



Eletrobras

Caderno Executivo Arquitetura de Processos das empresas Eletrobras

Eletrobras

Estratégia, Gestão Empresarial e
Sustentabilidade – PRE
Desenvolvimento Empresarial – PRED

Versão: 1.0
Data última atualização: 27/07/2015

RESUMO EXECUTIVO

Várias iniciativas de gestão necessitam da visão de processos das empresas Eletrobras para o desenvolvimento de suas ações, tanto no âmbito da Holding quanto de suas empresas. Entretanto, a inexistência de uma referência comum destes processos tem gerado múltiplas visões, com divergências conceituais, para o atendimento das necessidades específicas de cada iniciativa. Isto pode ser observado mais claramente nas visões divergentes de processos utilizadas no Plano de Carreira e Remuneração – PCR, na Gestão Integrada de Riscos e Controles Internos, e na Apuração de Resultado.

Em 2012, iniciou-se o projeto de construção da Arquitetura de Processos das empresas Eletrobras com o objetivo de criar uma visão única e comum dos processos que operacionalizam os negócios das empresas Eletrobras.

A Arquitetura de Processos possibilitará o fortalecimento das práticas de gestão, a melhoria dos processos, o aumento da transparência do contexto organizacional e dos negócios para facilitar a tomada de decisão, e a inovação, contribuindo diretamente para a melhoria dos resultados empresariais.

Este documento apresenta a Arquitetura de Processos das empresas Eletrobras, aprovada em Diretoria Executiva da Eletrobras por meio da resolução 411/2015, e o seu processo de governança, permitindo que a arquitetura seja revista e aprimorada continuamente, seja pela necessidade de executar uma nova estratégia empresarial, por uma mudança no ambiente de negócio ou por iniciativas de melhoria nos processos.

Lista de Figuras

Figura 1: Framework de Gestão Orientada por Processos das empresas Eletrobras..	11
Figura 2: Visão geral da Governança da Arquitetura de Processos das empresas Eletrobras.....	14
Figura 3: Cadeia de Valor das empresas Eletrobras.....	15
Figura 4: Notação de macroprocessos da Arquitetura de Processos.....	17
Figura 5: Notação de processos de primeiro e segundo nível da Arquitetura de Processos.	18
Figura 6: Fluxo do Processo de Manutenção da Arquitetura de Processos.....	21

Lista de Quadros

Quadro 1: Detalhamento do Fluxo de Manutenção da Arquitetura de Processos 22

Lista de Siglas

COPOSE: Comitê Estratégico de Processos Organizacionais das Empresas Eletrobras.

COAGE: Comitê de Apoio à Gestão Empresarial.

P&D+I: Pesquisa e Desenvolvimento + Inovação.

PCR: Plano de Carreira e Remuneração.

SGD: Sistema de Gestão de Desempenho.

SOX: Lei Sarbanes-Oxley.

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	7
2. FUNDAMENTAÇÃO CONCEITUAL	9
3. METODOLOGIA.....	13
4. A ARQUITETURA DE PROCESSOS DAS EMPRESAS ELETROBRAS	14
4.1. A Estrutura da Arquitetura de Processos.....	14
4.1.1. Cadeia de Valor.....	14
4.1.2. Mapa de Processos.....	16
5. REPRESENTAÇÃO DA ARQUITETURA DE PROCESSOS.....	17
5.1. Visão Gráfica.....	17
5.2. Visão Lista.....	18
6. GOVERNANÇA DA ARQUITETURA DE PROCESSOS DAS EMPRESAS ELETROBRAS.....	19
6.1. Perfil, Papel e Responsabilidades do Líder de Macroprocesso.....	19
6.2. Processo de Manutenção da Arquitetura de Processos.....	20

1. INTRODUÇÃO

Todas as atividades realizadas em uma organização fazem parte de algum processo. Por isso, torna-se importante conhecê-los, melhorá-los e geri-los para obter um desempenho empresarial superior e uma vantagem competitiva sustentável.

Em paralelo, várias iniciativas corporativas têm demandado uma visão dos processos das empresas Eletrobras como base para o desenvolvimento de suas ações, destacando-se aquelas relativas à Gestão de Competências, à Apuração de Resultados, à Gestão Integrada de Riscos, dentre outras. Porém, a inexistência de uma referência comum tem acarretado em uma pluralidade de visões divergentes.

Neste contexto, o Plano de Transformação do Sistema Eletrobras (PTSE) considerou como um de seus projetos a “Implantação da Gestão por Processos nas empresas Eletrobras”, contemplado no Vetor de Atuação IV – Reorganização do Modelo de Gestão Empresarial.

Em 2010, foi aprovado o Plano Estratégico do Sistema Eletrobras 2010-2020, que ratificou a importância do projeto ao definir o Objetivo Estratégico de Gestão e Competências “Implantar novo modelo de gestão empresarial e organizacional que garanta uma atuação integrada, rentável e competitiva”, e a estratégia associada “Adequar a estrutura do Sistema, os processos organizacionais e os projetos a um novo paradigma de custos e eficiência”. Tanto o objetivo quanto a estratégia associada foram ratificados Plano Estratégico do Sistema Eletrobras 2015-2030.

