por meio das divisões internas do diagrama (conjunto e pistas), conforme indicado no Padrão de Modelagem de Processos do Exército – EB20-MT-11.001.

6.4.8 Após o registro das informações essenciais, devem ser coletadas e registradas as informações complementares do processo. Essas informações estão relacionadas no Formulário Padrão "EPOEx.001-Folha de Dados do Processo", disponível na página da Assessoria de Administração do EME, na intranet do Exército Brasileiro. O preenchimento dessas informações deverá ser realizado, preferencialmente, pelos militares que atuam na execução do processo, com apoio da equipe de mapeamento.

6.4.9 Concluída a elaboração do Fluxograma e o preenchimento da Folha de Dados do Processo, obtém-se o Mapa de Processo em sua versão primeira.

6.4.10 O Mapa de Processo deve então ser submetido a todo o grupo de trabalho e, em seguida, ao Gestor do Processo na OM para validação. Posteriormente, o Mapa de Processo deve ser encaminhado ao EPOSet e ao EPOEx para validação semântica e inserção do mesmo na base de dados de processos do Exército Brasileiro.

6.4.11 Sempre que houver alteração, atualização, fusão ou desmembramento do processo e, consequentemente, mudança em sua documentação, o procedimento de validação descrito no item anterior deve ser executado. As versões devem ser efetivamente controladas tanto pela área gestora do processo quanto pelo EPOSet e pelo EPOEx.

6.4.12 Maiores detalhes acerca da estrutura, formato e modelos de processos mapeados podem ser verificados no documento Manual Técnico EB20-MT-11.0001 – Padrão de Modelagem de Processos do Exército Brasileiro.

CAPÍTULO VII

DIAGNÓSTICO DE PROCESSOS

7.1 GENERALIDADES

7.1.1 O diagnóstico de processos pode ser entendido como um procedimento estruturado, conforme apresentado na Figura 10, que busca determinar de forma objetiva:

a) se o processo de negócio cumpre seus objetivos planejados, na extensão desejada;

b) se o processo de negócio produz os efeitos esperados quando da sua concepção e execução; e

c) se a relação custo/benefício para a concretização dos produtos ou serviços gerados pelo processo de negócio é adequada.

7.1.2 O diagnóstico de processos deve ser executado sempre que houver a percepção do não atendimento dos itens acima elencados, ou ainda, quando se deseja avaliar possíveis melhorias para o processo em estudo.

7.1.3 Para tanto, gestores, executores e analistas de processos devem determinar, coletar e analisar dados apropriados para avaliar a adequação, a eficiência, a eficácia, a efetividade e as necessidades de melhoria e mudança dos processos de negócio.

7.1.4 Como resultado, a execução do procedimento deve produzir um relato da análise e um conjunto de soluções propostas que possam ser convertidas em um Plano de Ações Integradas que permitam o aumento da eficiência, da eficácia, da efetividade ou da capacidade do processo.

7.1.5 As propostas e ações podem ser utilizadas de forma pontual, para solucionar problemas e/ou necessidades específicas e, também, como insumos para o redesenho de processos.

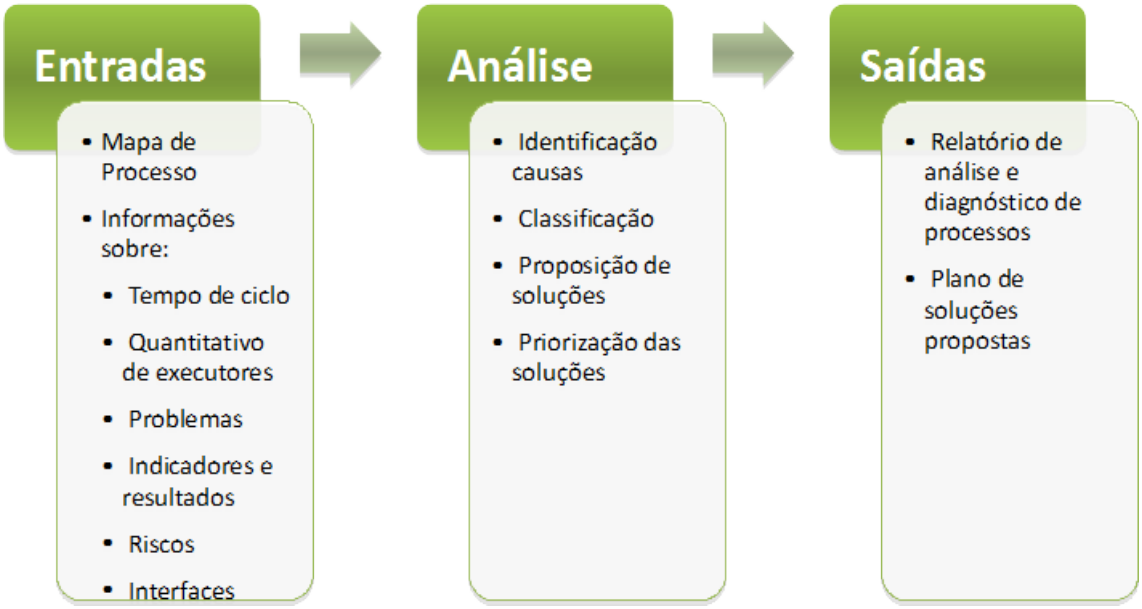

Figura 10: Diagnóstico de Processos – estrutura do procedimento

7.2 ENTRADAS PARA O DIAGNÓSTICO DE PROCESSOS

7.2.1 O diagnóstico estruturado de processos é a base para o redesenho dos processos de negócio. Isso se dá em função de que o procedimento fornece uma visão clara e abrangente do funcionamento do processo e indica quais aspectos devem ser aperfeiçoados.

7.2.2 As entradas para este procedimento consistem em informações acerca do processo e a forma como é executado, as quais devem ser obtidas e registradas para a realização da análise com base em dados objetivos.

7.2.3 Neste sentido, o levantamento deve se iniciar pelo estudo do mapa de processo em seu estado atual (*as is*). Esse estudo deve contemplar, inicialmente, a avaliação do contexto em que o processo está inserido no ambiente organizacional, contemplando aspectos como:

a) relação do processo com a estratégia organizacional e os objetivos estratégicos;

b) porque o processo é necessário;

c) grau de criticidade para a agregação de valor para a organização; e

d) o marco legal ou regulatório que envolve a execução do processo e as restrições impostas.

7.2.4 O passo seguinte consiste na avaliação do fluxograma do processo e dos elementos descritos abaixo:

a) as entradas ou insumos do processo e o atendimento de requisitos básicos: identificar os fornecedores de cada uma. Se os requisitos básicos não estão determinados, tal aspecto deve ser registrado;

b) os atores do processo (áreas e perfis) e o grau de importância da participação de cada um deles na execução das atividades: verificar a necessidade da atuação dos mesmos e, ainda, eventuais atores não presentes, mas necessários para a o funcionamento do processo;

c) a sequência de atividades e a importância de cada uma delas para o objetivo do processo (agregação de valor): identificar atividades redundantes ou faltantes;

d) as saídas do processo (produtos ou serviços) e o atendimento a requisitos básicos: verificar se os executores do processo têm pleno conhecimento desses requisitos. Identificar todos os clientes do processo. Se os requisitos básicos não estiverem determinados, tal aspecto deve ser registrado;

e) os recursos humanos utilizados na execução do processo: identificar o quantitativo de executores. Determinar as competências (educação, treinamento, experiência, habilidades e atitudes) necessárias à execução das atividades; e

f) os demais recursos utilizados na execução dos processos: máquinas, ferramentas, softwares, dentre outros.

7.2.5 O produto resultante da análise do mapa de processo deve corresponder a um inventário que relaciona os elementos existentes no contexto do processo. Ao final do diagnóstico, o conjunto de todas as informações levantadas deve ser capaz de indicar a diferença entre os elementos necessários e os existentes, considerados como relevantes para o bom desempenho do processo.

7.2.6 A etapa seguinte à análise do mapa de processo em seu estado atual diz respeito à medição ou à estimativa da duração de cada uma de suas atividades, de forma a determinar o Tempo de Ciclo do Processo, ou seja, o tempo médio total gasto para se produzir o produto do processo ou concluir a prestação do serviço a que o mesmo se propõe.

7.2.7 De posse das informações relativas ao quantitativo de executores, verifica-se a distribuição da carga de trabalho entre os mesmos. Analisa-se, ainda, o Quadro de Cargos e sua adequação. Em seguida, realiza-se um comparativo entre as competências necessárias ao exercício das funções e as lacunas existentes, referentes à educação, ao treinamento, à experiência, às habilidades e atitudes dos executores das atividades.

7.2.8 Em seguida, deve ser realizado um levantamento junto aos gestores e os executores acerca dos problemas e as respectivas causas influentes percebidas na execução do processo. Esse levantamento pode ocorrer utilizando-se das seguintes técnicas:

a) *Brainstorming* ou tempestade de ideias, que consiste em um procedimento de geração de ideias que ocorre em grupo, onde os indivíduos, de forma livre, expressam suas opiniões, sem críticas, no menor tempo possível. O procedimento deve ser conduzido por facilitadores e cada opinião emitida e registrada acerca da causa de determinado problema deve ser seguida de, pelo menos, duas perguntas "por que", de modo a se determinar a respectiva causa raiz. O *brainstorming* pode ser estruturado (quando o facilitador guia o grupo por meio de questões pré-definidas); ou não estruturado (quando os membros do grupo de trabalho atuam de forma totalmente livre para formular suas opiniões a respeito do problema);

b) *Brainwriting* (uma versão do *brainstorming*), adotado quando não for possível garantir que o procedimento esteja livre de críticas e inibições. Neste modo de trabalho os participantes apresentam suas ideias por escrito, sem identificação;

c) pesquisa relativa à documentação existente sobre o processo e, ainda, aquela produzida pelo processo. Por meio dessa pesquisa é possível identificar lacunas, atrasos, falta de padronização e o tempo gasto nas atividades, dentre outros aspectos;

e) entrevistas junto aos executores, clientes e fornecedores do processo;

f) observação direta da execução processo; e

g) análise dos indicadores de desempenho do processo, se existem e quais os resultados e tendências.

7.2.9 Além dos problemas efetivamente verificados, deve ser realizada uma análise de riscos relativa a eventos que possam vir a prejudicar o desempenho do processo. Os riscos devem ser mapeados considerando a probabilidade de ocorrência, os impactos e a consequente exposição a que o processo está sujeito na hipótese de ocorrência do evento.

7.2.10 Outro aspecto relevante a ser determinado consiste nos *handoffs* (trocas de responsabilidade pela execução de determinada tarefa) internos ao processo em estudo, e também aqueles que envolvem as interfaces entre seus predecessores e sucessores. Essa análise deve ser capaz de determinar a existência ou não de lacunas ou desconexões (atividades que deveriam ser executadas e não o são), e ainda, sobreposições ou redundâncias (atividades realizadas por mais de uma vez, desnecessariamente, em áreas ou processos distintos).

7.2.11 Como apoio à execução do procedimento de registro das informações necessárias ao diagnóstico, gestores e analistas podem se utilizar do formulário padrão EPOEx.FR012 - Diagnóstico do Processo, disponível na página da Assessoria de Administração do EME, na intranet do Exército.

7.2.12 As entrevistas e reuniões podem ser realizadas tanto de forma presencial como por meio de videoconferência, nos casos em que a OM em estudo estiver deslocada geograficamente da base de operações dos analistas de processo.

7.3 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES DE DIAGNÓSTICO

7.3.1 As informações de entrada coletadas para o diagnóstico devem receber um tratamento analítico, de modo a fornecer aos gestores os fundamentos para a tomada de decisão sobre quais as ações a serem empreendidas para correção dos problemas e melhoria do desempenho.

7.3.2 Essa análise passa pela identificação e avaliação das causas-raízes dos problemas, classificação, priorização e proposição de soluções.

7.3.3 A identificação e a avaliação das causas-raízes dos problemas apontados utilizam-se de algumas técnicas para obtenção de informações apresentadas no item anterior: *brainstorming*, *brainwriting*, entrevistas, observações e análises de documentos.

7.3.4 De posse das informações registradas, dá-se início à etapa de classificação dos problemas e causas-raízes.

7.3.5 Em geral, diversos casos apresentam uma significativa quantidade de causas e problemas que levam a um problema principal, isto é, a um efeito indesejado que impacta o processo. Para estes casos, sugere-se como auxílio à classificação das informações a aplicação da ferramenta conhecida como Diagrama de Espinha de Peixe ou Diagrama de Ishikawa[1], cujo modelo apresentado pelo formulário padrão EPOEx.FR009 – Diagrama de Ishikawa está disponível na página da Assessoria de Administração do EME, na intranet do EB. Para tanto, reunir a equipe e executar os seguintes passos:

a) determinar o problema principal;

b) determinar, de forma agrupada, as causas primárias, secundárias e terciárias do problema;

1Kaoru Ishikawa (1915-1989) – Engenheiro japonês idealizador do diagrama de causa e efeito, útil como ferramenta sistemática para encontrar, classificar e documentar as causas da variação da qualidade na produção e organizar a relação mútua entre elas.
Fonte: Kaoru Ishikawa | Qualidade Brasil – http://www.qualidadebrasil.com.br/pagina/kaoru_ishikawa/114 – 27/06/2015

c) para o agrupamento, sugere-se a classificação de cada uma das causas em um dos seguintes temas (6M):

- método: modo de execução, procedimentos, padronização, artefatos, requisitos de entrada e saída, *handoffs*, interface de áreas e processos, dentre outros;

- mão de obra: diz respeito à quantidade e/ou qualificação dos recursos humanos que atuam no processo;

- máquina: quando o problema é gerado por máquinas ou equipamentos utilizados no processo;

- meio ambiente: quando o problema está relacionado às variáveis ambientais que impactam o processo, tais como poluição, calor, poeira, ruído, ou mesmo, ao ambiente interno, como espaço de trabalho, mobiliário, dimensionamento inadequado de equipamentos, dentre outros;

- medição: quando os parâmetros e os resultados utilizados, oriundos de aferição de variáveis quantitativas ou qualitativas do processo, estão equivocados ou distorcidos, e levam a falhas de execução ou tomada de decisões inadequadas no decorrer do processo; e

- material: material fora das especificações exigidas para a realização do trabalho.

