

# **METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS**



**MAIO/2017**

## SUMÁRIO

CONTEXTUALIZAÇÃO.....	3
ETAPAS:	
1.PLANEJAMENTO.....	4
2. MAPEAMENTO .....	4
3. ANÁLISE E MELHORIAS.....	5
4. IMPLEMENTAÇÃO.....	6
QUADRO SÍNTESE DA METODOLOGIA.....	6
ANEXOS.....	7
ANEXO 1.....	8
ANEXO 2.....	10
ANEXO 3.....	11
ANEXO 4.....	12
ANEXO 5.....	13
ANEXO 6.....	14
ANEXO 7.....	15
ANEXO 8.....	16
GLOSSÁRIO.....	17

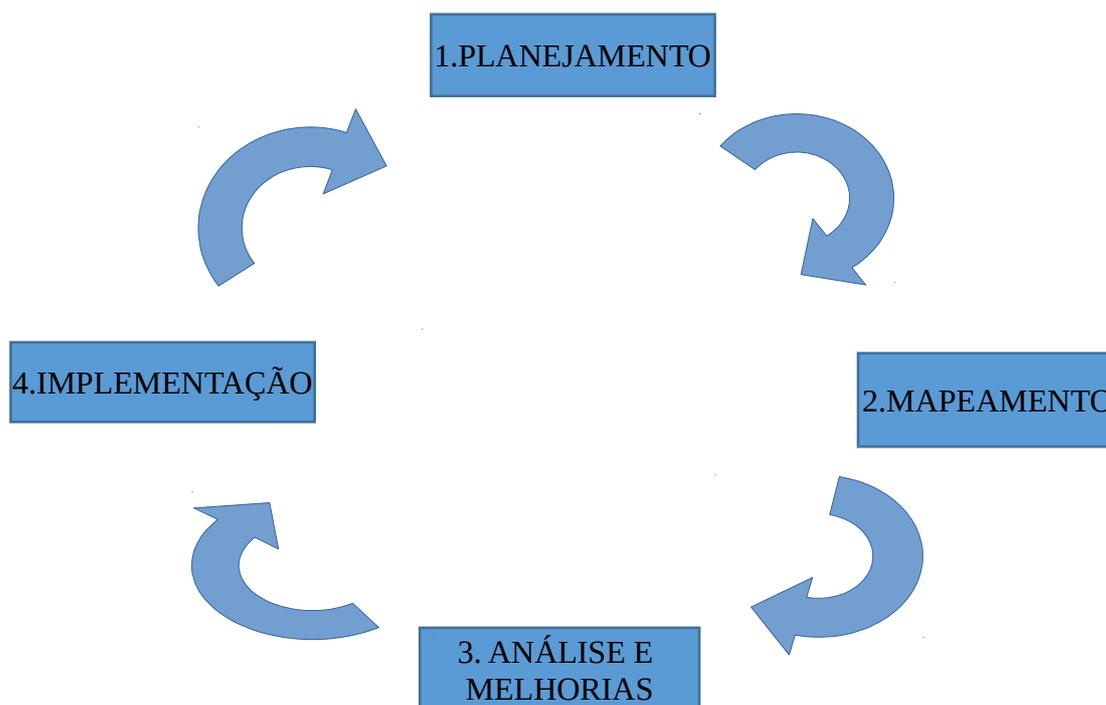
## CONTEXTUALIZAÇÃO

Para atingir as metas institucionais e objetivos estratégicos estabelecidos no planejamento estratégico, a ETICE definiu seu portfólio de projetos, os quais utilizam as melhores práticas em tecnologia e gestão.

Por meio da execução do projeto de “Definição e implementação da metodologia de gerenciamento de processos da ETICE” a equipe do projeto com o apoio do escritório de governança corporativa – EGC desenvolveu uma metodologia baseada na abordagem BPM com o intuito de obter maior eficiência e efetividade na otimização e gerenciamento dos processos internos da empresa. O produto do trabalho foi construído após pesquisa de conteúdo em gestão por processos e capacitação anteriores em processos de negócios, além da experiência de outros anos aqui na própria empresa de tecnologia.

Para que esta prática tenha sustentabilidade sugere-se adotá-la em todos os processos que venha a ser otimizados na organização a partir de agora.

A metodologia segue um ciclo de vida que deve ser aplicado de acordo com a necessidade:



## **1. PLANEJAMENTO**

A primeira etapa da metodologia trata-se do arranjo das condições para iniciar o trabalho que resulta na elaboração do plano de trabalho. Nesse momento forma-se a equipe, define-se o objetivo do processo, diretrizes, patrocinador, gerente e prazo.