Desde 2011, o Plano Diretor de Gestão das empresas Eletrobras contemplou como uma de suas iniciativas a definição da cadeia de valor para as empresas Eletrobras, bem como dos macroprocessos, processos e atividades, de modo a dirigir o foco para as ações de gestão corporativa relacionadas ao desempenho dos processos e aos resultados de suas operações de negócio.

Em 2012, iniciou-se o projeto de construção da Arquitetura de Processos das empresas Eletrobras com o objetivo de criar uma visão única e comum dos processos que operacionalizam os negócios das empresas Eletrobras.



Caderno Explicativo - Arquitetura de processos das empresas Eletrobras

A Arquitetura de Processos possibilitará o fortalecimento das práticas de gestão, a melhoria dos processos, o aumento da transparência do contexto organizacional e dos negócios para facilitar a tomada de decisão, e a inovação, contribuindo diretamente para a melhoria dos resultados empresariais.

2. FUNDAMENTAÇÃO CONCEITUAL

A Gestão Orientada por Processos é um modelo de gestão que possibilita a gestão funcional por processos transversais. Adicionalmente, direciona a organização para a compreensão e o gerenciamento do negócio, ao alinhar os processos aos demais elementos do modelo de gestão, obtendo o controle dos recursos empregados, a previsibilidade e a melhoria dos resultados, de forma sustentável.

Seus objetivos principais são os seguintes:

- Ser um instrumento viabilizador da estratégia empresarial;
- Fortalecer a gestão e a capacidade das empresas para a tomada de decisão e um melhor desempenho organizacional;
- Agregar valor aos produtos e serviços, considerando as necessidades, requisitos e expectativas das partes interessadas;
- Gerir os processos observando: a integridade, o desempenho e os controles para mitigação de riscos, assim como as competências para atuação nos processos, as necessidades de tecnologia da informação e o conhecimento.

Os papéis a serem assumidos para efetivar a Gestão Orientada por Processos nas empresas Eletrobras devem contribuir com o alcance da missão, visão e valores das empresas Eletrobras. Os papéis definidos são:

- Alinhadora à Estratégia, visto que se entende necessário o elo e entre a estratégia e os processos da organização;
- Normatizadora, pois define as diretrizes para a implantação de uma Gestão Orientada por Processos;
- Integradora, na medida em que considera não só a integração dos processos, mas também a integração dos responsáveis e das áreas afins;
- Patrocinadora, pois tem a responsabilidade de ser a indutora e motivadora das iniciativas de processos nas empresas;

- Indutora de melhoria, quando se propõe a identificar e implantar melhoria nos processos transversais das empresas;
- Comunicadora, com o intuito de disseminar a cultura de Gestão Orientada por Processos, incentivar os envolvidos e divulgar os resultados conquistados, de forma a fortalecer o tema nas empresas; e
- Gestora do dia a dia, responsável pelo gerenciamento dos processos implantados, acompanhando seus indicadores de desempenho e implementando a melhoria contínua.

Nas empresas Eletrobras, a Gestão Orientada por Processos compreende a governança dos processos, a gestão de melhoria e inovação de processos e a gestão dos processos no dia a dia.

Neste contexto, foi desenvolvido no âmbito do COPOSE o *framework* de Gestão Orientada por Processos das empresas Eletrobras, que compreende um conjunto de componentes (processos, elementos e atores) estruturado em três camadas, com diferentes níveis de decisão, representadas na Figura 1.

A Governança de Processos, primeira camada do *framework*, norteia as iniciativas da Gestão Orientada por Processos para o alcance das estratégias empresariais, definidas pela Alta Administração, bem como proporciona o apoio para tomadas de decisão quanto aos processos críticos da Organização.

A Gestão de Melhoria e Inovação de Processos, segunda camada do *framework*, compreende os componentes necessários à proposição de uma nova concepção do processo, dentro do contexto das metas de negócio e objetivos de desempenho de longo prazo, de forma a gerir resultados sustentáveis para as empresas Eletrobras.

A Gestão dos Processos no dia a dia, terceira camada do *framework*, executa monitora e ajusta o processo, buscando a sua eficácia e eficiência.