- Caso necessário, as causas podem ser agrupadas em temas específicos, conforme necessidade das áreas e particularidades dos processos.

7.3.6 Além de facilitar o agrupamento e o estabelecimento da correlação entre as causas e causas-raízes, o Diagrama de Ishikawa fornece uma visualização gráfica que pode auxiliar na decisão sobre quais os temas devem ser priorizados e concentrados os esforços para a solução do problema.

7.3.7 Uma vez agrupadas, as causas devem ser classificadas quanto à criticidade, isto é, ordenadas em função do impacto sobre o resultado do processo, quantidade de vezes que ocorre, além de outras variáveis aplicáveis.

7.3.8 Para auxiliar essa classificação a equipe de analistas pode utilizar uma ou mais ferramentas, conforme se segue:

a) Análise de Pareto[1]: técnica estatística utilizada na tomada de decisão. Permite selecionar e priorizar um número pequeno de itens capazes de produzir grande efeito na melhoria dos processos. Essa técnica de análise permite visualizar tendências e padrões em amostras com grande quantidade de dados distintos.

b) Histograma: consiste em um gráfico de barras que mostra a distribuição de dados agrupados por categorias. Representa, portanto, uma distribuição de frequências. As frequências são arroladas estatisticamente na forma de classes, nas quais se observa a tendência central dos valores e a sua variabilidade. Histogramas típicos obedecem a uma distribuição normal, apresentando a forma conhecida como “curva sino” ou “Curva de Gauss”.

c) Matriz GUT: representação de problemas ou riscos potenciais por meio de quantificações que buscam estabelecer prioridades para abordá-los ou visando minimizar os impactos potenciais. A sua construção consiste na disposição dos problemas em uma tabela, os quais são analisados com relação à gravidade (G), urgência (U) e tendência (T). Usualmente, atribui-se valores de 1 a 5 a cada uma das dimensões GUT e multiplica-se os valores atribuídos, a fim de se obter um valor para cada problema ou risco analisado. Assim sendo, os problemas com maior pontuação deverão ser tratados de forma prioritária.

7.3.9 Após a classificação e priorização dos problemas e suas causas, deve ser proposta uma ação corretiva para eliminá-las e evitar sua repetição. As ações corretivas devem ser adequadas aos efeitos provocados pelas causas influentes.

7.3.10 Devem ser propostas, também, ações preventivas destinadas a eliminar ou mitigar riscos ou problemas potenciais detectados.

1 Vilfredo Pareto (Paris, 15 de julho de 1848 — Céligny, 19 de agosto de 1923) foi um cientista político, sociólogo e economista italiano. Conhecido pela distribuição de probabilidade que leva o seu nome, conceito de Ótimo de Pareto, que modela a repartição do rendimento.

7.4 PRODUTOS DO DIAGNÓSTICO DE PROCESSOS

7.4.1 Os resultados da análise das informações coletadas, bem como as soluções propostas resultantes do diagnóstico, devem ser reunidos sob a forma de relatório sintético que apresente, dentre outros itens, a descrição do escopo, o objetivo, as áreas envolvidas, os tipos de informação levantada, a metodologia e as conclusões do diagnóstico.

7.4.2 Convém que as soluções propostas sejam apresentadas na forma de um Plano de Soluções que indique, para cada uma delas, uma estimativa quanto ao prazo de aplicação (curto, médio, longo) e quanto aos custos envolvidos (alto, médio, baixo, e disponibilidade orçamentária).

7.4.3 O Plano de Soluções deve ser complementado com textos que forneçam informações adicionais sobre o modo de implantação, fatores críticos de sucesso, priorização e outros aspectos relevantes para o atingimento dos objetivos planejados.

CAPÍTULO VIII

REDESENHO DE PROCESSOS

8.1 GENERALIDADES

8.1.1 O redesenho de processos consiste em alterar seus elementos essenciais e acessórios, seja no conteúdo ou na forma de execução das atividades de processos de negócio que, por alguma razão, não estão mais adequados aos objetivos da organização.

8.1.2 Essa ação, em geral, tem como objetivo promover melhorias ou, ainda, alterar o modo de execução do processo em função de alterações estatutárias, organizacionais e legais, dentre outras.

8.1.3 Nesse sentido, as modificações e a nova estrutura para o processo devem ser documentadas e os impactos e as consequências da mudança junto a outros processos e áreas devem ser levados em consideração.

8.1.4 Logo, quando da proposição de alterações nos processos, há que se analisar se o efeito produzido pelas modificações gera não só os benefícios esperados, como também de que forma as outras partes interessadas serão afetadas. Portanto, além da análise da viabilidade das soluções propostas, convém a adoção de uma sistemática de comunicação eficaz, como elemento essencial da Gestão da Mudança.

8.1.5 Alterações propostas com base em informações e em dados objetivos tendem a ser mais eficazes no que diz respeito aos efeitos esperados pela mudança. Assim sendo, convém que o redesenho seja orientado por informações obtidas por meio do procedimento estruturado de diagnóstico de processos, pelo estudo detalhado do mapa de processo atual e, ainda, com base em dados coletados junto às partes interessadas.

8.1.6 De posse de tais informações, o redesenho de processos deve seguir uma série de etapas (Figura 11) que possibilitam a concepção de um projeto de processo consistente e um plano de ação adequado às mudanças pretendidas.

8.1.7 A forma de trabalho recomendada para esta etapa é semelhante àquela utilizada para o mapeamento da situação atual do processo, isto é, reuniões de trabalho em que participam os gestores, executores, clientes e fornecedores, conduzidas por um líder ou facilitador, na função de analista de processo de negócio.

8.1.8 Os produtos esperados para esta etapa consistem na documentação do processo redesenhado (fluxograma e folha de dados), no relatório sintético indicando o escopo do redesenho, a metodologia e o plano de ações para a implantação das alterações e da nova forma de trabalho planejadas.

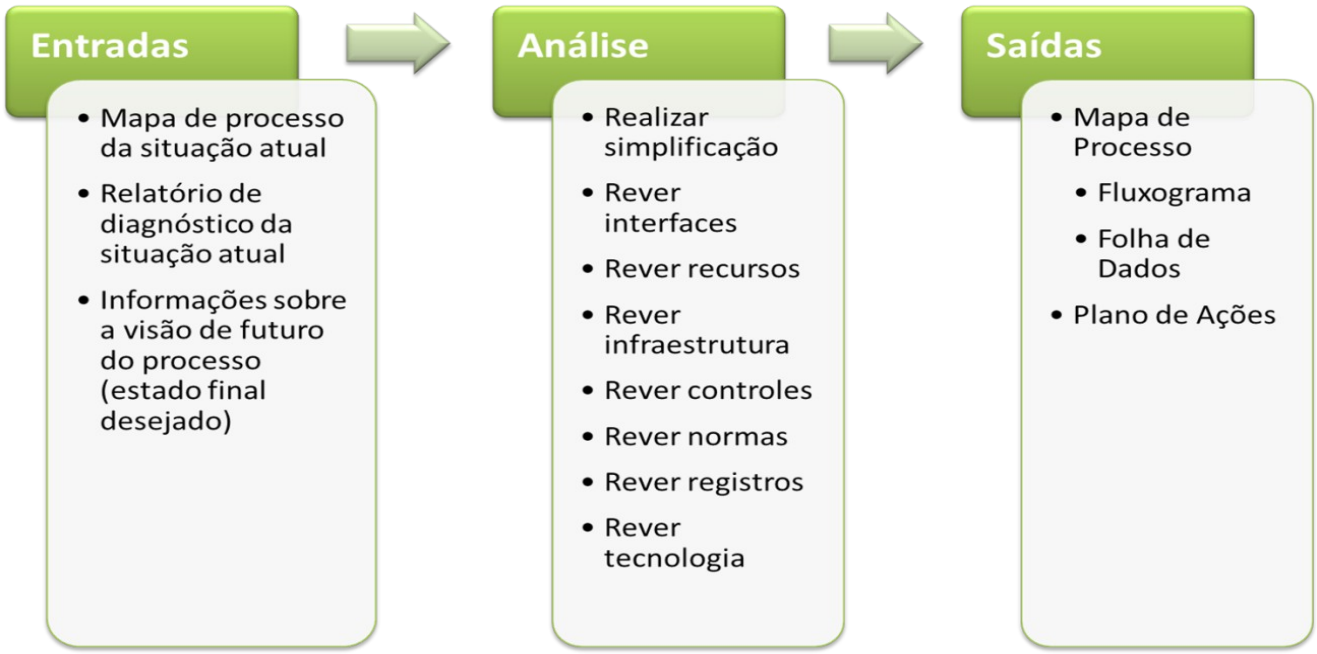

Figura 11: Redesenho de Processos – estrutura do procedimento

8.2 PROCEDIMENTO PARA O REDESENHO DE PROCESSOS

8.2.1 O procedimento para o redesenho de processos, conforme descrito na Figura 11, tem como insumos principais o Mapa de processo da situação atual (*as is*), o Relatório de Diagnóstico e o plano de soluções propostas, contido no referido relatório, além de informações sobre a visão de futuro (estado final desejado) para o processo. De posse desses elementos, executar as etapas descritas a seguir:

a) analisar o mapa de processo da situação atual (*as is*): consiste no primeiro passo para se obter uma visão abrangente de quais elementos devem ser ajustados tanto no fluxo de atividades quanto com relação aos demais aspectos do processo. Para tanto, devem ser executadas as seguintes atividades:

- identificar os fluxos de atividades passíveis de simplificação, de modo a determinar as redundâncias e as disfunções que prejudicam o desempenho do processo. As redundâncias consistem em atividades executadas por mais uma vez sem que se agregue valor ao final do procedimento, tais como dupla checagem de documentos, dentre outros aspectos. Já as disfunções podem incluir desde o fluxo de trabalho ou de documentos direcionados a instâncias cujas atividades não agregam valor ao processo, até a não padronização de procedimentos e artefatos ou ainda o uso de artefatos inadequados;

- propor fluxos simplificados, de modo a alterar o desenho do fluxograma do processo e garantir que o novo modo de execução das tarefas atinja os objetivos dos processos de trabalho, sem, no entanto, comprometer o necessário e suficiente nível de controle e rastreabilidade;

- devem ser analisados os impactos decorrentes das mudanças, assim como a necessidade de medidas para a sua implantação. Essa análise apoia a verificação da viabilidade da proposta de mudança desejada para o processo;

- adicionalmente, propor fluxos de atividades para o preenchimento de lacunas de execução ou responsabilidades percebidas, ou seja, atividades que melhorariam o desempenho e podem não estar sendo realizadas ou não possuem um nível de detalhamento suficiente e necessário, explicitado e conhecido pelos executores dos processos. Este aspecto é aplicável ainda aos artefatos necessários à execução do processo, tais como listas de verificação, planos e outros documentos de apoio; e

- analisar os requisitos das entradas do processo quanto à existência e à adequação. Se inexistentes ou inadequados, os requisitos devem ser propostos e acordados junto aos fornecedores do processo.

b) analisar o Relatório de Diagnóstico da Situação Atual: etapa que consiste em identificar os elementos críticos que impactam de forma negativa o processo. Normalmente estão relacionados aos seguintes fatores:

- quantitativo de executores envolvidos no processo. Este fator pode ser determinante para o desempenho do processo, principalmente com relação a aspectos tais como prazos e/ou produtividade esperados, conforme o volume de trabalho exigido. Logo, o quantitativo de executores deve ser dimensionado de modo a atender a essas condicionantes, isto é, não deve ser insuficiente de forma que prazos acordados não sejam cumpridos e nem deve ser excessivo, de modo que o resultado gerado em função da quantidade de recursos aplicados seja de baixa qualidade;

- tempo de execução do processo total e de cada etapa (medido ou estimado, conforme o caso). Essa análise indica se requisitos relativos aos prazos estão sendo atendidos. Se analisado em conjunto com outros aspectos tais como o quantitativo de executores envolvidos, pode indicar ainda se os requisitos de qualidade do produto ou serviço prestado estão sendo atendidos. Isso ocorre em função de que, em determinados casos, o prazo pode estar sendo cumprido, porém não na qualidade esperada, em virtude de sobrecarga de trabalho dos executores. Assim sendo, o tempo esperado para a execução do processo e suas tarefas deve ser adequado os recursos disponíveis, aos objetivos do processo e aos requisitos de qualidade esperados;

- riscos, probabilidades e impactos percebidos. A análise dos riscos empregada no diagnóstico tem por objetivo realizar uma avaliação dos possíveis impactos percebidos na execução dos processos e seus resultados. Assim sendo, riscos avaliados como de elevado potencial de dano e alta probabilidade de ocorrência devem ser mitigados mediante ações apropriadas. Esses riscos devem ser acompanhados e, durante a implantação do processo redesenhado, convém que sejam avaliadas as possibilidades de ocorrência de novos riscos não previstos anteriormente; e

- problemas, lacunas ou sobreposições percebidas. Para cada fator de causalidade desses elementos deverá ser adotada uma ação que mitigue ou corrija a situação indesejada, seja ela relacionada ao fluxo de trabalho, seja ela relacionada à mão de obra, materiais, máquinas e equipamentos e outros elementos. Convém que a viabilidade das ações seja analisada. Em geral, ações com custos elevados ou prazos de execução excessivamente longos se tornam inexequíveis ou não produzem a efetividade desejada.

c) identificar recursos necessários, essa ação passa pela análise de fatores tais como o tempo de execução do processo, a produtividade e qualidade do produto ou serviço prestado, dentre outros. Os recursos humanos e materiais necessários devem ser adequados ao tipo de atividade desempenhada no processo e aos resultados esperados. Assim sendo, com relação aos recursos humanos, há que se atentar para a quantidade e as competências necessárias para o desempenho das funções. Com relação aos recursos materiais, deverão ser levados em consideração elementos tais como infraestrutura, máquinas, equipamentos e softwares apropriados, dentre outros.

d) introduzir tecnologia: avaliar as características do trabalho realizado e verificar a viabilidade da introdução de tecnologia no processo, que pode se dar por meio da utilização de máquinas, ou ainda, por meio da automação de processos. Para tanto, deve ser avaliada relação custo/benefício da implantação das novas ferramentas. Em geral, essa relação se torna vantajosa quando:

- o trabalho é repetitivo, desgastante e exige pouca atividade analítica;

- o trabalho humano puder ser substituído por máquinas ou sistemas que tendem a falhar menos e gerar produtos ou serviços mais regulares, seguros, ou precisos;

- o custo do trabalho manual superar o valor do investimento e/ou a manutenção das máquinas, ou seja, do trabalho automatizado; e

- a produtividade do trabalho automatizado se mostrar superior à do trabalho manual, considerando todos os recursos consumidos nas duas modalidades de trabalho.

e) revisar competências requeridas: os recursos humanos que executam atividades que afetam o desempenho do processo devem ser competentes, com base em educação, treinamento, experiência e habilidades apropriadas. Para tanto, os gestores e responsáveis pelo redesenho do processo devem:

- determinar a competência necessária para as pessoas que executam trabalhos que impactam o desempenho do processo;

- prover treinamento e tomar outras ações para que os envolvidos atinjam a competência necessária; e

- assegurar que os recursos humanos estejam conscientes quanto à pertinência e a importância de suas atividades.

f) revisar registros: os registros são tipos especiais de documentos que são estabelecidos para prover evidência da execução das tarefas do processo e, portanto, são fundamentais para a medição do desempenho. Exemplos de registros compreendem: formulários preenchidos, listas de verificação, relatórios, pareceres e outros documentos. Assim sendo, os gestores e a equipe de redesenho devem estabelecer modelos adequados de documentos e, ainda, mecanismos que garantam que os registros permaneçam legíveis, prontamente identificáveis e recuperáveis.

g) revisar controles: os controles dos processos são elementos que devem ser parametrizados, de forma que o seu monitoramento permita avaliar se os fatores que impactam o processo estão em conformidade com os requisitos e os objetivos esperados. Esses elementos incluem a infraestrutura necessária, variáveis ambientais, controle dos registros e, principalmente, os indicadores de desempenho. Assim, os gestores e a equipe responsável pelo redesenho devem determinar indicadores adequados para o monitoramento e para a medição do desempenho do processo. Esses indicadores devem demonstrar a capacidade dos processos em alcançar os resultados planejados. Quando os resultados planejados não forem alcançados, correções e ações corretivas devem ser executadas, como apropriado. O procedimento relativo à determinação e ao controle de indicadores pode ser visto em maiores detalhes no Procedimento Sistêmico EPOEx.PS.001 – Gestão de Indicadores de Desempenho, disponível na página da Assessoria de Administração do EME, na intranet do EB.

h) definir metas: a definição de metas de desempenho tem por objetivo principal viabilizar a melhoria contínua do processo de negócio. Metas definidas ajudam a orientar o planejamento e auxiliam o gerenciamento do processo. Para a definição de metas de indicadores de desempenho faz-se necessário, inicialmente, um acompanhamento dos resultados coletados ao longo de alguns ciclos de medição.

- Para acompanhar os resultados de desempenho dos processos, o gestor deve assegurar, junto aos executores das tarefas, a coleta dos dados pertinentes. Para tanto, registros estabelecidos para prover evidência de execução das atividades e dos resultados do processo devem ser controlados.

- Neste sentido, as metas dos indicadores devem ser estabelecidas levando-se em conta os dados estatísticos de cada processo, onde são definidos, inicialmente, números possíveis de serem atingidos, mas que poderão ser revistos, de modo a garantir que o processo melhore continuamente.

- Para a determinação da meta mais adequada, convém que os gestores e a equipe envolvida na iniciativa considerem o tipo e a extensão de monitoramento ou medição apropriada a cada um dos processos em relação aos seus impactos sobre a expectativa relativa aos requisitos do produto ou serviço, e sobre os objetivos desses processos com relação à missão da organização.

- Maiores informações com relação ao procedimento para definição objetiva de metas de indicadores podem ser analisadas em maiores detalhes no Procedimento Sistêmico EPOEx.PS.001 – Gestão de Indicadores de Desempenho, disponível na página da Assessoria de Administração do EME, na intranet do EB.

i) definir normas e procedimentos: consiste em definir as regras e padrões que orientam a realização das tarefas componentes do processo de negócio.

- De acordo com Maranhão (2010), “as normas são os instrumentos institucionais que garantem a eficácia da internalização dos processos de negócio. Trata-se da solução oficial e padronizada de uma situação que se repete”.

- A despeito de a normatização introduzir certa burocracia na organização, ela é essencial para o seu funcionamento e estruturação. Portanto, convém que essa burocracia instituída pelas normas se dê em um nível apropriado, isto é, apenas o suficiente para garantir a comunicação dos processos, sem, no entanto, impor obstáculo à agilidade das tarefas e atividades (Maranhão, 2010).

- Incluem-se as Instruções Gerais, Instruções Provisórias, dentre outras, além dos regulamentos, procedimentos operacionais padrão, listas de verificação e manuais de procedimentos, dentre outros.

8.2.2 Convém que as soluções propostas para o redesenho dos processos de negócio sejam apresentadas na forma de um Plano de Ações que indique, para cada uma delas, um responsável, prazo, locais de aplicação, justificativa, forma de execução e custos envolvidos (formato 5W2H) – formulário padrão EPOEx.FR011 - Ferramenta 5W 2H, disponível na página da Assessoria de Administração do EME, na intranet do EB. Casos mais complexos (mudanças drásticas na estratégia, imposições legais, dentre outros aspectos) podem exigir um projeto devidamente planejado e gerenciado para a implantação das mudanças necessárias.

CAPÍTULO IX

DESENHO DE UM NOVO PROCESSO

9.1 GENERALIDADES

9.1.1 O desenho de um novo processo surge, normalmente, em função de uma lacuna verificada entre determinado processo de negócio e outro, em função de mudanças organizacionais que implicam na criação de novas áreas com atribuições e responsabilidades antes inexistentes, ou ainda, devido a imposições de ordem legal ou estatutárias.

9.1.2 Em geral, essa atividade consiste em um projeto de um processo, conforme a Figura 12. Logo, dependendo da complexidade do processo de negócio e dos aspectos que o envolvem, convém que seja observado o ciclo completo do gerenciamento de projetos, contemplando as fases de planejamento, execução, monitoramento, controle e encerramento do projeto.

9.1.3 O produto esperado para esta etapa compreende a documentação descritiva do novo processo. Essa documentação inclui o fluxograma (descrição gráfica) e a Folha de Dados do Processo (descrição analítica) – conforme o formulário padrão EPOEx.FR001 - Folha de Dados, que indica o objetivo do processo, siglas e definições utilizadas, campo de aplicação, responsabilidades, áreas envolvidas, limites do processo, documentos de referência, descrição das atividades do processo, competências requeridas, controle de registros, pontos de alerta e os controles do processo (indicadores propostos, infraestrutura necessária, variáveis ambientais a serem controladas). Espera-se, ainda, a elaboração do respectivo Plano de Ações ou Projeto de Implantação do novo processo.

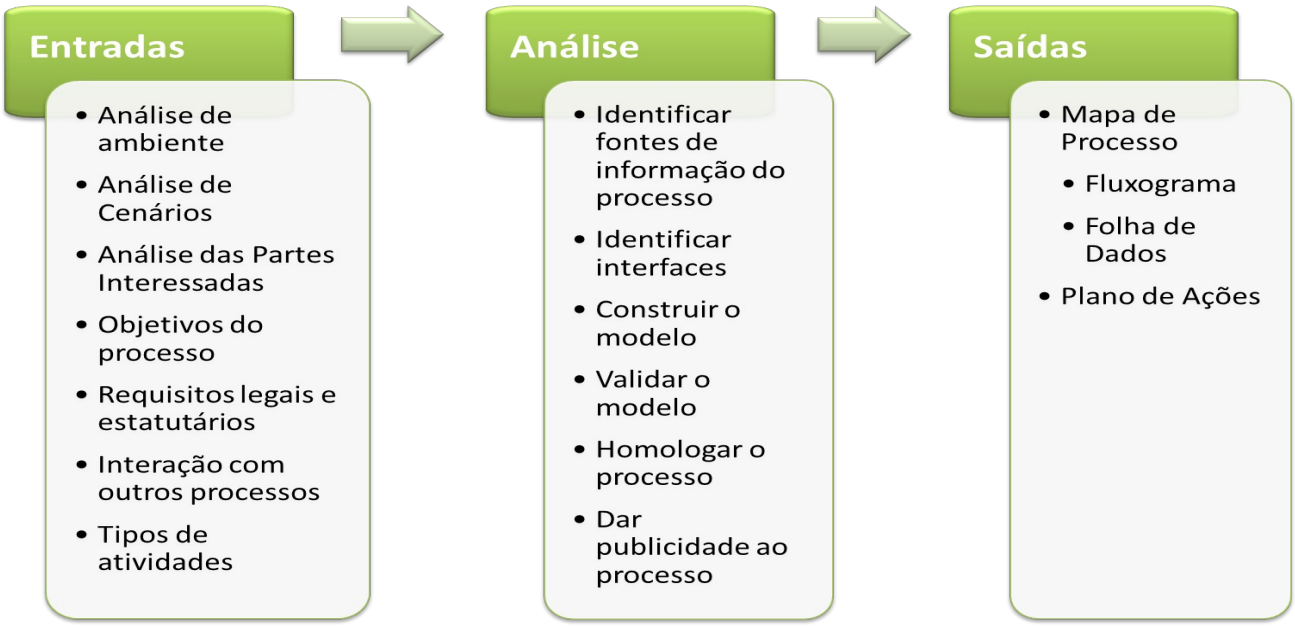

Figura 12: Desenho de um novo processo – estrutura do procedimento

9.2 PLANEJAMENTO DO NOVO PROCESSO

9.2.1 No projeto de concepção do novo processo, convém que a equipe responsável pela iniciativa, em conjunto com os gestores, defina e planeje as atividades essenciais e, ainda, defina as funções necessárias para a oferta de serviços e/ou produtos que possam satisfazer as necessidades do Exército Brasileiro e as expectativas das demais partes interessadas. Assim sendo, os processos devem ser planejados para que estejam de acordo com as estratégias definidas no Plano Estratégico do Exército (PEEx), devendo abordar aspectos de gestão, provisão de recursos, realização do produto ou serviço, métodos de monitoramento, medição e análise crítica.

9.2.2 Para tanto, há que se considerar as seguintes informações:

a) a análise do ambiente interno e externo da organização, com a avaliação dos pontos fortes e fracos, além de riscos e oportunidades;

b) cenários de curto, médio e longo prazo concernentes ao Exército Brasileiro, conforme indicação dos produtos da Sistemática de Planejamento Estratégico do Exército (SIPLEx);

c) necessidades e expectativas das partes interessadas sobre os produtos ou serviços gerados pelo processo;

d) objetivos a serem alcançados com a implantação do novo processo;

e) requisitos legais, estatutários e regulamentares que devem ser observados;

f) entradas, saídas e interação com outros processos da organização e o posicionamento na Cadeia de Valor Agregado;

g) recursos utilizados e informações consumidas e geradas;

h) atividades e métodos de execução;

i) registros necessários a serem produzidos e controlados no processo; e

j) o escopo do processo, ou seja, devem ser estabelecidos o seu início e fim de forma objetiva, englobando os eventos que determinam esses limites.

9.2.3 O planejamento do novo processo pode considerar, ainda, as necessidades e as oportunidades de desenvolver ou adquirir novas tecnologias que permitam agregar eficácia, eficiência e/ou efetividade dos resultados de sua execução.

9.2.4 Convém que seja elaborado um Plano de Trabalho do desenho do novo processo que aborde as questões acima apresentadas. O Plano de Trabalho deve conter os elementos especificados no item 4.4 deste documento.

9.3 MODELAGEM DE UM NOVO PROCESSO

9.3.1 Projetos de novos processos podem se tornar trabalhosos em função da quantidade de variáveis que nem sempre são ostensivas e, portanto, na medida em que aumenta a quantidade de informações no decorrer do trabalho, podem ser necessárias diversas alterações e correções de rumo que redundam em mudanças no cronograma, no escopo inicial e, em alguns casos, até mesmo nos objetivos inicialmente planejados para os processos.

9.3.2 Logo, alterações no curso dos acontecimentos são praticamente inevitáveis. Daí a importância de se investir um tempo adequado à etapa de planejamento, de forma que as premissas consideradas estejam o mais próximo possível da realidade. Toda e qualquer alteração com relação à linha de base do plano do processo deve ser aprovada e registrada, de modo a manter as expectativas das partes interessadas sempre alinhadas aos resultados a serem gerados pelo projeto do processo.

9.3.3 De forma a minimizar eventuais problemas que impactem tanto a condução da modelagem de um novo processo, quanto o resultado pretendido, convém que os gestores e a equipe responsável pela iniciativa adotem o procedimento a seguir, composto das etapas constantes do procedimento abaixo:

a) identificar as fontes de informação: a construção de modelos de processos depende fundamentalmente de informações, uma vez que o modelo construído será uma representação de uma realidade. Neste sentido, é importante que as informações a serem coletadas provenham de fontes que possuam a capacidade de tomar decisões acerca do processo futuro, ou seja, devem ser pessoas que possam responder pelo modo de execução das atividades, pelo produto ou serviço gerado, pelos recursos consumidos e pela estrutura organizacional empregada. Outra fonte de informação a ser levada em consideração é a legislação aplicável à atividade, assim como decretos, regulamentos, instruções gerais e instruções provisórias, dentre outros instrumentos.

b) identificar as interfaces do processo: os pontos em um processo de negócio onde o trabalho ou a informação passa de uma função para outra é considerado uma interface ou interconexão entre processos. Portanto, é importante identificar essas interfaces, pois comumente se tornam elementos de disfunção ou desconexão entre um processo e outro. De forma a minimizar ou evitar esse tipo de problema, convém não só identificar essas interfaces, mas também definir os requisitos para as entradas e as saídas dos processos, de forma que as informações e insumos recebidos e enviados estejam nas melhores condições possíveis para serem processadas. Em casos mais sensíveis, pode ser relevante a regulação da interconexão entre os processos por meio de Acordos de Interface, ou seja, documentos formais que estabeleçam os níveis de serviço entre um processo e outro, de modo que as entregas possam ser medidas, avaliadas e corrigidas, caso necessário.

c) reunir as informações para construção do modelo: a coleta das informações para desenho do novo processo se dá pelas entrevistas com as partes interessadas e também pela análise da documentação pertinente.