É importante lembrar que o responsável pelo processo deve inserir na sua contextualização o Modelo de Negócio e a Cadeia de Valor nível 1 da ETICE possibilitando ao grupo o alinhamento estratégico e a visão sistêmica da organização.

No caso de projeto, elabora-se também o Termo de Abertura do projeto – TAP, documento padrão da metodologia de projetos e opcionalmente utiliza-se a ferramenta PMC – Canvas do Modelo do Projeto, para uma macrovisão do projeto.

O produto/entrega desta etapa é o Plano de Trabalho.

## **2. MAPEAMENTO**

Na segunda etapa se dar o início do redesenho onde se conhece a aderência do processo com a aplicação do Diagrama de Interface onde se tem uma visão macro do processo por meio da identificação dos reguladores, habilitadores, entradas e saídas, indicadores e atores.

Em seguida faz-se o levantamento dos elementos do processo atual(AS IS), tomando como base a visão interna do processo, ou seja, as macroatividades que foram identificadas no Diagrama de Interface.

Depois faz-se a modelagem e paralelamente define-se o escopo da análise do processo, análise da modelagem do processo, identifica-se as medidas de desempenho,

Os produtos/entregas nesta etapa são:

- Diagrama de Interface do Processo (reguladores, habilitadores, entradas e saídas, indicadores e atores);
- Modelagem do processo atual (AS IS).

Observação: preferencialmente utilizar ferramentas e técnicas de BPM

### **3. ANÁLISE E MELHORIAS**

Nesta etapa é realizada a análise do processo atual, onde se identifica os requisitos do cliente, avalia-se o desempenho do processo com possíveis entraves e gargalos e as oportunidades de melhoria. Define-se também as regras de negócio e adiciona-se fluxos de exceção/alternativos. É importante simular alternativas de melhorias e condições que identificam possíveis soluções.

Sugere-se um roteiro para melhor realização da análise:

1. Conhecer a aderência do processo – deve ser consultado a cadeia de valor, diretrizes estratégicas da organização, pontos fracos e fortes, ameaças e oportunidades.

2. Definir escopo da análise e do processo \_ definir a equipe de análise, padrões de coleta de informações, armazenamento e padrões.

3. Análise da modelagem do processo – descreva como funciona o processo de negócio em seis passos:

1º passo: determine as grandes etapas do processo(se pode ser desdobrado)

2º passo: identifique o caminho padrão e tire o que for desnecessário

3º passo: defina as funções de negócios – quem faz o que.

4º passo: identifique os gargalos e os passos que podem ser eliminados

5º passo: adicione os fluxos de exceção(alternativos)

6º passo: adicione as regras de negócios

4. Listar as melhorias

5. Modelar o processo proposto

Os produtos/entregas nesta etapa são:

- Matriz de problemas e oportunidades de melhorias ou Arvore de Soluções
- Matriz de indicadores
- Modelagem do processo proposto(TO BE)

***Observação: Aguardar decisão de contratação de consultoria e utilizar ferramenta de automatização do processo – BPMS.***

#### 4. IMPLEMENTAÇÃO

Na etapa de implementação deve ser elaborado e implementado um programa gerencial de mudanças, onde faz-se a sensibilização e comunicação a todos da organização e a disponibilização da infraestrutura necessária e por fim o treinamento com os atores envolvidos.

Estão contidos nesta etapa o monitoramento realizado com a apuração dos indicadores (pontos de controle) e o refinamento que é a efetivação da melhoria sugerida.

Os produtos/entregas nesta etapa são:

- Programa gerencial de Mudanças
- Treinamento/capacitação
- Oficialização e Divulgação do novo processo

Observação: O Escritório de Governança Corporativa acompanhará o processo por 90 dias e em seguida entregará para o gerente do processo.

**QUADRO SÍNTESE DA METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS**

ETAPA	ATIVIDADES	PRODUTOS
1. PLANEJAMENTO	Formação da equipe Definição do objetivo, diretrizes, patrocinador, gerente e prazo do processo e elaboração do Plano de Trabalho.	Plano de Trabalho
2. MAPEAMENTO	Elaboração do Diagrama de Interface Levantamento dos elementos do processo atual (AS IS) Modelagem do processo atualizada Definição do escopo da análise Identificação das medidas de desempenho	Diagrama de Interface Processo Atual Modelado
3. ANÁLISE E MELHORIAS	Realização da análise a partir dos requisitos do cliente Avaliação do desempenho do processo Elaboração da matriz de problemas e oportunidades de melhorias ou Árvore de soluções Definição das regras de negócios Elaboração da matriz de indicadores Modelagem do processo proposto (TO BE)	Matriz de problemas e oportunidades de melhorias Matriz de Indicadores Processo Proposto Modelado (TO BE)
4. IMPLEMENTAÇÃO	Elaboração e implementação do programa gerencial de mudanças Sensibilização e comunicação na organização Disponibilização da infraestrutura necessária Treinamento com atores do processo Apuração dos indicadores (monitoramento) Elaboração do Documento Oficial de implementação do processo	Programa Gerencial de Mudanças Treinamento Oficialização e Divulgação do novo processo