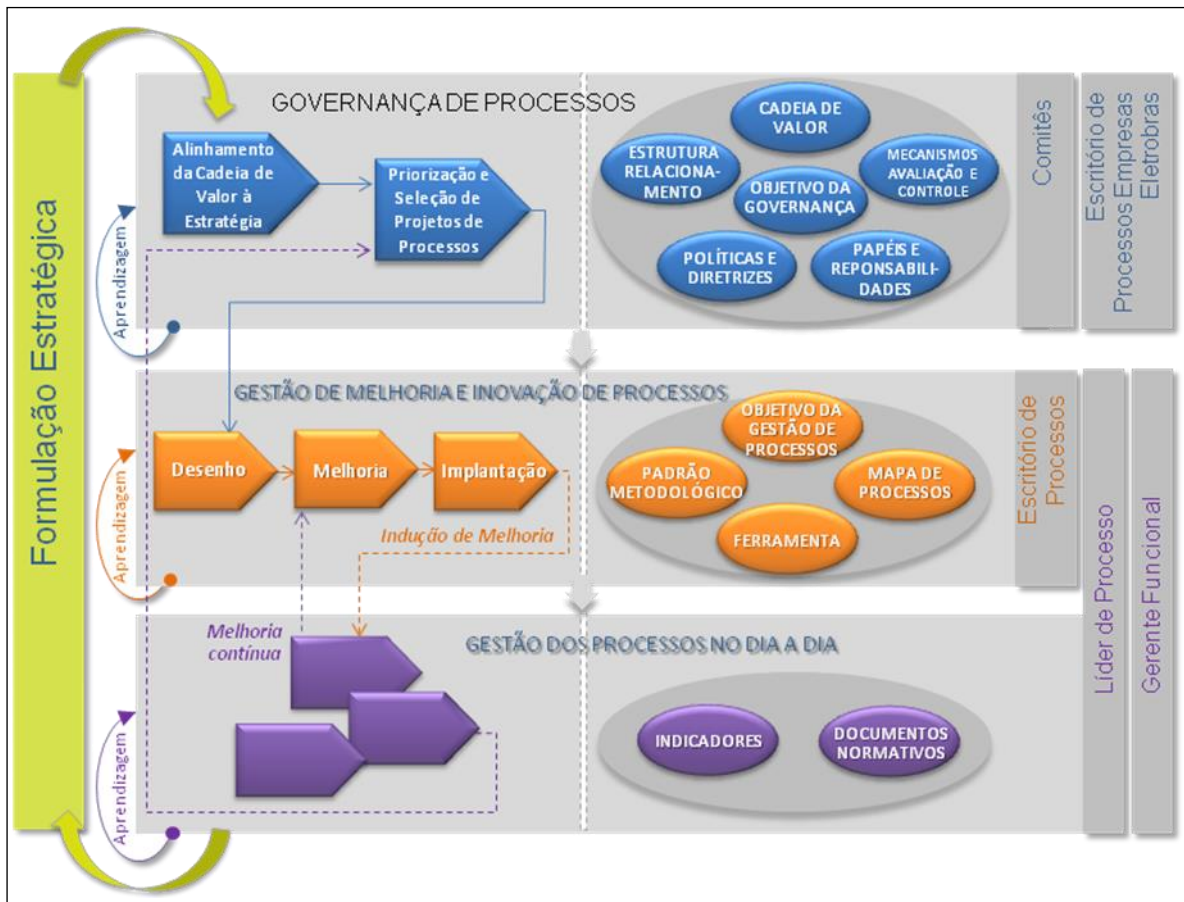


Figura 1: Framework de Gestão Orientada por Processos das empresas Eletrobras

Às três camadas, incorpora-se um componente de avaliação e lições aprendidas, de forma que a Gestão Orientada por Processos seja, ela própria, objeto permanente de melhoria e aprendizagem.

A Arquitetura de Processos é, portanto, um elemento da Gestão Orientada por Processos, composta pela Cadeia de Valor, dentro da camada Governança de Processos, e pelo Mapa de Processos, dentro da camada Gestão de Melhoria e Inovação de Processos, conforme representado na Figura 1, sendo um importante instrumento de gestão, que possibilita a identificação e priorização de processos críticos e seus indicadores de desempenho, necessários para o alcance dos objetivos estratégicos das empresas Eletrobras.

A Arquitetura de Processos das empresas Eletrobras permitirá que as práticas de gestão adotadas nas empresas possam ser conduzidas a partir de uma referência única de processos, assim como, contribuirá também:

- A melhoria do desempenho das empresas, a partir da implementação de aperfeiçoamento nos processos e da comparação com empresas de referência;
- O avanço na integração das iniciativas em processos, pessoas e tecnologias com o Plano Estratégico, como forma de gerar melhorias nos resultados; e
- O fortalecimento da excelência em gestão e o aumento da transparência do contexto organizacional e dos negócios, para a tomada de decisão e a inovação.

3. METODOLOGIA

O trabalho de construção da Arquitetura de Processos foi desenvolvido em etapas, de forma a contar com a participação de especialistas de negócios de todas as empresas, sob a orientação dos especialistas de processos indicados pelo Comitê Estratégico de Processos Organizacionais do Sistema Eletrobras - COPOSE.

Inicialmente, foram criados modelos de referência que consistiam numa versão inicial dos processos, a partir de uma visão de alguns especialistas de negócios e das referências disponíveis.

Após a construção das versões iniciais, os especialistas de processos compartilharam e debateram os modelos de referência com os especialistas de negócios de suas respectivas empresas, de forma a contribuir na construção de uma visão consolidada.