- A análise dos documentos que influenciam o processo e a sua construção fornece elementos que auxiliam o roteiro da construção do modelo e também indicam elementos chave determinados pelas premissas, restrições, objetivos e demais aspectos registrados na etapa de planejamento.

- As entrevistas com as pessoas identificadas como fonte de informação devem ser conduzidas de forma semelhante àquela descrita nos itens 6.2, 6.3 e 6.4, deste documento.

- Na etapa de construção do modelo é possível que seja concebida mais de uma representação do futuro processo. Isso ocorre em função das diversas variáveis desconhecidas quando se projeta uma situação de execução de trabalho ainda inexistente, de forma que nem todos os efeitos podem ser previstos com precisão. De acordo com a ABPMP (2013), duas abordagens podem ser adotadas diante dessa situação: uma delas consiste em elaborar um modelo (situação possível) que possa ser implantado na totalidade de uma só vez, e a evolução para a chamada "situação ideal" se dê gradualmente no processo natural de melhoria contínua; outra abordagem consiste na elaboração de um modelo tido como "ideal", que pode, em muitos casos, ser oneroso e demandar projetos acessórios com prazos mais longos. Nesse caso sugere-se, para atingir o estágio final desejado, o desenho de modelos intermediários que possam ser implantados em ondas sucessivas. As duas abordagens requerem uma avaliação cuidadosa, levando em conta as necessidades para as quais o novo processo está sendo criado, as estratégias e a capacidade da organização quanto ao gerenciamento dos projetos de implantação, do início ao fim do empreendimento.

d) validar o modelo: a validação do modelo consiste na análise crítica tanto por parte dos futuros executores, quanto dos gestores e da Alta Administração da organização com relação a aspectos tais como a exequibilidade do processo e a sua capacidade de atendimento aos objetivos para os quais está sendo criado.

- Conforme a complexidade, a etapa de validação pode envolver, ainda, a simulação do processo sob diversos cenários e em diferentes condições.

- De acordo com a ABPMP (2013), as simulações podem ser manuais ou automatizadas. As simulações manuais tendem a ser menos onerosas, uma vez que dependem de menos recursos informatizados ou ferramentas complexas para a sua execução. As simulações automatizadas requerem softwares, laboratórios e outras ferramentas, podendo, deste modo, se tornar onerosas e implicar na alocação de outros recursos. Apesar disso, possibilita avaliações rápidas e permite várias repetições da simulação em diversos cenários possíveis de forma ágil.

e) homologar o processo: a homologação do processo consiste na aprovação formal do modelo por parte dos escalões superiores, para ser institucionalizado na estrutura de ativos de processos organizacionais.

f) dar publicidade ao processo: essa etapa implica em realizar as ações de comunicação necessárias para que as partes interessadas se preparem e estejam em condições de atuar tanto na implantação quanto na execução futura do novo processo. Essas ações devem se dar por meio da emissão das diretrizes aplicáveis, nas diversas Organizações Militares que possuírem algum nível de envolvimento com o processo ou seus resultados. Para tanto, há que se elaborar um Plano de Ações ou Projeto de Implantação consistente, que seja gerenciado de forma apropriado.

9.3.4 A depender da criticidade e complexidade das ações para a implantação, devem ser observadas as determinações contidas no documento EB20-N-08.001 - Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro (NEGAPEB).

CAPÍTULO X

IMPLANTAÇÃO DE PROCESSOS

10.1 GENERALIDADES

10.1.1 A implantação dos processos de negócio consiste no conjunto de atividades que, de fato, colocam em prática a execução de processos redesenhados ou novos processos projetados, conforme descrito na Figura 13.

10.1.2 O sucesso da implantação, ou ainda, uma implantação menos problemática de um processo depende substancialmente de um bom Plano de Ações ou Projeto de Implantação e também da adequada Gestão da Mudança.

10.1.3 Invariavelmente, o elemento Comunicação é fundamental e deve ser priorizado em todos os níveis, a todo momento.

10.1.4 Portanto, como todo projeto, a implantação de processos deve ser adequadamente gerenciada e o alinhamento à estratégia da organização e aos modelos concebidos deve ser permanentemente monitorado.

10.1.5 O resultado esperado para essa etapa consiste na execução das atividades do processo redesenhado ou projeto, conforme as especificações contidas nos documentos gerados pelas iniciativas de redesenho ou desenho de um novo processo. Espera-se, ainda, como consequência da execução das atividades, que sejam geradas as evidências da implantação por meio dos registros produzidos pelo processo de negócio e pela apuração dos seus resultados.

Figura 13: Implantação de processo – estrutura do procedimento

10.2 GESTÃO DA MUDANÇA

10.2.1 A implantação de processos redesenhados ou de um novo processo de trabalho implica invariavelmente em mudança nos aspectos organizacionais.

10.2.2 Embora o Exército Brasileiro, possua uma forte estrutura hierárquica, onde as decisões se concretizam por meio de ordens que se fazem cumprir por uma rígida cadeia de comando, ainda assim, as mudanças tendem a produzir efeitos em maior ou menor grau, de acordo com fatores intrínsecos ao elemento humano e ao ambiente organizacional. A mudança pode até ser eficaz do ponto de vista da sua concretização, em virtude do imperativo da ordem a ser cumprida, no entanto, ela pode ser mais efetiva ou menos efetiva, em função das resistências individuais internas e da cultura organizacional.

10.2.3 Maranhão (2010) considera que a organização possui comportamento sistêmico, ou seja, suas estruturas, pessoas e informações se articulam para alcançar um objetivo comum, reagindo a pressões e mudanças ocorridas no ambiente interno e externo.

10.2.4 Esse comportamento acarreta impactos na implantação dos processos, já que a mudança provocará diferentes percepções e reações nas pessoas envolvidas. A adequada gestão da mudança pode fazer com que se potencializem as reações favoráveis e que se minimizem as reações contrárias às alterações impostas pelo novo método de trabalho pretendido.

10.2.5 Neste sentido, Chaves (2006) aponta que a gestão da mudança deve ocorrer tanto com relação à perspectiva da organização quanto da perspectiva dos indivíduos.

10.2.6 Assim sendo, a gestão da mudança pela perspectiva da organização deve ocorrer por meio de atividades de patrocínio, comunicação, motivação, treinamento e do gerenciamento de resistências.

10.2.7 Pela perspectiva do indivíduo há que se trabalhar os aspectos psicossociais do comportamento humano. Basicamente, o esforço consiste em ações que promovam no indivíduo as seguintes percepções ou sensações:

a) entendimento: envolve a informação sobre a natureza da mudança, por que ela está sendo feita e os riscos para o processo de negócio em caso de não mudar. Deve incluir, ainda, informação sobre os fatores internos e externos que criaram a necessidade da mudança;

b) desejo: representa a decisão de suportar e engajar-se na mudança. Reflete uma escolha pessoal baseada em um número de fatores que incluem a natureza da mudança e como a mudança irá impactar os executores do processo, sua percepção da organização, sua situação pessoal e seus motivadores próprios;

c) conhecimento: inclui a informação, treinamento e a educação necessários para conhecer como mudar. Envolve a informação sobre modelos, funcionamento dos novos processos, sistemas, ferramentas, comportamentos, habilidades, papéis e técnicas necessárias para implantar a mudança nas tarefas;

d) aptidão: é a característica inerente ao ser humano que permite a realização ou execução da mudança, transformando conhecimento em ações. É alcançada quando os executores demonstram a capacidade real de implantar a mudança; e

e) sustentação: representa os fatores internos e externos que sustentam a mudança. Podem incluir reconhecimento, recompensas e celebrações baseadas no atingimento bem sucedido dos objetivos do processo de negócio ou de marcos chave do projeto. Pode incluir, também, uma satisfação pessoal pelo seu próprio resultado.

10.2.8 Ainda que métodos e técnicas sejam importantes para a condução das mudanças impostas pela implantação dos processos, resistências, ainda que não manifestadas, são esperadas. Assim sendo, convém que as causas das resistências sejam identificadas e eliminadas desde o início da implantação. Como reforço, deve ser conferido à iniciativa um enfoque formal, em que a conscientização e a comunicação possuam atenção prioritária.

10.3 COMUNICAÇÃO

10.3.1 A implantação dos processos passa pela mudança organizacional, que tem no elemento comunicação seu aspecto fundamental.

10.3.2 De acordo com Campos (2013), todas as pessoas envolvidas nesse tipo de iniciativa reconhecem a importância da comunicação, mas por uma série de razões não conseguem executá-la efetivamente.

10.3.3 Os gestores e a equipe responsável pela implantação do processo devem assegurar que sejam estabelecidos os processos de comunicação apropriados para garantir a concretização dos objetivos de forma eficiente e eficaz na organização.

10.3.4 Assim sendo, convém que se adote um Plano de Comunicação consistente, no qual sejam identificadas as pessoas para as quais serão encaminhadas as informações, a periodicidade, o meio e a forma como será emitida e, ainda, o modo de gerenciamento das expectativas das partes interessadas.

10.4 ELEMENTOS DO PLANO DE AÇÃO

10.4.1 A implantação de um processo redesenhado ou de um novo processo demandará sempre atividades de planejamento que podem, a depender da complexidade da mudança, ensejar um Plano de Ações ou mesmo um Projeto de Implantação.

10.4.2 A experiência mostra que um Plano de Ações bem concebido é aplicável à maioria das situações de implantação de processos.

10.4.3 Assim sendo, ocasionalmente, mudanças mais drásticas que envolvem a implantação implicam na concepção de um plano que assuma a forma de um projeto, devendo, portanto, seguir as determinações contidas no documento EB20-N-08.001 - Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro (NEGAPEB).

10.4.4 É fato que, ainda que a equipe responsável pela implantação opte pela adoção de um Plano de Ações, é provável que determinada ação contida nesse plano necessite de uma abordagem de gerenciamento de projetos. Como exemplo, podem ser citados o desenvolvimento e implantação de um ou mais *softwares* que apoiem o processo, construção de instalações necessárias para funcionamento ou melhoria do processo, dentre outros.

10.4.5 Naturalmente, essas ações específicas do plano também deverão seguir as determinações contidas na NEGAPEB.

10.4.6 Embora cada plano possua suas próprias características e particularidades em função dos diferentes aspectos dos processos modelados, entende-se que determinados elementos são essenciais e, portanto, convém que estejam presentes no planejamento da implantação do processo. São eles:

a) dar conhecimento às partes interessadas: trata-se de um elemento da comunicação do projeto que informa, antes de tudo, a mudança no modo de execução das tarefas, ou mesmo as novas funções e atividades agregadas ao modelo anterior de execução dos trabalhos. Esse elemento é necessário, ainda, para informar a abrangência da iniciativa, tanto nas áreas em que o processo será executado, quanto nas demais áreas com alguma relação com os produtos ou serviços gerados pelo processo, de forma a garantir que os colaboradores dessas áreas, assim como os usuários, estejam cientes das mudanças no modo de trabalho;

b) preparar recursos e infraestrutura: essa ação visa a capacitar o pessoal envolvido nos processos, conscientizar colaboradores quanto às novas atividades, disponibilizar as ferramentas necessárias à execução do processo e à apuração de dados e indicadores e disponibilizar instalações, equipamentos e softwares para a realização dos trabalhos, dentre outros;

c) conscientizar a equipe sobre os direcionadores estratégicos: informar aos militares as razões e os benefícios advindos do projeto, aumentando o envolvimento por meio do esclarecimento da direção e dos propósitos da iniciativa;

d) iniciar a execução do processo com vistas aos resultados planejados: determinar a execução das atividades, conforme planejadas e previstas pelo mapa de processo, de forma a verificar possíveis obstáculos à implantação, buscando o atingimento das metas estabelecidas;

e) ajustar e reajustar a documentação: promover as alterações que se fizerem necessárias quando a execução do processo indicar situações não previstas no mapa de processo ou nas normas correlatas. Em seguida deve-se dar continuidade ao trabalho conforme planejado. Como no início da execução do plano, há que se conferir a devida publicidade das alterações relativas ao modo de execução das tarefas a todos os interessados;

f) realizar a avaliação do processo: verificar se o planejamento e a modelagem refletem, na prática, a execução dos processos e seus resultados pretendidos nas rotinas diárias de trabalho;

g) proceder aos ajustes necessários: realizar a etapa de controle da Sistemática de Gestão de Processos, conforme dados de monitoramento, de forma a corrigir o planejamento e a execução, no sentido de se garantir o atingimento dos objetivos e a melhoria contínua; e

h) consolidar o processo: colocar em prática as tarefas, os parâmetros e os ajustes resultantes dos ciclos iniciais de execução e avaliação estabelecidos nos mapas de processos e no plano, assim como, emitir as diretrizes que normatizam essas práticas por meio das versões atualizadas da documentação de processos produzida.

10.4.7 Além das ações apontadas como essenciais para garantir a eficiência e a eficácia da implantação, o Plano de Implantação deve conter, além das datas e prazos previstos para a execução das ações, um cronograma com marcos que indiquem a estimativa de prazo de cada etapa.

10.4.8 Na elaboração do cronograma devem ser consideradas as condicionantes para a execução, premissas, restrições e fatores críticos de sucesso que impactem na implantação das ações.

10.4.9 O Plano de Implantação contém as diretrizes básicas para a entrada em operação e a consolidação dos processos modelados, baseado em informações iniciais, nem sempre precisas ou em quantidade suficiente.

10.4.10 Sendo assim, na medida em que a implantação se inicia e evolui, o próprio plano deve ser atualizado periodicamente, uma vez que novas variáveis não previstas vão tomando parte no cenário da iniciativa.

10.5 IMPLANTAÇÃO DAS AÇÕES

10.5.1 As ações previstas no plano devem levar em consideração o nível de maturidade e a disponibilidade de recursos disponíveis para a organização em um curto e médio prazo.