## **ANEXOS**

1. MODELO DE PLANO DE TRABALHO
2. MODELO DO QUADRO DE NORMAS/LEGISLAÇÃO QUE IMPACTAM NO  
PROCESSO
3. MODELO DO DIAGRAMA DE INTERFACE DO PROCESSO
4. MODELO DE PLANILHA DO ELEMENTOS DO PROCESSO
5. MODELO DE MATRIZ DE PROBLEMAS E OPORTUNIDADES DE MELHORIAS
6. MODELO DE ÁRVORE DE SOLUÇÕES
7. MODELO DE MATRIZ DE INDICADORES
8. MODELO DE INSTRUÇÃO NORMATIVA

## **ANEXO 1**

### **MODELO: PLANO DE TRABALHO – REDESENHO DE PROCESSOS – ETICE**

**OBJETIVO:** Meta ou alvo que se quer atingir, posição estratégica a se obtida, ou seja, para que está sendo feito o desenvolvimento do determinado processo.

**ALINHAMENTO ESTRATÉGICO:** qual objetivo estratégico está relacionado

**PREMISSAS:** Premissa significa a proposição, o conteúdo, as informações essenciais que servem de base para um raciocínio, para um estudo que levará a uma conclusão:

- a documentação do processo estará disponível nas unidades administrativas e no site da ETICE (vale para todos os processos a serem redesenhados)

**DIRETRIZES:** Linha segundo a qual se traça um plano de qualquer caminho; conjunto de instruções ou indicações para se levar a termo um negócio ou empresa (no caso, sua meta ou alvo)

As diretrizes listadas abaixo servem para a maioria dos processos:

- padronização e documentação dos procedimentos;
- conformidade com a legislação em vigor;
- simplicidade e desburocratização;
- controle;
- definição de indicadores.

#### **GRUPO DE TRABALHO E SUAS FUNÇÕES:**

Grupo de trabalho composto por colaboradores envolvidos no processo:

- realizar mapeamento e análise do processo atual;
- identificar e analisar pontos críticos, propondo soluções e melhoria do processo;
- elaborar a documentação do projeto e a identificação da legislação associada ao processo;
- identificar as condições necessárias para a efetiva implementação do novo processo.

**Patrocinador:**

- estabelecer o direcionamento estratégico do projeto;
- apoiar gerente do projeto nas ações necessárias ao desenho/redesenho;
- participar das reuniões de validação do processo redesenhado e de seus indicadores;
- promover e assegurar o desenho/redesenho do processo.

**Gerente do Projeto:**

- atuar como ponto central de contato para toda a comunicação relacionada ao projeto;
- garantir a execução do plano do projeto;
- garantir a coleta e disponibilização das informações necessárias ao trabalho;
- garantir e monitorar o progresso do trabalho e articular as ações corretivas necessárias;
- elaborar o plano de projeto.
- coordenar a elaboração da documentação do projeto elaborar e disponibilizar as atas das reuniões;
- manter atualizada a documentação do projeto.

**Gestor do processo:**

- responsável por todas as alterações/atualização sugeridas e incluídas no processo;
- participar das reuniões de redesenho e de validação das soluções e indicadores do processo;
- fornecer informações necessárias ao redesenho do processo.

**CRONOGRAMA**

<b>ATIVIDADES</b>	<b>Mês 1</b>	<b>Mês 2</b>	<b>Mês 3</b>
1. Planejamento			
1.1. Construção do CANVAS			
1.2. Elaboração do Termo de Abertura do Projeto			
1.3. Elaboração do Plano de Trabalho			
2. Mapeamento			
2.1. Elaboração do Diagrama de Interface do processo			
2.2. Modelagem do Processo Atual			
2.4. Definição de medidas de desempenho (se houver)			
3. Análise e melhorias			
3.1. Análise do processo			
3.2. Matriz de problemas e oportunidades de melhoria			
3.3. Matriz de indicadores			
3.4. Modelagem do processo proposto			
3.5. Aprovação do novo processo			
4. Implementação			
4.1. Elaboração do programa gerencial de Mudanças			
4.2. Divulgação e disseminação do novo processo			
4.3. Treinamento/capacitação			
4.4. Oficialização e divulgação do novo processo			

Planejado: -----

Executado: \_\_\_\_\_

Elaborado por:

Em: / / .