Posteriormente, com os modelos criados, foram realizados os workshops presenciais, que consistiram em dinâmicas com representantes de negócios e processos de todas as empresas Eletrobras, de forma a definir o mapa de processos até o segundo nível de detalhamento, incluindo suas entradas e saídas internas e externas e a descrição e objetivos de cada processo.

Após a consolidação desta etapa, os documentos produzidos foram novamente internalizados em cada empresa pelos especialistas de processos junto aos especialistas de negócios, de forma a validar as versões e efetuar eventuais ajustes necessários.

Foram identificados alguns pontos de divergência que não puderam ser solucionados no âmbito dos especialistas de negócio. As pendências existentes foram registradas e revisitadas após o término do projeto de reestruturação do modelo de negócios da Eletrobras, conduzido pela Roland Berger, e a aprovação do Plano Estratégico do Sistema Eletrobras 2015 – 2030.

4. A Arquitetura de Processos das empresas Eletrobras

4.1. A Estrutura da Arquitetura de Processos

A arquitetura é uma visão comum e única estruturada em dois níveis de informação: cadeia de valor e mapa de processos de 1º nível e processos de 2º nível. Sua construção pressupõe o estabelecimento de conceitos uniformes e teve o envolvimento das áreas de negócio das empresas que compõem a organização, tendo sido necessário entender a organização não mais sob a ótica funcional, mas sob a ótica de valor para todas as partes interessadas, em um enfoque de transversalidade.

A Arquitetura de Processos das empresas Eletrobras é composta por uma visão comum e única de macroprocessos e de processos de 1º e de 2º nível para as empresas Eletrobras. As especificidades de cada empresa e seus processos próprios deverão ser incorporadas à arquitetura a partir de um 3º nível de processo.

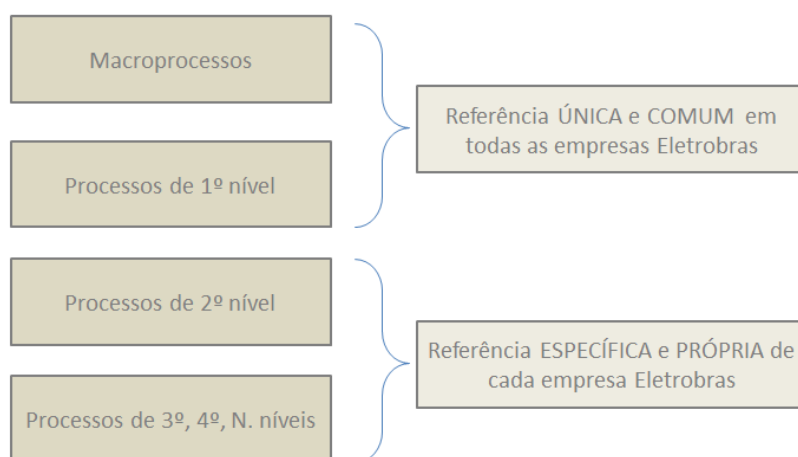


Figura 2: Visão geral da Governança da Arquitetura de Processos das empresas Eletrobras

4.1.1. Cadeia de Valor

Este elemento da Arquitetura de Processos permite visualizar o conjunto de macroprocessos que agregam valor para os clientes e serve como instrumento de comunicação do negócio. Seu desdobramento possibilita o entendimento da dinâmica da organização e dá visibilidade à operação do negócio.

A Cadeia de Valor também pode ser compreendida como o elo entre a estratégia empresarial e os macroprocessos de uma organização. A partir da formulação estratégica, surgem demandas para a construção e/ou adequação dos processos organizacionais. O desdobramento da Cadeia de Valor e o detalhamento de seus processos possibilita priorizar aqueles impactados pela estratégia, identificar as oportunidades de automação, integrar as informações e recursos tecnológicos, diminuir custos, definir indicadores e melhorar o desempenho dos processos em geral.