10.5.2 A implantação efetiva passa pela execução dos elementos indicados no plano, especialmente aqueles descritos 10.4.6. Essas ações, dentre outros aspectos a serem observados, podem se concretizar ou ter sua implantação facilitada executando atividades tais como as descritas no procedimento abaixo:

a) dar conhecimento às partes interessadas: elaborar e publicar textos informativos indicando a entrada em operação dos novos processos, a respectiva data e um resumo das alterações das principais rotinas de trabalho, referenciando os mapas de processo modelados. Promover, também, a divulgação dos mapas de processos correlatos. A divulgação pode se dar por meio de correio eletrônico, mural informativo, intranet e/ou internet;

- Deverão ser informadas as datas relativas aos eventuais períodos de transição, além da data da mudança definitiva dos padrões de trabalho, quando aplicável.

b) preparar recursos e infraestrutura: reforçar o treinamento específico dos militares que atuam em tarefas críticas e com relação a eventuais novos artefatos a serem utilizados, bem como normas e procedimentos aplicáveis. Simular as atividades de trabalho conforme os mapas de processo trabalho modelados, utilizando eventuais novas ferramentas que forem disponibilizadas;

c) conscientizar a equipe sobre os direcionadores estratégicos: ação que consiste em parte dos esforços de gestão da mudança e pode ser concretizada por meio da realização de reuniões periódicas, oficinas de trabalho, palestras e outras ações de comunicação;

d) iniciar a execução do processo com vistas aos resultados planejados: colocar em prática as determinações existentes nos mapas de processo modelados (informações constantes das folhas de dados dos processos de trabalho). Verificar constantemente se os executores desempenham as tarefas conforme prescrição do mapa, por meio da observação e verificação dos registros das atividades;

e) ajustar e reajustar a documentação: identificar a necessidade de ajuste por meio da observação da execução do processo e seus resultados gerados. Convém que essa identificação se dê em conjunto com a equipe de trabalho que também deve participar das reuniões para revisão de métodos e procedimentos;

d) realizar a avaliação do processo: deve ser executada por meio do monitoramento diário dos resultados. Convém que se estabeleça uma rotina de reporte de falhas ao gestor e à equipe de projeto por parte da equipe executora. Adicionalmente, pode-se incrementar a avaliação mediante a realização de auditoria interna do processo de negócio, conforme procedimento descrito no Capítulo XI, item 11.5;

- A avaliação se dá, também, mediante a análise estatística dos resultados dos indicadores propostos pelo mapa de processo. Para tanto, devem ser seguidas as recomendações contidas no documento Procedimento Sistêmico EPOEx.PS.001 - Gestão de Indicadores de Desempenho, disponível na página da Assessoria de Administração do EME, na intranet do EB. Finalmente há que se realizar a verificação do resultado da implantação de eventuais ações corretivas, preventivas e oportunidades de melhoria previstas na gestão dos indicadores.

e) proceder aos ajustes necessários: elaborar e executar um plano de ajustes que determine as ações necessárias, responsáveis e prazos de implementação. Tais ajustes, na forma de ações corretivas e preventivas devem seguir o procedimento definido no documento EPOEX.PS.001 – Gestão de Indicadores de Desempenho; e

f) consolidar o processo: cumprir as atividades representadas no mapa de processo de trabalho de forma consistente e coerente, apurando os resultados obtidos e apontando melhorias e revisão de metas mais desafiadoras. Trata-se da transição da etapa de implantação (análise e melhoria) para a etapa de gerenciamento do processo (gestão do dia a dia).

10.5.3 A implantação efetiva depende de um conjunto de práticas que devem ser assimiladas e consolidadas no tempo, de forma que a iniciativa deixe de ser um projeto para se tornar a rotina diária dos colaboradores e áreas envolvidas nos processos.

CAPÍTULO XI
GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

11.1 GENERALIDADES

11.1.1 O cumprimento da missão da organização é realizado com a consecução das suas atribuições regimentais e regulamentares, por meio da execução de processos de negócio.

11.1.2 De acordo com Maranhão (2012), a Segunda Lei da Termodinâmica, determina que todos os sistemas tendem naturalmente à desorganização (entropia). Essa desorganização se incrementa até um valor máximo, até que a interação com outros sistemas passe a dividir a energia por igual, equivalendo ao envelhecimento e, por fim, à “morte” do sistema (estado de equilíbrio).

11.1.3 Tal analogia aplica-se ao dia a dia da organização e aos processos de negócio. Assim sendo, é papel do gestor de processo realizar as ações necessárias para retardar ou combater os efeitos da desorganização natural que ocorrem na rotina diária.

11.1.4 Essas ações consistem basicamente no gerenciamento dos processos de negócio, que se traduzem na gestão dos recursos empregados (humanos, materiais e financeiros), na tomada de decisão baseada em evidências objetivas e na busca da satisfação das partes interessadas.

11.1.5 Para tanto, determinados procedimentos devem ser usados como ferramentas gerenciais que garantam o sucesso sustentado no cumprimento da missão.

11.1.6 Assim sendo, três desses procedimentos, considerados fundamentais para o gerenciamento eficaz dos processos, são aqui apresentados de forma sintética: Gestão de Indicadores de Desempenho; Metodologia de Análise e Solução de Problemas e a Auditoria Interna de Processos de Negócio.

11.1.7 A descrição detalhada dessas ferramentas está disponível na forma de manuais, procedimentos sistêmicos e processos próprios, expedidos pelo Escritório de Processos Organizacionais do Exército (EPOEx), disponíveis na página da Assessoria de Administração do EME, na intranet do EB.

11.1.8 As ferramentas de gerenciamento de processo são destinadas à gestão do dia a dia da organização. São indicadas para a garantia da obtenção dos resultados planejados, alcance das metas de melhoria contínua e solução de problemas pontuais, normalmente circunscritos às atividades de um processo ou de uma área específica.

11.1.9 Quando se tratar de problemas sistêmicos ou situações críticas que envolvam mais de uma área, ou ainda, necessidade de saltos de qualidade, melhoria ou inovação, há que se conferir a abordagem apresentada nos capítulos anteriores, referentes ao conjunto de iniciativas de análise e melhoria, especialmente o diagnóstico, o redesenho e o desenho de novos processos.

11.2 GESTÃO DE RECURSOS

11.2.1 A execução e a produção dos resultados esperados pelos processos requerem que os gestores identifiquem e tomem providências para disponibilizar os recursos (financeiros, materiais e humanos) necessários ao cumprimento da missão da organização e ao alcance dos seus objetivos planejados.

11.2.2 RECURSOS FINANCEIROS

11.2.2.1 Os gestores devem analisar periodicamente a disponibilidade e a adequação dos recursos identificados, de modo a tomar providências apropriadas, inserindo as informações e as necessidades no Plano Estratégico do Exército (Necessidades Setoriais ➔ Necessidades Gerais do Exército ➔ Plano Estratégico do Exército), que consiste no meio adequado para prover tais recursos.

11.2.2.2 Convém que os recursos financeiros destinados aos processos essenciais sejam objeto de monitoramento e controle de sua aplicação na busca pela efetividade, sendo os resultados devidamente abordados nas análises críticas da Alta Administração (ver Capítulo XII).

11.2.3 RECURSOS MATERIAIS

11.2.3.1 Os gestores de processo devem determinar, prover e manter a infraestrutura necessária para alcançar os objetivos dos processos de negócio sob sua gestão para o cumprimento da missão da organização.

11.2.3.2 A infraestrutura necessária pode incluir, dentre outros elementos:

a) instalações e espaços de trabalho;

b) equipamentos para execução dos processos: computadores, softwares, ferramentas, máquinas, entre outros;

c) serviços e sistemas de apoio: transportes, comunicações, fornecedores, entre outros; e

d) ambiente de trabalho: fatores ambientais que possam influenciar o resultado do processo, tais como ruído, luminosidade, temperatura, condições meteorológicas, entre outros, devem ser identificados, parametrizados, monitorados e controlados.

11.2.3.3 Esses elementos devem ter a sua adequabilidade avaliada periodicamente como forma de prevenir e corrigir problemas e situações indesejadas.

11.2.4 RECURSOS HUMANOS

11.2.4.1 Gestores de processos devem assegurar que os executores das atividades entendam a importância de seus papéis e o impacto dos resultados de suas ações na missão da organização.

11.2.4.2 Neste sentido, é fundamental que as pessoas que desempenham atividades que impactem o resultado (produto ou serviço) gerado pelo processo detenham a competência com base nos atributos de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias. Os conhecimentos devem ser avaliados levando-se em consideração os aspectos de educação, treinamento e experiência profissional.

11.2.4.3 Portanto, os gestores devem avaliar as características dos seus processos de negócio e, com base nelas, determinar a competência necessária para as pessoas que os executam.

11.2.4.4 Assim, no que couber, os gestores devem adotar as devidas providências para prover o treinamento e a capacitação adequada para que se atinja a competência exigível.

11.2.4.5 Periodicamente, deve ser realizada a avaliação da eficácia dessas ações, por meio da verificação da efetividade do trabalho, quando do provimento de treinamento e capacitação.

11.3 GESTÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO

11.3.1 Os indicadores são instrumentos que permitem identificar e medir aspectos relacionados a um determinado conceito, fenômeno, problema ou resultado de uma intervenção na realidade (MPOG, 2010).

11.3.2 Segundo Gonzalez e outros (2009), "o indicador é uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação".

11.3.3 A medição é parte essencial das atividades de gerenciamento de processos. Ou seja, somente avaliando a extensão em que os objetivos planejados foram atingidos, e ainda, os recursos empregados e os efeitos produzidos, é que se torna possível produzir as melhorias necessárias ao cumprimento da missão e o alcance da visão da organização.

11.3.4 O procedimento recomendado para realizar a gestão de indicadores consiste em uma série de atividades estruturadas para registrar, coletar e avaliar os dados relativos aos resultados dos processos, transformando-os em informações relevantes para a tomada de decisão, conforme as etapas básicas descritas abaixo:

a) registro dos resultados: para acompanhar os resultados de desempenho dos processos, o gestor deve assegurar, junto aos executores das operações, a coleta dos dados pertinentes, o tratamento e a devida análise do indicador. Para tanto, registros estabelecidos para prover evidência de execução das atividades e dos resultados do processo devem ser controlados;

b) definição da meta do indicador: as metas dos indicadores devem ser estabelecidas levando-se em conta os dados estatísticos de cada processo, onde são definidos, inicialmente, números possíveis de serem atingidos, mas que poderão ser revistos, de modo a garantir que o processo melhore continuamente;

Para a determinação da meta mais adequada, convém que os gestores considerem o tipo e a extensão de monitoramento ou medição apropriados para cada um dos seus processos em relação aos seus impactos sobre a conformidade com os requisitos do produto ou serviço, e sobre os objetivos desses processos com relação à missão da organização.

A análise para o estabelecimento de metas deve ser revista periodicamente, de acordo com o desempenho realizado. Sugere-se ainda que para a definição das metas seja feito o registro sistemático dos dados por alguns ciclos consecutivos.

A meta inicial para o indicador pode ser calculada por meio da execução das seguintes etapas, onde:

$\acute{X}$ = média dos valores apurados; e

σ = desvio padrão dos valores apurados.

- Apurar os resultados do indicador de desempenho (amostra inicial) do processo por pelo menos 6 ciclos;

- Calcular a média aritmética inicial ($\acute{X}_0$) dos valores apurados;

- Calcular o desvio padrão (σ_0) dos valores apurados;

- Definir limite inferior (L_I) e limite superior (L_S) da amostra:

$$L_I = \acute{X} - \sigma$$

$$L_S = \acute{X} + \sigma$$

- Obter a nova amostra para definição da meta por meio da exclusão dos resultados cujos valores se encontram acima ou abaixo do valor dos limites definidos, utilizando-se do desvio padrão, conforme se segue.

- Calcular a média aritmética final ($\acute{X}_1$) dos valores apurados;

- Calcular o desvio padrão final (σ_F) dos valores apurados;

- Definir a meta por meio da seguinte expressão: Meta = X_1 +σ_F ou Meta = X_1 -σ_F, conforme a polaridade definida para o indicador (positiva ou negativa, respectivamente);

- O incremento da meta (melhoria do desempenho do processo) pode se dar por meio do acréscimo de um, dois ou três desvios padrão. Por exemplo: Meta = X_1 + 1σ_F ou Meta = X_1 - 1σ_F;Meta = X_1 + 2σ_F ou Meta = X_1 - 2σ_F; Meta = X_1 + 3σ_F ou Meta = X_1 - 3σ_F.

- Exemplo prático:

Dada a amostra inicial:

N1	**N2**	**N3**	**N4**	**N5**
11	10	12	12	11
N6	**N7**	**N8**	**N9**	**N10**
11	12	11	11	13
N11	**N12**	**N13**	**N14**	**N15**
14	11	11	11	12
N16	**N17**	**N18**	**N19**	**N20**
11	12	13	7	11
N21	**N22**	**N23**	**N24**	**N25**
11	12	13	14	20

Tabela 1– Amostra inicial (hipotética) para cálculo de meta de indicador de desempenho

Média inicial $\acute{X}_0$ = 11,88

Desvio padrão inicial σ_0 = 2,18

Limite inferior L_I = 9,69

Limite superior L_S = 14,06

Nova amostra: excluem-se os valores menores que 9,69 e maiores que 14,06:

N1	**N2**	**N3**	**N4**	**N5**
11	10	12	12	11
N6	**N7**	**N8**	**N9**	**N10**
11	12	11	11	13
N11	**N12**	**N13**	**N14**	**N15**
14	11	11	11	12
N16	**N17**	**N18**	**N19**	**N20**
11	12	13	11	11
N21	**N22**	**N23**	**N24**	**N25**
12	13	14	-	-

Tabela 2 – Amostra normalizada para cálculo de meta de indicador de desempenho

Nova média $\acute{X}_1$: 11,73

Novo desvio padrão σ_0: 1,05

Meta = Meta = $\acute{X}_1 + 1\sigma_F$ ➔ Meta = 11,73 + 1,05 = **12,78**

f) análise dos resultados: analisar o resultado alcançado (se abaixo ou acima da meta) e também da tendência do indicador. Na maioria das vezes, a tendência negativa requer a tomada de ações imediatas, não sendo recomendado esperar que o indicador chegue a ficar abaixo da meta. Já a tendência positiva, e com a meta atingida por vários ciclos consecutivos, pode requerer uma revisão da mesma para patamares mais ousados, de forma a garantir a melhoria contínua dos processos de trabalho.

g) tomada de decisão: verificar se os resultados foram alcançados e, ainda, a tendência ou o comportamento dos valores apurados. Caso os resultados tenham sido alcançados, proceder conforme a alínea k. Caso os resultados não tenham sido alcançados, proceder conforme a alínea h em diante.

h) plano de ação: identificar fato / causa / ação. A identificação de fato / causa / ação consiste no preenchimento dos campos apropriados do formulário de gestão de indicadores (EPOEx.FR005 - Formulário_Indicadores, disponível na página da Assessoria de Administração do EME, na intranet do EB), onde devem ser informados respectivamente:

- as tendências do indicador;
- explicação das suas respectivas causas; e
- ações necessárias ao alcance da meta.