Assinatura do responsável

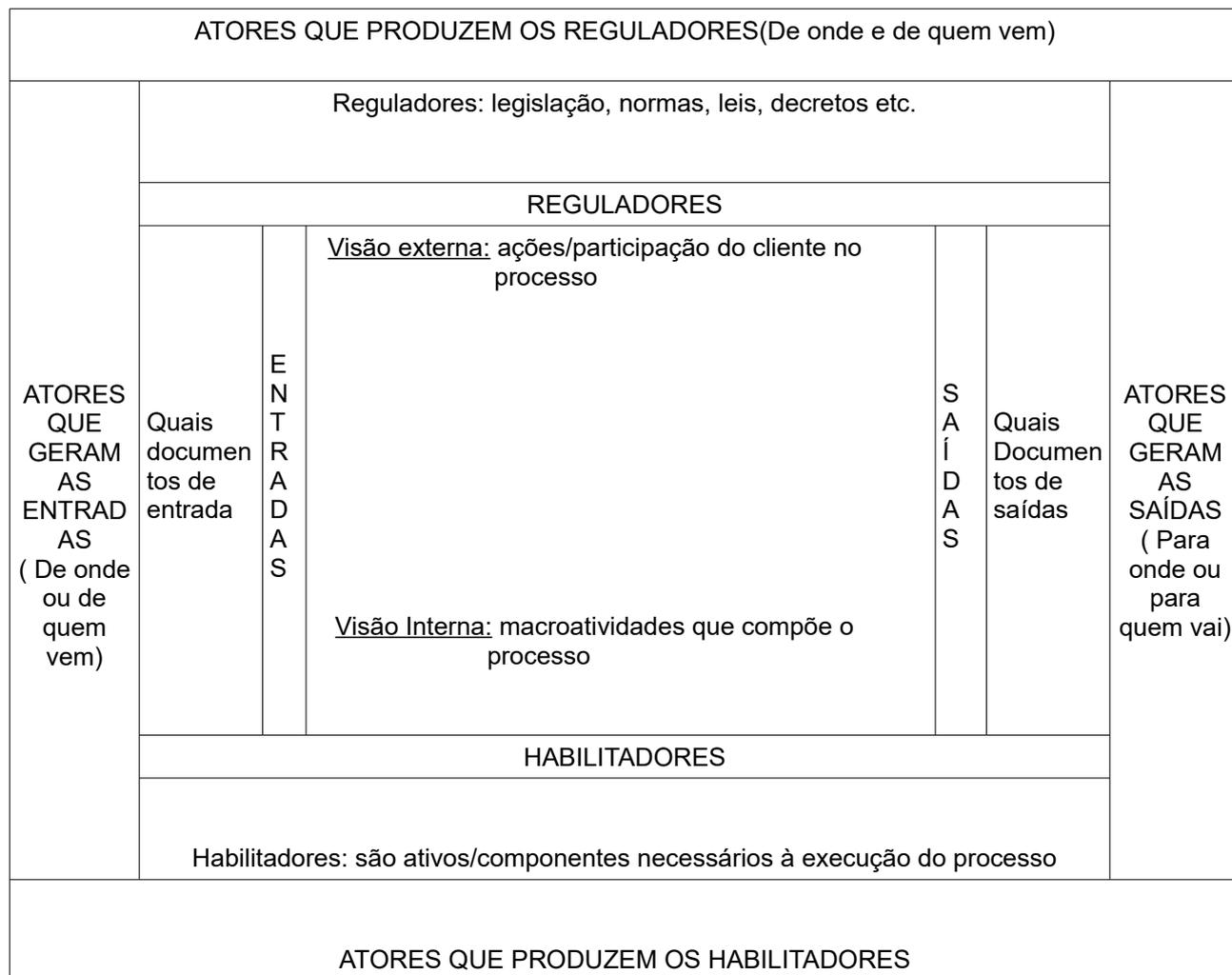
ANEXO 2

**MODELO DO QUADRO DE NORMAS/LEGISLAÇÃO QUE IMPACTA NO PROCESSO**

NORMA /ANO	ESFERA DE CRIAÇÃO	EMENTA	GRAU DE IMPACTO NO PROCESSO

ANEXO 3

**MODELO DO DIAGRAMA DE INTERFACE**





ANEXO 5

**MODELO DE MATRIZ DE PROBLEMAS E OPORTUNIDADES DE MELHORIAS**

MATRIZ DE PROBLEMAS E OPORTUNIDADES DE MELHORIAS				
PROCESSO:				
DONO DO PROCESSO:				
DIMENSÃO	DESCRIÇÃO	EVIDÊNCIAS	TRATAMENTO	OBSERVAÇÕES
Entradas				
Saídas				
Processo				
Habilitadores				
Legislação				
Missão				
Indicador				
Evento de Início				
Evento Intermediário				
Evento fim				
Atores				