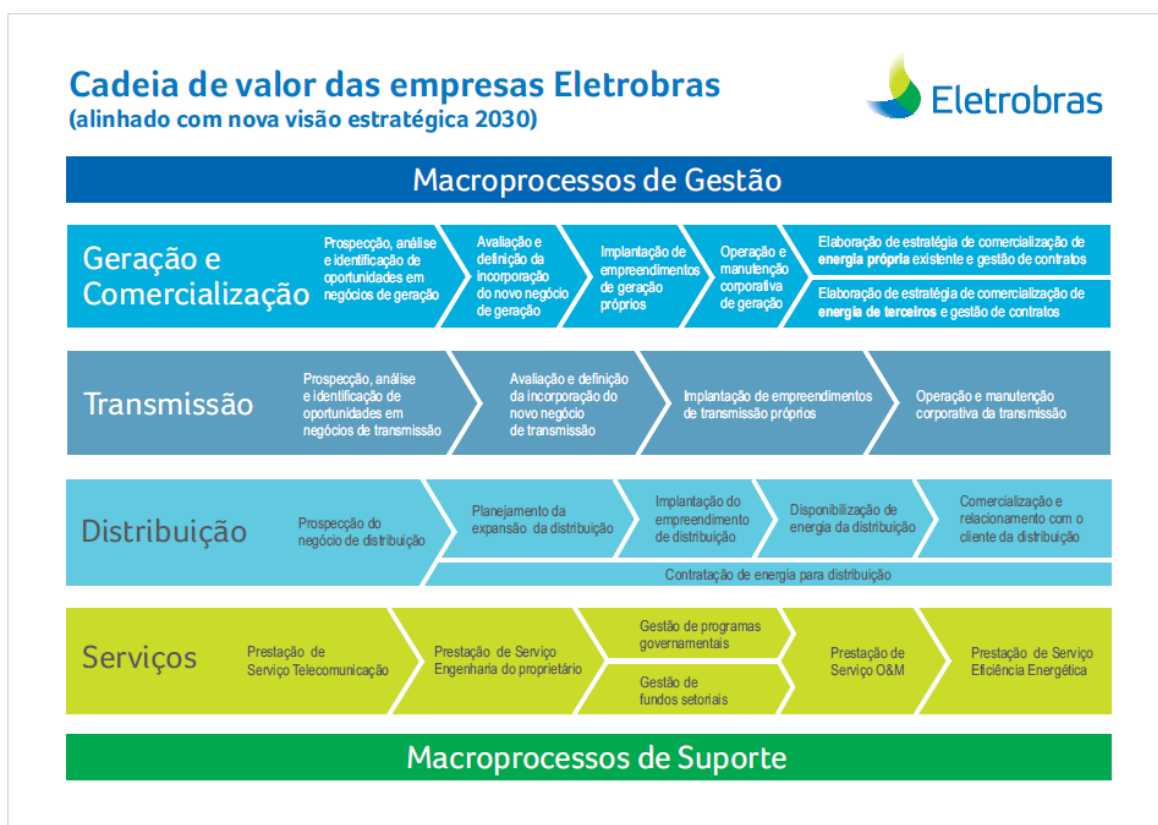


Figura 3: Cadeia de Valor das empresas Eletrobras

Adicionalmente, os macroprocessos de uma organização possuem finalidades afins, podendo ser agrupados em tipos específicos. As empresas Eletrobras adotaram as seguintes tipologias para a classificação dos macroprocessos:

- Tipologia Gestão - Macroprocessos que direcionam e monitoram o desempenho empresarial para promover a sustentabilidade da organização no futuro;

- Tipologia Finalístico - Macroprocessos que agregam valor para os clientes e estão associados às atividades-fim que caracterizam a atuação da organização; e
- Tipologia Suporte - Macroprocessos que apoiam os processos finalísticos, de gestão e a si próprios.

4.1.2. Mapa de Processos

O Mapa de Processos é o segundo elemento da Arquitetura de Processos, que inter-relaciona os macroprocessos apresentados na cadeia de valor aos processos de 1º. e 2º. níveis desdobrados. Este elemento possibilita a otimização de processos críticos priorizados para o alcance dos objetivos estratégicos da organização e da melhoria contínua do seu desempenho. Os processos serão contextualizados por seu objetivo e descrição, e terão os seus indicadores de desempenho definidos. Assim, será possível compreender melhor o comportamento dos custos, tempos e qualidade dos processos de 1º. e 2º. níveis, facilitando a identificação e a implementação das oportunidades de melhorias, bem como o alinhamento de todas as iniciativas da organização na busca por melhores resultados. Com o mapa de processos, a apropriação do conhecimento da organização é facilitada pela leitura dos diagramas em níveis, permitindo-se transitar, conforme o interesse dos stakeholders, sem perda da visão global.

5. Representações da Arquitetura de Processos

A Arquitetura de Processos está representada em duas formas de representação: visão gráfica, que são representadas pelos diagramas de processos tendo como finalidade a representação do inter-relacionamento dos processos e a lista de processos, que tem por objetivo elencar os processos de 1 e 2º níveis subordinados a cada macroprocesso.

5.1. Visão Gráfica

A representação dos níveis da Arquitetura de Processos (macroprocessos e mapa de processos) segue um padrão pré-definido. O nível Macroprocesso é representado pelos elementos constantes na Figura 4, composto pelo nome do macroprocesso no centro e os macroprocessos de interface ao lado com o fluxo de informação de entrada e saída.