As ações tomadas devem ser proporcionais à gravidade da situação. Casos mais complexos podem envolver outras áreas e mais de uma ação.

Se julgar apropriado, o gestor do processo de trabalho poderá estabelecer um Plano de Ações que deve conter, dentre outros elementos:

i) identificação e descrição das ações: apresentação no formato “5W 1H” ou “5W 2H” – contendo os seguintes campos descritivos: o quê, quem, quando, onde, por que, como e, no caso de “2H”, quanto custa.

j) implantação das ações: os responsáveis pela implantação das ações devem fazê-la dentro dos prazos e especificações estabelecidas. Caso alguma ação apresente algum elemento ou dificuldade que inviabilize sua aplicação, deverá ser acionada e envolvida a gerência ou chefia superior, além de outras, caso necessário, de forma a viabilizar a sua implantação ou, ainda, replanejar, de forma que as ações corretivas sejam implantadas de maneira eficaz.

k) Verificação de eficácia: decorrido um prazo mínimo de 3 ciclos após a conclusão da implementação da ação corretiva, é necessário verificar se a ação está realmente implementada e se o resultado é satisfatório, registrando-se as conclusões nos campos apropriados dos formulários – Gestão de Indicadores (formulário padrão EPOEx.FR005 - Formulário_Indicadores, disponível na página da Assessoria de Administração do EME, na intranet do EB).

l) replanejar as ações: caso as medidas adotadas não tenham sua eficácia comprovada, faz-se necessário um novo planejamento, que contemple desde a análise de causas das metas não atingidas até a proposta de novas ações.

m) lições aprendidas: arquivar documentação e o histórico de lições aprendidas. Caso os resultados sejam considerados satisfatórios e as causas dos problemas eliminadas, toda a documentação relativa às ações tomadas (relatórios, formulários, etc.) deverá ser arquivada de forma a compor uma base de dados que integre o histórico de lições aprendidas da unidade organizacional, com o objetivo de possibilitar consultas futuras, de modo a auxiliar problemas semelhantes que porventura venham a ocorrer.

n) melhoria contínua: buscar oportunidade de melhoria. Caso a análise crítica dos resultados feita pelo gestor do processo indique que as metas previstas estão sendo atingidas, as ações adotadas poderão ser mantidas, padronizadas ou melhoradas.

11.3.5 Maiores informações sobre os tipos, os atributos e a forma de se estabelecer indicadores de desempenho para processos de negócio em diversos níveis, podem ser obtidas no Procedimento Sistêmico EPOEx.PS.001 – Gestão de Indicadores de desempenho, disponível na página da Assessoria de Administração do EME, na intranet do EB.

11.4 ANÁLISE E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS

11.4.1 Os gestores de processo devem adotar medidas para garantir a qualidade dos produtos e serviços gerados pelos processos de negócio que impactem a missão da organização.

11.4.2 Essas medidas envolvem o monitoramento por meio da gestão de indicadores de desempenho do processo, inspeções e observação de amostras do trabalho realizado e seus resultados. Essas ações podem auxiliar na prevenção da ocorrência de situações indesejadas.

11.4.3 Todavia, a inspeção e o controle de forma irrestrita e abrangente não só é inviável, mas contraproducente. Os custos da qualidade envolvidos, os recursos empregados e o tempo investido nesse tipo de controle normalmente não trazem os benefícios esperados.

11.4.4 Existem, entretanto, ferramentas gerenciais a serem usadas quando os métodos tradicionais para garantia do resultado não forem capazes de evitar o surgimento de problemas.

11.4.5 A mais difundida dessas ferramentas baseia-se no ciclo PDCA (*plan-do-check-action*: planejar, executar, verificar e agir), popularizada por William E. Deming[1]. Para a utilização dessa metodologia de análise e solução de problemas, recomenda-se a execução dos passos descritos abaixo:

a) identificação do problema;

- Uma vez identificado o problema, realizar uma rápida análise do histórico do problema em estudo. Essa análise pode envolver, por exemplo, a frequência e as circunstâncias em que se verificam ocorrência do problema.

- A identificação deverá ser complementada, ainda, com dados relativos às perdas e ganhos envolvidos, ou seja, determinar o que está sendo perdido, desperdiçado, eventuais prejuízos etc. e, ainda, o que se pode obter como ganhos potenciais com a resolução do problema.

- Determinar o grupo de trabalho responsável para a análise e solução do problema (Autoridade Patrocinadora, líder, facilitadores e executores).

1 William Edwards Deming (Sioux City, 14 de outubro de 1900 — Washington, DC, 20 de dezembro de 1993) foi um estatístico, professor universitário, autor, palestrante e consultor estadunidense.

b) observação do problema;

- Observar o problema com relação a aspectos tais como: periodicidade, localização e executores, dentre outros.

c) análise do problema;

- A análise do problema consiste na determinação das causas influentes, na identificação das causas mais prováveis e na análise das mesmas.

- A determinação das causas influentes pode ser realizada por meio da ferramenta denominada *Brainstorming*.

- O *Brainstorming* é um processo de geração de ideias que ocorre em grupo, onde os indivíduos, de forma livre, expressam suas opiniões, sem criticas, no menor tempo possível.

- De posse das informações levantadas nos processos de *brainstorming* ou *brainwriting* (ver Capítulo VII, item 7.2), a informações deverão ser filtradas e classificadas, de modo a se obter o respectivo Diagrama de Causa e Efeito ou Diagrama de Ishikawa .

- O Diagrama de Causa e Efeito deverá ser construído por meio do agrupamento das causas de mesma categoria e semelhança, sendo que as causas mais gerais devem ser alocadas nos eixos maiores e as causas secundárias, terciárias, etc., nas ramificações menores. Frequentemente as causas e problemas podem ser agrupados nas seguintes categorias: método, mão de obra, meio ambiente, medição, máquinas e equipamentos ou materiais e recursos.

- Após a classificação das causas por meio do Diagrama de Causa e Efeito, proceder à identificação das causas mais prováveis, que podem ser obtidas por meio dos registros da observação do problema, ou ainda de análises estatísticas tais como a Análise de Pareto, da análise de Histogramas, ou ainda, da construção e análise da Matriz de Gravidade, Urgência e Tendência – GUT (ver Capítulo VII).

- Assim sendo, os problemas com maior pontuação deverão ser tratados de forma prioritária.

d) elaborar plano de ação;

- Com base na análise de custo, prazo e eficácia, propor diferentes soluções para cada causa/problema identificado.

- Para tanto, elaborar o Plano de Ação (formato 5W2H) correspondente, definindo o que será feito (*What*), quando será feito (*When*), quem fará (*Who*) e onde será feito (*Where*), assim como, esclarecendo, detalhando e estimando por que será feito(*Why*), a forma como será feito (*How*), o custo envolvido de cada ação (*How much*). Também deverão constar no Plano de Ação a meta a ser atingida e quantificada e os itens de controle e verificação dos diversos níveis envolvidos, bem como o cronograma estimado e o custo total.

e) implantar as ações;

- A implantação das ações deve ser precedida da devida divulgação do Plano de Ação, por meio de reuniões participativas e de conscientização.

- Os responsáveis pela implantação das ações devem fazê-la dentro dos prazos e especificações estabelecidas. Caso alguma ação apresente algum elemento ou dificuldade que inviabilize sua aplicação, deverá ser acionada e envolvida a gerência ou chefia superior, além de outras, caso necessário, de forma a viabilizar a sua implantação ou, ainda, replanejar, de forma que as ações corretivas sejam implantadas de maneira eficaz.

f) verificar a eficácia das ações;

- Decorrido um prazo mínimo de 3 ciclos após a conclusão da implantação da ação corretiva, é necessário verificar se a ação está realmente implantada e se o resultado é satisfatório, registrando-se as conclusões nos campos apropriados dos formulários - Gestão de Indicadores (formulário padrão EPOEx.FR005 - Formulário_Indicadores, disponível na página da Assessoria de Administração do EME, na intranet do EB) ou Plano de Ação.

g) replanejar;

- Caso as medidas adotadas não tenham sua eficácia comprovada, faz-se necessário um novo planejamento, que contemple desde a análise de causas das metas não atingidas até a proposta de novas ações.

h) padronizar; e

- Caso as medidas adotadas tenham sua eficácia comprovada, estabelecer o novo processo/procedimento ou redesenhar o modelo anterior.

i) registrar lições aprendidas.

- Caso os resultados sejam considerados satisfatórios e as causas dos problemas eliminadas, toda a documentação relativa às ações tomadas (relatórios, formulários, dentre outros) deve ser arquivada de forma a compor uma base de dados que integre o histórico de lições aprendidas da unidade organizacional, com o objetivo de possibilitar consultas futuras, de modo a auxiliar na solução de problemas semelhantes que porventura venham a ocorrer.

11.4.6 Maiores informações sobre os detalhes da análise e solução de problemas podem ser obtidas no Procedimento Sistêmico EPOEx.PS.002 – Metodologia de Análise e Solução de Problemas, disponível na página da Assessoria de Administração do EME, na intranet do EB.

11.5 AUDITORIA INTERNA DE PROCESSOS DE NEGÓCIO

11.5.1 Uma auditoria é um processo documentado, sistemático e independente, para obter evidência e avaliá-la objetivamente para determinar a extensão na qual os critérios de auditoria são atendidos (ABNT, 2012).

11.5.2 No âmbito do Exército Brasileiro esse processo corresponde ao de número 3.10.02.03.10 – Realizar auditoria interna de processos de negócio, modelado pelo Escritório de Processos Organizacionais do Exército.

11.5.3 Os critérios de auditoria incluem toda a documentação que de alguma forma orienta ou influencia a execução do processo. Esses documentos abrangem o mapa de processo (fluxograma e folha de dados), leis, regulamentos, Instruções Gerais e Provisórias, dentre outros.

11.5.4 Uma auditoria interna de processo de negócio avalia os controles e as características de um processo específico, bem como sua relação com outros processos.

11.5.5 No contexto da Gestão de Processos, os objetivos da auditoria interna de processos de negocio incluem:

a) avaliar a conformidade da implantação com a documentação do processo;

b) determinar a eficácia em atender aos requisitos e objetivos planejados para o processo;

c) atender a quaisquer requisitos regulamentares; e

d) prover oportunidades de melhoria para a Sistemática de Gestão de Processos do Exército Brasileiro.

11.5.6 Um auditor é definido pela ABNT NBR ISO 19011:2012 como uma pessoa com a competência (educação, treinamento, habilidade e experiência) para realizar uma auditoria. Portanto, a auditoria deve ser realizada por pessoal experiente, bem treinado e independente (sem responsabilidade direta sobre a atividade a ser auditada).

11.5.7 Para realizar uma auditoria interna de processos de negócio, o auditor deve ser autorizado pela Alta Administração da organização.

11.5.8 O auditado é a organização a ser auditada. O auditado pode ser uma Organização Militar ou uma de suas subdivisões. O cliente da auditoria (normalmente uma autoridade militar da Alta Administração) deve determinar o escopo e objetivo da auditoria.

11.5.9 A auditoria interna de processos de negócio não tem conotação punitiva, mas sim de ação corretiva e de aprimoramento.

11.5.10 A execução da auditoria interna de processos de negócio deve ser guiada pelos seguintes princípios:

a) conduta ética: é o fundamento do profissionalismo. Inclui o comportamento do auditor que reflita confiança, integridade, confidencialidade e discrição;

b) apresentação justa dos fatos: é a obrigação de reportar com veracidade e exatidão;

c) devido cuidado profissional: é a aplicação de diligência e julgamento na auditoria;

d) independência: forma a base para a imparcialidade da auditoria e objetividade das conclusões de auditoria. Os auditores devem: ser independentes da atividade sendo auditada; ser livres de tendências e conflito de interesse; manter um estado de mente aberta ao longo do processo de auditoria; assegurar que as constatações e conclusões de auditoria serão baseadas em evidências objetivas;

e) abordagem baseada em evidência: é o método racional para se alcançar conclusões de auditoria confiáveis e reproduzíveis em um processo sistemático de auditoria. Para tanto, as evidências devem ser verificáveis e baseadas em amostras de informações disponíveis; e

f) confidencialidade: segurança e proteção das informações obtidas no decurso das atividades de auditoria.

11.5.11 Convém que as auditorias internas de processos de negócio sejam planejadas, monitoradas e controladas. Assim sendo, cabe ao EPOEx, aos EPOSet ou às áreas de planejamento e gestão das OM realizar a coordenação do programa de auditorias internas de processos de negócio.

11.5.11.1 A coordenação do programa deve ser feita por meio de uma Comissão de Auditoria especialmente criada para esse fim. Os seus integrantes devem ser devidamente capacitados em técnicas de auditoria de gestão.