ANEXO 6

**MODELO DE ÁRVORE DE SOLUÇÕES**

CAUSAS	PROBLEMA	AÇÕES PARA SOLUÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZOS	RESULTADOS ESPERADOS	SITUAÇÃO
Muitas vezes a ordem de Movimento não traz todas as informações necessárias que o processo requer	Servidor viaja sem diárias	Adequar o formulário de Diárias e Passagens	ADINS	12/11/12	Formulário adequado com todas as informações previstas na legislação para instruir o processo	Submeter formulário em reunião no dia 13/12/12
		Utilizar o novo formulário	José	Aguardar implementação	Todos utilizando o formulário novo e processo mais ágil	Data de Implementação: jan/2013

Ex: campos preenchidos

ANEXO 7

**MODELO DE MATRIZ DE INDICADORES**

Cadastro de Indicadores			
Nome do Processo	Área Responsável	Nome do Responsável	
Nome do Indicador	Unidade de Medida (%)	Tipo (eficácia)	Versão (dd/mm/aa)
Descrição do indicador	Fórmula de Cálculo	Origem dos componentes da fórmula de cálculo	
Interpretações Possíveis: -Se está em risco - insuficiente - aumentou		Faixa de Aceitação (Limite definido pelo gestor)	
Periodicidade de Aplicação		Periodicidade de Avaliação	

Formulário Aplicação de Indicadores			
Nome do Processo	Área Responsável	Nome do Responsável	
Data da Aplicação	Resultado (aplicação da fórmula)	Considerações	O que fazer

ANEXO 8

**MODELO DE INSTRUÇÃO NORMATIVA**

**INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 099/2017.**

**Ementa: (DISPÕE SOBRE  
..... DA EMPRESA DE  
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DO CEARÁ – ETICE.**

Parágrafo inicial do documento:

O PRESIDENTE DA EMPRESA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DO CEARÁ, no uso das suas atribuições, considerando o modelo de governança atual ....., RESOLVE:

Art. 1º – xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Art. 2º – xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

.  
. .  
. .  
. .  
. .  
. .  
. .

Art. 7º A empresa de Tecnologia da Informação do Ceará - ETICE, poderá expedir instrumentos complementares a esta Instrução Normativa.

Art. 8º Esta Instrução Normativa entra em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Fortaleza, Data por extenso(dia/ mês e ano)

Nome do Presidente

Nome do Cargo

## **GLOSSÁRIO**

Árvore de Soluções – gráfico contendo os problemas e suas causas com as possíveis soluções, responsáveis e prazos.

Aplicação de indicadores – formulário contendo especificamente a apuração do indicador.

Business Process Management Suite ou System - BPMS é um conjunto de sistemas que automatiza a [gestão de processos de negócio](#) (modelagem, execução, controle e monitoração).

Diagrama de Interface do processo – gráfico com a visão geral do processo

Gerente do processo – responsável pela definição, revisão e monitoramento de indicadores e planos de ação correspondentes, adotando medidas corretivas, sempre que desvios se fizerem presentes. Além de manter a equipe envolvida no processo informada sobre o desempenho e resultados dos indicadores. Identificar problemas e sugerir melhorias no processo. É o elo entre a empresa e o Escritório de Governança Corporativa

Matriz de indicadores – formulário com todas as informações cadastrais de cada indicador.

Matriz de problemas – gráfico contendo os problemas com a descrição, evidências, tratamento e observações dos problemas listados.

Modelagem – desenho gráfico do processo em ferramenta apropriada

Plano de Trabalho – entregável com as principais informações do processo

Processo AS IS – processo atual (como é)

Processo TO BE – processo proposto (como vai ser)

Programa Gerencial de Mudanças – é um conjunto de iniciativas estruturadas relacionadas com as modificações e implementações de procedimentos do processo comercial. A gestão da mudança é feita com base na área de estudo da administração que possui o enfoque na necessidade de constantes adaptações das organizações contemporâneas.

Termo de Abertura do projeto – entregável que contém as informações principais do projeto