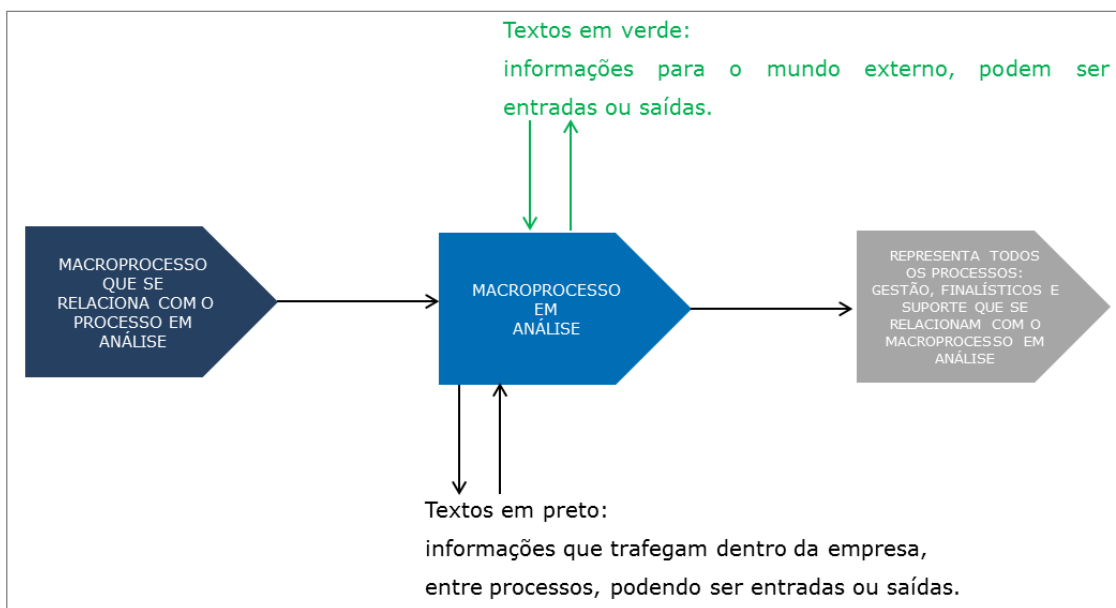


Figura 4: Notação de macroprocessos da Arquitetura de Processos

O 1º nível de processos é correspondente ao detalhamento do nível de macroprocessos, sendo representado pelos elementos na cor branca. O 2º nível de processos corresponde ao detalhamento do 1º nível e é representado pelo texto em azul. Também são representadas as entradas e saídas entre os processos, utilizando o mesmo padrão citado anteriormente.

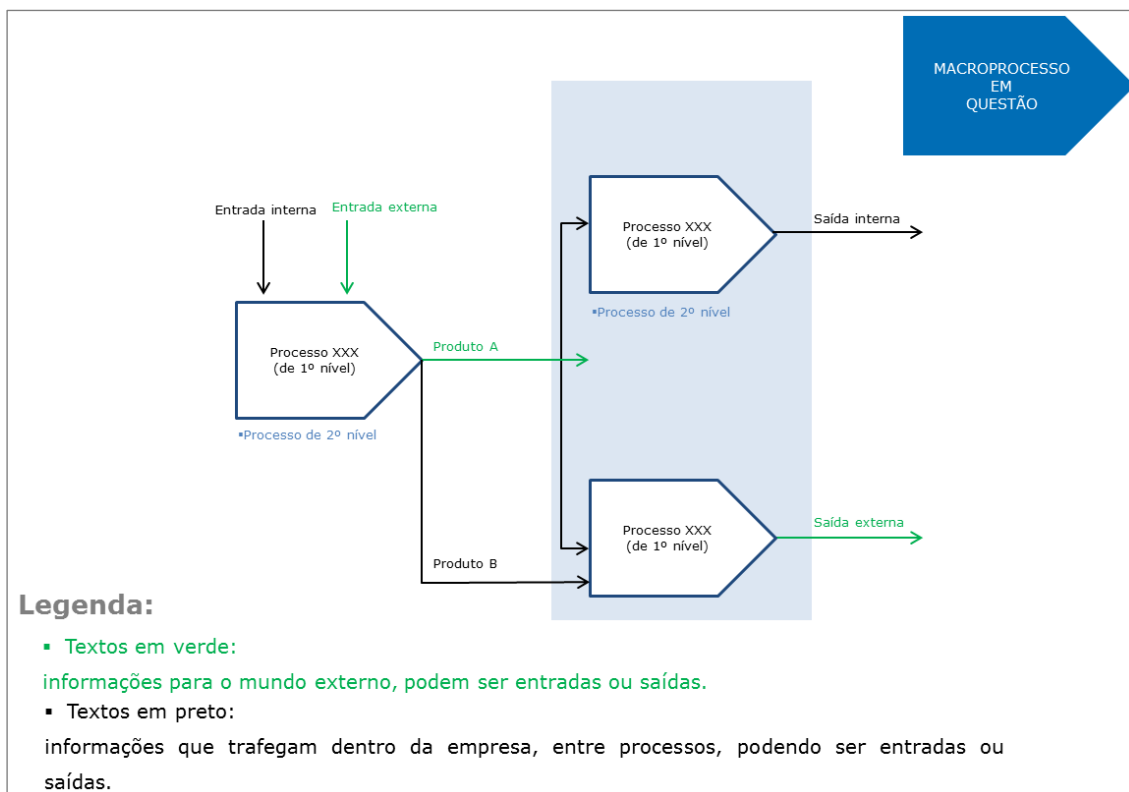


Figura 5: Notação de processos de primeiro e segundo nível da Arquitetura de Processos

5.2. Visão Lista

É a representação simplificada da Arquitetura de Processos com o objetivo de facilitar a identificação de seus elementos. Contém a identificação dos processos de 1 e de 2º níveis para cada macroprocesso.