11.5.12 O procedimento para execução de um programa de auditorias internas de processos de negócio deve atender às orientações relacionadas abaixo:

a) elaborar Programa Anual de Auditorias Internas: o Programa Anual de Auditorias Internas – conforme formulário padrão EPOEx.FR018.00 - Plano Anual de Auditorias Internas(disponível na página da Assessoria de Administração do EME, na intranet do EB) – deve ser planejado com base na situação atual e na importância da atividade a ser auditada e nos resultados de auditorias anteriores;

b) estabelecer os critérios para a auditoria específica: definir leis, normas, regulamentos, os quais servirão de padrão para a determinação de conformidade dos procedimentos da área a ser auditada;

c) designar equipe de auditores internos: a equipe designada deve contar com metade ou mais de participantes da Comissão de Auditoria especialmente formada para gerenciar o programa de auditoria. Assim, há que se indicar o Auditor Líder (devidamente capacitado) e o restante da equipe, ou das equipes, as quais deverão ser aprovadas em instrução de serviço emitida pela Alta Administração da OM vinculada;

d) elaborar Plano da Auditoria Interna de Processos de Negócio: na fase de planejamento e preparação da auditoria, o Auditor Líder deve assegurar o detalhamento do objetivo e do escopo da auditoria, identificar as áreas envolvidas na execução das atividades inerentes aos processos a serem auditados, providenciar o agendamento dos horários para cada atividade/processo específico, distribuir as responsabilidades entre os auditores, de acordo com suas habilidades específicas e fornecer as demais informações necessárias para a orientação tanto da equipe auditora quanto dos auditados, durante a auditoria (formulário padrão EPOEx.FR019.00 - Plano da Auditoria, disponível na página da Assessoria de Administração do EME, na intranet do EB).

e) notificar a área auditada: o Planejamento da Auditoria deve ser previamente informado e acordado com o(s) Chefe(s) da(s) área(s) envolvida(s), através da Notificação de Auditoria – modelo conforme formulário padrão EPOEx.FR020 – Notificação de Auditoria, disponível na página da Assessoria de Administração do EME, na intranet do EB.

f) preparar lista de verificação: a lista de verificação consiste em uma relação de itens relevantes a serem abordados durante a auditoria. A meta primária da lista de verificação é ajudar o auditor a assegurar a profundidade e continuidade da auditoria, economizar tempo durante a atividade, além de ajudá-lo a chegar a uma opinião formada a respeito do objeto da verificação.

g) realizar a reunião de abertura: toda Auditoria Interna de Processos de Negócio tem início com uma Reunião de Abertura, onde o Auditor Líder apresenta a equipe auditora, repassa o Planejamento da Auditoria e informa a metodologia de trabalho a ser adotada. Adicionalmente o Auditor Líder:

- confirma o cronograma da auditoria;

- realiza as apresentações da equipe auditora, do objetivo e do escopo da auditoria;

- identifica os representantes do auditado que devem acompanhar a equipe auditora;

- firma os compromissos de imparcialidade e confidencialidade;

- esclarece eventuais dúvidas dos auditados quanto ao processo de auditoria; e

- agenda a Reunião de Encerramento.

h) avaliar itens do escopo da auditoria: durante a auditoria nas áreas/processos envolvidos, somente são realizadas atividades de auditoria na presença de um representante do auditado. Na abordagem ao auditado, é recomendável que o auditor siga alguns procedimentos básicos, com o objetivo de facilitar o trabalho de auditoria, sem que o auditado se sinta constrangido ou inibido com a atividade. Assim sendo, antes do início dos trabalhos, o auditor deve:

- apresentar-se prontamente e cordialmente;

- esclarecer o escopo da auditoria;

- informar e obter o “de acordo” sobre os procedimentos a serem usados durante a auditoria;

- avaliar o grau de preparação e cooperação para com a auditoria; e

- fornecer a oportunidade ao auditado de perguntar sobre a forma que a auditoria será conduzida e responder a quaisquer outras dúvidas relativas ao procedimento.

i) coletar evidências: o propósito de uma auditoria interna de processos de negócio é coletar evidências para se chegar às constatações relativas à conformidade ou não conformidade contra os critérios da auditoria e, então, proceder à análise crítica de todas as constatações individuais para se atingir uma conclusão. Os auditores não devem permitir que suas opiniões ou preconceitos influenciem as decisões. A evidência de auditoria suporta a existência ou a conformidade de um elemento obrigatório dos padrões de procedimentos. A evidência deve ser verificável e pode ser composta por:

- informação, registros ou declarações de um fato;

- qualitativa (não numérica) ou quantitativa (numérica); e

- elementos baseados em observação, medição ou teste.

As constatações obtidas devem constar dos Registros de Não Conformidade (RNC) e dos Registros de Oportunidade de Melhoria (ROM), quando aplicáveis (formulários padrão EPOEx.FR021.00 - Registro de não conformidade e EPOEx.FR022.00 - Registro de oportunidade de melhoria, disponíveis na página da Assessoria de Administração do EME, na intranet do EB).

j) registrar constatações de auditoria: a coleta de informações é o ato de ser realizar a inspeção dos itens que compõem o escopo da auditoria. Recomenda-se o uso da lista de verificação nessa atividade, porém não se restringindo somente a ela, podendo utilizar-se de outras formas de verificação, de acordo com a evolução ou com as condições em que se der a auditoria, observando os seguintes aspectos:

- convém que durante a auditoria as informações pertinentes aos objetivos, escopo e critério, incluindo informação relativa às interfaces entre funções, atividades e processos sejam coletadas por amostragem apropriada e sejam verificadas.

- somente informação que é verificável pode ser considerada evidência objetiva.

- todos os itens verificados devem possuir um critério contra o qual é comparado (lei, regulamento, instrução de serviço, etc.);

- é necessário que a evidência de auditoria seja registrada.

k) quando do preenchimento do Registro de Não Conformidade – RNC, observar os seguintes aspectos:

- observação exata dos fatos: somente os fatos são necessários e o seus relatos precisam ser exatos;

- indicar o local onde foi encontrado: a afirmação precisa identificar exatamente onde foi encontrado, do contrário poderá não ser encontrado novamente;

- determinar o que foi encontrado: ser claro para que as pessoas compreendam qual aspecto do processo de negócio é não conforme;

- indicar porque é uma não conformidade: a afirmação precisa esclarecer qual requisito especificado (lei, regulamento, procedimento, etc.) não foi cumprido; e

- determinar a evidência objetiva da não conformidade: registros, documentos, declarações ou observações para as constatações de não conformidade.

l) realizar a Reunião de Encerramento da Auditoria: concluída a verificação da documentação e dos procedimentos, deverá ser realizada a Reunião de Encerramento, na qual o Auditor Líder deve:

- agradecer aos presentes pela atenção dispensada à equipe auditora;

- apresentar uma síntese das constatações da auditoria;

- destacar os pontos positivos observados durante a auditoria;

- apresentar eventuais não conformidades detectadas, bem como a informação quanto à gravidade das mesmas;

- informar eventuais oportunidades de melhorias identificadas nos processos ou áreas auditadas; e

- quando aplicável, informar a necessidade das ações de acompanhamento por parte dos auditores, para verificação da eficácia das ações corretivas e/ou preventivas requeridas.

m) elaborar Relatório da Auditoria: o Auditor Líder tem a responsabilidade de formar uma imagem geral dos fatos observados como sua conclusão da auditoria, levando em consideração os seguintes aspectos:

- essa imagem geral deve fornecer uma noção do grau em que os itens verificados cumprem os requisitos e objetivos declarados, nos regulamentos, leis e outros documentos relativos aos procedimentos auditados, depois das considerações de todas as constatações de auditoria.

- tal informação tem origem nas constatações durante a auditoria. No entanto, é necessário "classificar" essas constatações, baseado tanto na observação, quanto nos relatos e justificativas do auditado, de forma que uma conclusão razoável possa ser atingida. Os resultados da auditoria devem ser resumidos para apresentação à Comissão de Auditoria e à Alta Administração da OM.

- no relatório é importante, também, abordar os pontos positivos encontrados na auditoria.

- as constatações de não conformidades podem ser agrupadas por tipo de falha. Por exemplo: documentação, prática, equipamentos, forma de trabalho, conduta dos colaboradores auditados, resultados, etc.

- o Relatório de Auditoria Interna deve ser elaborado pelo Auditor Líder em um prazo máximo de 03 (três) dias úteis após a Reunião de Encerramento e deve refletir, fielmente, as constatações apresentadas nessa reunião.

- o Relatório e demais registros da auditoria devem ser mantidos pela Comissão de Auditoria do EPOEx, EPOSet ou da área de Planejamento e Gestão da OM, e pela área auditada.

- os Registros de Não Conformidades, Ações Preventivas e Oportunidades de Melhoria devem ser mantidos como anexos dos respectivos relatórios para preenchimento de todos os envolvidos, inclusive nos casos em que as soluções das constatações de auditoria envolvem outras áreas da OM ou do Exército Brasileiro.

n) analisar Relatório de Auditoria: todos os membros da Comissão de Auditoria devem analisar o relatório elaborado, tanto para confirmar que todas as informações coletadas estão presentes no documento, quanto para deter insumos para sugerir as melhorias.

o) solicitar Plano de Ação à área auditada referente às constatações de auditoria: da análise do relatório poderão ser exigidos planos de ação com o objetivo de se corrigir ou prevenir não conformidades e, ainda, implantar oportunidades de melhoria, quando viáveis.

Nos casos em que os problemas ocorridos forem de gravidade tal que não seja viável correr o risco de repetição do mesmo, a definição de ações corretivas deve ocorrer o mais rápido possível, após sua identificação e análise.

p) realizar a verificação de eficácia das ações tomadas: a verificação da implantação das ações corretivas e preventivas pertinentes deve ser efetuada preferencialmente pelo auditor que registrou a não conformidade, com atenção especial aos seguintes fatores:

- nos casos em que eventualmente esse auditor não tenha disponibilidade para realizar essa verificação, a Comissão de Auditoria deve indicar (com o apoio do Auditor Líder, se necessário) outro auditor para a realização dessa atividade.

- tendo sido verificada a implantação e a eficácia das ações estabelecidas, o auditor deve encerrar o RNC emitido.

- caso a ação corretiva ou preventiva em questão não tenha sido implantada ou não tenha sido eficaz, cabe ao auditor responsável pela verificação comunicar esse fato ao auditado para que as ações necessárias sejam implantadas ou que novas ações sejam propostas (a partir de uma nova análise de causas - quando for o caso), registradas e implantadas. Nesses casos, a justificativa também deve ser registrada e o RNC não pode ser encerrado.

q) encerrar registros de não conformidades e oportunidades de melhoria: após a confirmação da eficácia das ações, encerrar os RNC e os ROM emitidos, no Controle de Registros de Auditoria (formulário padrão EPOEx.FR025.00 - Controle de Registros de Auditorias Internas, disponível na página da Assessoria de Administração do EME, na intranet do EB).

r) elaborar Relatório Anual das Auditorias contendo uma exposição dos resultados obtidos e dos critérios e da frequência de auditorias adotados para o próximo ciclo: a determinação da frequência para cada área é feita com base no total da soma entre as notas atribuídas para Importância e o resultado de auditorias realizadas, de acordo com a seguinte fórmula de cálculo:

T = I (importância) + C (constatações de auditoria)
Critérios de importância:
1 = Importância NORMAL
2 = Importância MUITO ALTA ou CRÍTICA
Constatações de Auditoria:
0 = Não foram detectadas não conformidades;
1 = Detectadas até 6 não conformidades, inclusive;
2 = Detectadas mais de 6 não conformidades.
Onde, se T (quantidade de auditorias) resultar em:
Até 3: realizar 1 auditoria a cada 12 meses;
Se 4 ou mais: realizar 1 auditoria cada 06 meses

11.5.13 O programa de auditorias internas de processos de negócio, quando bem conduzido, pode trazer benefícios tais como:

- fornecer informações para a análise crítica pela direção (Capítulo XII);

- demonstrar o compromisso da Alta Administração com a Sistemática de Gestão de Processos do Exército Brasileiro;

- melhorar a conscientização, participação e motivação do pessoal;

- fornecer oportunidades para melhoria contínua; e

- melhorar o desempenho organizacional.

CAPÍTULO XII

ANÁLISE CRÍTICA PELA ALTA ADMINISTRAÇÃO

12.1 GENERALIDADES

12.1.1 A Alta Administração das Organizações Militares em que se executam as iniciativas de Gestão de Processos devem fortalecer o compromisso com o desenvolvimento e a implantação da Sistemática de Gestão de Processos do Exército Brasileiro em todos os níveis, além da melhoria contínua e eficácia dos processos no cumprimento da missão da organização.

12.1.2 Para tanto, os comandantes das OM devem promover ações no sentido de comunicar a importância das iniciativas de gestão de processos e do gerenciamento do dia a dia dos processos de negócio.

12.1.3 As ações devem compreender, ainda, a disponibilização dos recursos necessários à gestão e, também, a análise crítica periódica realizada pela Alta Administração da OM (Comandantes, Diretores, Assistentes, Chefes de Divisão, Chefes de Seção, etc.).

12.1.4 A análise crítica pode ser realizada por meio de reuniões realizadas a intervalos planejados.

12.1.5 Para tanto, a Alta Administração das OM pode se utilizar da sistemática estabelecida para o Comitê Gestor do Processo de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro.

12.1.6 Assim sendo, convém que seja criada uma Comissão de Análise Crítica que, dentre outras atribuições, seja responsável por:

a) assegurar que os processos necessários para o cumprimento da missão da OM sejam estabelecidos, implantados e mantidos;

b) avaliar, em conjunto com o Escritório de Processos Setorial, ou Equipe de Gestão da OM, o desempenho dos processos essenciais e qualquer necessidade de melhoria;

c) reforçar a promoção da conscientização sobre a Sistemática de Gestão de Processos do Exército Brasileiro em toda a organização; e

d) decidir sobre ações para melhoria.

12.2 REUNIÕES PARA ANÁLISE CRÍTICA

12.2.1 A Sistemática de Gestão de Processos do Exército Brasileiro prevê, como uma das responsabilidades da Alta Administração das OM, realizar avaliações regulares e sistemáticas do desempenho dos processos essenciais. Essa análise crítica é parte das funções de monitoramento e controle e determina se as diretrizes e os objetivos necessitam ser adaptados em resposta a alterações de necessidades e expectativas, ou ainda, em função do desempenho aferido.

12.2.2 Neste sentido, a Alta Administração da OM, com o apoio do EPOSet, Equipe de Gestão da OM ou do EPOEx, deve realizar reuniões a intervalos pré-definidos para analisar criticamente o funcionamento do sistema de gestão de processos, de modo a assegurar sua contínua adequação, suficiência, eficácia, eficiência e efetividade.

12.2.3 Cabe ao EPOSet, Equipe de Gestão, ou ao EPOEx, conforme o caso, elaborar e propor à Alta Administração o calendário de reuniões, bem como a respectiva pauta.

12.2.4 Cabe aos membros ou representantes da Alta Administração (Comandantes, Diretores, Chefes, Subchefes, Assistentes) aprovar o calendário e a pauta proposta pelo EPOSet ou Equipe de Gestão da OM, ou EPOEx, recomendando os ajustes, quando aplicável.