6. GOVERNANÇA DA ARQUITETURA DE PROCESSOS DAS EMPRESAS ELETROBRAS

Uma das principais certezas em relação aos processos é sua mudança ao longo do tempo, seja pela necessidade de executar uma nova estratégia empresarial, por uma mudança no ambiente de negócio ou por iniciativas de melhoria.

O sucesso destas mudanças depende do estabelecimento de um modelo de Governança de Processos que oriente e controle as ações relacionadas à Gestão Orientada por Processos, com o objetivo de contribuir para o alcance das metas estratégicas traçadas pela organização, bem como para manter a adequação da Arquitetura de Processos à realidade empresarial.

Para que a Arquitetura de Processos seja viva e reflita a realidade da organização, torna-se necessário:

- instituir o papel de Líder de Macroprocesso;
- definir um processo para atualização da Arquitetura de Processos.

6.1. Perfil, Papel e Responsabilidades do Líder de Macroprocesso

A construção da Arquitetura de Processos é a primeira etapa da implantação da Gestão Orientada por Processos. Neste primeiro momento, os macroprocessos e processos de 1º. e 2º. níveis foram estabelecidos pelos especialistas de negócio indicados por suas empresas. Analogamente, a incorporação de mudanças exigirá a prévia discussão e avaliação pelos representantes indicados pelas empresas.

Além disso, os processos de 2º. nível deverá ser desdobrado no âmbito de cada empresa para tratar de suas especificidades. Quando isto ocorrer, estes processos serão mantidos no âmbito da respectiva empresa, e eventuais modificações serão tratadas e gerenciadas pela própria empresa.

Neste contexto, cada empresa deve indicar um Líder de Macroprocesso para cada um dos macroprocessos existentes, que em conjunto com os Líderes de Macroprocesso da Holding. Estes, serão responsáveis por: por tratar os aspectos gerenciais dos processos pelos quais é responsável, incluindo aqueles relativos à

Gestão de Competências, à Apuração de Resultados, à Gestão Integrada de Riscos, dentre outros.

Também será sua responsabilidade propor/avaliar as mudanças sugeridas no âmbito do macroprocesso sob sua responsabilidade, em conjunto com os líderes das demais empresas, buscando manter a Arquitetura de Processos aderente à realidade e à estratégia empresarial.

Em virtude da complexidade associada ao papel de Líder de Macroprocesso, recomenda-se que esta função seja desempenhada por profissionais que possuam as seguintes competências:

- Compreensão dos mecanismos de funcionamento do macroprocesso;
- Perspectiva geral do efeito do ambiente sobre o macroprocesso e do efeito do macroprocesso sobre o negócio;
- Habilidade de liderança para influenciar as decisões e as pessoas que estão fora de sua responsabilidade ou subordinação formal;
- Habilidade para negociar com os gerentes funcionais e obter consenso sobre as providências necessárias para o bom desempenho do Processo;
- Vasta experiência no negócio em que atua.

6.2. Processo de Manutenção da Arquitetura de Processos

Como reflexo do negócio e da estratégia das empresas, a Arquitetura de Processos passará por revisões e aprimoramentos, sendo necessário estabelecer um processo que defina as responsabilidades dos envolvidos e organize as atividades necessárias.

Sendo assim, foi construído o processo Manutenção da Arquitetura de Processos, com o objetivo de estruturar e padronizar a manutenção da arquitetura de processos, de forma a mantê-la refletindo as constantes mudanças e melhorias ocorridas nos processos das empresas. O fluxo do processo Manutenção da Arquitetura de Processos, representado na figura 6, inicia-se com a necessidade de atualização de um macroprocesso, ou de seus processos, e termina na divulgação da atualização realizada. Participam deste processo o Líder de Macroprocesso, o Escritório de Processos local em cada empresa, o Escritório de Processos da

Holding, o Comitê de Processos Organizacionais do Sistema Eletrobras – COPOSE, as Diretorias Executivas das empresas Eletrobras e as áreas de comunicação das empresas.