12.2.5 Os elementos a serem debatidos e avaliados na Reunião de Análise Critica (RAC) podem conter, dentre outros, os seguintes itens:

a) diretrizes do EME, Assessoria de Administração do EME e do EPOEx com relação às temáticas de Gestão de Processos e Racionalização Administrativa;

b) efetividade da implantação da gestão de processos na OM;

c) alinhamento das ações da OM quanto aos objetivos estratégicos relacionados à efetividade do bem público;

d) resultados das auditorias internas de processos de negócio;

e) situação dos planos de ação, ações corretivas e ações preventivas;

f) projetos relacionados à gestão de processos na OM;

g) ações relacionadas às análises críticas anteriores;

h) recomendações para melhoria; e

i) necessidades de recursos identificadas para a melhoria do desempenho dos processos, do EPOSet, Equipe de Gestão da OM, ou EPOEx, e da Sistemática de Gestão de Processos do Exército Brasileiro.

12.2.6 O resultado esperado para a Reunião de Análise Crítica pela Alta Administração é um relatório que contenha uma súmula dos temas tratados, as deliberações e outras considerações. Convém que, a depender da quantidade e complexidade das deliberações, seja produzido um plano de ações a ser monitorado e relatado pelo EPOSet, Equipe de Gestão da OM, ou EPOEx, para promover a implantação efetiva das decisões oriundas da RAC.

GLOSSÁRIO
CONCEITOS E DEFINIÇÕES

ABPMP – ***Association of Business Process Management Professionals*** – Associação dos Profissionais de Gerenciamento de Processos de Negócio. Associação internacional sem fins lucrativos, independente de fornecedores e dedicada à promoção dos conceitos e práticas de BPM.

ALTA ADMINISTRAÇÃO - pessoa ou grupo de pessoas que dirige e controla uma organização no mais alto nível.

AMBIENTE DE TRABALHO - conjunto de condições sob as quais um trabalho é realizado. Condições incluem os fatores físicos, sociais, psicológicos e ambientais (tais como temperatura, formas de reconhecimento, ergonomia e composição atmosférica).

ANÁLISE CRÍTICA - atividade realizada para determinar a pertinência, adequação e eficácia do que está sendo examinado, para alcançar os objetivos estabelecidos.

AS IS - estado atual de um processo de negócio.

ATRIBUTOS - informações textuais adicionais sobre modelos e objetos do repositório de processos. Podem ser utilizados para complementar e enriquecer a representação dos processos.

AÇÃO CORRETIVA - ação para eliminar a causa de uma nãoconformidade identificada ou outra situação indesejável.

AÇÃO PREVENTIVA - ação para eliminar a causa de uma potencial não conformidade ou outra situação potencialmente indesejável.

BPM - *Business Process Management* - Gerenciamento de Processos de Negócio - é uma 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. Permite a melhoria tanto das atividades de uma determinada área, entre áreas ou entre organizações.

BPMN - *Business Process Modeland Notation* - linguagem gráfica padronizada para registro dos processos de trabalho em uma organização. Traduzido para o português: Notação de Modelagem de Processos de Negócio.

BPMS - *Business Process Management Suite* - categoria de softwares voltados para o atendimento completo e integrado do Ciclo da Gestão de Processos.

CADEIA DE VALOR AGREGADO (CVA) ou *VAC*: *Value Added Chain Diagram* - descreve os elementos de negócio da organização divididos em cenários e processos. É utilizada para uma representação da visão estratégica dos processos.

CAPACIDADE - aptidão de uma organização, sistema ou processo, para realizar um produto ou serviço que irá atender aos requisitos para este produto ou serviço.

CLIENTE - organização ou pessoa que recebe um produto ou serviço.

COMPETÊNCIA - potencialidade demonstrada para aplicar conhecimento, habilidades e atitudes, com base em educação, treinamento e/ou experiência.

CONFORMIDADE - atendimento a um requisito, definido em lei, norma, regulamento, regimento, portaria, diretriz, instrução geral, instrução provisória, etc.

CORREÇÃO - ação para eliminar uma não conformidade identificada.

DADO – observação de uma variável que ainda não foi significativamente organizada.

DEFEITO - não atendimento a um requisito relacionado a um uso pretendido ou especificado.

DIAGRAMA DE PROCESSOS - representação gráfica dos principais elementos do fluxo de processo, que ajuda rapidamente a identificar e entender as suas principais atividades, a sequência de eventos, os passos de procedimentos e/ou decisões.

DOCUMENTO - informação e o meio no qual ela está contida.

EFETIVIDADE - a medida do alcance das ações do Exército considerando para isto os seus principais propósitos: atender aos anseios da sociedade brasileira e do Estado quanto à Defesa da Pátria, o emprego em operações de Garantia da Lei e da Ordem (GLO) e o apoio à Defesa Civil. A efetividade é a verificação da amplitude das ações finais do Exército. Ou seja, a entrega de resultados para a sociedade; ela deve caracterizar as boas práticas administrativas na condução de sua gestão na medida em que permite atingir os objetivos e as metas estabelecidas sob uma ótica conceitual que vai além da eficiência e da eficácia.

EFICIÊNCIA - conceito relacionado ao custo-benefício empregado na realização das tarefas, atividades, ações, projetos e operações; trabalhar com eficiência é objetivar produzir um nível ideal de serviços demandando menos recursos, ou seja, é a capacidade do administrador de obter bons resultados utilizando a menor quantidade de recursos possíveis.

EFICÁCIA - o alcance dos objetivos propostos na missão organizacional e nas estratégias do Exército, sejam elas no nível estratégico, operacional ou tático. A eficácia pode ser medida por indicadores e padrões previamente estabelecidos pelas próprias Organizações Militares. Para tanto, pressupõem-se que na Gestão Pública o alcance da eficácia depende também da necessidade de melhor gerir o bem público.

ESPECIFICAÇÃO - documento que estabelece requisitos para um serviço ou produto.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL - conjunto de responsabilidades, autoridades e relações entre unidades organizacionais e pessoas.

EVIDÊNCIA OBJETIVA - dados que apoiam a existência ou a veracidade de alguma coisa. A evidência objetiva pode ser obtida através de observação, medição, ensaio, ou outros meios.

FORNECEDOR - organização ou pessoa que fornece um produto.

GESTÃO - atividades coordenadas para planejar, dirigir, controlar uma e reajustar uma organização.

HANDOFF - troca de responsabilidade pela execução de determinada tarefa componente do processo.

INFORMAÇÃO - dados com algum significado.

INFRAESTRUTURA - sistema de instalações, equipamentos e serviços necessários à operação de uma organização.

MACROPROCESSO - grandes conjuntos de processos pelos quais a organização cumpre a sua missão, gerando valor. Correspondem às funções da organização que devem estar alinhadas aos objetivos de suas unidades organizacionais.

MAPA DE PROCESSOS - representação das atividades de um processo que tem por objetivo fomentar a compreensão mais completa dos processos por meio da identificação dos atores que realizam as atividades do processo, eventos, sistemas de apoio, regras, resultados e demais detalhes que se fizerem necessários.

MELHORIA CONTÍNUA - atividade recorrente para aumentar a capacidade de atender requisitos.

MODELO - representação simplificada de um sistema que possui maior complexidade e que, ainda assim, é capaz de reproduzir na sua essência o comportamento do sistema complexo, alvo do estudo e análise.

NEGÓCIO - pessoas que interagem para executar um conjunto de atividades de entrega de valor para os clientes e gerar retorno às partes interessadas. Negócio abrange todos os tipos de organizações com ou sem fins lucrativos, públicas ou privadas, de qualquer porte e segmento de atividade.

NÃO CONFORMIDADE - não atendimento a um requisito.

ORGANIZAÇÃO - estrutura formada por indivíduos e outros recursos socialmente constituídos e coordenados para atingir um objetivo comum. Neste documento pode se referir ao Exército Brasileiro (EB), suas Organizações Militares (OM), assim como suas subdivisões (diretorias, departamentos, etc.).

PARTE INTERESSADA - pessoa ou grupo que tenha interesse no desempenho ou no sucesso de uma organização.

PROCEDIMENTO - forma especifica de executar uma atividade ou um processo.

PROCESSO - definido como conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transforma insumos (entradas) em produtos (saídas).

PROCESSO DE NEGÓCIO - um trabalho que entrega valor para os clientes ou apoia/gerencia outros processos. A noção de trabalho ponta a ponta interfuncional é chave, pois envolve todo o trabalho, cruzando limites funcionais necessários para entregar valor aos clientes.

PRODUTO - Resultado de um processo.

PROJETO (empreendimento, iniciativa) - processo único que consiste em um conjunto de atividades coordenadas e controladas, com datas de início e conclusão, realizado para atingir um objetivo em conformidade com requisitos especificados, incluindo as limitações de tempo, custo e recursos.

QUALIDADE - grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos.

RASTREABILIDADE - capacidade de recuperar o histórico, a aplicação ou a localização daquilo que está sendo considerado.

REGISTRO - documento que apresenta resultados obtidos ou fornece evidências de atividades realizadas.

REPOSITÓRIO DE PROCESSOS - locação central para armazenar informação sobre como uma organização opera. A informação pode estar contida em várias mídias com o mecanismo de armazenamento apropriado para cada uma. Repositórios eletrônicos variam de recipientes passivos, que armazenam artefatos de processos (referenciados também como objetos de processos), até ferramentas sofisticadas, que incluem monitoramento, execução, gerenciamento e reporte. São apresentados na forma de sistemas de gerenciamento de documentos, ferramentas de modelagem de processos e sistemas de gerenciamento de processos de negócio.

REQUISITO - necessidade ou expectativa que é expressa, geralmente, de forma implícita ou obrigatória em norma (lei, regulamento, regimento, portaria, diretriz, instrução geral, instrução provisória, etc.).

RETRABALHO - ação sobre um produto/serviço não conforme, a fim de torná-lo conforme aos requisitos.

SATISFAÇÃO DO CLIENTE - percepção do cliente do grau no qual os seus requisitos foram atendidos.

SISTEMA - conjunto de partes integrantes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo que produz um resultado desejado ou executa uma função específica.

TO BE - estado futuro de um processo de negócio.

UNIDADE ORGANIZACIONAL – parte da estrutura funcional da organização que possui denominação, atribuições e responsabilidades próprias, definidas em norma (lei, regulamento, regimento, portaria, etc.).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 9001:2008 – Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos. 2008.

_____. NBR ISO 19011:2012 – **Diretrizes para auditoria de sistemas de gestão**. 2012.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. ABPMP. **Guia para o gerenciamento de processos de negócio: Corpo Comum de Conhecimento**. Business Process Management. Common Body of Knowledge (CBOK). Chicago, EUA: 2013.

BALDAM, Roquemar L.; VALLE, Rogério A.B. do; PEREIRA, Humberto R.M.; HILST, Sérgio M.; ABREU, Maurício P.; SOBRAL, Valmir S. **Gerenciamento de processos de negócio**. São Paulo: Érica, 2007.

CAMPOS, André L. N. **Modelagem de Processos com BPMN**. Rio de Janeiro: Brasport, 2013.

CHAVES, Lúcio E. **Mudança Organizacional**. Fundação Getúlio Vargas. 2012.

FERREIRA, H.; CASSIOLATO, M.; GONZALEZ, R. **Uma experiência de desenvolvimento metodológico para avaliação de programas: o modelo lógico do programa segundo tempo**. Texto para discussão 1369. Brasília: IPEA, 2009.

MARANHÃO, Mauriti. **O Processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

MINISTÉRIO DA DEFESA. EXÉRCITO BRASILEIRO. **Portaria nº 1.507-Cmt Ex, de 15 de dezembro de 2014 -** Aprova o Plano Estratégico do Exército 2016-2019. **Boletim do Exército nº 1, de 2**

JAN 15.

_____. MINISTÉRIO DA DEFESA. EXÉRCITO BRASILEIRO. **Portaria nº 176-EME, de 29 de agosto de 2013** – Aprova as Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro (EB20-N-08.001). **Boletim do Exército nº 36, de 6 SET 13**.

_____. **Portaria nº 295-EME, de 17 de dezembro de 2014** – Aprova a Diretriz de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro (EB20D-01.016). **Boletim do Exército nº 1, de 2 JAN 15**.

_____. **Portaria nº 59-EME, de 23 de março de 2015** – Aprova a Diretriz para a Implantação do Escritório de Processos do Exército. Boletim do Exército nº 13, de 27 MAR15.

_____. **Portaria nº 552-Cmt Ex, de 27 de maio de 2015** – Implanta a Assessoria de Administração na estrutura do Estado-Maior do Exército. **Boletim do Exército nº 23, de 5 JUN 15**.

_____. **Portaria Nº 122-EME, de 16 de junho de 2015** – Institui o Comitê Gestor do Processo de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro. **Boletim do Exército nº 25, de 19 JUN 15**.

_____. **Portaria nº 154-EME, de 15 de junho de 2015** – Aprova a Cadeia de Valor Agregado do Exército Brasileiro. **Boletim do Exército nº 29, de 17 JUL 15**.

_____. **Portaria nº 197-EME, de 1º de setembro de 2015** – Aprova o Manual Técnico EB20-MT-11.0001 – Padrão de Modelagem de Processos do Exército Brasileiro. **Separata ao Boletim do Exército nº 37, de 11 SET 15**.

_____. **Portaria nº 206-EME, de 10 de setembro de 2015** – Aprova as Normas para o Funcionamento dos Escritórios de Processos Organizacionais Setoriais (EPOSet). **Boletim do Exército nº 38, de 18 SET 15**.

_____. **Portaria nº 207-EME, de 10 de setembro de 2015** – Aprova a Diretriz para a Implantação dos Escritórios de Processos Organizacionais Setoriais (EPOSet). **Boletim do Exército nº 38, de 18 SET 15**.

_____. **Portaria nº 1266-Cmt Ex, de 10 de setembro de 2015** – Atualiza o Sistema de Excelência no Exército Brasileiro (SE-EB). **Boletim do Exército nº 39, de 25 SET 15**.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **Indicadores de programas: Guia Metodológico**. Brasília: MP, 2010.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 30ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PORTER, Michael E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990.