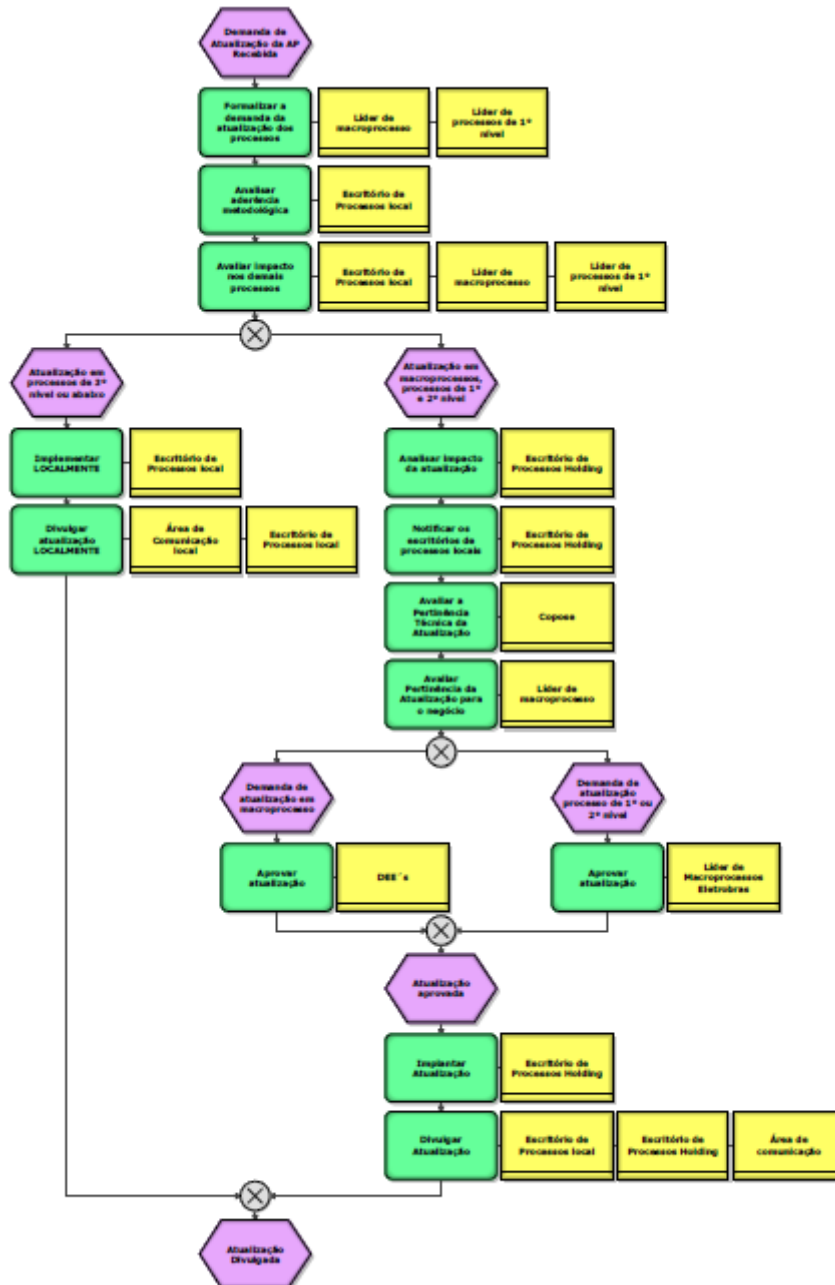


Figura 6: Fluxo do Processo de Manutenção da Arquitetura de Processos

Para o melhor entendimento, segue uma breve descrição do que está contemplado em cada uma das atividades do fluxo:

Atividade	Descrição
Formalizar a demanda da atualização dos processos	O líder de macroprocesso local ou da Holding deve formalizar a atualização necessário no macroprocesso, seja este de caráter legal, decorrente de mudanças no negócio ou de melhoria no macroprocesso.
Analisar aderência metodológica	O escritório de processos local avaliará a solicitação de atualização formalizada pelo líder de sua empresa.
Avaliar impacto nos demais processos	O líder do macroprocesso e os especialistas do escritório avaliarão se a atualização afeta os elementos da arquitetura de processos comuns as empresas, ou se é referente a elementos desdobrados especificamente para a empresa.
Implementar LOCALMENTE	O escritório de processos local deve implantar a alteração em sua empresa.
Divulgar atualização LOCALMENTE	O escritório de processos local deve, junto com a área de comunicação, divulgar a alteração ocorrida.
Analisar impacto da atualização	Se a atualização afeta os elementos da arquitetura de processos comuns as empresas, as alterações deverão ser avaliadas pelos especialistas de processos da Holding.
Notificar os escritórios de processos locais	Notificar todos os escritórios de processos sobre a atualização proposta.
Avaliar a Pertinência Técnica da Atualização	As atualizações que afetam os elementos da arquitetura de processos comuns a todas as empresas serão encaminhadas para avaliação técnica do COPOSE.
Avaliar Pertinência da Atualização para o negócio	Os líderes de macroprocesso avaliarão a pertinência da atualização para o negócio.
Aprovar atualização	A Diretoria Executiva da Eletrobras Holding aprovará as atualizações de macroprocessos. Os processos de 1 e 2º níveis serão avaliados pelo Líder de Macroprocessos e aprovados pelo Líder de Macroprocessos da Eletrobras Holding.
Implantar Atualização	Escritório de Processos Holding
Divulgar Atualização	Escritório de Processos local, Escritório de Processos Holding e Área de comunicação da Holding.

Quadro 1: Detalhamento do Fluxo de Manutenção da Arquitetura de Processos



Eletrobras

Caderno Explicativo - Arquitetura de processos das empresas Eletrobras

